



Agencia Española
de Cooperación
Internacional
para el Desarrollo



PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD DE LA JUSTICIA Y LA SEGURIDAD

Programa de capacitación para gerentes del sector de justicia salvadoreño

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Eliseo López Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

- **Liderazgo y gerencia en la administración pública moderna**
- Deberes del gerente público
- Gestión pública de calidad
- Orientaciones de calidad de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

Liderazgo y gerencia en la administración pública moderna

- Introducción
- Las competencias
- Teorías y conceptos del liderazgo
- La gerencia pública

Liderazgo y gerencia en la administración pública moderna: ¿Por qué?

- En el marco del mejoramiento de la administración pública salvadoreña se ha identificado que el sector de la administración de justicia es un garante de la estabilidad política y social.

Liderazgo y gerencia en la administración pública moderna: ¿Por qué?

- Este sector necesita identificar y desarrollar una nueva cultura de gestión que requiere:
 - ❑ Una alta flexibilidad en la organización.
 - ❑ Una gran capacidad de respuesta frente a las necesidades de los ciudadanos.
 - ❑ Una más efectiva y eficaz gestión de los servicios.

Liderazgo y gerencia en la administración pública moderna: ¿Cómo?

- Para responder a este reto, se plantea fortalecer las capacidades de incidencia de las personas que componen la organización del sector de justicia mediante:
 - Transmisión de conocimientos.
 - El desarrollo de competencias.
 - Enfoque práctico.

Liderazgo y gerencia en la administración pública moderna: ¿Cómo?

- Programa de capacitación gerencial que:
 - Forme en competencias técnicas de gestión.
 - Desarrolle de habilidades gerenciales.
 - Fomente el carácter de emprendedor público en los directivos y mandos medios del sector de justicia.

Liderazgo y gerencia en la administración pública moderna:

- ¿Comparten ustedes el diagnóstico?
- ¿Qué competencias creen que les faltan?
- ¿Qué concepto tienen de emprendedor público?

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Las competencias:

- Son las características del comportamiento de una persona que son significativas para el éxito en el puesto de trabajo.
 - ❑ Es una actitud para el desempeño.
 - ❑ Es la capacidad para conseguir un objetivo.
 - ❑ Cada puesto de trabajo requiere de un conjunto de competencias concretas.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Las competencias:

- Requieren de habilidades y destrezas para afrontar la resolución de problemas y el uso de recursos.
 - ❑ Las habilidades y destrezas son conocimientos aprendidos y ejercitados.
 - ❑ Las habilidades también son en muchos casos rasgos de la personalidad de cada uno.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Las competencias:

- Suponen la adaptación a una situación, en la cual hay que tener en cuenta, al menos:
 - ❑ El individuo: sus valores, intereses, formas de vida, su entorno social, su estructura de motivaciones, etc.
 - ❑ Los requisitos del puesto: roles, funciones y tareas
 - ❑ El entorno organizativo: el conjunto de valores y normas, formales e informales, que rigen las relaciones y los procesos de la organización.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Las competencias :

- Las principales que se identifican para un directivo son:
 - Solución de problemas y toma de decisiones
 - Comunicación verbal y escucha
 - Gestión del tiempo y del estrés
 - Trabajo en equipo
 - Motivación de equipos
 - Delegación en los demás
 - Gestión de conflictos
 - Autoconocimiento
 - Organización del trabajo propio y de los otros

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Las competencias :

- Presupone un cambio intencional de comportamientos y actitudes. Según el modelo de cambio intencional de Richard Boyatzis (2000) hay cinco pasos secuenciales para conseguirlo (**ejercicio práctico**):
 - El yo ideal: quién quiero ser.
 - El yo real: cómo soy ¿cuáles son mis puntos fuertes y mis áreas de mejora?
 - Mi agenda de aprendizaje: ¿Cómo puedo desarrollar mis puntos fuertes al tiempo que mis áreas de mejora?
 - Experimentar los nuevos pensamientos, sentimientos y conductas hasta interiorizarlos.
 - Desarrollar relaciones de apoyo y confianza que hagan posible el cambio.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Las competencias:

- Algunas claves para el desarrollo de las competencias del liderazgo son:
 - ❑ Centrarse en las competencias que se han demostrado críticas para el puesto.
 - ❑ Evaluar las competencias de una persona de una manera externa y objetiva.
 - ❑ Identificar las fortalezas personales que servirán de cimientos en el proceso de desarrollo, así como las oportunidades de mejora.
 - ❑ El aprendizaje de competencias sólo ocurre cuando el cambio que se busca al individuo a alcanzar sus objetivos personales.
 - ❑ El desarrollo ha de ser auto-dirigido. Los programas como el presente sólo pueden orientar y apoyar vuestros esfuerzos por cambiar vuestras actitudes.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Podemos encontrar muchas definiciones. Por ejemplo:
 - Es una actitud para el desempeño.
 - El ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones.
 - El mero hecho de influir en otra persona.
 - Capacidad de provocar cambios haciendo que el desempeño del grupo o de una persona sea más efectivo.
 - El proceso de influir en las actividades del grupo, para establecer y alcanzar metas.
 - El arte de influir sobre otros para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Podemos encontrar muchas definiciones. Por ejemplo:
 - ❑ Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.
 - ❑ Pero aquí vamos a entender el liderazgo como la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo, induciendo al desempeño necesario para la consecución de los objetivos planificados por una organización.

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Los expertos han identificado diferentes estilos de liderazgo:
 - ❑ Estos estilos se suelen formular a partir de la relación con los subordinados.
 - ❑ Hay que remarcar que los estilos casi nunca son puros, puesto que dependen también de la evolución de las organizaciones.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Los expertos han identificado diferentes estilos de liderazgo:

□ **Estilo Autoritario.**

- **Firmeza:** consideran que la disciplina y una dirección firme son el camino para obtener los resultados máximos.
- **Poder:** Suele dirigirse a sus colaboradores de forma dictatorial, ya que su posición es superioridad.
- **Falta de confianza:** Considera que sus colaboradores son perezosos y por tanto hay que “vigilarlos de cerca”, hay que obligarlos a seguir las normas para trabajar en equipo.
- **Rigidez:** Cumplen las reglas establecidas y exigen a sus colaboradores que lo hagan.

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Los expertos han identificado diferentes estilos de liderazgo:

Estilo Autoritario.

- Este estilo considera que las personas carecen de iniciativa propia y no se sienten estimulados por el trabajo.
- El líder dice al grupo lo que debe hacer y cómo hacerlo utilizando su autoridad.

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Los expertos han identificado diferentes estilos de liderazgo:
 - ❑ **Estilo Democrático.**
 - En este estilo, las organizaciones consideran que tan importante como las formas de hacer las cosas y cumplir con los objetivos son las personas que trabajan en la organización.
 - El comportamiento del líder está orientado a las relaciones humanas, si bien en unos casos se basa más en la persuasión, mientras que en otros se basa simplemente en el carisma.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Los expertos han identificado diferentes estilos de liderazgo:
 - **Estilo Democrático.**
 - El líder carismático, confía en la capacidad de sus dirigidos, fomenta que las personas sean creativas en el trabajo y que aporten ideas para la mejora:
 - No fija objetivos unívocos hacia los que orientarse.
 - Fundamenta su liderazgo en la completa aceptación del grupo.
 - Pide iniciativa y cooperación desinteresada a sus dirigidos.
 - Se exige respeto hacia los demás.
 - Consigue resultados utilizando las iniciativas y motivaciones ajenas.
 - Suele decir a sus dirigidos “nosotros podemos...”.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Los expertos han identificado diferentes estilos de liderazgo:

☐ **Estilo Democrático**

- El líder carismático, proporciona toda la información necesaria al grupo para que sea éste el que decida:
 - A pesar de que pueda parecer que se trata del mejor estilo de liderazgo, en la práctica no funciona. “No puede dejarse de ejercer la autoridad, al igual que no puede declinarse toda la responsabilidad dentro de la organización”.
 - Ante un liderazgo permisivo, los miembros del grupo hacen pequeñas camarillas para intentar coordinarse y surgen rivalidades entre ellos.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Los expertos han identificado diferentes estilos de liderazgo:

☐ **Estilo Democrático.**

- El líder persuasivo, asume sus obligaciones para con sus seguidores empleando tanto su influencia personal como sus habilidades negociadoras y comunicativas. Sus principales rasgos pueden resumirse en:
 - Su autoridad se basa en sus habilidades e influencias.
 - Espera de sus seguidores gratitud y confianza.
 - Se exige flexibilidad y ser capaz de escuchar a los demás.
 - Cuenta con el apoyo individual y la motivación como medios para alcanzarlos máximos resultados.
 - Se dirige a sus seguidores sugiriéndoles “ustedes pueden hacer...”.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- ¿Los líderes nacen o se hacen?
 - ❑ Los líderes “nacen”.
 - Se trata de un enfoque procedente de la psicología clínica.
 - Para los seguidores de este enfoque, las cualidades necesarias para ser líder difícilmente se llegan a adquirir por aprendizaje.
 - ❑ Los líderes “se hacen”.
 - Se trata de un enfoque de la psicología organizacional.
 - Para los seguidores de este enfoque, habilidades se adquieren mediante el aprendizaje y las competencias mediante el cambio de comportamiento.
 - El líder es alguien capaz de aplicar conocimientos e inducir cambios ante las diferentes situaciones que pueden surgir dentro de la organización.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- ¿Los líderes nacen o se hacen?
 - ❑ Ambas posturas tienen parte de razón, ya que determinadas características de un líder son intrínsecas, pero el desarrollo de las mismas, cómo llevarlas a la práctica, es una destreza aprendida.
 - ❑ No obstante, en el liderazgo político y social importan más las características aprendidas, mientras que en el liderazgo organizacional podemos identificar gran cantidad de competencias que se aprenden.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Existen diferentes conceptos de liderazgo organizacional. Siguiendo el esquema de Brull Alabart (2011), podemos distinguir diferentes enfoques o escuelas de liderazgo en las organizaciones como:
 - ❑ un comportamiento, como una evolución a la dimensión de preocupación por las personas de Blake y Mouton. La visión de comportamientos conceptualiza el liderazgo como un conjunto de propiedades poseídos en diferentes grados por diferentes personas
 - ❑ un proceso, donde el liderazgo es el resultado de un cambio producido en una serie de fases ordenadas. (Northouse, 2007). El liderazgo es un proceso de mejora continua enmarcado en la gestión de calidad.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- El enfoque de liderazgo como comportamiento tiene diferentes escuelas:
 - Liderazgo transaccional.
 - Es la aplicación del “Palo o zanahoria”, es decir, es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño.
 - El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos.
 - Liderazgo transformacional.
 - Se basa en los comportamientos que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño.
 - El papel del líder es promover el involucramiento del personal en todos los niveles a través del compromiso.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- El enfoque de liderazgo como proceso de mejora continua en fases, también tiene diferentes escuelas:
 - Kotter (2003) propone un proceso necesario para consolidar el liderazgo:
 1. Crear un sentimiento de urgencia
 2. Formar una coalición fuerte para dirigir el proceso
 3. Crear una visión apropiada
 4. Comunicar ampliamente la visión
 5. Delegar (*empowerment*) a los empleados para actuar sobre la visión
 6. Producir éxitos a corto plazo
 7. Generar ímpetu y utilizarlo para afrontar los problemas más complejos
 8. Institucionalizar la nueva conducta en la cultura de la organización

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- El enfoque de liderazgo como proceso de mejora continua en fases, también tiene diferentes escuelas:
 - Kouzes y Posner (2002) también proponen su proceso de liderazgo:
 1. Desafiar el proceso
 2. Inspirar una visión compartida
 3. Habilitar a otros para actuar
 4. Servir de modelo
 5. Brindar aliento

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Otros autores identifican un conjunto de competencias mínimas que ha de adquirir y desarrollar un líder respecto a su entorno organizativo. Goleman (2002) considera 18 competencias agrupadas en 4 dimensiones.

Conocimiento de uno mismo	1. AUTOCONCIENCIA EMOCIONAL
	2. AUTOVALORACIÓN
	3. AUTOCONFIANZA
Autogestión	4. AUTOCONTROL
	5. TRANSPARENCIA
	6. ADAPTABILIDAD
	7. LOGRO
	8. INICIATIVA
	9. OPTIMISMO
Conciencia social	10. EMPATÍA
	11. CONCIENCIA ORGANIZATIVA
	12. SERVICIO
Gestión de las relaciones	13. INSPIRACIÓN
	14. INFLUENCIA
	15. DESARROLLAR A LOS DEMÁS
	16. CATALIZAR LOS CAMBIOS
	17. GESTIÓN DE CONFLICTOS
	18. TRABAJO EN EQUIPO

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Folkman y Zenger (2008) aportan el concepto del «Líder extraordinario» a partir de sus estudios empíricos sobre líderes de organizaciones a nivel mundial., que se basa en 16 competencias agrupadas en 5 dimensiones.

Carácter	Desarrolla una elevada integridad y honestidad
Capacidades personales	Experto técnica y profesionalmente
	Analiza situaciones y soluciona problemas
	Innova
	Practica el auto-desarrollo
Habilidades interpersonales	Se comunica frecuentemente y convincentemente
	Inspira y motiva a otros a conseguir un elevado desempeño
	Construye relaciones
	Desarrolla a otros
	Colabora y trabaja en equipo
Orientación a resultados	Promueve a obtención de resultados
	Establece metas exigentes
	Toma la iniciativa
Liderar el cambio	Desarrolla una perspectiva estratégica
	Impulsa, promueve, lidera el cambio
	Conecta el grupo con el mundo exterior

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Como resumen, independientemente de los autores, tenemos un mínimo común de competencias que ha de poseer un líder, ya sea de forma innata o aprendida:
 - ❑ **Confianza** en sí mismo.
 - ❑ **Sentido de la misión.** Aceptan la responsabilidad de dirigir.
 - ❑ **Aprenden continuamente.**
 - ❑ **Vocación de servicio.** Entrega y servicio a los demás.
 - ❑ **Desarrollan empatía.** Conocimiento de los demás.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Pero además de liderazgo, el nuevo gerente público debe convertirse en un **emprendedor público** e incorporar a sus competencias otras nuevas:
 - Orientación a la acción y a la consecución de resultados.
 - Capacidad de interlocución con el nivel político.
 - Iniciativa proactiva y de asunción de riesgos.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

Teorías y conceptos del liderazgo:

- Ejercicio práctico:
 - ¿Ustedes creen que esto es aplicable a su papel en el Sector de Justicia en El Salvador?**

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- El gerente público es un directivo, y los directivos tienen que desarrollar conocimientos de gestión además de competencias de liderazgo. Esos conocimientos, habilidades, están enfocados a las funciones o deberes que desarrollan:
 - Planificar** estableciendo objetivos, tareas y metas de manera clara.
 - Tomar decisiones:** priorizar.
 - Coordinar.**
 - Controlar el proceso.**
 - Delegar y gestionar** adecuadamente su equipo.
 - Comunicar:** motivar, corresponsabilizar
 - Evaluar resultados.**

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- El gerente público es más que un simple administrador de recursos (financieros, jurídicos, de personal, organizativos, etc.), o un simple gestor con funciones ejecutivas sobre las políticas públicas. Hoy se requiere un **emprendedor** en un **marco de gestión relacional** que:
 - Participe activamente en la definición e implantación de políticas públicas, desde el asesoramiento, la formulación, la ejecución y la evaluación.
 - Facilite estrategias de cohesión e interrelación entre los diferentes agentes que interactúan en el ámbito de la gestión pública, en un contexto político, legal, social, tecnológico y financiero.
 - Detecte los cambios en el entorno mediante la prospectiva y los planes estratégicos que puedan modificar las políticas públicas.
 - Sepa manejar situaciones dinámicas inciertas y con demasiada frecuencia ambiguas.
 - Sepa trabajar en equipo consiguiendo el máximo rendimiento y satisfacción, de las personas y de los grupos.
 - Gestione eficazmente y consiga atraer recursos externos (financieros y prestaciones para lograr los objetivos y políticas públicas.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Más allá de los deberes del gerente público relacionados con el proceso de planificación y políticas públicas, existen algunas habilidades críticas, dirigidas al interior de la organización, necesarias para desarrollar algunas de las competencias del liderazgo que conduzcan al emprendedor público, que está orientado al exterior.
 - Resolución de conflictos.
 - Motivación del grupo.
 - Comunicación.
 - Trabajo en Equipo.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Resolución de conflictos:

- Se pueden producir por muchas causas, por ejemplo:

- Acto incompatible con otro que se opone o se interpone.
 - Discrepancia entre dos o más personas.
 - Lucha sobre valores.
 - Cuando una persona pretende acabar con el “status quo”.

- La política es, en definitiva, la resolución de los conflictos entre grupos sociales:

- Sin conflicto no hay avance. Un conflicto bien resuelto es una oportunidad de crecimiento.
 - El conflicto no es el problema, sino sólo su manifestación externa.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Resolución de conflictos:

- Factores negativos:

- Rotura de la armonía entre las partes que discuten.
 - Coste emocional debido a la tensión.
 - Disminución del rendimiento.
 - Distraen de la actividad ordinaria.

- Factores positivos:

- Clarifican posiciones.
 - Potencian la creatividad.
 - Fomentan la cohesión.
 - En definitiva ayudan a las interrelaciones.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Resolución de conflictos:
 - Enfoque de elusión: ambas partes reconocen que existe un conflicto, pero reaccionan retirándose o posponiendo el conflicto. ¿Cuándo debemos adoptar la estrategia de eludir?
 - Cuando un asunto es trivial o hay otros más importantes que resolver.
 - Cuando no se percibe posibilidad alguna de satisfacer los intereses propios.
 - Para permitir que la gente se tranquilice y recobrar la perspectiva.
 - Cuando otras personas pretenden resolver el conflicto de forma más eficaz.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Resolución de conflictos:
 - Enfoque de adaptación: cuando una parte resuelve el conflicto cediendo ante la otra a expensas de alguna de sus necesidades. ¿Cuándo debemos adaptarnos?
 - Cuando uno descubre que está equivocado.
 - Cuando el programa importa más a otros que a uno mismo.
 - Para desarrollar credibilidad social ante problemas posteriores.
 - Cuando la armonía y la estabilidad son esencialmente importantes.
 - Para permitir que los subordinados evolucionen aprendiendo de sus errores.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Resolución de conflictos:
 - Enfoque de imposición: una o ambas partes pretenden satisfacer sus propias necesidades independientemente del impacto que eso tenga en la otra parte. ¿Cuándo debemos imponernos?
 - Cuando resulta fundamental una acción rápida y decisiva.
 - En asuntos importantes en los que deba implantarse medidas impopulares.
 - En asuntos vitales para el bienestar de la organización cuando uno sabe que tiene razón.
 - Contra aquellos que se aprovechan de un comportamiento no competitivo.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Resolución de conflictos:
 - Enfoque de colaboración: intento de realizar la demanda de una o ambas partes para satisfacer por completo las necesidades de ambos.
 - Para encontrar una solución integradora cuando los asuntos son muy importantes.
 - Cuando el objetivo es aprender.
 - Para combinar los puntos de vista de personas con diferentes perspectivas.
 - Para obtener una mayor implicación.
 - Para estudiar los sentimientos que han interferido en una relación.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Resolución de conflictos:
 - Enfoque de compromiso: Ambas partes ganan y pierden, con el fin de resolver el conflicto. ¿Cuándo debemos adoptar la estrategia del compromiso?
 - Cuando los objetivos son importantes pero no merecen una ruptura autoritaria.
 - Cuando los contrarios tienen el mismo poder y los objetivos se excluyen mutuamente.
 - Para alcanzar acuerdos temporales respecto a situaciones complejas.
 - Para llegar a soluciones prácticas en caso de presión temporal.
 - Cómo método cuando no prosperan la colaboración o la competición.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:
 - ❑ Son los impulsos, tendencias y estímulos que incitan a los individuos a la acción, a ponerse en marcha en su desempeño. Por lo tanto, motivar a las personas, significa provocar su interés, formarlos, implicarlos y obtener de ellos la mejor voluntad de desarrollar eficazmente su trabajo y utilizar sus capacidades en beneficio de la organización.
 - ❑ Existen una gran cantidad de herramientas de motivación. Algunas pueden cambiar por la diferente cultura organizativa o por el entorno social, aunque hay otras universales. La principal es el reconocimiento del trabajo de los miembros del equipo.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:

☐ **Medidas de enriquecimiento del puesto de trabajo:**

- Los beneficios directos de esta herramienta son la minimización del tiempo improductivo, mayor desempeño, satisfacción, etc.
- Hay que tener en cuenta que no todos los empleados públicos son capaces de asumir tareas complejas, nuevas o creativas.
- El éxito de esta medida reside en que realmente se a las necesidades específicas de cada persona y sea percibida como una recompensa.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:
 - **Medidas de enriquecimiento del puesto de trabajo:** Los métodos más utilizados son:
 - Combinación de varios puestos o de diferentes funciones en un mismo puesto, puede constituir una fuente de motivación personal al mejorar sus capacidades y contribuir a su desarrollo profesional.
 - Proporcionar mayor autonomía al puesto, suministrando información sobre el desempeño y sus resultados, con una transmisión clara de los objetivos a conseguir y su importancia para el conjunto de la organización.
 - Incremento de las responsabilidades del puesto de trabajo, teniendo en cuenta a la hora de delegarlas la capacidad de asumirla por parte del empleado.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:

- **Reconocimientos no económicos:**

- Convocatorias de Premios o reconocimientos públicos, que pueden otorgarse tanto por realizaciones puntuales, como por una actividad excelente de forma continua. Conllevan un refuerzo del prestigio y la mejora de la imagen. Pueden materializarse en una felicitación personal por parte de los directivos bien en carta privada o en el Tablón de empleados.
 - Otros sistemas de reconocimiento no económicos: concesión de regalos o pequeños detalles como tiempo libre adicional, diplomas, etc.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:
 - **Sistemas de participación y formación:** Para que estas herramientas funcionen como elemento motivador, es importante que los empleados sepan que todas sus opiniones y sugerencias se tienen en cuenta, se analizan y aquellas que sean efectivas se lleven a cabo. Entre las prácticas más frecuentes, se pueden citar:
 - Creación de grupos de mejora o círculos de calidad.
 - Cuestionarios de opinión.
 - Sistema de recogida de sugerencias internas de los empleados.
 - Desarrollo de encuentros y jornadas.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:

□ Consejos prácticos para motivar:

➤ **Descubrir el talento de cada colaborador:**

- El talento necesita un lugar, de manera que hagamos que nuestros colaboradores realicen más aquello que hacen mejor y menos los que hacen peor.
- El talento necesita confianza. Una vez descubierto el talento hay que respaldarlo. Sobre todo el error.
- El talento necesita libertad. Aunque la libertad necesita límites.
- El talento necesita otros talentos.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:
 - Consejos prácticos para motivar:
 - **Escuche, escuche, escuche, escuche.**
 - **No se centre en las posiciones, sino en los intereses: Negociación.**
 - **¡Elogie!, pero...**
 - No abuse de la utilización del elogio.
 - Busque el momento adecuado para decirlo.
 - El elogio siempre debe estar fundamentado.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Motivación del grupo:
 - Consejos prácticos para motivar:
 - **Pregúntese, ¿Por qué?.** Reflexión: Ejecutar sin pensar el mejor modo para equivocarnos.
 - **Hechos además de palabras.**
 - **No invente problemas, simplifique.**

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Comunicación:
 - ❑ No puede existir una organización sin comunicación interna y externa. Aquí nos centramos en la comunicación entre el gerente público y su equipo de trabajo.
 - ❑ En cualquier caso, es el proceso a través del cual un emisor transmite una información a un receptor, a través de un canal, con objeto de producir unos efectos en él y obtener unas reacciones.
 - ❑ La clave del proceso de comunicación de un gerente con su equipo depende de la recepción activa.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Comunicación:

- La recepción, particularmente la escucha, es la principal actividad comunicativa.

- Nuestros hábitos de recepción no son producto de la formación sino de la falta de ella.

- La mayoría no sabemos escuchar.

- Recibir mal el entorno es muy costoso económicamente.

- Se puede desarrollar la capacidad de recepción activa, particularmente la escucha.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Comunicación:

- La recepción activa, además de la escucha, implica:

- El cuerpo: mirar a los ojos, cercanía, cara de atención, postura, afirmación con la cabeza.

- Las palabras: Asentimientos, parafrasear, eco, tono adecuado, preguntas.

- La actitud: no interrumpir, cuidado con los consejos, actitud comprensiva, no juzgar, ni ordenar.

- La atención: Lo nos dice / lo que nos quiere decir.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- **Comunicación:**

- Acciones de mejora de la recepción y escucha:**

- Establecer un ambiente agradable.
- Estar preparado sobre el tema en cuestión.
- Ser comprensivo con las circunstancias del emisor.
- Evitar distracciones.
- Escuchar como si hubiera que redactar un informe: resumir las ideas básicas; preguntar; tomar notas.
- Comprender la estructura interna del discurso del interlocutor.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:
 - ❑ Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión y objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, coordinadamente, con la participación de todos sus miembros y compartiendo las responsabilidades.
 - ❑ Un equipo de trabajo sólo es posible si está formado por buenos profesionales.
 - ❑ Los equipos no existen de forma natural, se construyen.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:
 - Para que el gerente público logre un buen equipo de trabajo es imprescindible:
 - Responsabilizarse de las actividades del equipo, del cumplimiento de sus objetivos y del cumplimiento de su procedimiento.
 - Informar al equipo de gobierno de los progresos y de los problemas.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:
 - Para que el gerente público logre un buen equipo de trabajo es imprescindible:
 - Hacer de enlace con el resto de la organización cuando el equipo de trabajo necesite la colaboración de alguien del resto de la misma.
 - Promover una comunicación efectiva entre todos los niveles.
 - Dirigir y moderar las reuniones del grupo, creando el clima adecuado para el desarrollo de la reunión de forma eficaz.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:
 - Para que el gerente público logre un buen equipo de trabajo es imprescindible:
 - Orientar a los miembros del equipo en sus reuniones.
 - Preparar el orden del día de las reuniones.
 - Presentar las sugerencias al equipo de gobierno.
 - Predicar con el ejemplo.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

Los equipos, como las personas adultas que los componen, no se dirigen ni se gestionan, se LIDERAN.

Un grupo de personas no es un equipo de trabajo.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

- En su construcción, los equipos tienen ciclos de vida:
 - Formación: empiezan a conocerse. Atmósfera de cortesía. Interacciones cautelosas.
 - Ajuste: Compiten por prestigio y relativo control. Discuten. Interfieren presiones externas. Surgen tensiones.
 - Normalización: Operan de forma cooperativa. Se alcanzan equilibrios entre las fuerzas. Surgen normas grupales. Sensación mayor de cooperación. Se forma una identidad grupal
 - Desempeño: El grupo aprende a manejar retos. Se desempeñan roles funcionales. Se intercambian roles. Las tareas son eficientemente cumplidas.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

- Ventajas del trabajo en equipo:

- Mayor cantidad de información.
 - Más alternativas antes de la decisión.
 - Decisiones más seguras.
 - Mejor aceptación de las decisiones.
 - Mayor compromiso en la ejecución.
 - Mayor coordinación.
 - Mejor calidad.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

- Inconvenientes:

- Decisiones más lentas.
 - Procesos más costosos en tiempo y personas.
 - A veces no se busca «la mejor» solución, sino de la de compromiso.
 - La interacción puede propiciar que un miembro del equipo domine sobre el resto.
 - Un mal manejo del equipo puede llevar al conflicto.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

- Respecto a los procesos de toma de decisión, la participación del equipo será conveniente cuando:
 - La información sea demasiado compleja o ambigua.
 - Cuando sea necesario considerar distintos puntos de vista y opiniones.
 - Cuando el equipo esté directamente afectado por la decisión.
 - Cuando el equipo tenga que llevar a cambio el acuerdo por sí mismo.
 - Cuando el equipo funcione eficazmente.
 - Cuando estén repartidas las funciones de dirección. No existan luchas de poder.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

- El liderazgo en la gerencia pública es la capacidad de:

- crear un equipo de trabajo
- conducirlo hacia los objetivos asignados,
- transmitiendo las directrices y prioridades con claridad,
- estableciendo el grado de delegación más adecuado para cada profesional
- influyendo positivamente en su motivación.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

□ El liderazgo en la gerencia pública implica además.

- Pensamiento estratégico: considerar las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo a los ciudadanos, personal, proveedores, instrucciones supramunicipales, asociaciones y la sociedad en general.
- Establecer una visión clara de futuro de la organización.
- Establecer metas y objetivos novedosos, desafiantes. Deben ser alcanzables, pero suponer un reto respecto a la situación actual.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

□ El liderazgo en la gerencia pública implica además.

- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y métodos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Trabajo en Equipo:

□ El liderazgo en la gerencia pública implica además.

- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y métodos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y GERENCIA PUBLICA

La gerencia pública:

- Ejercicio práctico:
 - Valorar de forma individual y confidencial la capacidad de liderazgo.
 - Este es un ejercicio de autoevaluación, una forma de conocer nuestro ESTILO DE LIDERAZGO.
 - Para obtener el máximo beneficio, deberá responder con la mayor sinceridad ya que los resultados serán conocidos exclusivamente por usted.
 - Responda a las siguientes preguntas según el planteamiento inicial de cada bloque.
 - Señale con una (X) la respuesta que más se acerque a su caso según la siguiente valoración: