

**Titulo del Trabajo: Estrategia para desarrollar la efectividad en la Administración Publica**

**Tema al cual pertenece: La búsqueda de la efectividad en la Administración Publica**

**Nombre del Congreso: IX Congreso Internacional de Administración y XVI Congreso de Administración del MERCOSUR**

**Lugar y fecha de realización del evento: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, 9 al 11 de Septiembre de 2009**

**Profesión, nombres y apellido de los autores:**

- 1) Dr. C.P. Guillermo Ricardo Seyahian**
- 2) Lic. En Relaciones Laborales Mónica Liliana Fronti**

## **Índice:**

Fundamentación de la estrategia

Aprendizaje organizacional en la Administración Pública

Crear administraciones efectivas a través del aprendizaje.

Desarrollo de las competencias, habilidades de relacionamiento de sus integrantes.

## **Estrategia para desarrollar la efectividad en la Administración Pública**

### **Fundamentación de la estrategia**

En la Administración Pública como en las distintas organizaciones, el factor preponderante en la efectividad de la organización es el Factor Humano.

Dado que la Administración Pública no son ni los edificios, ni las normas, leyes y decretos, las Administraciones Públicas son el conjunto de personas que las integran y con su trabajo desarrolla sus funciones.

De gran utilidad son los lineamientos de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de Junio de 2003, respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, entre los que destacamos:

*“La coherencia estratégica es un rasgo esencial de cualquier sistema de función pública. Ello significa que la calidad de sus instrumentos e intervenciones no puede ser juzgada desde una supuesta normalización técnica o neutral, al margen de su conexión con la estrategias perseguida en cada caso por la organización. La gestión del empleo y los recursos humanos solo crea valor en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas.”*

*“Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a las evolución de las tareas para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos.”*

*“La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre los resultados y sus costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.”*

Para desarrollar la efectividad en la Administración Pública trabajaremos sobre dos grandes ejes:

- 1) Aprendizaje organizacional

- 2) Desarrollo de las competencias, habilidades de relacionamiento de sus integrantes.

### **Aprendizaje organizacional en la Administración Pública**

Cuando hablamos de aprendizaje para lograr la efectividad en la administración se necesita hacer una transformación de fondo, con lo cual ello nos lleva a intervenir en la cultura actual y diseñar la cultura deseada, con el fin de consolidar la nueva visión de una Administración Pública que favorezca a:

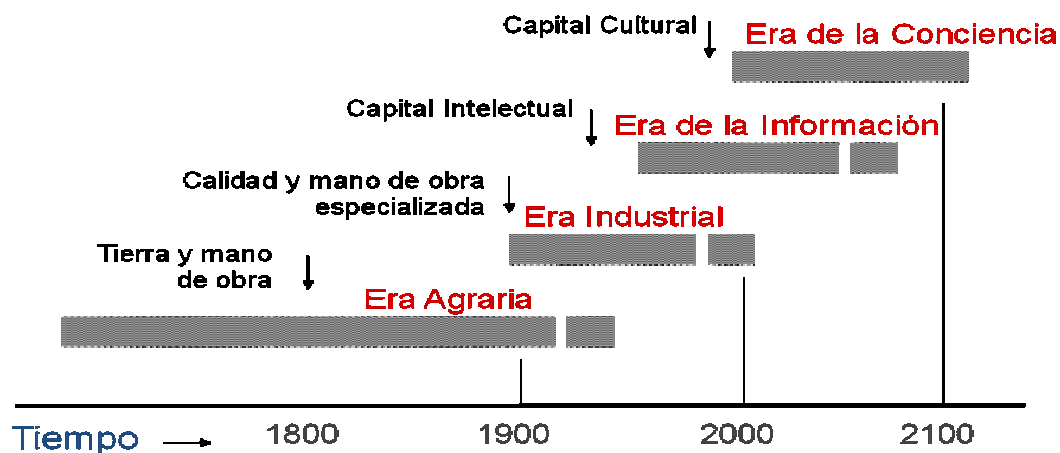
- La administración propiamente dicha, es decir la estructura
- El cumplimiento de sus objetivos
- Maximizar el impacto en la sociedad, generando mayor bienestar
- Capitalizar comprometer, desarrollar y retener el talento de los funcionarios y agentes de toda la administración
- Asegurar la lealtad de los distintos públicos interesados y la buena voluntad de la comunidad

Creando así un nuevo impulso por Culturas de Gestión Proactiva, enfocadas en la mejora continua del Factor Cultural de la administración y el liderazgo de servicio de todos sus integrantes. Desarrollando y generando pertenencia de la energía humana, que a nuestro entender es la clave de toda organización. Al decir del Psicólogo Daniel Goleman: *“Si queremos rendimiento, debemos intervenir en el sentimiento”*, opinamos a demás que dicha intervención se debe realizar en lo individual y colectivo, para alcanzar la modernización y efectividad de una administración pública, con sus raíces marcadas en un nuevo estilo de liderazgo, que lleve a toda la estructura a una administración de aprendizaje.

En esta era del conocimiento y de las relaciones, la ventaja competitiva que tendrán estos organismos es su Capital Cultural: La capacidad mental colectiva de los integrantes de una organización que crea riqueza, evolución, bienes y servicios.

Entendemos que el mundo a evolucionado, no así las formas de conducción de las personas, interpretamos que aún en las espacios públicos, las estructuras siguen siendo bastantes burocráticos, lo que trae aparejado el mando y control más que el aprendizaje. Los sistemas que rigen son los de mando y obediencia, con lo cual no existen espacios para la creatividad, la dignidad, la curiosidad por aprender. Todo ello trae aparejado colaboradores más victimizadas y con estados de yo niño, esperando ordenes para hacer la tareas y castigados cuando surge el error. Con lo cual seguimos gerundiano o supervisando a las personas como en la era industrial.

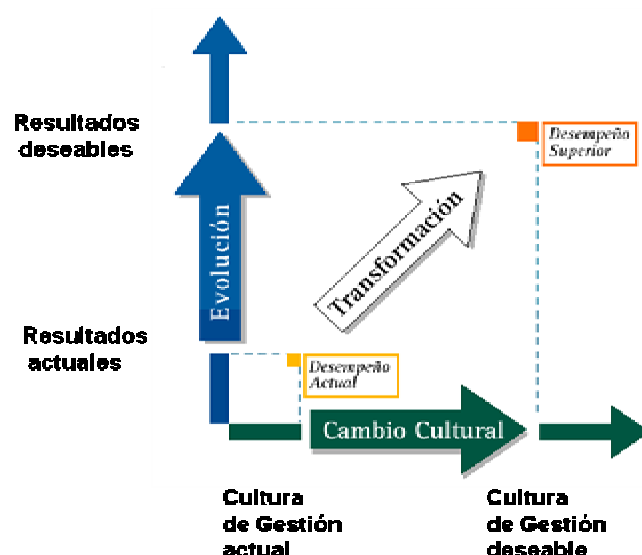
Para ilustrar esto veamos como fueron evolucionando las eras:



Las personas directivas que estén liderando estas administraciones públicas tendrán que sostener la excelencia a través de una red social interna y externa, adaptada a los cambios permanentes de la sociedad, ya que sus integrantes participarán de la gestión de sus propias **competencias**, tanto técnicas y de gestión, pues dicha cultura favorecerá el **aprendizaje continuo**, la gestión de **competencias** de sus colaboradores, la **autoconciencia** de sus integrantes, el desarrollo del **liderazgo**, **trabajo en equipo** de alto impacto, la **comunicación** productiva y la **automotivación**, para lograr los resultados planteados en la nueva visión.

Haciendo nuevamente mención de lo dicho al principio será menester gestionar una cultura que favorezca las variables mencionadas, partiendo de lo que tenemos hoy y a donde queremos llegar, para así cubrir la brecha y posicionarse en una administración abierta al aprendizaje, para obtener resultados extraordinarios.

## Matriz Malinkrot Kanvas de Transformación



## **La nueva tarea de los funcionarios líderes:**

### **Crear administraciones efectivas a través del aprendizaje.**

En este nuevo mundo laboral en constante crisis, globalizado y dinámico, están lejos los días en que Henry Ford o un Tom Watson aprendían ellos por la organización, hoy nadie puede arreglarlo todo de arriba, ya que el viejo modelo los de arriba piensan y los de abajo hacen, quedo obsoleto y tenemos que dar paso a la integración de todos los colaboradores, dando lugar al aprendizaje generativo.

Este aprendizaje favorece la interacción entre todos miembros de la administración, ya que expande las habilidades y destrezas de las personas haciendo que estas sean influidas e influyan en la estructura como protagonistas de sus responsabilidades dentro de sus funciones para el logro de los objetivos. No olvidemos que las personas tienen el impulso innato de aprender que es mucho más profundo que adaptarse y responder a órdenes verticalistas.

En los últimos años se ha comenzado a considerar la noción de aprendizaje en el ámbito laboral. Considerar no es lo mismo que accionar. Interpretamos que lo que se declara aún no es llevado a la práctica, existiendo una brecha entre lo que se dice y se hace.

*Nada ocurrirá sin transformación personal.” La frase de W. Edwards Deming,*

Aprender es expandir mi capacidad de acción y de las personas que lidero en un equipo de trabajo.

Veamos un poco lo que sucede en nuestra vida con el aprendizaje y como este estilo de aprender es llevado a las organizaciones, reflexionemos este viejo paradigma de aprender, asociado al conocimiento intelectual. Aprendemos de memoria, a sumar, fechas históricas, todo ello es una acumulación de conocimiento y datos útiles que se transforman en representaciones mentales, que no sirven para accionar.

Nadie le enseña a un niño a caminar, hablar o expresar sus sentimientos, ya que llegan a esta vida animados para explorar y experimentar. Luego nuestra educación hace que sigamos las reglas o normas de nuestra familia, en la escuela, la facultad y todo esto es llevado a las organizaciones, donde es poco frecuente los espacios para equivocarnos y aprender. Poco a poco vamos suicidando uno a uno nuestros talentos y haciendo lo que otros dicen que es mejor, o aceptando lo que otros dicen, que van hacer nuestro éxito profesional. Entonces comenzamos a dar la respuesta correcta y evitar los errores, para no ser castigados, con lo cual vamos muriendo en vida, aunque fingimos que estamos muy bien.

El desafío es aprender a ver cómo aprendemos, o sencillamente aprender a aprender. El aprendizaje es una transformación continua en el comportamiento,

es transformar nuestro observador (ser), para realizar acciones (hacer) y obtener resultados extraordinarios (tener).

Diálogo entre Alicia y el Gato de Cheshire en Alicia en el País de las Maravillas

Alicia- Podrías decirme, por favor qué camino debo tomar?

Gato- Eso depende en una buena parte de adónde quieras llegar

Alicia- No me importa demasiado adónde

Gato- Entonces, no importa demasiado por donde vayas

Esta metáfora nos resalta la importancia de establecer y comunicar eficazmente objetivos claros y concretos en las distintas dependencias de la Administración Pública. Que es lo que se hace, para que se hace, la importancia para la comunidad de lo que se está haciendo, los parámetros de calidad en el trabajo, que resultado se espera de esta administración, etc.

Las organizaciones públicas tendrán que dar un giro considerable y con él, el modo de observarlas y estudiarlas, como así también como observamos nuestra profesión y como hoy estamos observando los nuevos paradigmas en el mundo.

Todos concordamos en lamentar la complejidad de las relaciones, los nervios y el estrés, pero no se nos ocurre mucho más que decir “que barbaridad”, “Otras áreas no me entienden”, “Mi jefe no es un buen líder”, “Hablamos de capital humanos y no accionamos hacia las personas.

Las organizaciones y las personas no se vuelven más complejas, lo que sucede es que cada vez nos cuesta más encontrar nuestro camino en ellas. Por eso le decimos complejo, porque no sabemos ya como operar efectivamente, nuestra manera de accionar no alcanza, y nos volvemos recurrentes, hacemos más de lo mismo y no intervenimos en un cambio en nosotros mismos, en el observador que estoy siendo.

Decimos entonces, que la complejidad de las organizaciones es una opinión, opinión que deriva de nuestra desorientación para actuar efectivamente

El inicio de un proceso de aprendizaje parte de declarar el “no saber”. Estamos acostumbrados al mundo de las respuestas. En las organizaciones empresariales “aprender a aprender” es ya una ventaja competitiva, como comenta Peter Senge en la Danza del Cambio.

Sin embargo cuando se comienza un cambio cultural las personas desarrollan resistencias al aprendizaje, llamamos a estas “resistencias” Enemigos del Aprendizaje y enunciaremos para compartir algunos, con el objetivo de tenerlos en cuenta a la hora de modernizar el organismo

- ü No ver lo nuevo como nuevo. **Hoy nuestra función está cambiando y con ello nuestras competencias. Personal del área influyendo en el equipo directivo**
- ü Dificultad en declarar la ignorancia (no sé de esto). **Una de nuestras debilidades, aprender a pensar y observar en forma diferente**

- ü Dificultad en reconocer alguien que sepa ( no confiar ni darle autoridad a la persona que me enseña, o es idóneo en determinados temas)
- ü No hacerse preguntas sobre las preguntas. **Hablamos de incongruencias entre lo que se dice y se hace, intervenimos en ello?**
- ü El creer que todas nuestras preguntas deben ser contestadas
- ü Querer saberlo todo de inmediato, sin dedicarle tiempo
- ü El miedo a la confusión. El deseo de tenerlo todo claro todo el tiempo.
- Capacidad para gestionar cambios y gestionar la cultura de la organización a la cual pertenecemos.**
- ü No tenemos tiempo. **Aprender cosas nuevas**
- ü No nos entienden. **O no nos damos a entender?**

Podríamos enumerar muchísimos más, pero la invitación es a que los mandos medios en primer lugar encuentren los suyos, para comenzar luego a gestionar personas, ya que no son recursos estáticos, sino capital humano, tenemos un compromiso muy alto “responder por las personas”, servicio a ellas y a nuestro organismo.

*“El aprendizaje, no es solo una manera de incrementar nuestras competencias, nuestra capacidad de acción. Es una acción en si misma, que requiere de competencias propias” Rafael Echeverría*

Una historia budista cuenta acerca de uno de los pensadores occidentales mas importantes de su época que quiso viajar a oriente para aprender de un maestro Zen.

Viajo miles de kilómetros y espero varios días para poder mantener una entrevista personal con el.

El hombre se sentó a la mesa junto con el maestro y, mientras un sirviente colocaba tazas de te delante de ellos, comenzó a hablar de sus éxitos al maestro, mencionando todos los títulos académicos que poseía y todos los libros que había leído. El maestro permaneció en silencio mientras el hombre hablaba sin cesar de sus conocimientos, explicándole que quería ser su discípulo y aprender de el.

El maestro Zen comenzó a servirle su taza de te llenándola hasta desbordarla, alcanzando el plato, ensuciando la mesa y derramándola sobre sus pies.

-Esta derramando te por todas partes -dijo el hombre, sorprendido.

Eres como esta taza -le respondió el maestro Zen-.

Estas tan lleno de tu conocimiento que ya no te cabe nada.

Una forma de aprendizaje también es desaprender hábitos comportamientos que ya no son de utilidad para alcanzar objetivos en la administración pública.

Recordemos que si queremos obtener resultados distintos debemos hacer cosas distintas, dado que si hacemos siempre lo mismo y eso no funciona el camino es el aprendizaje y hacer algo distinto para poder alcanzar otros resultados para la Administración Pública.

Edwards Deming dice: “El sistema de dirección que prevalece entre nosotros ha destruido a nuestra gente”. “Sostiene que las personas nacen con cualidades intrínsecas: motivación, autoestima, dignidad, curiosidad para aprender, alegría de aprender. Las fuerzas de la destrucción aparecen con los



promotores de la emulación, un premio para el mejor disfraz, calificaciones escolares, trofeos, evaluaciones de desempeño y así la escala asciende”.

Para transformar y aprender no hacen falta solamente buenas herramientas, si no que las personas quieran aplicarlas, ya que a través de nuestros modelos mentales que son supuestos que tenemos los seres humanos actuamos en automático, nos controlan los hábitos. Para avanzar tenemos que estar comprometido a dejar nuestra zona de confort y nuestra estabilidad actual.

De quien soy a quien quiero ser, primero tengo que reflexionar y preguntarme: ¿Qué aspectos de la Administración Pública (toma de decisiones, estilos de liderazgo, procesos, tarea, recursos, etc.) o de los colaboradores me impiden ser más efectivos, relacionarme mejor con la gente?, qué disparadores motivan a la gente o que competencias tengo que desarrollar para llevar a cabo las responsabilidades y poder cumplir eficaz y eficientemente la función del estado.

Nosotros sostenemos que para aprender debemos soltarnos y dejarnos fluir, para empezar a ser. La mariposa jamás vuelve hacer oruga.

Para aprender cosas nuevas tenemos que soltar lo viejo, darle autoridad a otra persona, para que nos muestre nuestras zonas de ceguera ( asesoría externa, coachees organizacionales, personas internas con experiencia y capacidad objetiva, etc.),. Gestionar y liderar nuestras emociones, aprender de ellas que son sistemas de información que algo nos dicen, soltar nuestros estados de ánimo, que nos tienen y no nos permiten avanzar, como por ejemplo el resentimiento o la resignación, formando así el clima organizacional disfuncional, donde estamos todos apagando incendios y los resultados no aparecen. Diseñar un nuevo modelo mental que me permita ver el todo en una situación, no solamente las partes, no solamente los síntomas de un problema, sino aprender a ver las causas profundas y formar una identidad con valores, creíble para el bien común..

Sostenemos que tener una actitud mental positiva es ver oportunidades y posibilidades, aún ante todos los espacios que se deban transformar.

El estado de ánimo afecta el aprendizaje

Al conocer a personas con éxito, lo primero que suele llamar la atención no es su energía cerebral efectiva, **sino su estado de ánimo**. Las personas que están abiertas al aprendizaje, incluyen y aceptan, pues tienen un estado de ánimo altamente positivo durante la mayor parte del tiempo; no es que nunca se enojen ni se sientan con ganas de bajarse del tren, sino que su estado de ánimo dominante es positivo, aun en las amenazas , ellas saben que lo pueden lograr.

Los estados de ánimos impactan en lo que hago y como lo hago, estamos hablando del comportamiento humano en la administración pública, de la actitud de cómo hacemos lo que hacemos, de la actitud ante las dificultades, la escasez de recursos y las necesidades insatisfechas de la población

*Un destacado artículo publicado en 1995 por **David Watson** y **Auke Tellegen** llegaba a la conclusión de que la mayoría de los cambios de humor pueden*

explicarse simplemente por **dos factores: el estado de ánimo positivo y el estado de ánimo negativo** (1).

“El estado de ánimo positivo aparece asociado con el entusiasmo, la actividad, la fortaleza, la motivación y el júbilo; es lo opuesto al aburrimiento, la pereza o la somnolencia. El estado de ánimo negativo se asocia con sensaciones como el nerviosismo, el temor, la angustia, el desdén y la hostilidad; es lo opuesto a sentirse calmado o relajado. El estado de ánimo positivo abarca las sensaciones relacionadas con la energía, mientras que el estado de ánimo negativo abarca las sensaciones relacionadas con la tensión.

Un estado de ánimo sumamente positivo actúa como el activador necesario para sobrealimentar nuestros procesos de pensamiento. Ed Diener, doctor en filosofía, de la Universidad de Illinois, Champaign-Urbana, informa que es el estado de ánimo positivo lo que ‘motiva la sociabilidad humana, la exploración y la creatividad’. Será usted mucho más productivo en el trabajo y es mucho más probable que sea útil para los demás si adopta un estado de ánimo positivo. En resumen, los estados de ánimo, buenos o malos, determinan la pauta de pensamiento. *‘Un estado de ánimo negativo genera tristeza, irritabilidad, sentimientos de culpabilidad y una pauta de pensamiento negativa, autocrítica y pesimista’*, dice el profesor Diener.

**Robert E. Thayer**, profesor de psicología en la **Universidad Estatal de California**, Long Beach, escribe en su excelente libro **‘EL ORIGEN DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO COTIDIANOS’**: ***‘Su nivel actual de energía está influyendo de modo incorrecto sobre sus juicios acerca de su capacidad para reunir suficiente energía y comprometerse para las tareas futuras’***. En otras palabras, sea consciente de que **la forma en que se siente causa un impacto directo sobre sus procesos de pensamiento y por ende en su capacidad para aprender**.

Por último aprender a hablar comprometidamente, en forma responsable primero consigo mismo y luego con los demás, con el fin de generar contextos, empatía y comunicación asertiva para dar lugar a relaciones sanas, que nos vean como posibilidad, que valoren nuestras habilidades, destrezas y capacidades, llevándonos a un lugar diferente, generando una coherencia entre lo que se piensa y siente, dice y hace, tanto para el interior de la administración, como para el afuera. Esto nos llevara a generar una cultura de confianza e integridad.

*“Una maestra decidió honrar a cada uno de sus alumnos contándoles que parte de su personalidad hacía la diferencia en el curso. Llamó a cada estudiante al frente y les dijo delante de la clase por qué motivo era considerado tan especial para ella. Después le prendió a cada uno en sus solapas una cinta azul con letras doradas que decían: QUIEN SOY HACE LA DIFERENCIA”*

Porque no!!! Quien es la administración Pública para no marcar una diferencia

(1) (D. Watson y AS. T, ‘Toward a Consensual Structure of Mood’, *PSYCHOLOGICAL BULLETIN*, 98 (1985), p. 219-235).

(2) [www.inteligenciaemocional.org](http://www.inteligenciaemocional.org)

de alto impacto en la sociedad con gente comprometida y abierta al aprendizaje. Comenzando a ver cual es el proceso mediante el cual el organismo adquiere una estructura que le permita operar eficazmente en el medio en que existe. Vale decir, como aprendemos a distinguir los eventos que impactan la viabilidad de su existencia y a responder a sus demandas de acción.

Sin hacer hincapié directamente en temas filosóficos, tomemos algo del nuevo paradigma de aprendizaje para diseñar la nueva cultura. Primero Los organismos deben centrarse en diseñar transparencia, que queremos decir con esto que los mejores productos y servicios son aquellos que se acoplan tan bien con el resto de nuestras vidas que ni nos damos cuenta de su existencia. La clave de un diseño exitoso es precisamente, su manto de invisible obviedad. El modo de ser transparente es una forma en que toda una red de herramientas interconectadas aparecen “a mano” para ser usadas sin reflexión. Pero en el momento que aparece un problema o desperfecto inesperado, salimos de lo que estaba oculto para reflexión y comenzar de nuevo. Lo segundo es que las personas no compren cosas, si no mundos de sentido. El martillo no existe sin clavo para martillar, y el clavo no existe sin madera para clavar y la madera no existe sin serruchos para aserrar y los serruchos no existen sin...

Obviamente la pregunta importante ahora es: ¿Qué podemos hacer?. Esa es la pregunta sobre el aprendizaje, entonces la pregunta es: ¿Qué vamos hacer?, es sobre la acción. Es interesante, porque se va a pasar aun período de autocontradicción, ahora comparto información de los qué, pero mañana tengo que pararme en los como, definitivamente en el hacer sin explicaciones, haciendo.

Construir administraciones públicas de aprendizaje no es una tarea individual. Exige un cambio que penetre hasta el núcleo de la cultura. Hemos hoy llegado a una cultura que fragmenta nuestros pensamientos y separa al mundo del yo y al yo de su comunidad. Se controla el entorno pero se pierde la veta artística de los colaboradores. Se esta tan centrado en la seguridad que no vemos el precio que pagamos. Vivir en organismos burocráticos donde no caben la maravilla y la alegría de aprender. Así, estamos perdiendo los espacios para bailar con los patrones cambiantes de la vida.

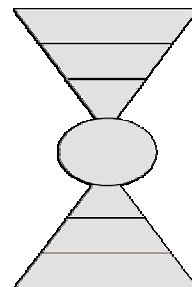
Creemos que para recuperar el equilibrio y la integridad como organización hay que crear alternativas de trabajar y convivir. Generando e inventando un modelo nuevo, más abierto al aprendizaje en las esferas de la re educación de los colaboradores, los modelos de liderazgo, la mirada con que hacemos la administración día a día, este invento vendrá de los esfuerzos pacientes y coordinados de las comunidades de las personas que invocan aspiración y curiosidad. De los directivos que salgan de sus zonas de ceguera, dejando de lado las certezas y declarar la obsolescencia, soltando el control para ingresar en el aceptar e incluir. Además dejar de jugar el juego de los egos y la perfección, para ver el juego de la participación de todos como un equipo de alto impacto y desempeño, generando cadena de valor y aprender más de los nuevos mapas de valor.

## Modelos Mapa de Valor

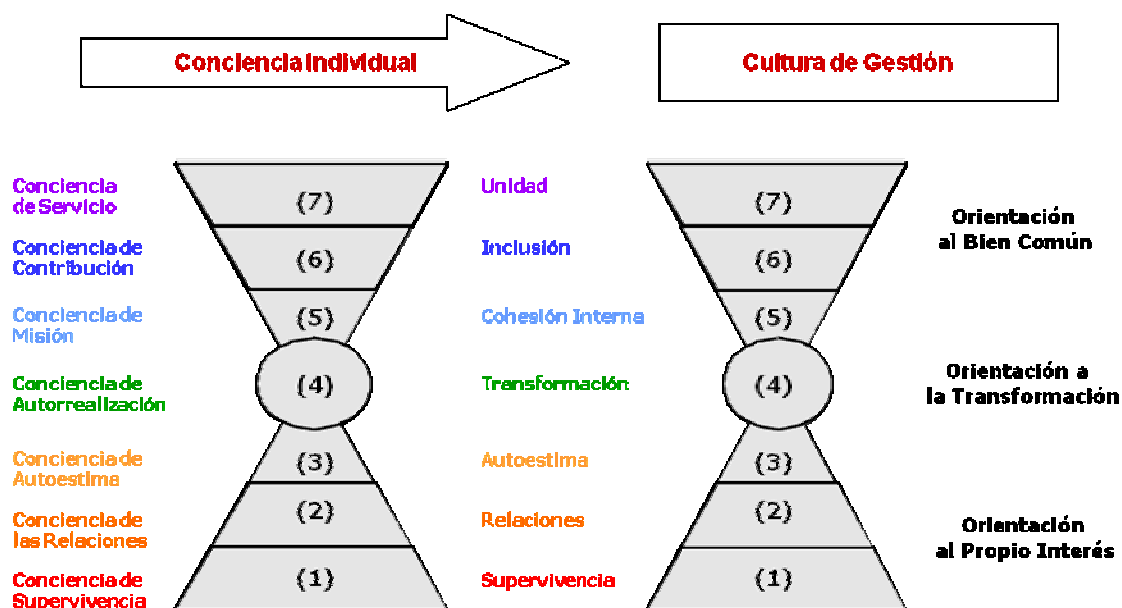
Describen como evolucionan las personas, los grupos y las organizaciones

Explican las correspondencias funcionales entre los Niveles de Conciencia del personal y las Dimensiones de la Cultura de Gestión

- 7 Niveles de Conciencia Individual
- 7 Niveles de Conciencia de Liderazgo
- 7 Dimensiones de Cultura de Gestión



## Siete Dimensiones de Cultura de Gestión



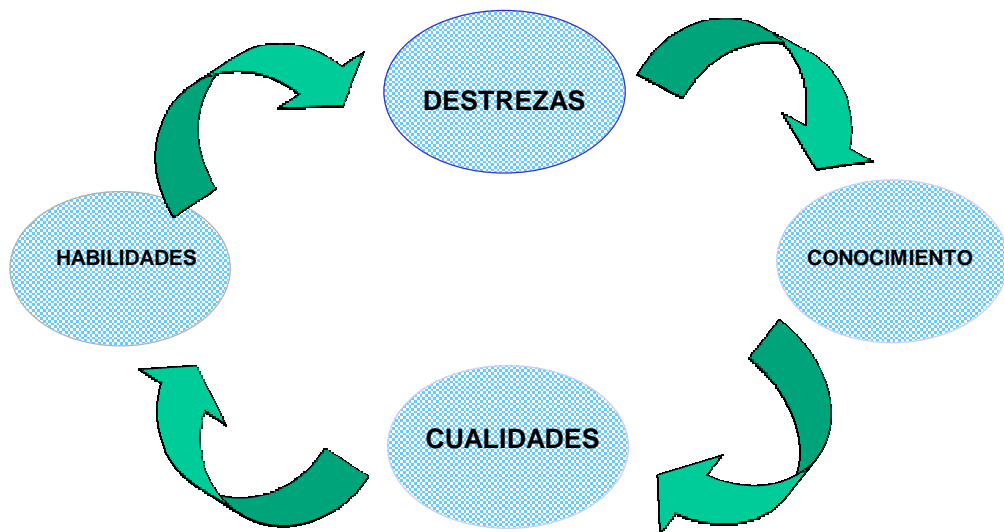
### Desarrollo de las competencias, habilidades de relacionamiento de sus integrantes.

¿Qué es una competencia?: Según Spencer y Spencer competencia es una

Característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un Estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

Subyacente en relación con una conducta profunda en la personalidad de un Individuo que puede predecir el comportamiento en situaciones laborales.

Ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa.



Podemos formular dos tipos de competencias:

- COMPETENCIAS GENERICAS (comunes a toda la gente del Grupo)
- COMPETENCIAS PARA NIVELES DE CONDUCCION - GERENCIAMIENTO

Ä Los niveles de conducción poseen las competencias propias de su nivel más las genéricas.

Ä Para facilitar su comprensión, cada competencia tiene su propia “**definición**” y presenta además “**descriptores**” o comportamientos observables. La “definición” de cada competencia refleja el significado de la misma. Pero, como ante una definición dos o más personas pueden tener interpretaciones diferentes, el significado de la competencia se aclara mediante “descriptores”.

a) Descriptores asociados con desempeños por debajo de los niveles de efectividad esperada.

○ Estos son obviamente, los no deseados. En otras palabras, ejemplifica lo que esperamos que no se haga y están pensados como comportamientos que requieren mejoras para enmarcarse dentro de las expectativas.

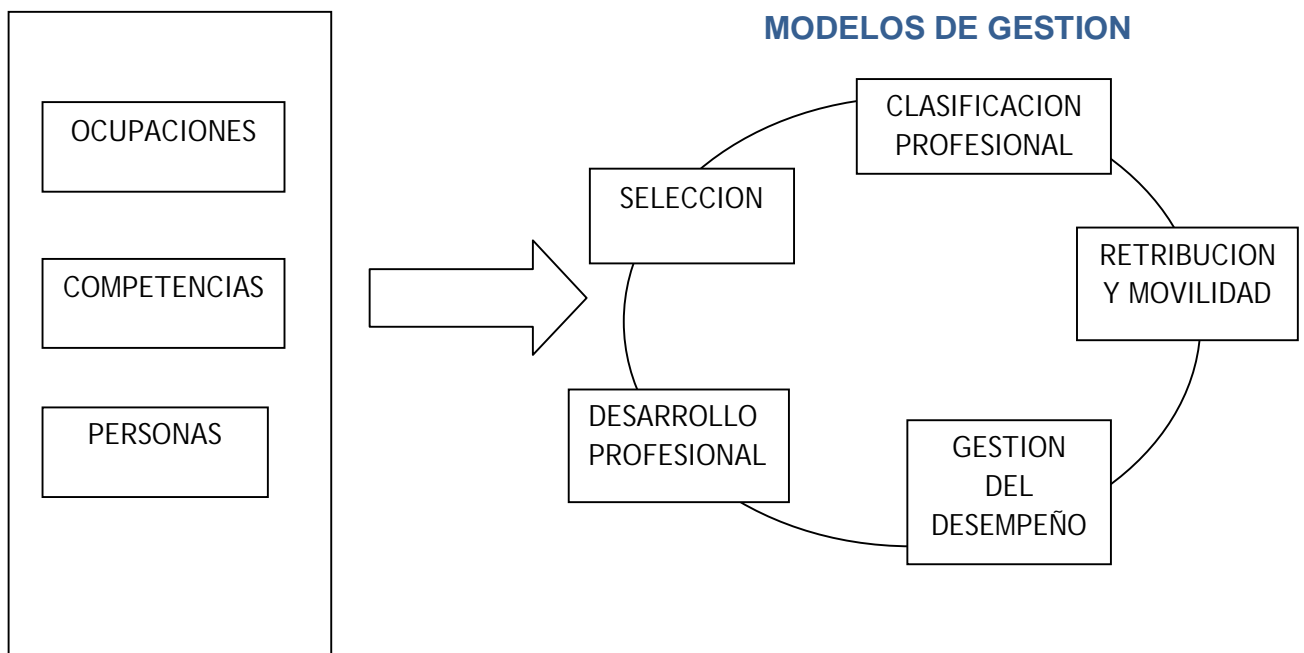
b) Descriptores asociados con desempeños coincidentes a los niveles de efectividad.

○ Constituyen la base para alcanzar desempeños exitosos.

c) Descriptores asociados con desempeños superiores a los niveles de efectividad

○ Las circunstancias del entorno y la filosofía expuesta en la “Guía para la Acción”, nos inducen a pensar que los comportamientos que prescribamos deben estar asociados con niveles superiores a la efectividad esperada.

El modelo de gestión de los recursos humanos basado en competencias que se propone en el presente trabajo se articula en los bloques conceptuales recogidos en el siguiente grafico:



Para presentar como implantar la gestión por competencias en una organización hemos optado por emplear el formato típico de un proyecto de consultoría, ejecutado internamente bien con el soporte de una empresa especializada.

Sea cual fuere la modalidad elegida, el proyecto de gestión por competencias se desarrollará en varias **fases** con los siguientes fines:

- Ä Analizar la situación de partida de la organización en lo que a su cultura y modelo operativo de recursos humanos y relaciones laborales se refiere. Pretende asegurarse la adecuación del modelo de competencias a las metas estratégicas y operativas, tanto del negocio como de desarrollo de personas.
- Ä Definir las bases conceptuales del modelo en torno a las competencias del negocio (elemento central y vertebrador del modelo), teniendo en cuenta a estos efectos tanto las competencias a nivel global del sector en el que se encuadra la empresa como las propias de dicha empresa.
- Ä Formular los modelos de gestión de recursos humanos de la empresa que permiten ejecutar la clasificación, retribución, promoción, evaluación, movilidad interna, formación y selección, siempre según el concepto de competencia definido en el capítulo anterior.
- Ä Diseñar un plan de asimilación del modelo, involucrando a todos los agentes de la empresa y garantizando la plena asunción de los objetivos y beneficios del plan. Para ello se propondrá la creación de equipos mixtos de trabajo, como impulso definitivo a la implantación del modelo.

En los tiempos que corren y con gente globalizada en este nuevo paradigma del conocimiento y la relación, se necesitan personas que hagan las cosas con excelencia y no *acerca de la inconveniencia de mejorar una debilidad personal y el error de no desarrollar cualidades y no conocerlas*

Imagine un hotel de buena categoría. Visualice cómo el chef, que ama lo que hace, se esmera día a día en sorprender gratamente a los comensales. O una encargada de mantenimiento que antes de cerrar la puerta de la habitación cada vez que termina con su tarea, dirige una amplia mirada y sonríe con satisfacción. “Quedó impecable, huele a limpio...” piensa y se retira. La persona a cargo de la recepción o conserjería adora las relaciones públicas, conocer diferentes idiomas y costumbres, por lo que escucha atentamente a los huéspedes y se ha capacitado en cómo mejorar el servicio al cliente. Y esto se percibe en todo el personal. Sería éste un lugar ideal para hospedarse, ¿verdad?

Ahora imagine un Organismo de la Administración Pública. Al empleado administrativo le apasiona el orden y los procedimientos. Ha llegado al puesto de trabajo que ha buscado siempre. La persona a cargo de atención al cliente no puede quedarse quieta unos minutos. Va y viene dando rápidos pasos. Ama su trabajo porque siente que cada día que pasa suma un nuevo amigo, conoce a alguien interesante.

¿Cuál es la característica en todos los casos? Que cada uno desempeña el rol que le agrada y por el que trabaja aún cuando descansa porque adora experimentar y aprender. No se desarrollaron en sus áreas de debilidad, lo que haría de ellos empleados desmotivados e insatisfechos. Y por esto, se benefician todos.



La teoría de las habilidades o competencias nos duele cuando nos hace ver que desde siempre, nos hemos detenido en nuestros defectos, porque se supone que mejorando nuestras fallas nos haremos perfectos y el entorno nos ha llevado sutilmente a vivir con esta creencia (A modo de ejemplo: a veces nos sorprendemos cuando alguien nos describe nuestras virtudes y no nuestros errores; el periódico habla del asesinato del barrio; pero no de las miles de personas que viven normalmente; de la quiebra de X Empresa, no de las que crecen día a día). Y **este supuesto es erróneo**. Porque conseguir ser muy buenos en nuestras debilidades solo hará que dediquemos mucho tiempo y energía a superar ese obstáculo, incluso convertirlo en desafío. Y si no luchamos por eso, para la sociedad, seremos unos débiles.

Este gasto excesivo de energía que demanda mejorar en lo que no nos destacamos radica en que lo que nos cuesta más requiere de mayor esfuerzo. Lo que nos cuesta menos es placentero, nos desenvolvemos con naturalidad, queremos aprender más y más de ello y buscamos practicarlo por el afán de experimentar. Pero... ¿para qué intentar evolucionar en algo que sabemos hacer?

**Segundo** **error.**

Si dejamos nuestros talentos dormir mientras mejoramos nuestras debilidades, con mucho tiempo y dedicación lograremos hacer que esa debilidad se asemeje a una cualidad. Seremos buenos en muchas cosas a la vez. Pero excelentes en nada. Porque le estamos quitando energía al desarrollo de una cualidad que nos hará destacados, muchas veces al punto tal de compensar nuestros defectos. Muchos escritores famosos tenían tremendas faltas de ortografía, pero trabajaban en mejorar sus ideas. Las faltas las podría corregir cualquier colaborador de redacción. Pero las ideas tenían un origen único y original.

Recapitulando sabemos que el conocimiento es fundamental, la experiencia también, el perfeccionamiento y el estudio académico es necesario, pero también es muy importante que hacen los funcionarios públicos, los agentes de la Administración Pública con todo lo que saben, como se relacionan con sus equipos de trabajo, como comunican los objetivos, las tareas, como entusiasman, como motivan, como convencen, como persuaden, como media en los conflictos del equipo para alcanzar los resultados que la organización espera.

*Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez para decidir quien será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.(3)*

(3) Goleman Daniel, "La Inteligencia Emocional en la Empresa



Recordemos que la efectividad de cualquier equipo y organización depende más de la manera en que se relacionan las personas, que de los talentos individuales. Y que el líder tiene la gran responsabilidad de relacionar a las personas de su equipo en función de objetivos de trabajo, metas y tareas para cumplir.

### **El aporte de la INTELIGENCIA EMOCIONAL**

¿Qué aportan las emociones al rendimiento y a la motivación a los integrantes de la Administración Pública?

Las emociones ejercen una gran influencia en la voluntad de acción, es decir, en la motivación. Surgen de la interacción de un individuo con el entorno y nos han servido no sólo para interpretar nuestra amplia gama de interrelaciones, sino además para expresarlas y comunicarlas a los otros y a nosotros mismos. Es la manera en que se expresa el conocimiento del entorno a través de la experiencia y de sus relaciones con nosotros.

Entonces, reconocer nuestra vida emocional, saber interpretar nuestras emociones, "gestionarlas" con eficacia, podrá aportarnos un mayor control a nuestra conducta y por tanto... nos ayudará en la toma racional de decisiones, porque nos orientan (las emociones) en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho a las posibilidades que nos ofrece la "fría lógica". (2)

### **La relación entre el conocimiento y el comportamiento - El Cociente de Éxito**

La investigación realizada a nivel mundial por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro Cociente de Éxito: el mismo se debe un 23% a nuestras capacidades intelectuales, y un 77% a nuestras aptitudes emocionales.

Las emociones nos dan:

- MENSAJES SUBJETIVOS
  - ENERGÍA (Motivan o desmotivan)
  - CONTAGIO (Transmiten estados anímicos y persuaden, producen atracción o rechazo)
  - COMUNICACIÓN (Facilitan o entorpecen la transmisión de datos)
- Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, percibir, entender, controlar y modificar las emociones propias y ajenas.

Las aptitudes emocionales, las podemos dividir en dos grandes grupos, primero las aptitudes o comportamientos que se vinculan con la persona misma, o intrapersonales, y 2do. los comportamientos o aptitudes de vincularse con los demás, o interpersonales.

Como decía Lao Tse, el primer liderazgo es el liderazgo de uno mismo. Como se educa, capacita y lidera con el ejemplo mal puede pedir a sus liderados lo que no hace el líder.

Liderazgo de Uno Mismo, Aptitud personal de los funcionarios y agentes de la Administración Pública:

1) Autoconocimiento: Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, formado por: Conciencia Emocional, Confianza en uno mismo.

2) Autorregulación: Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos, conformado por: Autocontrol, Confiabilidad, Escrupulosidad, Adaptabilidad

3) Motivación: Afán de triunfo, Compromiso, Iniciativa, Optimismo

Aptitudes Interpersonales, las que determinan el manejo de las relaciones:

4) Empatía: Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos: Comprender a los demás, Ayudar a los demás a desarrollarse, Orientación hacia el servicio, Aprovechar la diversidad, Conciencia Política.

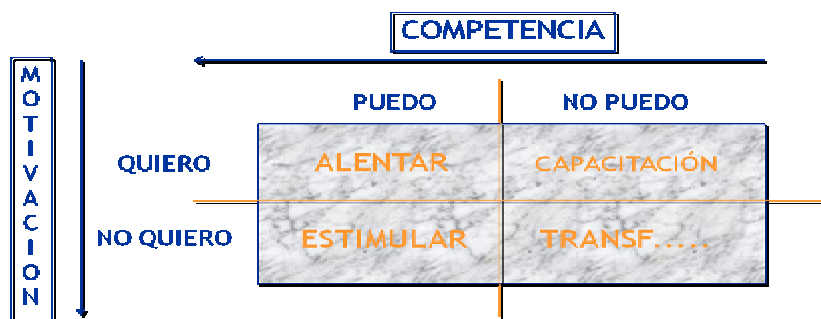
5) Habilidades sociales: habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables, que podemos abrir en las siguientes competencias: Influencia, Comunicación, Manejo de conflictos, Liderazgo, Catalizador de Cambios, Establecer vínculos, Colaboración y Cooperación, Habilidades de trabajo en equipo.

Herramienta de motivación para los funcionarios y agentes de la Administración Pública.:

### Matriz de Motivación de Clauss Moller.

Desde que dominio estoy hablando: **Actor** → **Sujeto**

Matriz que nos dice que pasa cuando los resultados en nuestro equipo no aparecen.



Como planteáramos al principio una organización que aprende tiene que tener políticas de Capital humano, flexibles, dinámicas y que se puedan medir, con el fin de alinear todos los comportamientos y competencias, a través del aprendizaje continuo, con el fin de:

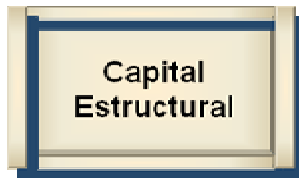
- Mejorar la productividad y los resultados favoreciendo el clima organizacional.
- Promocionar directivos estáticos haciendo de ellos profesionales abiertos a experimentar.
- Sinergizar los intereses personales con los de la organización, facilitando el liderazgo.
- La organización gana en talento, dispone de ideas más creativas y toma mejores decisiones, aumentando su capital intelectual. Para el que aprende, la experiencia le supone un salto cualitativo personal y profesional.
- Optimizar la selección y desarrollo de nuevos talentos y desarrolla capacidades personales y profesionales de los futuros líderes. Vale como aclaración que no sólo son aplicables a organizaciones con personas recién llegadas sino que resulta eficaz para personas a ser promocionadas en un futuro **próximo**.
- Reclutar y retener personas con gran potencial y con competencias bien desarrolladas.
- Reducir la rotación del personal, fomentando una cultura de comunidad.
- Aumentar el aprendizaje de los tutelados acerca de los ciudadanos, y el los servicios que presta la organización, la política y filosofía de la organización y el know-how.
- Adquirir potencial de liderazgo y autoridad moral alineándose con valores y principios genuinos.
- Liderar el futuro del mentorizado y el de toda la organización.

Hagamos ahora referencia lo que significa Capital Humano o Capital Intelectual

- Ø El concepto debe referirse a toda la riqueza individual de la persona.
- Ø A sus conocimientos y capacidades.
- Ø A sus actitudes, valores, motivaciones, misión e intereses.
- Ø A su rol en actividad social de la Organización.
- Ø No debe simplificarse a trabajar y medir el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas, que la Organización necesita para alcanzar los resultados propuestos.
- Ø Capital Intelectual para Euroforum se compone de:



Comprende el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender.



grupo de activos intangibles que mide la relación que un ente tiene con sus clientes, sus canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, etc. Es el conjunto de interacciones que mantiene la organización con su entorno exterior.



Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro.

Concluimos que consideramos importante para la búsqueda de la efectividad en la Administración Pública que se desarrolle y capacite en las siguientes competencias:

- Una activa escucha, para saber captar las necesidades de una organización, de mis pares y todo el personal. Esta competencia es de suma importancia para no producir sordera emocional en las relaciones.
- Alta capacidad de análisis, sobre la cultura y su red discursiva
- Compromiso, responsabilidad y productividad.
- Credibilidad, ser congruente con lo que decimos, hacemos, sentimos y pensamos
- Una fuerte mirada sistémica, sin compartimentos estancos, englobando a todas las personas.
- Alta vocación de servicio, centrados en un liderazgo para lograr resultados.
- Entender a la comunicación como un proceso que engloba a toda la Administración Pública, con conversaciones de posibilidad, para el logro de los resultados organizacionales.
- Fuerte compromiso para generar equipos de alto impacto
- Flexibilidad y capacidad para anticipar los cambios.
- Una Administración Pública que aprenda a aprender

## Resumen:

En este trabajo se desarrolla una propuesta de estrategia para desarrollar la efectividad en la Administración Pública, fundamentada en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de Junio de 2003, respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

Donde se destaca la importancia de la estrategia a seguir y la importancia de la capacitación a los empleados públicos para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a las evoluciones de las tareas para hacer frente a déficit de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos y que esta capacitación deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre los resultados y sus costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.

Para desarrollar la efectividad en la Administración Pública se trabajó sobre dos grandes ejes:

Aprendizaje organizacional

Desarrollo de las competencias, habilidades de relacionamiento de sus integrantes.

En cuanto al Aprendizaje organizacional se destacó la importancia de una Administración Pública que aprende a aprender, una Administración Pública que acompaña los cambios en la cultura, la sociedad, las necesidades de sus ciudadanos, maximiza su impacto en la sociedad, generando mayor bienestar, desarrolla y retiene el talento de los funcionarios y agentes de toda la administración, asegurar la lealtad de los distintos públicos interesados y la buena voluntad de la comunidad.

También se destaca la importancia de capacitar a los empleados y funcionarios públicos en el desarrollo de sus competencias de sus habilidades de relacionamiento con ellos mismos y con los demás para poder detectar las necesidades de la comunidad y poder comunicar, resolver conflictos, generar sinergia de trabajo en equipo para generar la mayor satisfacción de necesidades de los habitantes del país. Se destaca que lo más importante no es lo que se hace sino como se hace lo que se hace, que es lo que impacta en los otros, y como el otro lo percibe, por estas razones la importancia de desarrollo de habilidades de relacionamiento para desarrollar la efectividad de la Administración Pública.