

ANEP/DGEIP/División de Gestión Humana

Jornada de capacitación para los funcionarios de Educación Inicial y Primaria que se presentarán al Concurso de Oposición y Méritos convocado para proveer cargos de Jefe de Departamento, Esc “C”, Gdo. 10

Tema : DIRECCIÓN DE PERSONAL

A cargo de : Mag. Toledo González Ferreira

18 de octubre de 2023

1) Consideraciones preliminares

En primer lugar, quiero saludar a todos ustedes y manifestar mi satisfacción por el hecho de que hayan decidido presentarse al concurso de oposición y méritos convocado para la provisión de cargos administrativos de Jefe de Departamento, cuya prueba de oposición tendrá lugar el 25 de octubre de 2023.

En lo que sigue, trataré de efectuar una contribución a vuestra tarea de preparación para esta instancia, acerca de *dirección de personal* (teniendo en consideración algunas situaciones problemáticas cotidianas que se enfrentan en el rol de Jefe de Departamento).

Con estas líneas, simplemente procuro conectarme con vuestras inquietudes y expectativas en el proceso de preparación para la prueba. No voy a abordar en profundidad aspectos teóricos o normativos relacionados con dirección de personal, dado el tiempo de exposición asignado y el hecho de que la prueba de oposición tendrá lugar dentro de una semana.

2) La preparación para el concurso

En principio, quisiera recordar que prepararse para este concurso implica visualizarse en la ejercitación de las tareas correspondientes al cargo de jefatura, con todas las responsabilidades y dificultades que ello implica.

Para ello, uno de los aspectos a tener en cuenta es el de asumirse como un ser activo y reflexivo, que no actúa sólo por el dictado de la costumbre. En este sentido, no resulta pertinente actuar sólo por lo que otras personas recomiendan hacer; en particular, por aquéllo de que “siempre se ha hecho así” o de que “lo que conviene hacer en tales y cuales circunstancias es X (y sólo X)”.

Por ello, y en cuanto a las actuaciones de índole funcional, uno de los aspectos a tener en cuenta es el de apropiarse reflexivamente del conjunto de las disposiciones de diversa naturaleza, que regulan u orientan el accionar de la Administración. Dicha apropiación es una tarea que nunca puede darse por concluída; debemos estar siempre con una actitud a aprender.

También hay que tratar de definir, junto con los demás, qué es lo que no va más, qué es lo que debe continuar; y promover el desarrollo de nuevos hábitos en las formas de operar.

Además, hay que percibir claramente los nexos que vinculan los diversos cuerpos normativos que regulan el procedimiento administrativo de la ANEP; en especial, la Constitución, la ley, los principios generales de derecho, los reglamentos y reglamentaciones.

En particular, un aspecto a tener en cuenta es que “ la interpretación de los reglamentos de procedimiento administrativo debe hacerse conforme a la Constitución, a la ley, a los reglamentos a que esté subordinado, y a los principios generales del procedimiento administrativo...” (Cajarville , 1992 : 29).

Sugiero también la lectura de la Ley N° 19823, por la que se declara de interés general el Código de Ética en la Función Pública; y el artículo de Rubén Correa Freitas “Los principios fundamentales de la ética en la función pública” (2020), en el que -entre otros aspectos- se comenta dicha Ley (véase bibliografía).

Ídem, en cuanto al Anexo de este trabajo, que contiene sugerencias relativas al “Desarrollo de habilidades administrativas” (Robbins y De Cenzo, 1996).

Por último, recuerdo que en las Bases Particulares del Concurso se preceptúa el estudio del TOFUP en lo que refiere a la subrogación y licencias especiales. Pero, para el suscripto la subrogación continúa rigiéndose por la Resolución inserta en la Circular N° 31/2010 de la ANEP, la que parte del marco normativo instaurado por el art. 27 de la Ley 16.320 y el Decreto N° 8/993, aplicable a los organismos del art 220 de la Constitución de la República (véase – al respecto- el Instructivo N° 2/2019 de la Contaduría General de la Nación). Por otra parte, no hay Circulares de la ANEP posteriores a la 31/2010 que regulen de otro modo el instituto de la subrogación.

Y, en lo que refiere a las licencias especiales, se regulan por los Estatutos respectivos, aprobados por

el ente autónomo ANEP.

3)¿Qué sería una buena dirección deseable?

Ahora, compartiré con ustedes los resultados de una investigación realizada en Argentina – en la que se recogen testimonios de funcionarios con y sin cargos de jefatura- que “estuvo orientada a identificar cuáles acciones cotidianas y habilidades contribuyen a desarrollar una buena dirección por parte de funcionarias/os intermedia/os en la Administración Pública Nacional (APN)” (Guimenez, 2021 : 7).

Se concluye en dicha investigación que “una buena dirección deseable” se compone de :

I)un conjunto de acciones orientadas a construir/sostener un equipo de trabajo, un «nosotros», para lo cual es preciso tomarse el tiempo para conocer detalladamente a las personas que lo componen, reconociendo sus trayectorias y saberes. Asimismo, se destaca la necesidad de que las tareas sean distribuidas de modo equitativo, apelar a una comunicación fluida y transparente, en el sentido de que todas/os sepan qué se hace y con qué objetivo, y mostrar interés y compromiso con las condiciones laborales de las/los trabajadoras/es. Reconocimiento de los logros laborales del equipo, así como momentos no burocráticos compartidos que contribuyen a consolidar el espíritu de cuerpo.

II)un conjunto de habilidades blandas centradas en saber escuchar, hacer circular la palabra en instancias de participación horizontal, incentivar tanto para el trabajo cotidiano como para el desarrollo de las carreras profesionales, desplegar un trato amable y respetuoso, tomar los errores como instancias de aprendizaje, así como flexibilidad y firmeza para tomar decisiones.

III)la necesidad de que existan instancias de capacitación en distintos momentos: al inicio de la gestión (como una especie de inducción respecto del conocimiento de la APN), durante la gestión (cursos vinculados al desarrollo de estrategias para movilizar habilidades blandas), de acompañamiento en tanto ámbitos de encuentro con pares que permita conocer otras estrategias para llevar adelante la tarea (a modo de comunidades de práctica) y para el manejo de las relaciones humanas. Asimismo, se destaca la importancia de mantener cierta estabilidad en los puestos de mandos medios para preservar la memoria institucional, a través de propiciar concursos” (Guimenez, 2021 :50).

Con relación a esta perspectiva, postularía que sería importante meditarla, teniendo en cuenta el entorno de la administración pública uruguaya (y, en particular, de la ANEP).

En el apartado próximo, presento e invito a trabajar -entre todos- algunas situaciones problemáticas.

4)Planteamiento de situaciones problemáticas y casos funcionales acerca de “Dirección de Personal”

Teniendo en cuenta las consideraciones precedentes, el manual de la ONSC “El rol del director” , la bibliografía sugerida en este trabajo y la normativa estipulada en las Bases del Concurso, sugiero abordar y responder las siguientes cuestiones :

- I) Como Jefe de Departamento -recientemente ingresado a dicho cargo- , usted debe informar diversos expedientes que ingresaron a la Inspección. A continuación se realiza una descripción del contenido de los mismos :

1. Un maestro presenta un escrito en el que reclama contra el rechazo de su inscripción por la Inspección Departamental para postularse a un cargo de Director.

2. Un funcionario administrativo contratado Gdo 2, eleva una petición a los efectos de que se le designe mediante subrogación como Jefe de la Sección Licencias de la Inspección Departamental, ya que la titular del cargo se encuentra con licencia médica desde hace un mes y muy posiblemente dicha licencia se extienda por un lapso temporal prolongado.
3. Un funcionario administrativo que trabajó durante todo el año 2022, reclama que no fue calificado a nivel de la Inspección Departamental. Actualmente se encuentra con sumario y separado de su cargo.
4. Una funcionaria administrativa presupuestada que trabaja en la Sección Presupuesto de la Inspección Dptal, solicita horario especial – de 8:30 a 15:00-, por un período determinado. Invoca razones de estudio, adjuntando Constancia de un establecimiento oficial.
5. La Suprema Corte de Justicia solicita el pase en comisión de la Maestra efectiva en la Escuela XX de Florida, para prestar funciones en determinado Juzgado de Paz de dicho departamento.
6. La señora XX es titular de un cargo presupuestado de Trabajador Social, Esc “A”, Gdo. 10, en régimen presupuestal de 30 hs semanales, en la Inspección Departamental. También se desempeña como Maestra, con 20 hs semanales. La Inspectora Departamental solicita a usted (como Jefa de Departamento) elabore un documento en el que conste la decisión fundamentada de la Inspección de que se autoriza a la señora XX la realización de un horario cortado en el cargo de Trabajador Social.
7. La señora XX es titular de un cargo contratado de Auxiliar de Servicio, Gdo. 1, Esc. “F”, en la Inspección Departamental Y. Ingresó al CEIP el 11 de mayo de 2007, en dicha Inspección. La funcionaria manifiesta que desde su fecha de ingreso y hasta el año 2014, desempeñó una carga horaria de 40 horas semanales en la Escuela Z. Consultada la Contaduría Departamental, esta dependencia manifiesta que el cargo presupuestal de la funcionaria es de 30 horas semanales, y que los haberes percibidos siempre correspondieron a dicha situación. Se observa que, con fecha 23 de agosto de 2011, en el Libro Diario de la Escuela Z, “se estableció” que el horario a cumplir por la funcionaria será entre las 7:30 y las 14:30. Por otra parte, se determina que recién a partir del año 2017 la señora XX cumple 5 horas y media diarias de labor, correspondientes a su cargo de 30 horas semanales. La señora XX solicita el pago de las horas no abonadas.
8. La señora ZZ es titular de un cargo contratado de Psicóloga, Esc “A”, Gdo 10, en la Inspección Dptal XX. Ingresó a dicho cargo el 17 de febrero de 2016. Por otra parte, ingresó a un cargo de Maestra el 15 de marzo de 2002. Por Resolución de fecha 17 de mayo de 2017, el CEIP dispuso aceptar la renuncia por asuntos particulares que presentara la maestra. La señora ZZ solicita el reconocimiento de la antigüedad generada de su función docente en la DGEIP , para el cargo de Psicóloga.
9. La señora XX es titular de un cargo contratado de Auxiliar Gdo 1, desempeñando éste en la Escuela Y de la Inspección Dptal Z. La señora XX solicita la asignación de una función que dependa directamente de la Inspectora Dptal, que sea acorde con su formación como estudiante de la Facultad de Psicología de la UDELAR. La Directora del centro educativo y la Inspectora de Zona correspondiente opinan favorablemente.
 - II) La funcionaria X se ha integrado desde hace poco en una Sección. Aunque la tarea es nueva para ella, llega a obtener más resultados tangibles que los demás funcionarios. Éstos llegan a aconsejarle que aminore la marcha. X ignora esta observación y su grupo tiende rápidamente a aislarla. X se queja a la Encargada de la Sección, quien le encomienda que trate de adaptarse al ritmo de trabajo de la Sección. Analice esta situación, incluyendo la actitud de la Encargada de la Sección.
 - III) ¿ Cómo procedería usted -en tanto Jefe de Departamento- si en la dependencia a su cargo se registra una situación persistente de ausencia e inasistencias de algunos de los funcionarios?
 - IV) Ante determinado caso funcional usted aplica estrictamente el cuerpo normativo correspondiente, pero la Inspectora Nacional le plantea que ella estuvo en las reuniones en las que se trabajó dicho cuerpo normativo y que el “espíritu de la norma” es otro (lo que se intentó plasmar por escrito en esas reuniones- aunque no haya quedado-), por lo que hay que actuar de acuerdo con el “espíritu de la norma” (y no con lo que dice estricta y claramente el cuerpo

normativo).

Con relación a este caso hipotético, ¿cómo procedería usted- en tanto Jefe de Departamento-?

- V) Dirigir es motivar y conducir a las personas hacia el logro de los objetivos de la organización. Existen diversos estilos de dirección. ¿ Cuáles pueden emplearse y qué variables deberían tenerse en cuenta en el momento de su aplicación?
- VI) La expresión “resistencia al cambio” se utiliza frecuentemente para indicar la actitud escéptica u hostil de algunas personas afectadas por cambios tecnológicos o estructurales en el seno de la organización. Usted, como Jefe de Departamento, llega a una Inspección en la que percibe, a través de diversos indicadores, que varias personas de la misma tienen dicha actitud. ¿Cómo actuaría en tal caso?
- VII) ¿Qué aspectos tendría en cuenta para distribuir el trabajo entre los funcionarios del Departamento que usted dirige?
- VIII) En todos los niveles de la organización y en el cumplimiento de las funciones de dirección se debe tomar decisiones, las cuales pueden ser programadas y no programadas. A su juicio : ¿qué tipo de decisiones adopta con mayor frecuencia un Jefe de Departamento de una Inspección Departamental? Fundamente su respuesta. Elabore un ejemplo de cada uno de los tipos de decisiones.
- IX) María trabaja en una dependencia X en que se atiende al público de 12:30 a 17:00. Es madre de un niño pequeño, y solicita realizar sus tareas en el horario de 11:00 a 16:30 porque tiene que ir a buscar su hijo a las 17:00. Usted es la Jefa de la dependencia X y debe informar la solicitud. Redacte la parte sustancial del informe, especificando en que disposiciones o principios generales se fundamentaría.
- X) Como Jefe de Departamento, observa que en reiteradas oportunidades una funcionaria de una de las Secciones que integra el Departamento, no se encuentra en su lugar de trabajo en el horario habitual, sin que se le haya encomendado tarea externa alguna. Especifique como procedería para atender la presente situación.
- XI) Detalle algunos pasos a tener en cuenta cuando recibimos a un nuevo funcionario, para brindarle una orientación adecuada respecto a la oficina.
- XII) Llegó usted a encargarse de una dependencia en la que determinados funcionarios concentran una parte relevante del trabajo de la misma y otros funcionarios manifiestan claramente una actitud de indiferencia hacia todo lo relacionado con la organización de la que forman parte y actúan funcionalmente sólo cuando se les requiere expresamente. ¿Qué cambios introduciría en la dinámica de esta dependencia? ¿Qué aspectos tendría en cuenta para posibilitar el tránsito hacia nuevas formas de funcionamiento?
- XIII) Supongamos que usted, como Jefe de una nueva dependencia, quiere poner en práctica algunas formas concretas de reestructuración de tareas, a fin de lograr un mayor enriquecimiento del trabajo : **1) rotación de los puestos de trabajo**; es decir, cambiar periódicamente de puesto a los funcionarios (entre puestos esencialmente similares), de acuerdo con un programa previamente establecido; **2) ampliación de las tareas** ; es decir, para atenuar el carácter repetitivo de las tareas asignadas a los funcionarios, asignar a éstos un contenido más amplio y variado de lo que hay que hacer, tal que puedan utilizar más ampliamente sus conocimientos y capacidades; **3) enriquecimiento de las tareas**; es decir, ampliar las tareas en sentido “vertical”, lo que significa transferir a los funcionarios que usted estime pertinentes ciertos temas que – hasta ahora- son competencia de los superiores jerárquicos inmediatos. No obstante, usted percibe, a través de ciertos indicadores, que la mayor parte de los funcionarios tendría escaso interés por dichos cambios. En este contexto : ¿Qué cambios introduciría paulatinamente para llegar a poner en práctica estas formas de reestructuración de las tareas?
- XIV) Supongamos que usted es titular de un cargo de Jefe de Departamento en el interior del país. Se da una instancia de un Concurso de Oposición y Méritos con carácter nacional

para proveer cargos en efectividad de Maestros de Educación Especial en todo el país. Como es usual, se prevé en las Bases Particulares que las inscripciones para el interior del país se reciben en las Inspecciones Departamentales y en Montevideo en el Departamento de Concurso de la DGEIP. Si bien se preceptúa que “ las inscripciones recibidas en las Inspecciones Departamentales, luego de revisada y controlada la documentación de acuerdo a las Bases del Concurso y con el Visto Bueno del Inspector Departamental , se remitirán al Departamento de Concursos de la DGEIP, con la documentación correspondiente, dentro de las 72 horas siguientes a la fecha de cierre de la inscripción”, dentro de la Inspección Departamental emerge una postura según la cual las inscripciones que no cumplen claramente con las Bases del Concurso, no se remitirán al Departamento de Concursos.

¿Cómo actuaría usted -como Jefe de Departamento- ante este (hipotético) caso?

XV) Se ha dispuesto un llamado a Concurso de Oposición y Méritos para proveer cargos contratados de Licenciado en Psicomotricidad, Esc. “A”, Grado 10, con 30 horas, a nivel nacional. Supongamos que el período de inscripción finaliza el 19 de octubre de 2023. Resulta que el señor X, Licenciado en Psicomotricidad, con destacada actuación en la DGEIP y relevantes antecedentes académicos, no se enteró de dicho llamado y solicita, por vía de excepción, poder inscribirse más allá del 19 de octubre. La Inspectora Departamental, que conoce de la destacada actuación funcional y antecedentes académicos del señor X, sugiere a la Jefa de Departamento que permita, por vía de excepción, dicha inscripción.

¿Cómo actuaría usted, en tanto Jefe de Departamento, ante este (hipotético) caso?

XVI) La maestra NN se recibió en el año 2017; ha trabajado desde entonces en varias escuelas de Montevideo. En el año 2022 elige un cargo efectivo en una escuela Aprender. En el mes de setiembre de este año presenta una licencia médica, por la que continuaría certificada hasta fin de curso. En febrero de 2023 plantea en la Inspección Departamental X que no se siente capacitada para continuar trabajando en este tipo de escuelas, por lo que quiere regresar a su departamento (San José).

¿Cómo hubiera orientado usted a la docente ante esta situación- detallando las posibilidades que tiene para continuar trabajando- ?

XVII) Una docente elige su efectividad en diciembre de 2021. A comienzos del año 2022 opta por un interinato en un Acto de Elección de Cargos por una Escuela Habilitada de Práctica. Una colega efectiva desde hace 8 años en la misma Escuela (que ocupa su cargo en efectividad) tiene interés en trasladarse a la Escuela donde la primer maestra eligió efectividad. Se anotó para traslados pero no había cargos vacantes en la Escuela donde está la primera.

a) ¿Existe normativa a la que ambas docentes puedan ampararse?

b) En caso afirmativo, ¿cómo proceden ambas?

c) ¿Cumplen con los requisitos ?

XVIII) Indique qué acciones adoptaría usted para motivar a un funcionario cuyo desempeño laboral no resulta satisfactorio.

XIX) A su juicio, ¿ existe una dimensión ética que se pueda (o que se deba) considerar como indisociable de la actuación del directivo – y de los funcionarios en general- ? Fundamente su respuesta.

Normativa (con agregación de algunas otras disposiciones no previstas en las Bases) :

Constitución de la República (véase - en particular- , los arts 54, 55, 57 a 61, 64 a 66, 68 a 72, 202 a 205, los mencionados en el art. 205 y art. 332) :

https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_uruguay_3001.pdf

Ley de Educación 18.437, actualizada al 15 de julio de 2020 :
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/Ley-educacion/Ley%20de%20Educacio%CC%81n%202022%20v5.pdf>

Nueva Ordenanza N° 10 de la ANEP (Con modificaciones dispuestas por Resolución N°5, Acta N°39 de 5 de junio de 2013 -Incluye Anexo I (Circ. 81/2021) -) :
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/2022/Ordenanza%2010%202022v.pdf>

Estatuto del Funcionario No Docente (Aprobado por Resolución N°65, Acta N°35 de 14 de junio de 1990 complementado y modificado por las Resoluciones del CODICEN a octubre de 2020) :
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/2022/Estatuto%20del%20Funcionario%20NO%20DOCENTE%202022.pdf>

Estatuto del Funcionario Docente (Actualizado a agosto de 2022) :
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/Estatuto%20del%20Funcionario%20DOCENTE%202022%20v6.pdf>

Reglamento General de Concursos No Docentes (Aprobado por Resolución N°65, Acta N°55 de fecha 4 de setiembre de 2001 y complementado por Resolución N° 37, Acta N° 36 de fecha 12 de junio de 2007 dictada por el Consejo Directivo Central) :
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/reglamento%20general%20de%20concursos%20no%20docentes%20version%202.pdf>

Instructivo N° 2/2019 de la Contaduría General de la Nación-Subrogación de cargos y/o funciones :
<https://seleccion.poderjudicial.gub.uy/seleccion/archivos/cgninstructivo22019.pdf>

Circular N° 31/2010 de ANEP -Subrogación de funciones :
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones-direcciones/secretaria-administrativa/circulares/2010/CIRCULAR%2031-10.pdf>

Circular N° 6/2014 de ANEP-Protocolo de Regulación de la Atención y Prevención del Acoso Sexual en la ANEP :
https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/circularn6actan13resn35_110314.pdf

Circular N° 18/2018 de ANEP-Protocolo de actuación frente al acoso laboral en el ámbito de la ANEP (aprobado por Resolución N° 7, Acta N° 56 de 5 de setiembre de 2018, de CODICEN) :
<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones-direcciones/secretaria-administrativa/circulares/2018/Circular%2018.pdf>
https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2018/noticias/180919_01/RESOLUCION%20A COSO%20LABORAL%281%29.pdf

Ley N° 19.924 - Presupuesto Nacional 2020-2024 :
<https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/politicas-y-gestion/ley-19924-presupuesto-nacional-2020-2024>

Ley N° 19823 : Declaración de interés general del Código de Ética en la Función Pública
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19823-2019>

TOCAF :

<https://www.gub.uy/agencia-reguladora-compras-estatales/politicas-y-gestion/tocaf>

TOFUP 2019 :

<https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/texto-ordenado-normas-sobre-funcionarios-publicos>

Reglamentaciones sobre : Provisión de cargos docentes, traslados, licencias, reajustes, permutas, reserva de cargos, mecánica de elecciones de cargos y calendario anual de actividades administrativas.

Bibliografía

EL ROL DEL DIRECTOR -Manual de la Escuela de Capacitación de Funcionarios Públicos (ONSC) .
https://www.dgeip.edu.uy/documentos/2013/rrhh/Manual_ElRolDelDirectorB.pdf

Cajarville, Juan (1992).PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN EL DECRETO 500/991. Montevideo, EDICIONES IDEA.

Correa Freitas, Rubén (2020). Los principios fundamentales de la ética en la función pública uruguaya. *Revista de la Facultad de Derecho*, (49), jul-dic. 2020.

<https://revista.fder.edu.uy/index.php/rfd/article/view/757/1339> o

<http://www.scielo.edu.uy/pdf/rfd/n49/2301-0665-rfd-49-e112.pdf>

Guimenez, Sandra (2021). «Hacia una gramática de la buena dirección deseable en la Administración Pública Nacional». CUINAP, Año 2, N.º 73. INAP .

<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/253/222>

Robbins Stephen y Judge, Timothy. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. PEARSON EDUCACIÓN. MÉXICO, 2009.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Robbins Stephen y De Cenzo, David (1996). Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones. México, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. Primer edición en español.

Stein, Natalia y Loguzzo Aníbal (2021). Una aproximación a los estudios críticos sobre el liderazgo. *Ec-Revista de Administración y Economía*. Año IV/Nº5/Julio de 2021.

<https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/article/view/983/911>

Vinsennau Lautaro y otros (2021). “El silencio organizacional : una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos”. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Ponencia.

<https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENNAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENNAU1-PONENCIA-EJE1.1-1.pdf>

ANEXO

DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

“PASOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

1. **Identifique las actividades de trabajo clave del empleado.** El establecimiento de las metas empieza al definir qué es lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente para esta información es la descripción del puesto de trabajo de cada empleado.
2. **Establezca metas específicas y desafiantes para cada actividad.** Identifique el nivel de desempeño que se espera de cada empleado. Especifique el blanco para que el empleado le atine.
3. **Especifique el límite de tiempo para cada meta.** Poner límites de tiempo para cada meta reduce la ambigüedad. Sin embargo, los límites de tiempo no deben ser establecidos arbitrariamente. Más bien, necesitan ser reales para que las actividades se terminen.
4. **Permita que el empleado participe activamente.** Al permitir que participen los empleados se incrementa la aceptación de las metas. Sin embargo, ésta debe ser una participación sincera. Esto es, los empleados deben percibir que realmente usted está buscando su participación, que no sólo siga las indicaciones.
5. **Metas prioritarias.** Cuando a alguien se le da más de una meta, es importante para usted clasificar las metas por orden de importancia. El propósito de ponerlas por orden y prioridad es alentar al empleado a tomar medidas y desarrollar esfuerzos en cada meta de acuerdo a la proporción de su importancia.
6. **Valore las metas en cuanto a su dificultad e importancia.** El establecimiento de metas no debería alentar a la gente a elegir metas fáciles. Por el contrario, las metas deben ser valoradas por su dificultad e importancia. Al hacerlo, se le puede dar a los individuos el crédito por aceptar las metas difíciles, aun cuando no las logren por completo.
7. **Incorpore los mecanismos de retroalimentación para valorar el progreso de las metas.** La retroalimentación permite a los empleados saber si su nivel de esfuerzo es suficiente o no para alcanzar sus metas. La retroalimentación debería ser autogenerada por el supervisor. En ambos casos la retroalimentación debería ser frecuente y recurrente.
8. **Vincule las recompensas al logro de las metas.** Es natural para los empleados preguntar “¿Qué es lo que yo gano?” El vincular las recompensas al logro de las metas ayudará a responder esa pregunta.” (Robbins y De Cenzo, 1996 : 75).

“CINCO PASOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

La esencia de la administración es utilizar su tiempo eficazmente. Esto requiere que usted sepa los objetivos que quiere realizar, las actividades que conducirán al cumplimiento de esos objetivos y la importancia y urgencia de cada actividad. Esto lo hemos traducido en un proceso de cinco pasos.

1. **Formule una lista con sus objetivos.** ¿Cuáles son los objetivos específicos que estableció para sí mismo y para la unidad que administra? Si está utilizando APO, estos objetivos ya están establecidos.
2. **Clasifique los objetivos conforme a su importancia.** No todos tienen la misma importancia. Debido a las limitaciones de tiempo, usted quiere asegurarse de que está dando la mayor prioridad a los objetivos más importantes.
3. **Enumere las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.** ¿Qué medidas específicas necesita tomar para alcanzar sus objetivos? Una vez más, si está utilizando APO, estos planes de acción ya están establecidos.
4. **Para cada objetivo asigne prioridades para las diversas actividades que se requieren a fin de alcanzar dicho objetivo.** Este paso impone un segundo grupo de prioridades. Usted

necesita aquí enfatizar tanto la importancia como la urgencia. Si la actividad no es importante, usted debe pensar en delegarla a algún subordinado. Si no es urgente, generalmente puede esperar. Esta etapa identificará las actividades que tiene que hacer, las que hará cuando pueda y las que puede delegar a otros.

5. **Programe sus actividades de acuerdo con las prioridades que ha establecido.** El paso final es preparar un plan cotidiano. Cada mañana, o al final del día de trabajo anterior, formule una lista de las cinco o más cosas importantes que quiere hacer ese día. Si la lista crece a más de 10 actividades se convierte en difícil de manejar e ineficaz. Por lo tanto, establezca prioridades para las actividades enumeradas, basadas en su importancia y urgencia.” (Robbins y De Cenzo, 1996 : 103).

Observación : “APO” significa *administración por objetivos* .

Una definición posible es la siguiente : “La administración por objetivos es un sistema en el cual los objetivos de desempeño específicos se determinan conjuntamente por los empleados y sus jefes, se revisa periódicamente el proceso hacia los objetivos y se distribuyen recompensas basados en el progreso. Los cuatro ingredientes comunes a los programas APO son el carácter específico de las metas, toma de decisiones participativa, períodos explícitos y retroalimentación en cuanto al desempeño” (Robbins y De Cenzo, 1996 : 80).

“CONDUCCIÓN DE UNA REUNIÓN

1. **Preparar y distribuir una agenda antes de la reunión.** Una agenda define el propósito de la reunión y los límites de los planes entre temas de análisis relevantes y no relevantes. La agenda también puede servir como un importante medio para análisis previos a la reunión con los participantes.
2. **Consultar con los participantes antes de la reunión para asegurarse de su participación apropiada.** Permita que cada participante sepa que su aportación es valiosa y que le gustaría que participara cuando tuviera algo que decir.
3. **Establecer parámetros específicos de tiempo para la reunión, cuándo empezará y cuándo terminará.** Esto ayuda a que la reunión sea puntual y se enfoque en los asuntos importantes.
4. **Mantener un análisis enfocado durante la reunión.** Los temas que no están programados en la agenda no deberán ocupar el tiempo valioso de la reunión. Si un asunto es importante, tal vez tendrá que realizarse una reunión con agenda propia para resolverlo.
5. **Motivar y apoyar la participación de todos los miembros.** Si hizo un buen trabajo en el segundo paso, los participantes deberían estar listos para hablar, pero puede ser que necesiten motivación durante la reunión. Algunas veces formularles preguntas directas acerca de su punto de vista puede hacerles hablar.
6. **Motive el choque de ideas.** Recuerde que quiere que se analice toda la información posible acerca de un tema. Los desacuerdos están bien. Esto significa que se exponen diferentes tipos de opinión. Es mejor tratar de resolver las diferencias ahora que más tarde.
7. **Evite el choque de personalidades.** Los desacuerdos pueden mejorar el proceso, pero deben ser discrepancias positivas. Las diferencias debidas a desacuerdos personales son un desastre en una reunión.
8. **Termine la reunión con el resumen de los logros y la asignación de actividades inmediatas.** Esto permite que los participantes comprendan lo que sucedió en la reunión y lo que posiblemente tendrán que hacer antes de la próxima. En esencia, a esto se le llama planeación.” (Robbins y De Cenzo, 1996 : 125).

“DELEGAR EL PODER DE DECIDIR Y ACTUAR A LOS EMPLEADOS

1. **Asegúrese de que los empleados tienen las habilidades y la motivación suficiente para realizar actividades en que tengan el poder de decidir y actuar.** A menos que los empleados tengan la habilidad y el deseo de desempeñar actividades de poder, ninguna “delegación de poder” funcionará. Entonces, al cubrir puestos de poder, los empleados deberán ser evaluados en cuanto a su capacidad de decidir y actuar en un ambiente de poder, o recibir la capacitación necesaria para ello.
2. **Precise la asignación y las decisiones que tendrán el poder de decidir y actuar.** El poder de decidir y actuar puede tener muchos significados para diferentes personas, en especial si se deja la decisión en sus manos. Sea específico en cuanto a lo que los empleados pueden y no pueden hacer.
3. **Especifique el rango de discreción de los empleados.** Como en el paso dos, debe hacer saber a los empleados de cuánta libertad disponen. Al saberlo, podrán actuar con libertad dentro de ese rango. Más allá de esos límites, deberán consultarle.
4. **Informe a los demás que el poder de decidir y actuar ha sido otorgado.** ¿Por qué? Porque otros en la organización pueden pensar que sus empleados actúan por su cuenta o sin su “aprobación”. Hacer saber a otros qué es lo que ha “otorgado” a sus empleados ayudará a todos a ser efectivos en sus puestos.
5. **Establezca controles de retroalimentación.** Recuerde que otorgar el poder de decidir y actuar no significa abdicación. Todavía tendrá la última responsabilidad sobre quién delegó. Como tal, es necesario tener información sobre lo que ocurre en su unidad ”(Robbins y De Cenzo, 1996 : 161).

“SOBREPONIÉNDOSE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO

1. **Permita que el empleado hable abiertamente de sus temores.** Comprender qué preocupa a los empleados es el primer paso para eliminar esos temores. Dar a los empleados la oportunidad de expresar sus sentimientos crea un clima en el que el administrador demuestra estar verdaderamente interesado.
2. **Conozca los verdaderos motivos por los que el empleado se resiste al cambio.** Es común que los empleados perciban el cambio como una amenaza contra algo que consideran valioso. Saber con precisión qué es lo que los empleados consideran que “perderán”, lo ayudará a iniciar el proceso de cambio.
3. **Explique cómo puede beneficiar el cambio al empleado.** Algunos cambios pueden ser difíciles de aceptar para los empleados. Cuando sea posible, los cambios que puedan representar un beneficio para los empleados deben de ser anunciados para que comprendan el impacto del cambio.
4. **Permita que el empleado participe en las decisiones relativas al cambio.** Es posible que el cambio impuesto a los empleados sin su participación tenga pocas posibilidades de éxito. La participación de los empleados también ayuda a eliminar temores e incrementar que el personal vea los beneficios del cambio.
5. **Apóyese en los integrantes de un grupo que aceptan un cambio para que ejerzan influencia en quienes se resisten.** Los cambios “desde dentro” pueden ser considerados como más positivos que los impuestos desde arriba. Los miembros de un grupo que apoyan un esfuerzo de cambio pueden servir como catalizadores de cambio e influir en sus compañeros para disminuir la resistencia” (Robbins y De Cenzo, 1996 : 228).

“DANDO FORMA A LAS HABILIDADES DE COMPORTAMIENTO

1. **Identificar los comportamientos críticos que tengan un impacto significativo en el desempeño de un empleado.** No todo lo que hacen los empleados en el trabajo es igualmente importante en términos de los resultados en su desempeño. Unos cuantos comportamientos críticos pueden, de hecho, ser responsables de la mayor parte de nuestro desempeño. Son estos comportamientos de alto impacto los que necesitan identificarse.
2. **Establecer una línea base de desempeño.** Esto se obtiene al determinar el número de veces que los comportamientos identificados ocurren en las condiciones de trabajo actuales del empleado.
3. **Analizar los factores contribuyentes al desempeño y sus consecuencias.** Un número de factores, como las normas de un grupo, pueden contribuir a la línea base de desempeño. Identifique estos factores y su efecto en el desempeño.
4. **Desarrollar una estrategia de “forma”.** El cambio que puede ocurrir necesitará variar algunos elementos del desempeño -estructura, procesos, tecnología, grupos, o la actividad. El propósito de la estrategia es fortalecer los comportamientos deseables y debilitar los indeseables.
5. **Aplicar la estrategia adecuada.** Una vez que se ha desarrollado la estrategia, necesita ser puesta en práctica. En este paso ocurre la intervención.
6. **Medir el cambio que ha ocurrido.** La intervención debe producir los resultados deseados en los comportamientos de desempeño. Evalúe el número de veces que los comportamientos identificados se presentan ahora. Compárelos con la evaluación de línea base del paso dos.
7. **Reforzar los comportamientos deseados.** Si la intervención ha tenido éxito y los comportamientos están produciendo los resultados deseados, mantenga estos comportamientos a través de mecanismos de reforzamiento” (Robbins y De Cenzo, 1996 : 257).

“CÓMO DESARROLLAR HABILIDADES EFECTIVAS PARA ESCUCHAR DE MANERA ACTIVA

1. **Haga contacto visual.** ¿Qué siente cuando alguien no lo mira cuando usted habla? Si usted es como la mayoría de las personas, es posible que interprete esto como indiferencia o desinterés. Hacer contacto visual con el orador enfoca la atención, reduce la probabilidad de distracción y estimula al orador.
2. **Muestre movimientos afirmativos y expresiones faciales adecuadas.** El oyente efectivo muestra interés en lo que se dice a través de señales no verbales. Los movimientos afirmativos y las expresiones faciales adecuadas cuando se agrega a un buen contacto visual hacen saber al orador que los están escuchando.
3. **Evite actitudes de distracción o gestos que sugieran aburrimiento.** La otra forma de mostrar interés es evitar actitudes que sugieran que su mente se encuentra en otra parte. Cuando escuche, no mire el reloj, mueva papeles, juegue con el lápiz u ocúpese de distracciones similares. Éstas hacen sentir al orador que usted está aburrido o desinteresado o indica que no pone la debida atención.
4. **Formule preguntas.** El oyente crítico analiza lo que escucha y formula preguntas. Este comportamiento ofrece claridad, asegura la comprensión y confirma al orador que está escuchando.
5. **Interprete y utilice sus propias palabras.** El oyente efectivo utiliza frases como : “lo que yo escucho que usted dice es que...” o “¿quiere decir que?” Hacer esto es un excelente medio de control para verificar si se está escuchando con cuidado o para comprobar que los que se escucha es correcto.
6. **Evite interrumpir al orador.** Permita que el orador termine de expresar la idea antes de tratar de responder. No trate de adivinar lo que el orador quiere decir. Ya lo sabrá cuando el orador

termine.

7. **No hable en exceso.** La mayoría de nosotros prefiere expresar sus ideas que escuchar lo que alguien más dice. Si bien hablar podría ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, no es posible hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen oyente toma en cuenta este hecho y no habla de más.
8. **Realice transiciones suaves entre los papeles de orador y oyente.** El oyente efectivo realiza transiciones suaves de orador a oyente y de nuevo a orador. Desde la perspectiva de un oyente esto significa concentrarse en lo que el orador tiene que decir y prácticamente no pensar en lo que va a uno decir hasta que tenga oportunidad de decirlo” (Robbins y De Censo, 1996 : 350).

Pienso que una lectura crítica de los textos transcritos puede colaborar en las tareas de preparación del concurso. No obstante, hay que tener presente que éstos han sido producidos en otros entornos , que posiblemente detectemos traducciones no adecuadas, y que no hay porque estar necesariamente de acuerdo con todas las ideas contenidas en los mismos. Como en toda lectura crítica, hay que tratar de identificar qué ideas pueden resultarnos útiles, cuáles son los supuestos subyacentes a los textos, qué otros supuestos se podrían formular para desarrollar de otros modos los temas en los que estamos trabajando, etc.

Finalizando, recomendaría que ustedes se preparen en forma grupal, no sólo individualmente. No hay persona alguna que lo “sepa” todo; siempre tenemos que dialogar, intercambiar pareceres, pensar entre varios...Ello no significa que no tenga que haber lectura reflexiva efectuada en forma personal; ésta es siempre imprescindible. Piensen también en otras situaciones problemáticas posibles.

¡Éxito en el proceso de preparación del concurso!

Saludos a todas/os

Toledo