



Instituto Provincial de  
Administración Pública  
de Mendoza

## MÓDULO III

# COMPETENCIAS RELACIONALES Y HABILIDADES DIRECTIVAS



# Objetivos

- 1- Reconocer las dinámicas de las organizaciones públicas.
- 2- Poner en valor a las/los agentes públicos en su función de servicio.
- 3- Comprender la importancia de la comunicación efectiva.
- 4- Identificar el conflicto como una oportunidad de cambio.

# 1- Gestión de las organizaciones



Les invitamos a visionar el siguiente video



A partir del video, respondamos  
a los siguientes interrogantes:



*1. ¿Qué se visiona en el video?*

*2. ¿Es una organización lo que se observa? ¿Por qué?*

*3. Las personas que se acercan a presenciar la intervención musical, ¿conforman una organización? ¿por qué?*

*4. ¿Cuál es la diferencia entre la respuesta de la pregunta 2 y 3?*

*5. ¿En cuál de las dos situaciones hay gestión? ¿Por qué?*



## Para comenzar:

- *¿Qué es gestión?*
- *Podrías mencionar ejemplos de gestiones*
- *¿Qué tipo de gestión podemos identificar?*

- *A partir de los elementos listados con el video, construyamos un concepto de organización.*

## Reflexionemos la siguiente afirmación:

**“En el siglo XXI, vivimos en una sociedad de organizaciones”**

- *¿Qué tipo de organizaciones podemos identificar?*
- *Estas organizaciones ¿qué elementos tienen en común?*
- *¿Qué aspectos marcan su diferencia?*

¿Qué entendemos por  
gestión pública?



# ¿Cuál es el *rol* del agente público dentro de la gestión pública?



# ¿Cómo describirías **la cultura** de trabajo dentro de las organizaciones públicas?



*Cultura es el sistema de significados compartidos y de características claves que la organización valora.*

(Robbins, 2009)

## CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA

1. Carácter Legal de las Normas y Reglamentos.

2. Carácter formal de las comunicaciones.

3. Carácter racional y división del trabajo.

4. Impersonalidad de las Relaciones.

5. Jerarquía de Autoridad.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados.

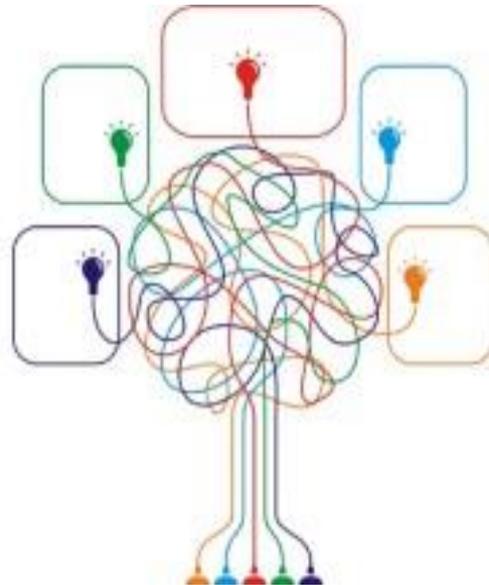
7. Competencia técnica y meritocrática. \*

8. Especialización de la Administración, independientemente de los propietarios.

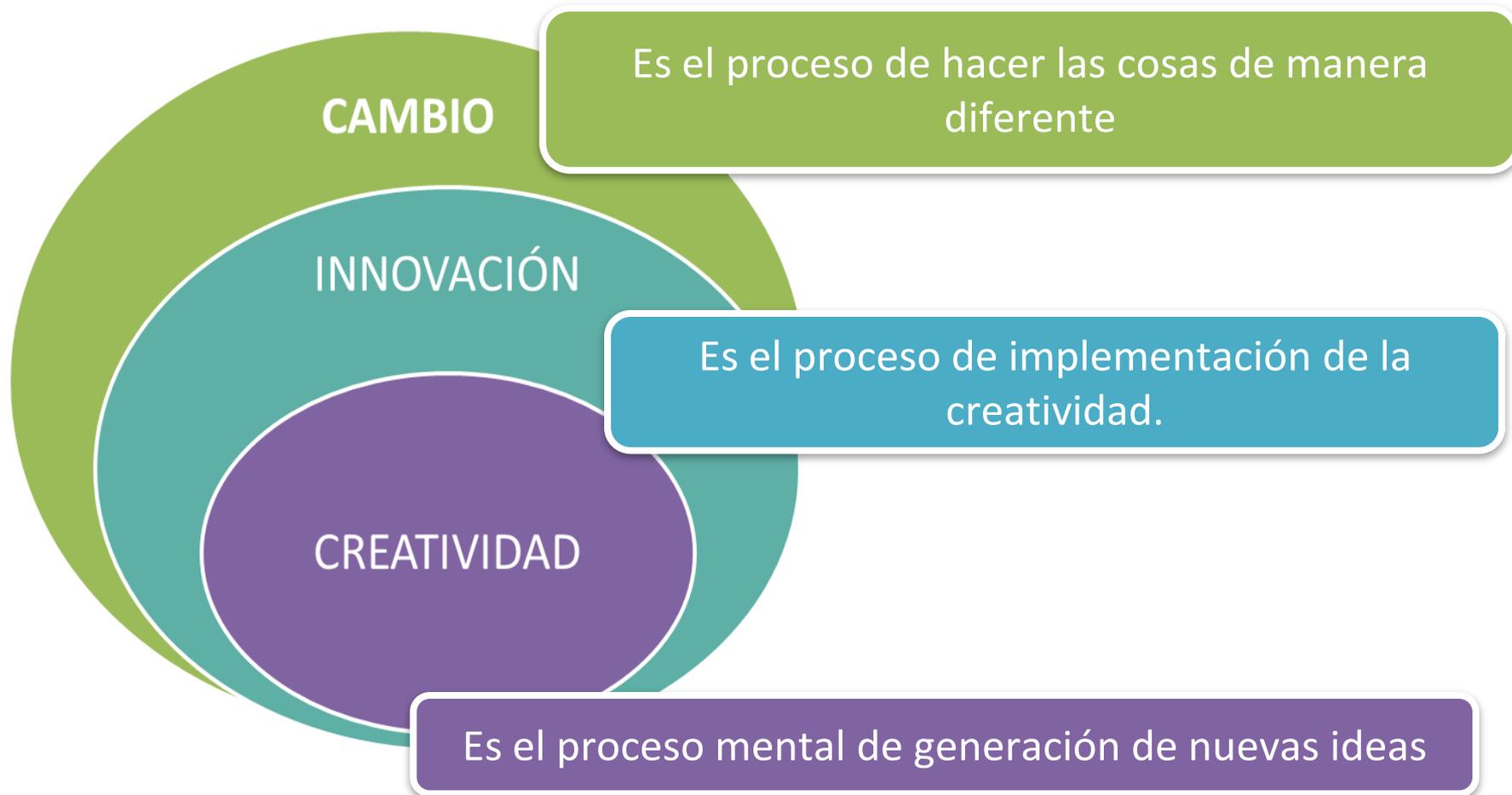
9. Profesionalización de los participantes.

10. Completa previsión del funcionamiento.

# ¿Es posible la innovación y el cambio dentro de las organizaciones públicas?



# Existe una relación



la INNOVACIÓN representa el tipo más especializado de CAMBIO de aplicar una IDEA CREATIVA

**REPASAMOS?**

¿Verdadero o Falso?

1- Las organizaciones públicas se caracterizan por:

- *Por su fin*
- *Por su destinatario*
- *Por sus recursos financieros*
- *Ninguna de las anteriores opciones es correcta*

2- ¿Cuándo hay gestión en una organización?

- *Cuando se administra recursos*
- *Cuando se trabaja en equipo*
- *Cuando las acciones se dirigen al cumplimiento de objetivos*
- *Todas las anteriores son correctas*

3- El rol del agente público consiste en:

- *Observar las normas legales*
- *Atender al cliente con diligencia*
- *El interés personal está por encima del público*

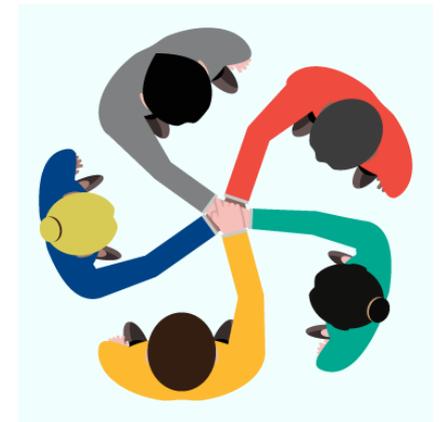
# 2- Equipo de Trabajo y Liderazgo



## *Ejes a desarrollar*



# EQUIPOS DE TRABAJO y TRABAJO EN EQUIPO



**Complementariedad**

**Coordinación**

**Potenciar  
esfuerzos**

**“Conjunto de personas  
organizadas de una  
forma determinada  
para lograr un objetivo  
común”**

**Compromiso**

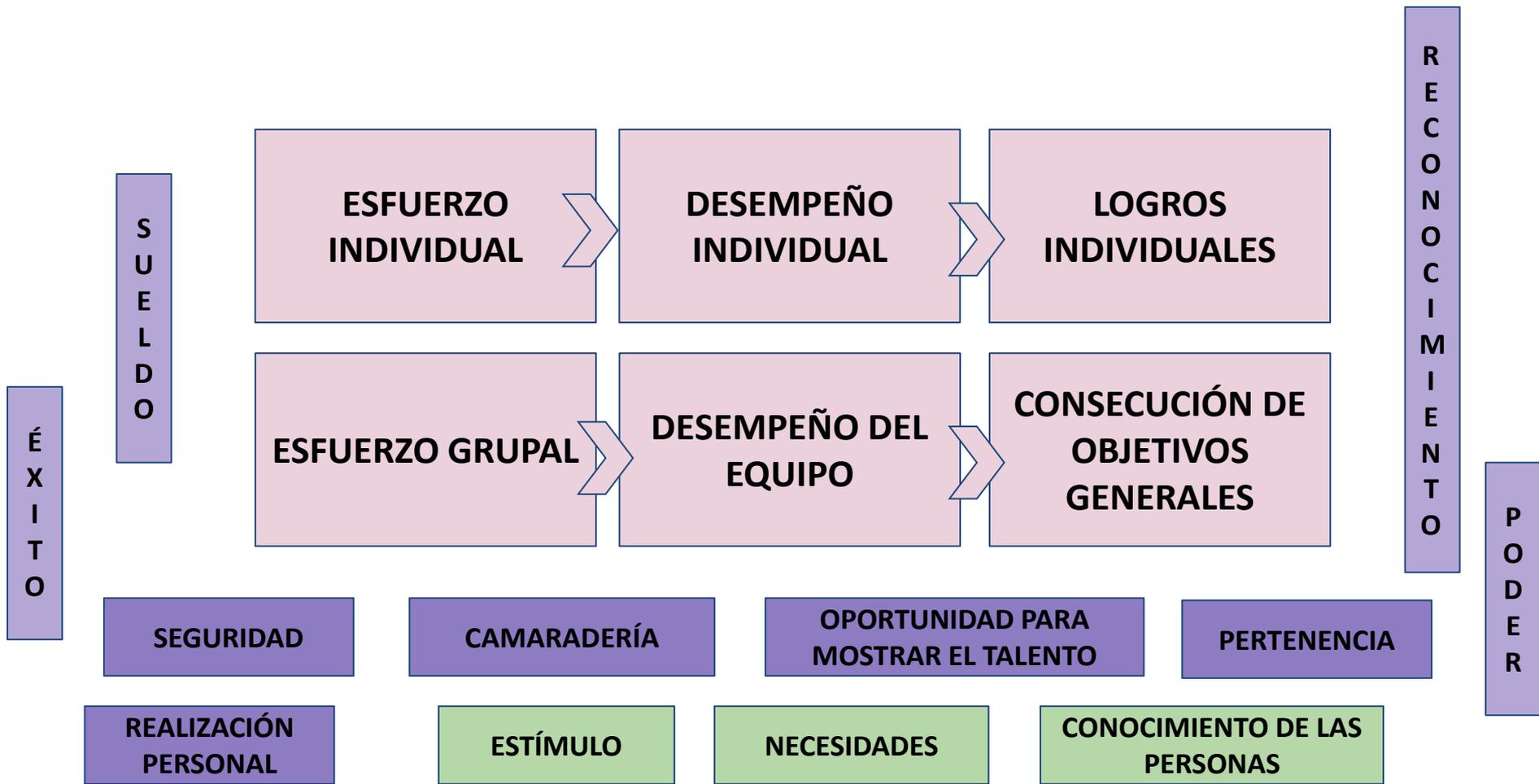
**Aprovechamie  
nto del tiempo**

**Comunicación**

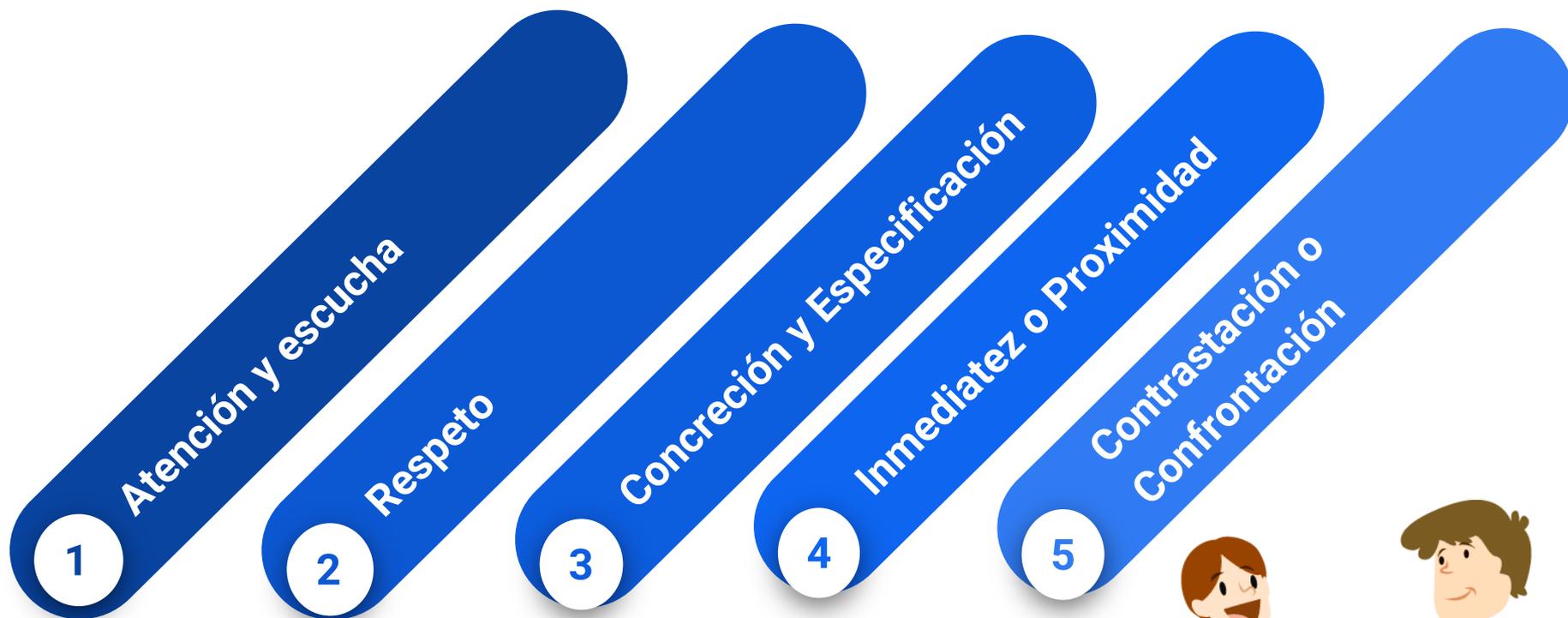
**Aumento  
de eficacia de  
resultados**

**Confianza**

# MOTIVACIÓN



# HABILIDADES Y RELACIONES INTERPERSONALES



***¿CÓMO ACTÚA EL PERSONAL PÚBLICO ANTE LA CIUDADANÍA?***





# GESTIÓN PÚBLICA ORIENTADA A LA CIUDADANÍA

## RELACIONES CON LA CIUDADANÍA

- Somos cercanos, empáticos, accesibles y receptivos.
- Hacemos sentir a las y los ciudadanos como en casa.
- Ofrecemos múltiples canales de atención (teléfono, web, correo).
- Tenemos muy claro cuáles son las etapas de cada trámite.
- Tratamos a cada persona como única y la valoramos.
- Somos puntuales y resolutivos para que la persona se vaya satisfecha.
- Recordamos siempre que somos representantes del Estado.

# LIDERAZGO, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD

## INSTITUCIONES ESTATALES

01	BASAMENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>● FORMALISMO Y PROCEDIMIENTOS PREESTABLECIDOS</li></ul>
02	AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"><li>● TRABAJO ESTRUCTURADO, FORMAL Y SEGURO</li></ul>
03	RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"><li>● ASCENSOS Y SALARIOS</li></ul>
04	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"><li>● COORDINADORES, ORGANIZADORES Y MOTIVADORES</li></ul>



¿CUÁL ES EL DESAFÍO?

Para ser un **buen líder** deben tenerse las siguientes cualidades:



**1.Capacidad de establecer metas y objetivos** y trabajar para lograrlos.

**2.Trabaja en equipo**

3.Un líder **conoce sus fortalezas** y las aprovecha al máximo.

**4.Crece y hace crecer a su gente.**

**5.Construye confianza.** Impulsa un ambiente donde los miembros del equipo conozcan las habilidades de los demás.

6.Es **Innovador**. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

7.Crea **sentido de pertenencia**.

8.Motiva la **responsabilidad** y el **compromiso** mutuo.

P  X A R

ANIMATION STUDIOS

# REPASEMOS

¿Cuál es la importancia de trabajar en equipo?

¿Qué implica la motivación?

¿Cuáles son las habilidades necesarias en el sector público?

¿Qué implica el liderazgo en las instituciones públicas?



## **Equipo**

El trabajo en equipo bien liderado logra alcanzar mejores resultados en la organización

## **Motivación**

Desafío de lograr motivación del grupo por sobre la motivación individual

## **Habilidades y Relaciones**

Desarrollo de habilidades interpersonales y buenas relaciones para logro de objetivos, trabajo en equipo y atención del usuario.

## **Liderazgo**

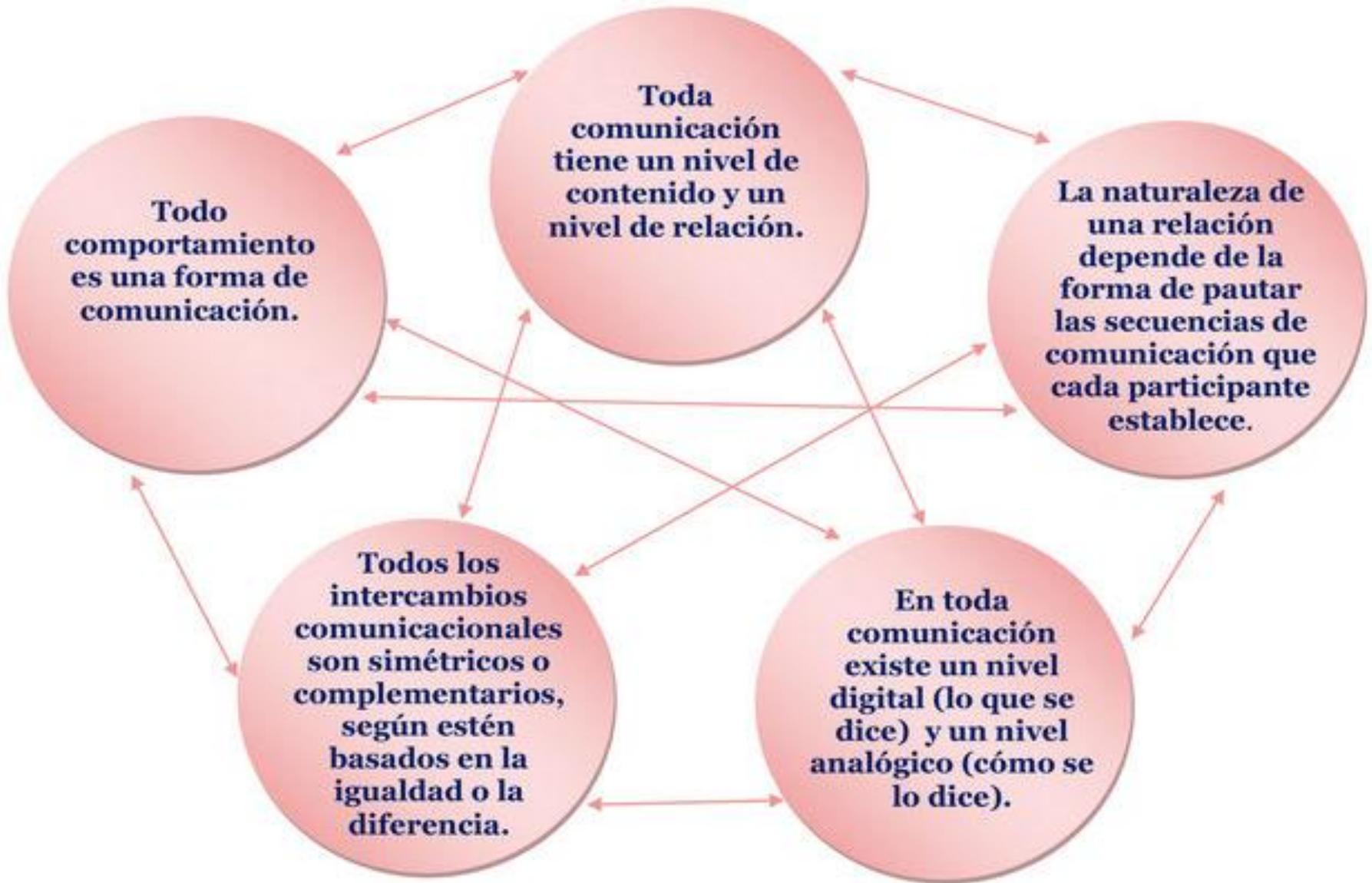
Promotores del trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad.

# 3- Comunicación



# Concepto

**Proceso** donde se trasmite un **mensaje** entre un **emisor** y un **receptor**, a través de distintos **canales** y utilizando un **código** que sea entendido por ambas partes.



# MODELO INTERACCIONAL

## COMUNICACIÓN

Concepto muy amplio

**EMISOR**

intenciones comunicativas  
+  
comportamientos observables

El mensaje puede no ser compartido

**RECEPTOR**

**ROL ACTIVO:**  
Interpreta todo lo que le resulta significativo, sea o no intencional

TODA INFORMACIÓN ESTÁ SITUADA:

**CONTEXTO SITUACIONAL**

**CO-TEXTO**

**LA SITUACIÓN ES DINÁMICA:** influye en la interacción comunicativa pero ésta contribuye a (re) crearla

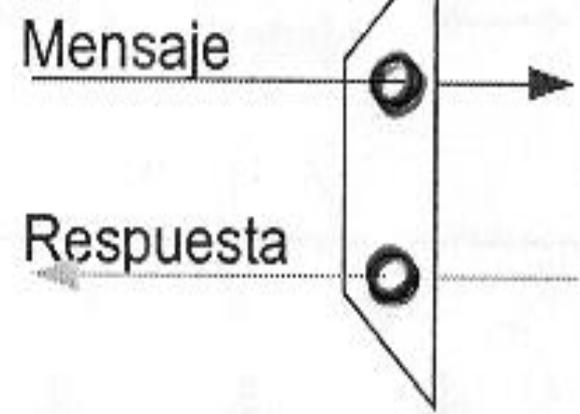
Intereses E  
Objetivos E

Código común

Intereses R  
Objetivos R



Emisor



Canales



Receptor

Filtros E:  
Actitud  
Experiencia  
Formación  
Valores y  
Prioridades

Filtros R:  
Actitud  
Experiencia  
Formación  
Valores y  
Prioridades

# Cómo construir el mensaje

El emisor tiene sobre sí la labor de planear la comunicación y preguntarse:

¿Qué?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Quién?

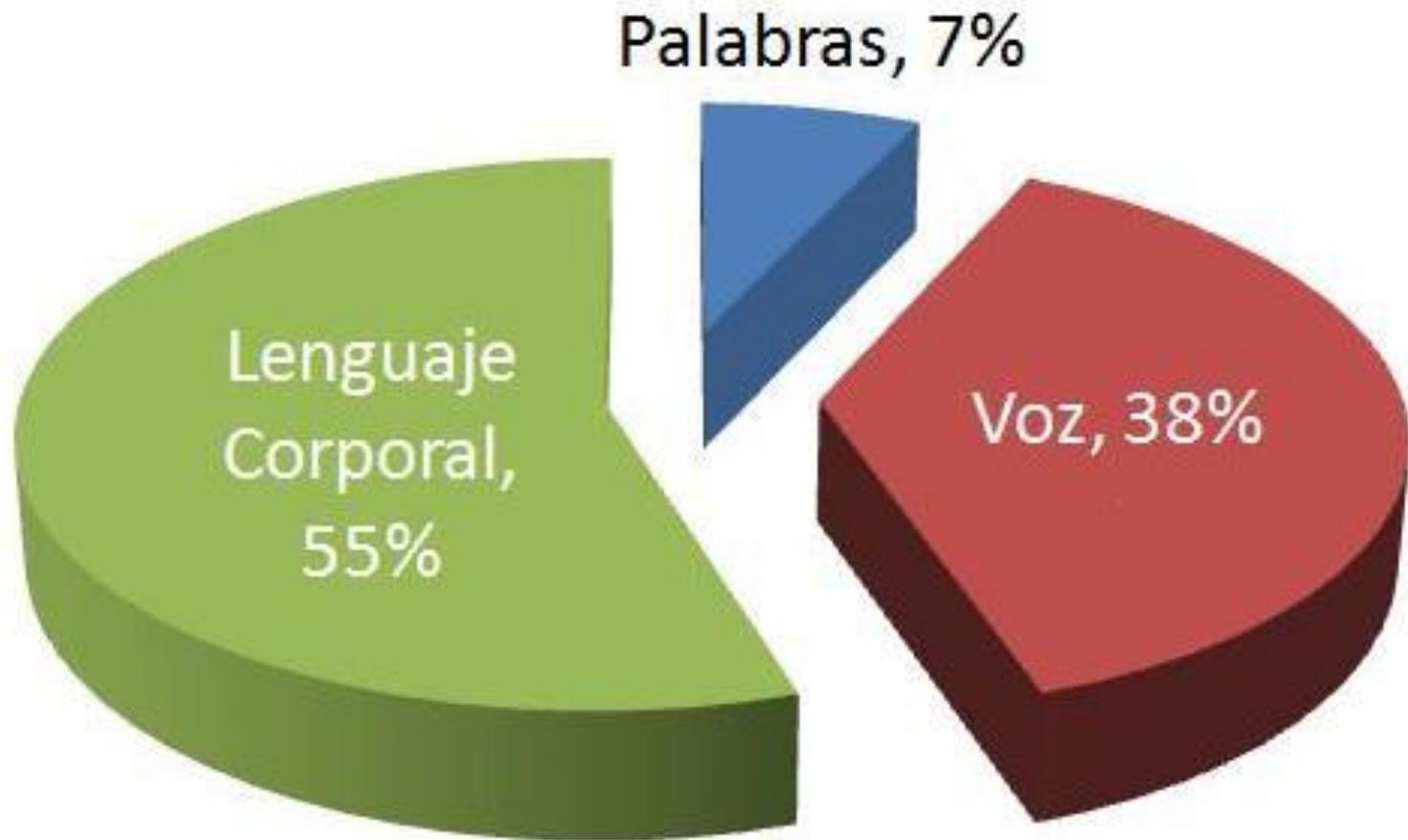
¿Cómo?

¿Por qué/Para qué?

# Percepción

**Proceso mediante el cual nos relacionamos  
con el mundo exterior,  
haciendo referencia  
al mundo de las sensaciones.**

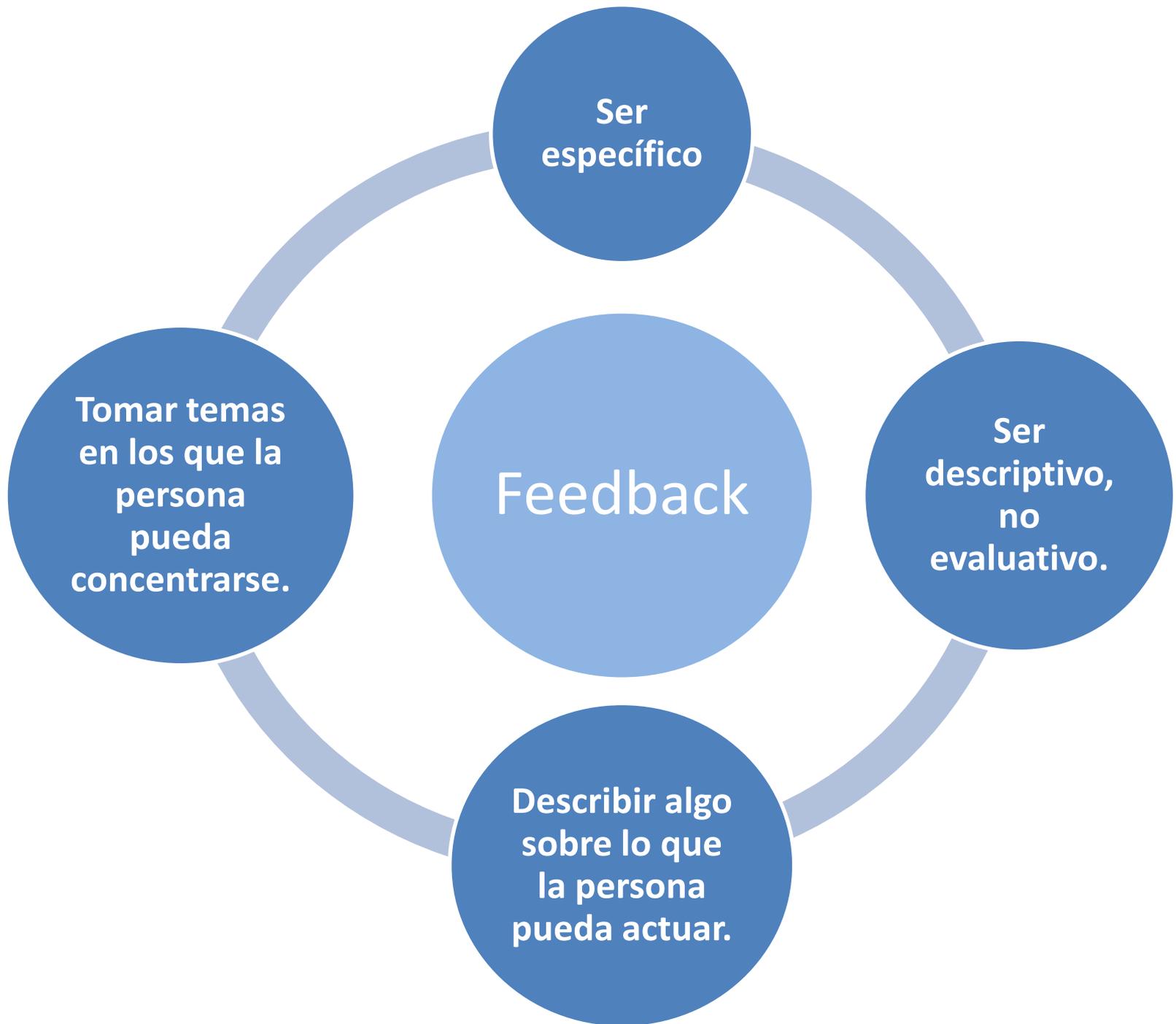
# Comunicación Interpersonal



A close-up photograph of a person's mouth. A black marker has been applied to the upper lip, forming a small, dark, vertical shape. The text is overlaid on this image.

**LENGUAJE CORPORAL**

**21 GESTOS Y  
SUS SIGNIFICADOS**



**Ser  
específico**

**Feedback**

**Ser  
descriptivo,  
no  
evaluativo.**

**Describir algo  
sobre lo que  
la persona  
pueda actuar.**

**Tomar temas  
en los que la  
persona  
pueda  
concentrarse.**

# MANTENER LA RELACIÓN Y REFORZAR SU CALIDAD



ES CONSTRUIR EL RAPPORT

**Es el vínculo emocional y profesional  
establecido por ambas partes.  
Se establece una relación de confianza  
mutua y comprensión.**

# Escucha activa

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?

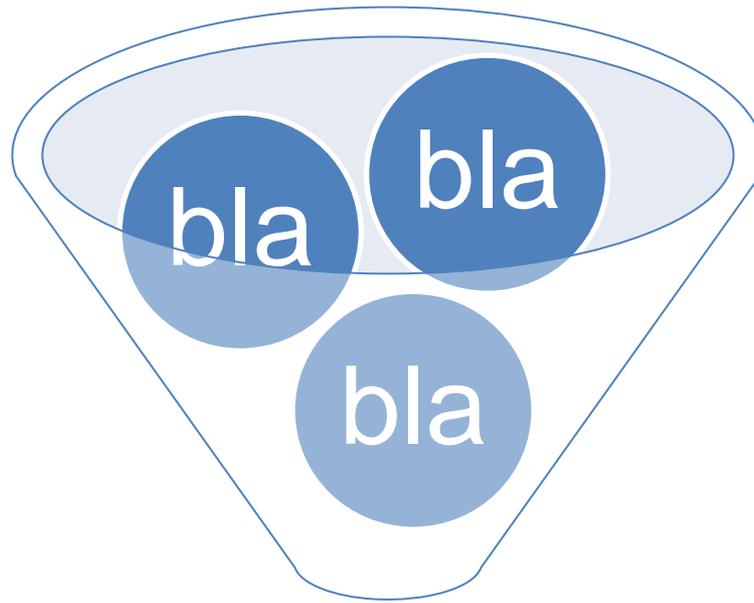
Ejercicio



A classic murder scene set in an elegant, well-furnished room. In the center, a man in a dark suit lies face down on a patterned rug, with a pool of blood and a small wooden box nearby. Several people are gathered around, looking on with various expressions of concern and suspicion. On the left, a man in a grey overcoat stands near a large vase of bright pink roses. In the background, a man in a dark uniform with a peaked cap stands near a woman in a pink dress and a wide-brimmed hat. To the right, a man in a dark suit and white shirt stands near a woman in a dark dress and white apron. A large black bear costume is visible on the far right. The room features a chandelier, a large painting, and a mounted animal head on the wall.

**WHODUNNIT?**

**Quién lo hizo**



Atención



# REPASAMOS?

Indique Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda

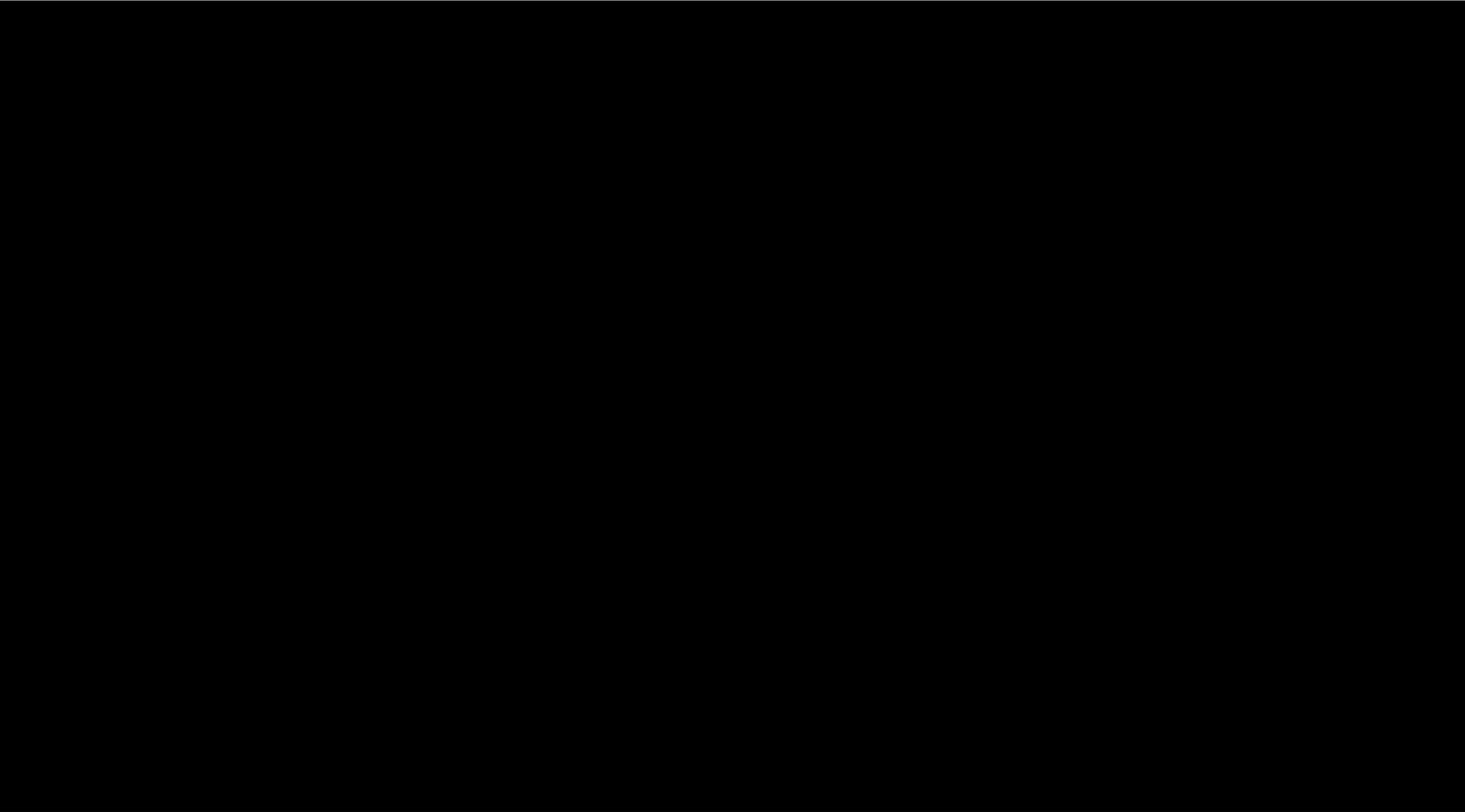
- *\_\_ La no comunicación es posible. Es posible no comunicarse, no relacionarse, no interaccionar.*
- *\_\_ Sólo se puede hablar de comunicación, cuando el receptor tiene la oportunidad de expresarse con respecto al mensaje del emisor.*
- *\_\_ La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.*
- *\_\_ Cuando hablamos de mensaje nos referimos al contenido de la información que se envía.*

# 4- Resolución de Conflictos



# ¿Qué es un conflicto?

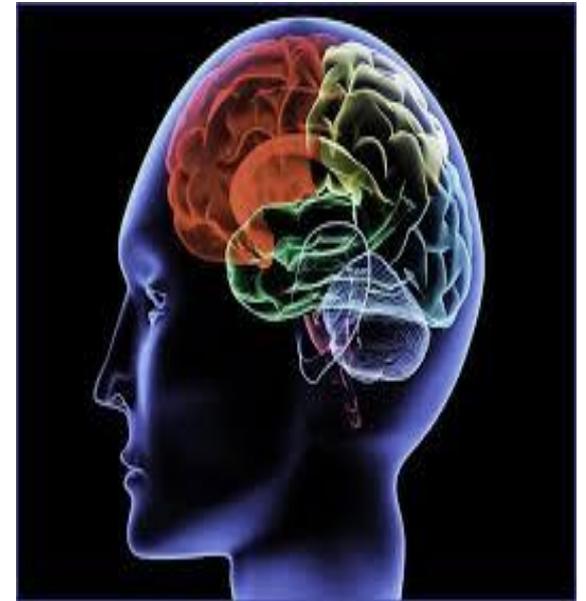
“Situación de confrontación de dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses”.



# Inteligencia Racional

*“Es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar.”*

Daniel Goleman



# Inteligencia Emocional

*“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”.*

Daniel Goleman

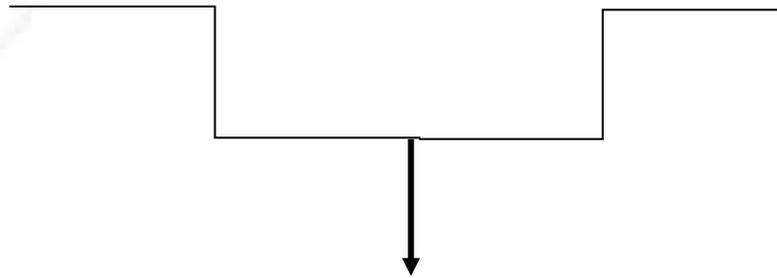


# Entonces...

**Inteligencia Racional**



**Inteligencia Emocional**



**El coeficiente intelectual determina lo que sabe una persona, pero la inteligencia emocional determina lo que hará.**

**La solución de conflictos, en el marco de la Inteligencia Emocional, requiere el desarrollo de cinco habilidades:**

*1. Autoconciencia*

*2. Autodominio*

*3. Automotivación*

*4. Empatía*

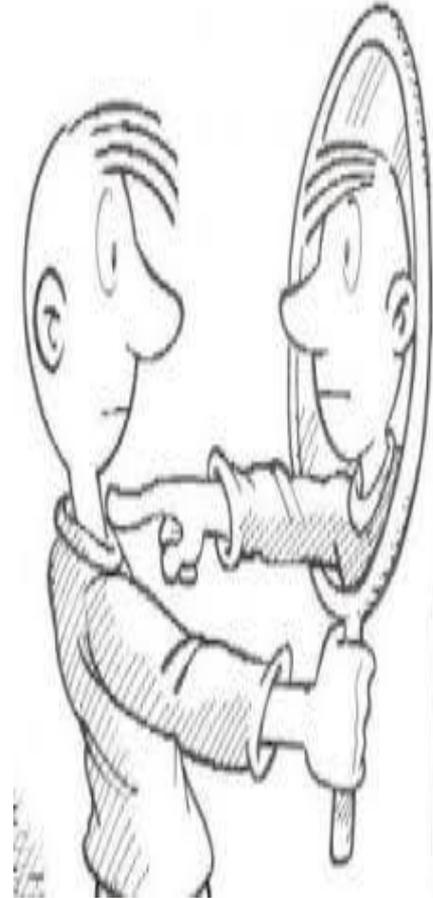
*5. Habilidades Sociales*

# Autoconciencia o Autoconocimiento

*Es la capacidad de darnos cuenta de nuestras emociones, en el momento que las estoy experimentando.*

*Tomar conciencia, de lo que estoy sintiendo en ese momento, ya que de esta manera me hago responsable .*

**¿Qué siento? ¿Qué pienso?  
¿Qué habilidades puedo  
poner en marcha?**



# Autodominio o Autorregulación

*Es la capacidad de controlar o manejar nuestras emociones*

¿Qué debo hacer para controlar mis emociones?

Respirar, contar, distanciar



# Automotivación

*Capacidad de persistir frente a los obstáculos, saber dirigir las emociones hacia una meta.*

¿Qué quiero? ¿Estoy dispuesto a solucionarlo? ¿De que forma podría resolverse el conflicto?  
¿Cómo, cuando, dónde?



# Empatía

*Es la capacidad de percibir las emociones de los demás, ponerme en el lugar del otro.*

Buscar soluciones que beneficien a todos: ganar-ganar.

Comprender las debilidades y fortalezas del otro.  
Escucharlo y transmitirle lo que estamos escuchando.

Captar e interpretar su comunicación no verbal.



# Habilidades Sociales

***Capacidad para influir en otros sin manipulación, utilizando la comunicación verbal y no verbal de forma socialmente eficiente.***



# LA CURVA DEL CAMBIO





# Guía para reflexión

- 1. Adaptación a nuevo lugar de trabajo***
- 2. Recepción de la autoridad y del grupo al nuevo miembro***
- 3. ¿Se observa equipo de trabajo? ¿Objetivos compartidos? ¿Motivación?***
- 4. ¿Cómo es tomado el cambio? ¿Hay innovación?***
- 5. Rol que asume Mary Clarence***
- 6. Características de liderazgo reconocidas. ¿Se trabajó en identificar habilidades en el equipo?***
- 7. ¿Cómo es la comunicación en el equipo? ¿Y entre Mary Clarence y quien dirige el convento?***
- 8. Identificar diferencias entre directora del coro y Mary Clarence***



Instituto Provincial de  
Administración Pública  
de Mendoza



**MENDOZA**  
**GOBIERNO**

**¡MUCHAS GRACIAS!**