

# GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

## “PROTAGONISTAS DE RECURSOS HUMANOS”

### 1. Introducción

Con el objeto de introducir cambios y transformaciones profundas en la cultura organizacional del estado nacional, hemos definido grupos prioritarios de abordaje en los que entendemos se concentran los agentes del cambio a futuro. Estos nichos de empleados están congregados en tres grupos fundamentales: alta dirección pública en general, los directores de recursos humanos y jóvenes talentosos.

Si bien los Directores de Recursos Humanos (DGRRHH) son parte de la Alta Dirección Pública, requieren una mirada específica por parte de quienes gestionamos el fortalecimiento cultural de la organización. Entendemos para favorecer las condiciones para la transformación del Estado Nacional, hace falta empoderar a los principales creadores de condiciones transversales a las áreas y promotores de entornos motivadores para el capital humano de una organización como socios estratégicos directos en cada ministerio.

Para y por ellos, entonces, fue definido el Programa PROTAGONISTAS de Recursos Humanos, orientado a los **Directores Generales de RRHH y sus colaboradores**, para contribuir a la actualización de las competencias socioemocionales y al cambio de rol de administrador a gestor de personas.

### 2. Propósito

El Programa se propone impulsar el cambio de rol en los referentes de RRHH para reforzar, el pasaje y la transición:

- De administrador a líder
- De rol operativo a uno de coordinación, de activación de la motivación y gestión emocional de colaboradores
- De mentalidad de “víctima” a la de “protagonista”
- De “saber hacer” a “estimular el hacer”
- De “solistas” a “jugadores de equipo”

Asimismo, se busca que los Directores y colaboradores de RRHH se transformen en referentes de los valores deseables para el ejercicio de la función pública, como ser: la ética, el servicio al ciudadano y/o al cliente interno, el compromiso, la transparencia, la innovación, y la proactividad, entre otros. Ello implica impulsar a estos servidores públicos como referentes de la transformación, para que a partir de la autorreflexión y el pensamiento crítico, refuercen las competencias de liderazgo propias de su rol, creando condiciones favorables para el desarrollo de una cultura que priorice el aprendizaje continuo, el compromiso y el trabajo en equipo.

### 3. Objetivos

En la búsqueda de impulsar a los directores de RRHH como referentes de una transformación que-priorice el aprendizaje continuo, el compromiso y el trabajo en equipo, se definieron como objetivos los siguientes:

- Fortalecer las habilidades conductuales y humanas de los principales creadores de condiciones laborales en la APN, para la transformación cultural en el Estado.
- Profundizar las competencias de liderazgo: dominio interpersonal, intrapersonal y organizacional.
- Fortalecer la red de referentes de RRHH.
- Generar las condiciones para que los referentes de RRHH puedan elaborar un plan de autodesarrollo y planificar la gestión frente a los cambios.

### 3. GÉNESIS DEL PROGRAMA

En septiembre de 2016, se realizó un relevamiento de las problemáticas diarias de los DGRRHH de tal manera de comprender el alcance de sus nuevos desafíos seguido de 2 jornadas de talleres con el objetivo de:

- pensar en el rol estratégico que desempeñan a partir de la construcción colectiva de dicho rol como líderes de equipos de trabajo;
- acordar competencias comunes de liderazgo a desarrollar en todos aquellos que cumplan un rol de conducción de personas; y
- definir sus responsabilidades con miras a un Estado siglo XXI y las implicancias que tiene su desempeño en el desarrollo de su propio Ministerio.

Así, los mismos referentes fueron invitados a repensar su rol a futuro, y de esta manera, se comenzó a delinear un programa de formación que busca dotar a estos referentes de conocimientos y habilidades blandas que les permitan acompañar la transformación organizacional y sentar las bases del fortalecimiento cultural, comenzando por sensibilizar a ese mismo equipo.

### 4. ¿Por qué llamarlo “Protagonistas”?

Favorecer la transformación de la cultura organizacional revalorizando al servidor público es la razón de ser del Área. Según John Maxwell, la gerencia es el proceso de asegurar que el programa y los objetivos de una organización se implementen correctamente, mientras que el liderazgo se refiere al proceso de inspirar y motivar a las personas. En las organizaciones de hoy los líderes fracasan centralmente tanto por su incapacidad para desarrollarse o adaptarse en los procesos de cambio o para armar y dirigir equipos, como por involucrar vínculos interpersonales pobres que obstaculizan la comprensión sobre el fenómeno del talento hoy y cómo reconocerlo.

Con este Programa, buscamos construir liderazgo consciente como un proceso que se puede instalar en toda institución pública donde se concreta el anhelo de construir efectivamente equipos de líderes que son conscientes de su responsabilidad en aumentar su estado de conciencia individual y colectivo, generando transformaciones en beneficio no sólo de sus colegas y colaboradores, sino también de los contextos y sociedades donde operan.

¿Cómo se hace esto? Ninguna organización nombra líderes. Estimular el liderazgo a todos los niveles es una de las bases del liderazgo consciente. Y para ello nos basamos en el Modelo de Inteligencia Emocional desarrollado por Daniel Goleman que diferencia cinco dimensiones de la inteligencia emocional, agrupadas en dos áreas:

### Inteligencia Emocional Intrapersonal:

Dimensión 1: Auto-conciencia

Dimensión 2: Auto-regulación

Dimensión 3: Motivación

### Inteligencia Emocional Interpersonal:

Dimensión 4: Empatía

Dimensión 5: Habilidades Interpersonales

### ¿Cuáles son entonces las características del Liderazgo Consciente?

- Posee enorme apertura al aprendizaje: desde aprendizaje consciente como competencia madre hasta instalación de sistemas de aprendizaje colectivo que facilitan la innovación y las transformaciones.
- Demuestra capacidad de generación y mantención de contextos emocionales adecuados.
- Propicia el equilibrio entre lo externo y lo interno.
- Cuida y preserva las redes y los vínculos que construimos.
- Aumenta la percepción y actuación sistémica de y en la realidad.
- Profundiza el trabajo en equipo.
- Desarrolla el pensamiento y el accionar estratégico.
- Utiliza tácticas de influencia que generan integración y no fragmentación.
- Aumenta la disposición y capacidad de servicio a clientes internos como externos, incluidos el desarrollo de coaching y mentoría de los propios saberes hacia los demás.
- Realiza un estímulo realista del reconocimiento y el feedback.
- Concibe el desarrollo organizacional incluyendo el concepto de salud organizacional.
- Valoriza el humor.

La cultura en la que todos estamos inmersos no ha dejado margen y tiempo para el conocimiento de uno mismo. Ausente ese conocimiento de nosotros mismos, nos lleva permanentemente a buscar todos los recursos para ser feliz hacia fuera, nos mantiene en la superficie sin dejarnos tiempo para profundizar en lo interno de cada uno. Creemos firmemente que no habrá organizaciones mejores hasta que no haya seres humanos mejores, y no habrá seres humanos mejores sin seres humanos más conscientes. En síntesis, los líderes conscientes son líderes con alto impacto o protagonistas en la evolución cultural de empresas e instituciones, más allá de su identidad. El líder consciente es un protagonista que primero es líder de sí mismo.

## 5. Desarrollo del Programa

Como primer instancia se realizarán **focus groups** seguidos de 2 talleres para todos los directores de RRHH de la APN centralizada donde definirán colaborativamente su propia formación.

En esta propuesta se podrá detectar cuáles son las necesidades de los participantes para su desarrollo, en el ámbito de las metodologías blandas y el desarrollo de la inteligencia emocional..

## 6. Competencias

A lo largo de los dos años que dura el proceso de formación, el abordaje metodológico y formativo implementado contempla todos los planos puestos en juego en este rol de un referente del área, que es responsable de liderar y gestionar un grupo de trabajo de RRHH dentro de la APN, que está expuesto al cambio, y, en este marco, su adaptabilidad es imprescindible.

Se trata de un líder resiliente, que acompaña los procesos de resistencia al cambio. En ese marco es necesario reconocer y fortalecer las habilidades que debe tener para desarrollar o potenciar para influir en su entorno. En orden de importancia estas competencias aluden a credibilidad personal, gestión del cambio, gestión de la cultura, aplicación buenas prácticas y conocimiento de la tarea.

Por eso, es importante identificar y segmentar estos distintos planos de un líder que en definitiva es una persona como todos, que debe gestionar al mismo tiempo su interior, su entorno, y también la organización.

Si se quiere, el término DOMINIO encaja mejor en esta segmentación de competencias para un LIDERAZGO CONSCIENTE:

## CUADRO I - COMPETENCIAS

DOMINIO INTERPERSONAL	DOMINIO ORGANIZACIONAL	DOMINIO INTRAINDIVIDUAL	DOMINIO INSTITUCIONAL
<b>Definidos como la capacidad de:</b>			
Involucrar ciertos mecanismos de aprendizaje en un entorno de colaboración y reciprocidad.	Desarrollar su rol en un contexto VICA <sup>1</sup>	Apertura al aprendizaje.	Visión estratégica. Perspectiva política.
<b>Orientado a:</b>			
Impulsar/se, gestionar/se y motivar/se en y a un EQUIPO de trabajo.	Organizar a los distintos actores, y definir prioridades	Monitorear y controlar LOS PROPIOS PROCESOS de conocimiento, emociones y acciones.	Percibir y manejar influencias y tácticas de poder.
<b>COMPETENCIAS ESPERADAS DEL EGRESADO POR DOMINIO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de inspirar y motivar</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Desarrollo de colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa</li> <li>• Construcción de equipos</li> <li>• Iniciativa y creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del tiempo</li> <li>• Capacidad para incrementar niveles de conciencia y autocontrol</li> <li>• Capacidad de equilibrar la vida personal y laboral</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la crisis</li> <li>• Percepción, comprensión y gestión del poder</li> <li>• Habilidad para operar en entornos adversos y cambiantes</li> <li>• Gestión del cambio</li> </ul>

---

<sup>1</sup>Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad.

Durante el primer año de cursada se trabajó sobre las siguientes competencias de liderazgo:

## GRÁFICO II – COMPETENCIAS DESARROLLADAS PRIMER AÑO



Fuente: Pablo Barassi

El siguiente gráfico muestra las competencias trabajadas durante el 2do año.

## GRÁFICO III – COMPETENCIAS DESARROLLADAS SEGUNDO AÑO

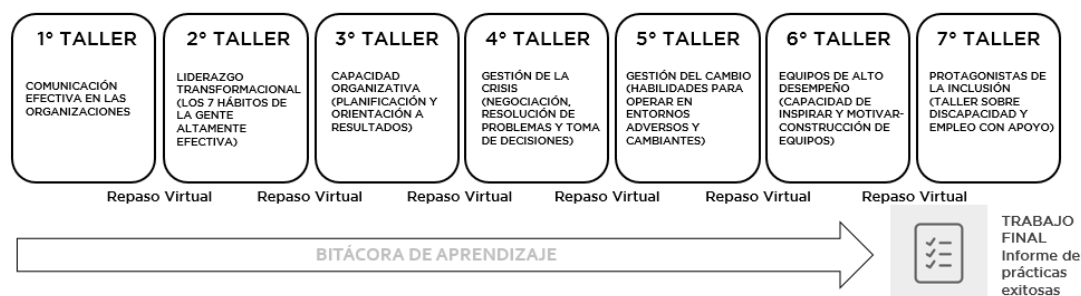


Fuente: Pablo Barassi

## 5. Estructura del Programa

En los siguientes cuadros se esquematiza la estructura del Programa desarrollado para los dos años del itinerario bianual y donde puede visualizarse el trabajo de los diferentes dominios presentados en el apartado anterior:

GRÁFICO IV – PROGRAMA PRIMER AÑO



Con una frecuencia entre módulos de 21 días, en el primer año se desarrollan las siguientes etapas:

El **1º Taller**: es el de **Lanzamiento**. Inicia la Bitácora de aprendizaje, que se realiza a lo largo de todo el programa de modo de permitir al participante dejar registrado “las perlas” o los insights personales. Este taller también trabaja la comunicación efectiva de las organizaciones.

El **2º Taller** se concentra en el **Liderazgo transformacional** y desarrolla los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

El **3º Taller** de **Capacidad organizativa** desarrolla la planificación y la orientación a resultados.

El **4º Taller** de **Gestión de la crisis** profundiza en negociación, resolución de problemas y toma de decisiones.

El **5º Taller** de **Gestión del cambio**. Plantea las habilidades requeridas para operar en entornos adversos y cambiantes.

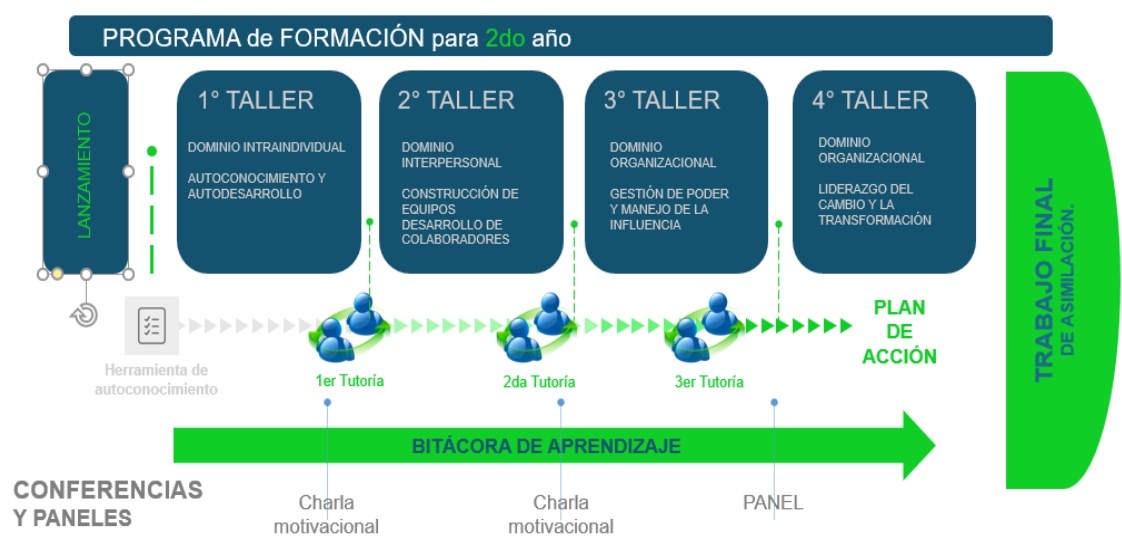
El **6º Taller** corresponde al de **Equipos de alto desempeño** involucra las capacidades de inspirar, motivar y construir equipos.

El **7º Taller** es el de **inclusión**. Discapacidad y empleo con apoyo.

Luego, los participantes deben elaborar un trabajo final con informe **de prácticas exitosas**. Los módulos van acompañados de la **bitácora de aprendizaje** que los acompañará durante todas las

clases y permitirá a los participantes recurrir al momento de preparar el informe final de asimilación

**GRÁFICO V – PROGRAMA SEGUNDO AÑO**



El evento de **Lanzamiento** trabaja en una jornada de 4 horas el rescate de las capacidades aprendidas e incorporadas en el primer año, la descripción de las actividades programadas para la segunda etapa y los compromisos a asumir en el presente ejercicio. En esa oportunidad se les entrega una agenda en la que van registrando diariamente su percepción sobre ser un Líder Conciente.

A partir de allí se toma el Test de Autodesarrollo (PDA: Personal Development Analysis) como herramienta de determinación del perfil conductual y del de Estilos de Aprendizaje Directivo (Kolb) vía Web y posterior análisis de resultados. Se toman estos test porque el estilo de liderazgo de una persona está en función de su estilo de aprendizaje. Con posterioridad, se llevan a cabo reuniones con cada participante para la devolución personalizada de los informes.

El **1º Taller**: es el de autoconocimiento y autodesarrollo que se desarrolla en una jornada presencial que se prolonga con actividades virtuales para trabajar contenidos referidos a los desafíos del Liderazgo Conciente, la profesionalidad como actitud (gerenciar y liderar en la gestión pública) y las aptitudes fundamentales de un líder (el poder del aprendizaje).

El **2º Taller**: trabaja sobre la construcción de equipos y el desarrollo de colaboradores con una carga horaria similar al taller anterior. Los contenidos desarrollados refieren al:

- Entorno y contexto-herramientas para ser efectivos en la vorágine y la complejidad
- El poder de los estilos de liderazgo: como superarlos y adaptarlos según situación y nivel de madurez del propio Grupo
- El poder de los vínculos efectivos: la necesidad de equilibrio entre Tensar-Exigir y Proteger- Reconocer para Inspirar y motivar sin debilidad

El **3º Taller**: profundiza en aspectos relacionados con la gestión del poder y la influencia. Sus contenidos remiten a:



- El poder de las conversaciones difíciles
- El poder de los equipos y el trabajo colaborativo: momentos evolutivos
- Delegación efectiva (Incluye Test de Efectividad en la Delegación a administrarse y resolverse durante la actividad)

**El 4º taller de Liderazgo del Cambio y la Transformación desarrolla:**

- El poder del manejo del conflicto
- Cambios y resistencias: herramientas para detectarlas y trascenderla
- La planificación del cambio
- Gestión del cambio

Las **Tutorías de Desarrollo Individual** se desarrollan presencialmente. Corresponden a reuniones confidenciales individuales que se realizan alternadamente con jornadas propuestas en las actividades de taller, con el objetivo de apoyar y guiar a un líder en el desarrollo de sus capacidades (prácticas de liderazgo) y competencias (estilos de liderazgo) durante las cuales se acuerda y pone en marcha un Plan de trabajo individual orientado al Desarrollo del Liderazgo Personal basado en el informe individual de los instrumentos desarrollados en el Módulo II. Los participantes eligen dos competencias a trabajar durante las tutorías, es más se les pide que completen un archivo con sus preferencias. El tutor acompaña al participante en el proceso de comprender las interacciones que existen entre la visión, las prácticas, el estilo, la cultura y los resultados alcanzados, en situaciones descritas por éste dentro de su contexto organizativo laboral habitual. Las tutorías también brindan soporte técnico para el trabajo escrito de asimilación a presentar al final del Programa.

Con posterioridad se debe realizar un trabajo escrito de asimilación donde se solicita la entrega de un breve Trabajo Escrito de lo aprendido y asimilado durante el año y su impacto en lo cotidiano. Y se realiza una devolución personalizada del mismo.

Por último, en el **Panel Gestión del Cambio**, se invita a expertos en la temática “Gestión del Cambio” para compartir experiencias y mejores prácticas en ámbitos gubernamentales y del sector privado.

## 6. Metodología de abordaje:

Como se explicitara anteriormente, a partir de la definición de comportamientos y habilidades que los referentes de RRHH debían desarrollar o reforzar con miras al futuro y de la participación de los propios actores involucrados, se detectó la necesidad de compartir la metodología de trabajo, crear y fortalecer vínculos, y armar redes de trabajo colaborativas entre los referentes de RRHH de toda la APN.

Asimismo, y con el objetivo de integrar todo lo trabajado en los distintos encuentros, se propone la elaboración de **INFORMES DE PRÁCTICAS EXITOSAS EN GESTIÓN DE LOS RRHH** que sirven como herramienta eficiente para mejorar la gestión actual y futura de estos recursos en toda la APN.

Por otro lado, el Programa de Protagonistas de RRHH ha dado origen a una Comunidad de Práctica de RRHH en la cual se abordan e investigan y comparten temas de interés para el colectivo.

Se sugiere una metodología que se organiza a partir de Jornadas presenciales que requieren un 80% de asistencia, con una frecuencia cada 30/35 días, y actividades virtuales, tutorías, lectura de material bibliográfico, estudio y resolución de casos. También se prevé completar la bitácora de aprendizaje, foros virtuales y chat grupal.

El Trabajo escrito de asimilación sirve como herramienta eficiente para mejorar la gestión actual y futura, poniendo en práctica los conceptos aprendidos y registrados en la Bitácora de aprendizaje. Esta Bitácora de Aprendizaje que se propone realizar durante los distintos talleres, tiene por objeto que los participantes documenten paso a paso los aprendizajes que se van realizando, las nuevas capacidades que comienzan a desarrollarse, las reflexiones y tomas de conciencia que surgen tras el tratamiento de los diversos temas. Gráficamente podría esquematizarse de la siguiente manera:

### GRÁFICO VI- ESQUEMA GENERAL SEGUNDO AÑO

LANZAMIENTO	TEST	4 TALLERES	3 TUTORÍAS	3 CONFERENCIAS	BITÁCORA DE APRENDIZAJE	TRABAJO FINAL DE ASIMILACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad PRESENCIAL</li> <li>Reunión introductoria</li> <li>Explicación de las herramientas de autoconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad del test: VIRTUAL.</li> <li>Envío de informe de resultados personalizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad PRESENCIAL</li> <li>Dinámicas interactivas y experienciales.</li> <li>Reflexión individual y grupal</li> <li>Trabajo con situaciones reales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad PRESENCIAL y PERSONALIZADA.</li> <li>Reuniones confidenciales.</li> <li>Interacción y trabajo sobre situaciones dentro del contexto organizativo laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad PRESENCIAL</li> <li>Paneles con expertos en la temática de RRHH.</li> <li>Mensajes motivacionales de <i>coaches</i> reconocidos internacionalmente.</li> <li>Interacción y trabajo sobre situaciones dentro del contexto organizativo laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>REGISTRO ESCRITO a desarrollar antes, durante, y luego de cada TALLER.</li> <li>Reflexión individual</li> <li>Lectura de apuntes en bibliografía recomendada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad ESCRITA</li> <li>CON FECHA DE ENTREGA</li> <li>Trabajo con registro de lo aprendido y asimilado durante el año y su impacto en lo cotidiano</li> <li>Devolución personalizada.</li> </ul>
30 minutos	90 minutos	06 Hs. por taller	60 minutos	02 horas		

La evaluación de los talleres desarrollados en los dos períodos, se realiza al final de cada módulo (**Anexo 1**). A su vez, al finalizar cada período anual, entregan un trabajo de asimilación contando la experiencia vivida, (qué cosas fueron significativas para cada uno).

Para la obtención del certificado correspondiente y la acreditación de puntos de capacitación del INAP, los cursantes deben:

- Asistir al menos al 80% de los módulos,
- Completar la bitácora de aprendizaje en cada módulo,
- Asistir a las tutorías.

Finalizada la edición correspondiente, los Directores y Gerentes de RRHH y los referentes siguen en contacto con el Programa a través de diversas instancias:

- Integrantes de una red colaborativa de trabajo.
- Implementación de nuevas etapas de formación y
- Participación en proyectos especiales, entre otros, del “Barómetro de la Gestión de RRHH”, la “Guía de Ética”, etc.

## ANEXO 1- EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

### EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

La encuesta es de carácter anónimo.

Tu opinión sobre el taller nos permitirá mejorar las actividades en el futuro.

Por favor, conteste a todas las preguntas. ¡Gracias!

**Referencia de puntuación:**

B

*Para indicar tu respuesta*

*te pedimos marcar con un X la opción elegida,*

*donde 1 es baja y 5 alta.*

Claridad en los objetivos del taller.

1.  2.  3.  4.  5.

Utilidad y pertinencia de los contenidos.

1.  2.  3.  4.  5.

Capacidad didáctica de los facilitadores.

1.  2.  3.  4.  5.

Dinámicas grupales.

1.  2.  3.  4.  5.

Aplicación de la temática en tu tema laboral

1.  2.  3.  4.  5.

Duración del taller

1.  2.  3.  4.  5.

Valoración de la jornada en su conjunto.

1.  2.  3.  4.  5.

¿Alguna observación y/o sugerencia que nos permita mejorar el taller?

***¡Muchas gracias por tu participación!***

ANEXO 2- ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA

**PROGRAMA PROTAGONISTAS DE RECURSOS HUMANOS**

**Cuestionario de Evaluación de Transferencia**

Estimad@s

Con el propósito de evaluar la transferencia de lo aprendido a posteriori de la participación de los colaboradores a su cargo en el programa de referencia, le agradecemos pueda responder las preguntas que se enuncian a continuación con la finalidad de identificar puntos críticos y realizar mejoras para así elaborar estrategias y priorizar temas de formación a futuro.

*En el caso de que dos (2) o más colaboradores de su área hayan participado del Programa le solicitamos COMPLETE el cuestionario en planillas separadas.*

Muchas gracias por su participación.

<b>Ministerio/Organismo:</b> .....	
<b>Nombre y apellido del supervisor:</b> .....	<b>Cargo:</b> .....
<b>Nombre y apellido del participante evaluado:</b> .....	<b>Cargo:</b> .....

1. ¿En cuál de las siguientes áreas se desarrolló más? Identifique 2. Señale con una cruz.

Relaciones Interpersonales con sus superiores:

Relaciones Interpersonales con sus pares:

Relaciones Interpersonales con su equipo:

Comunicación Efectiva:

Desarrollo de Personas de su Equipo:

Capacidad Organizativa-Planificación:

Resolución de Conflictos - Problemas:

Cumplimiento de objetivos:

Gestión de procesos de RRHH:

2. ¿En cuál de estas áreas NO se desarrolló? Identifique al menos 1. Señale con una cruz.

Relaciones Interpersonales con sus superiores:

Relaciones Interpersonales con sus pares:

Relaciones Interpersonales con su equipo:

Comunicación Efectiva:

Desarrollo de Personas de su Equipo:

Capacidad Organizativa-Planificación:

Resolución de Conflictos - Problemas:

Cumplimiento de objetivos:

Gestión de procesos de RRHH:

**A partir de la participación en el Programa ¿qué cambios de comportamiento ha podido observar en relación a...**

Relaciones Interpersonales:

.....  
.....

Comunicación Efectiva:

.....  
.....

Desarrollo de Personas de su Equipo:

.....  
.....

Capacidad Organizativa-Planificación:

.....  
.....

Resolución de Conflictos - Problemas:

.....  
.....

**Cumplimiento de objetivos**

.....  
.....

Gestión de procesos de RRHH

.....  
.....



**¿De qué manera toma la iniciativa para poner en agenda conversaciones difíciles y que éstas sucedan?**

.....  
.....

**¿Nota que el participante al Programa ha ampliado su red de vínculos dentro del organismo y con otras áreas de la APN?**

.....  
.....

**¿Qué tipo de acciones realiza para reconocer públicamente a los miembros de su equipo?**

.....  
.....

**¿Se interesa por acudir o propiciar la participación en jornadas de formación, conferencias de expertos, charlas inspiracionales?**

.....

**Este espacio está abierto para añadir observaciones y comentarios que nos ayuden a mejorar la transferencia de lo aprendido, a la tarea.**

.....  
.....  
.....  
.....

**MUCHAS GRACIAS POR COLABORAR**



## **PROTAGONISTAS DE RECURSOS HUMANOS**

**DE LA ADMINISTRACION CENTRAL Y ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS**

### **ENCUESTA COLABORATIVA PARA FUTUROS DISEÑOS**

#### **Objetivos del Programa**

El Programa PROTAGONISTAS de RRHH está orientado a los responsables de RRHH de organismos descentralizados y sus colaboradores para contribuir al cumplimiento del compromiso asumido en su rol de agentes de transformación y, asimismo, posibilitar que se conviertan en promotores de entornos motivadores y equipos de trabajo colaborativos.

Los objetivos del Programa son:

- Desarrollar y fortalecer competencias profesionales a fin de asumir un liderazgo efectivo.
- Empoderar a los responsables de RRHH de la APN y a sus colaboradores a partir de la construcción colectiva de su rol estratégico como líderes de equipos de trabajo colaborativos.
- Generar redes de trabajo colaborativas entre los referentes de RRHH de toda la APN.

Esta encuesta se realiza para poder contar con un diagnóstico de situación actual (parcial) y definir la situación de partida en cuanto a hábitos/comportamientos que reflejan las competencias puestas en práctica por los referentes de RRHH en la gestión diaria. A partir de esta encuesta, y de otros instrumentos vinculados con cada una de las actividades a desarrollar durante el programa, se podrá elaborar estrategias y priorizar temas de capacitación para las siguientes ediciones del programa.

Finalizada la edición, para enero/febrero del próximo año, se reiterará la encuesta para así poder contar con elementos que nos permitan medir el impacto del programa en el desempeño organizacional de los participantes. Por otra parte, para complementar esta información, cada cátedra realizará una evaluación de los conocimientos específicos incorporados durante el curso.

### **Punto de Partida**

Por favor, conteste las siguientes preguntas tendientes a identificar los diferentes estilos de liderazgo vigentes en el accionar cotidiano.

No es necesario fundamentar ni justificar las respuestas.

Se ruega contestar las preguntas con la mayor objetividad posible ya que no se trata de una evaluación individual sino de hacer un diagnóstico de situación general que nos permita mejorar la oferta del programa a futuro y que el mismo sirva a los objetivos señalados.

Marque la opción elegida o describa brevemente si elige la opción "d) Otra"

- 1) Usted dirige el área de RRHH de su organismo y tiene un grupo de X agentes a su cargo. Usted nota que el ambiente de trabajo se ha desmejorado; hay menos bromas entre los integrantes de su equipo y se han producido un par de discusiones por temas menores. ¿Qué haría Usted al respecto?
  - i) Convocar inmediatamente a una reunión de equipo para que cada integrante diga lo que tiene que decir directamente enfrente de todo el grupo.
  - ii) Esperar un tiempo antes de actuar, para ver si el/los problemas son pasajeros y no requieren de acciones concretas.
  - iii) Conversar con los integrantes de su equipo para tratar de averiguar qué está pasando y cuál es el motivo de la inquietud, antes de proponer cualquier medida.

iv) Otra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) El área de liquidaciones se ha quejado, a través de una nota formal a la superioridad, de la falta de confiabilidad de los datos mensuales recibidos desde RRHH y de errores de cálculo producidos por el sistema. ¿Qué haría Usted en primer lugar?

- i) Convocar a una reunión con los jefes de todas las áreas involucradas en el problema para realizar un diagnóstico y buscar una solución satisfactoria para todos.
- ii) Elevar, también formalmente, una nota o informe a la autoridad superior deslindando responsabilidades y/o poniendo en su conocimiento todos los inconvenientes (técnicos o de otro tipo) que tiene Usted para recopilar la información requerida.
- iii) Reunir a los responsables de los errores de carga de datos e instarlos, bajo apercibimiento, a poner su mejor esfuerzo para no dar a Liquidaciones motivo de quejas.

iv) Otra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Usted nota que el personal a su cargo, en general, está desmotivado y qué, en algunos casos, no pone suficiente cuidado en sus tareas. ¿Qué haría Usted al respecto?

- i) Convocar a una reunión de grupo y recordarles que están cobrando un sueldo a cambio del cual deben realizar a conciencia las tareas que se les asignan, advirtiéndoles que habrá sanciones si Usted no ve un cambio de actitud tanto en lo general como en lo personal.

ii) Organiza un “after –hour” con todo su equipo para fomentar la mejora de las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia.

iii) Convocar a una reunión de grupo para hacer una puesta en común respecto de: los objetivos y metas a cumplir por el área de RRHH; la forma y la medida en que esos objetivos contribuyen al cumplimiento de la misión del organismo; y la importancia que tiene el servicio que presta el área para el resto de los agentes.

iv) Otra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Usted ve que los agentes que se acercan al mostrador solicitando algún trámite deben volver más de una vez para que se los resuelvan y, muchas veces, salen del área con expresiones de disgusto. ¿Qué haría Usted al respecto?

i) Buscaría mejorar los procesos a través de soluciones informáticas y adquisición de mejor equipamiento.

ii) Previa consulta con sus superiores, encara la implementación de un proyecto de cambio integral de toda el área enfocado a resultados y a la mejora de la calidad.

iii) Trataría de motivar a su personal (con premios y castigos) para que mejore el nivel de atención al “cliente interno”, sin realizar costosas y largas intervenciones.

iv) Otra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) En su área de trabajo específica, ¿qué importancia le asigna a la planificación estratégica?

i) Sirve para alinear a las diferentes subáreas tras un objetivo común, el cumplimiento de la misión y la visión del organismo.

ii) Es de poca utilidad ya que los problemas cotidianos deben ser resueltos a medida que van apareciendo.

iii) Es un ejercicio que nos sirve de referencia para el trabajo diario, aunque no es de fundamental importancia para RRHH ya que se trata de un área administrativa.

iv) Otra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6) Es inminente el lanzamiento de una nueva política pública referente a los RRHH de toda la APN y Usted debe implementarla en su organismo dentro de los siguientes 30 días. ¿Cómo encara la nueva tarea?

i) Estar atento a las respuestas que dan otros organismos para tratar de replicar las experiencias exitosas.

ii) Planificar el cambio comenzando por definir los nuevos procedimientos y la asignación de tareas correspondiente.

iii) Esperar a que salga la normativa y pedir asesoramiento al órgano rector.

iv) Otra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7) Se asigna a su área una nueva tarea de carácter excepcional, considerable en magnitud e importante que debe ser realizada en un tiempo perentorio. ¿Cómo resuelve la situación?

i) Toma la tarea en sus manos para asegurar que esté bien hecha dado que, a pesar de exigirle trabajar tiempo extra, es por única vez.

ii) Promueve la formación de subgrupos con interdependencias positivas generando espacios de intercambio y solución de problemas.

iii) Distribuye la tarea en partes iguales entre todos los integrantes de su grupo para ser lo más equitativo posible y luego junta todas las partes.

iv) Otra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2019 - Año de la Exportación

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** Guía metodológica - Programa Protagonistas de RRHH

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 24 pagina/s.