

ESCUELA DE FORMACIÓN E INNOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

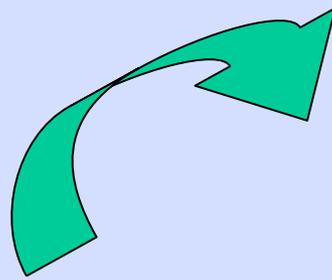
JORNADA FORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE LA REGIÓN DE MURCIA

“La formación, una herramienta estratégica clave para la mejora de los servicios públicos”.

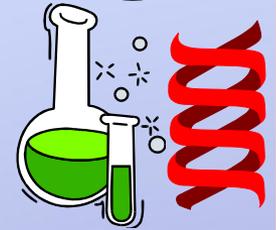
(Del mito al logos y la confianza).

Murcia, noviembre 2014

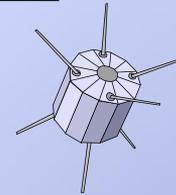
LA ACELERACIÓN DEL CAMBIO



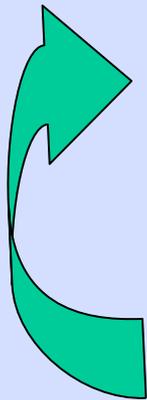
A LA ERA DE LA BIOECONOMÍA
Y DEL CONOCIMIENTO
siglo XXI



A LA ERA DE LA INFORMACIÓN
últimas dos décadas del siglo XX



A LA ERA INDUSTRIAL
siglos XVIII - XIX - XX



Y DE LOS SERVICIOS
década de los 60



DE LA ERA AGRÍCOLA



LAS ORGANIZACIONES DEBEN AFRONTAR CAMBIOS EN EL ENTORNO

Algunos ejemplos de ello:

- ▶ LA TECNOLOGÍA SE DUPLICA CADA 18 MESES (Ley de Moore, fundador de Intel)
- ▶ EL CONOCIMIENTO SE DUPLICA CADA 4,5 AÑOS
- ▶ SÓLO UN TERCIO DE LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES LO SIGUEN SIENDO 5 AÑOS DESPUÉS
- ▶ LA ESPERANZA DE VIDA DE LAS GRANDES CORPORACIONES ES APENAS 40 AÑOS (la mitad que un ser humano en occidente)



"Lo único que permanece es el cambio"

(Heráclito)



¿ DONDE ESTAMOS ?

DEL MUNDO ESTABLE



AL MUNDO CAMBIANTE

SOCIEDAD DEL CAMBIO



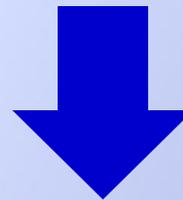
EL CAMBIO EN LAS PERSONAS Y EN LAS ORGANIZACIONES

EFFECTOS

Necesidad de afrontar muchos en una vida

Dificultad para su asimilación

Resistencia, por necesidad de salir de la zona de confort

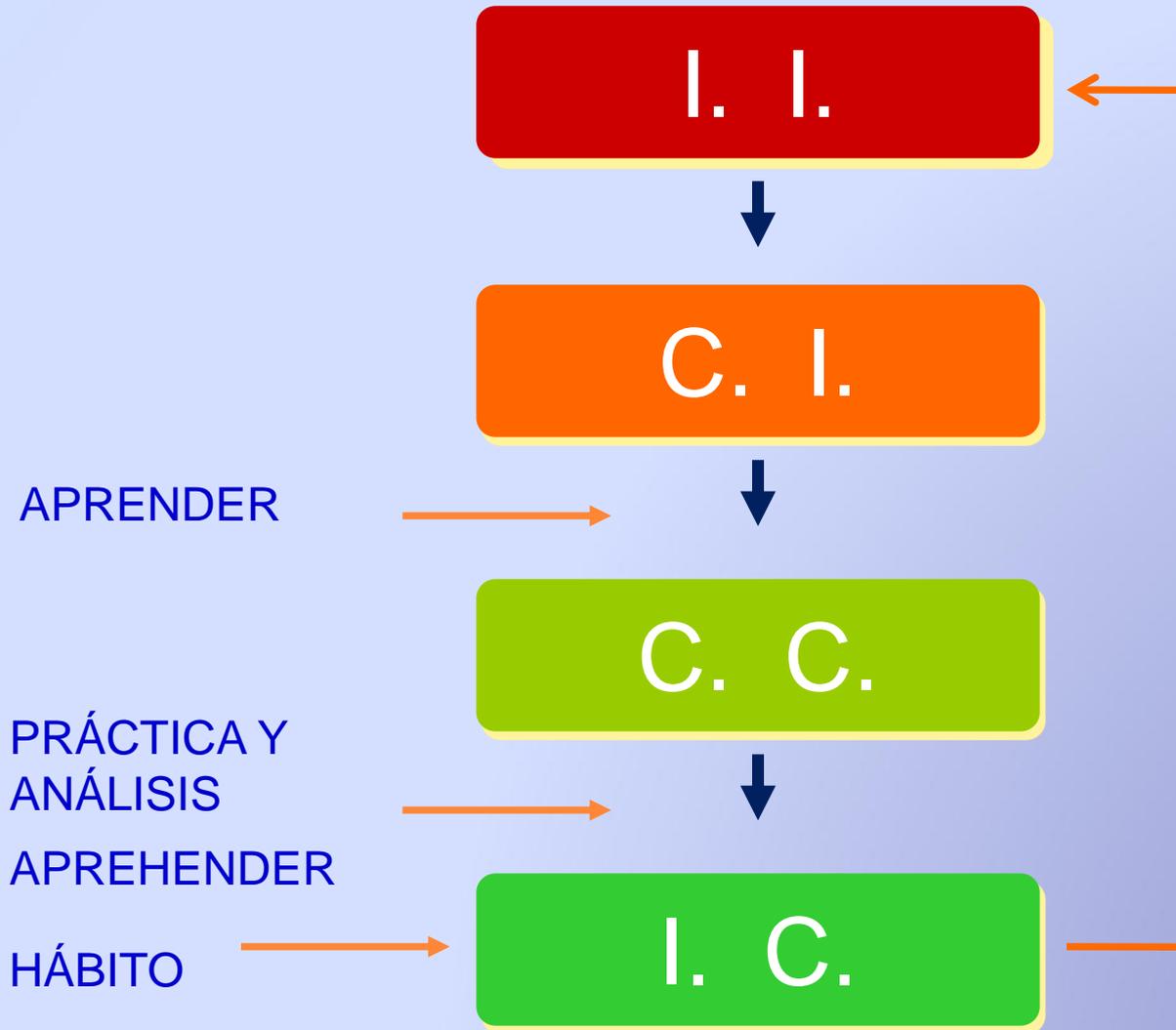


**SHOCK DEL
FUTURO**

APRENDIZAJE CONSTANTE



NECESIDAD DEL CAMBIO: APRENDIZAJE



CAMBIO CULTURAL: HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA

Conjunto de vida, costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico e industrial en una época o grupo social

CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de **valores, asunciones y creencias básicas** mantenidas por sus miembros, que opera de manera **inconsciente** y les sirve para conducirse por el contexto.

ES INTANGIBLE
NO ESPECIFICADA EN NORMAS CONCRETAS
ESTÁ EN LA BASE DE LOS COMPORTAMIENTOS

CULTURA CORPORATIVA

NUESTRA FORMA DE TRABAJAR

Combinación de 6 factores:

- | | |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1) valores y creencias | 4) normas y comportamientos |
| 2) políticas escritas | 5) procesos formales e informales |
| 3) motivación vertical | 6) redes internas y externas |

NIVELES DE CULTURA

ARTEFACTOS Y CREACIONES

- Entorno físico
- Tecnología
- Resultados
- Lenguaje verbal y no verbal
- Normas escritas

VALORES

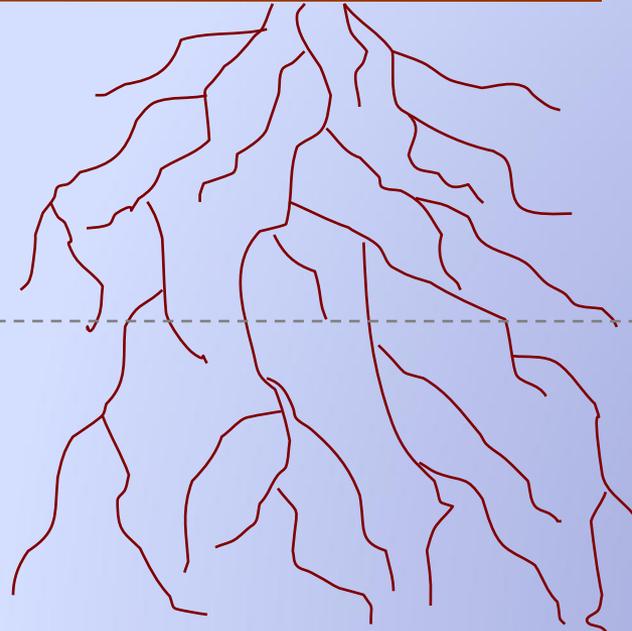
- Pautas de actuación validadas
- Normas no escritas
- Costumbres y hábitos asumidos por todos

PRESUNCIONES BÁSICAS

- Relación con el entorno
- Naturaleza del ser humano
- Relaciones de género
- Naturaleza de la actividad humana
- Bases sociales y políticas



VISIBLES Y
FÁCILMENTE
CAMBIABLES



OCULTAS PERO
CONSCIENTES
CUESTA CAMBIAR

INVISIBLES E
INCONSCIENTES
SE DAN POR SENTADAS
DIFÍCILES DE CAMBIAR

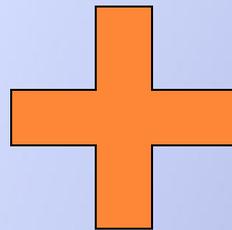
EVOLUCIÓN MODELO DE ADMINISTRACIÓN



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**NUEVAS
ESTRUCTURAS
ORGANIZATIVAS**



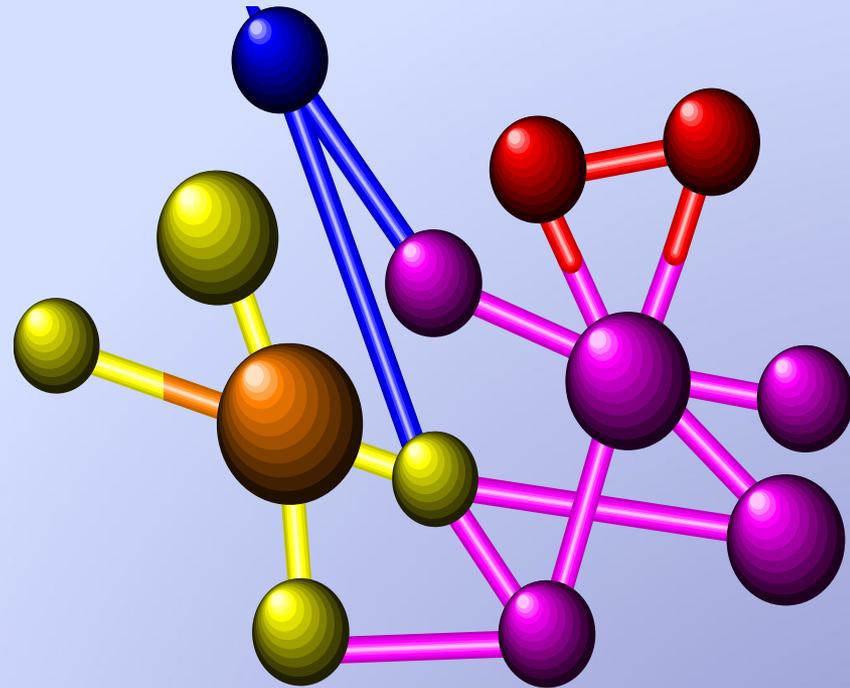
**NUEVOS
PROFESIONALES**



ADMINISTRACIÓN

estructuras organizativas

- ▶▶ más planas
- ▶▶ más transparentes
- ▶▶ menos burocráticas
- ▶▶ más flexibles
- ▶▶ espacios organizativos más abiertos
- ▶▶ orientación al proyecto
- ▶▶ mayor interconectividad: redes
- ▶▶ orientada al aprendizaje constante



PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS POR LOS CIUDADANOS

NEGATIVA

POSITIVA

SERVICIOS

EDUCACIÓN

SANIDAD

JUSTICIA

SEGURIDAD

SERVICIOS SOCIALES

DEFENSA CONSUMIDOR

TRANSPORTES COLECTIVOS

CORREOS / TELECOM.

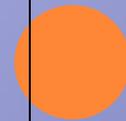
HOSTELERÍA / TURISMO

SERVICIOS FINANCIEROS

PRENSA / TV

ESPECTÁCULOS

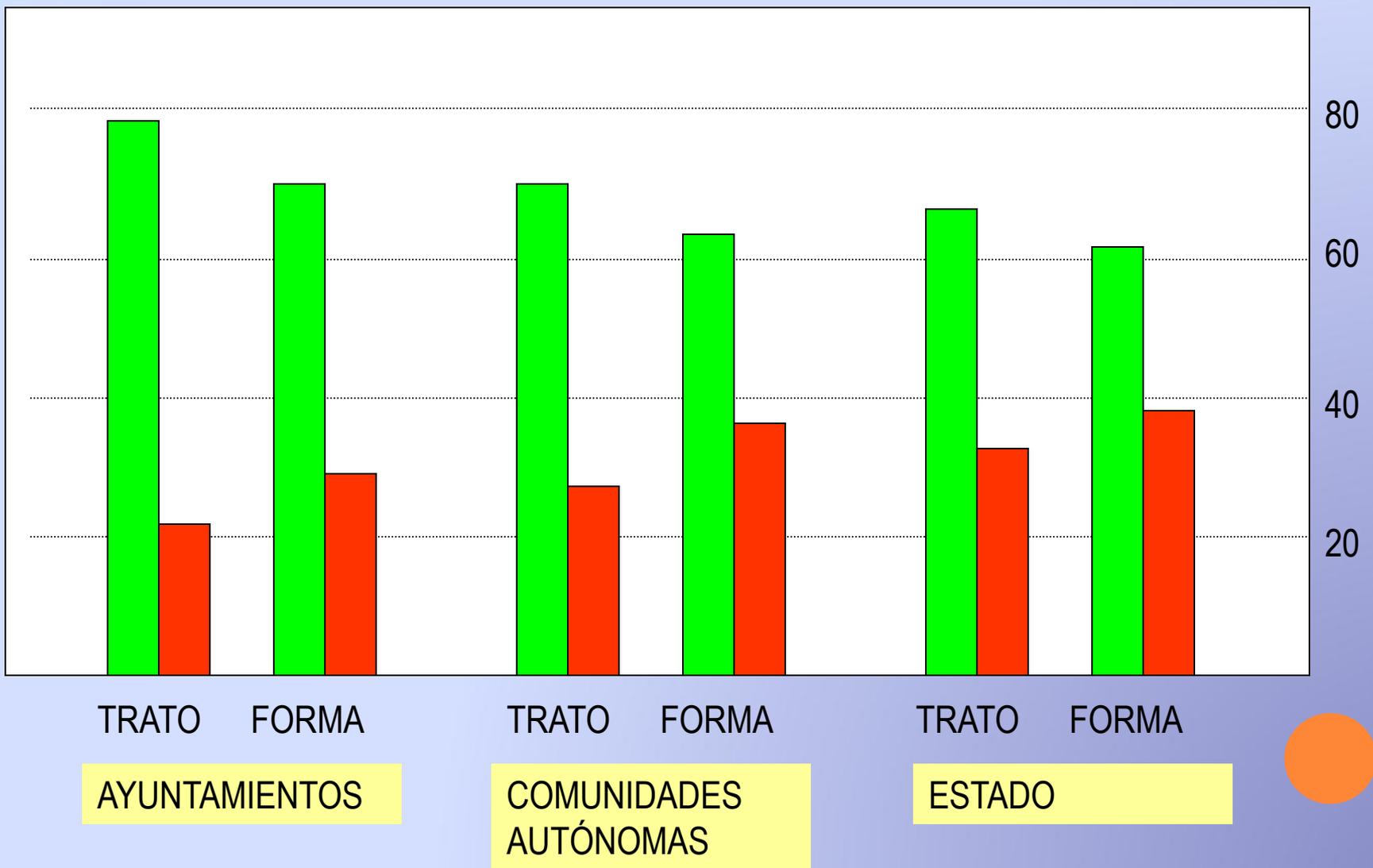
60 50 40 30 20 10 0 10 20 30 40 50 60



VALORACIÓN DE LA CALIDAD

 SATISFECHOS

 NO SATISFECHOS



CULTURA DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE en las AA.PP.

NECESIDAD DE RESPONDER AL ENTORNO CAMBIANTE

NUEVOS OBJETIVOS , RETOS Y VALORES

APRENDER EN EL PROCESO DE TRABAJO

CAMBIO COMO APRENDIZAJE

MOVILIZAR LA ENERGÍA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

CONTEXTOS DE COLABORACIÓN

EFICIENCIA, RACIONALIZACIÓN, OBJETIVOS



CULTURA DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE en las AA.PP.

**Significa que la Administración Pública
cumple sus funciones encomendadas
generando y aplicando conocimiento
válido a sus fines, basándose
en el aprendizaje constante
y el desarrollo organizacional**



Implica CAMBIO de VALORES y COMPORTAMIENTOS

ESPÍRITU DE SACRIFICIO

VALORES TRADICIONALES



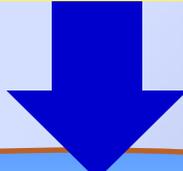
APRENDIZAJE Y MEJORA CONTINUA

VALORES NUEVOS

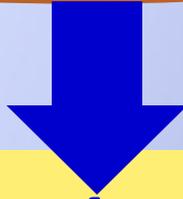


CULTURA DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE en las AA.PP.

CAMBIO CULTURAL Y DE COMPORTAMIENTOS
inducido por



PERSONAS
CONFIANZA

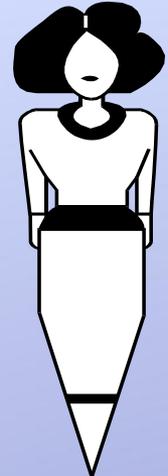


TECNOLOGÍA Y NORMAS
no producen el cambio cultural

CULTURA DEL CONOCIMIENTO: NUEVO PARADIGMA FORMATIVO



¿ SON LAS PERSONAS, REALMENTE,
EL PRINCIPAL VALOR O ACTIVO
DE UNA ORGANIZACIÓN ?



*Fundamentalmente,
las personas que aportan*

MADUREZ
Saber - Querer

CONOCIMIENTO
CAPACIDAD

ACTITUD



CULTURA DEL CONOCIMIENTO: FORMACIÓN CENTRADA EN PERSONAS



“ No conozco mejor fábrica que el compromiso y la innovación “. (A. Einstein)

CULTURA DEL CONOCIMIENTO: NUEVO PARADIGMA FORMATIVO

- No valen las viejas soluciones para los nuevos problemas
- No a la formación por la formación
- No es legítimo limitarnos a cumplir

FORMACIÓN TRADICIONAL

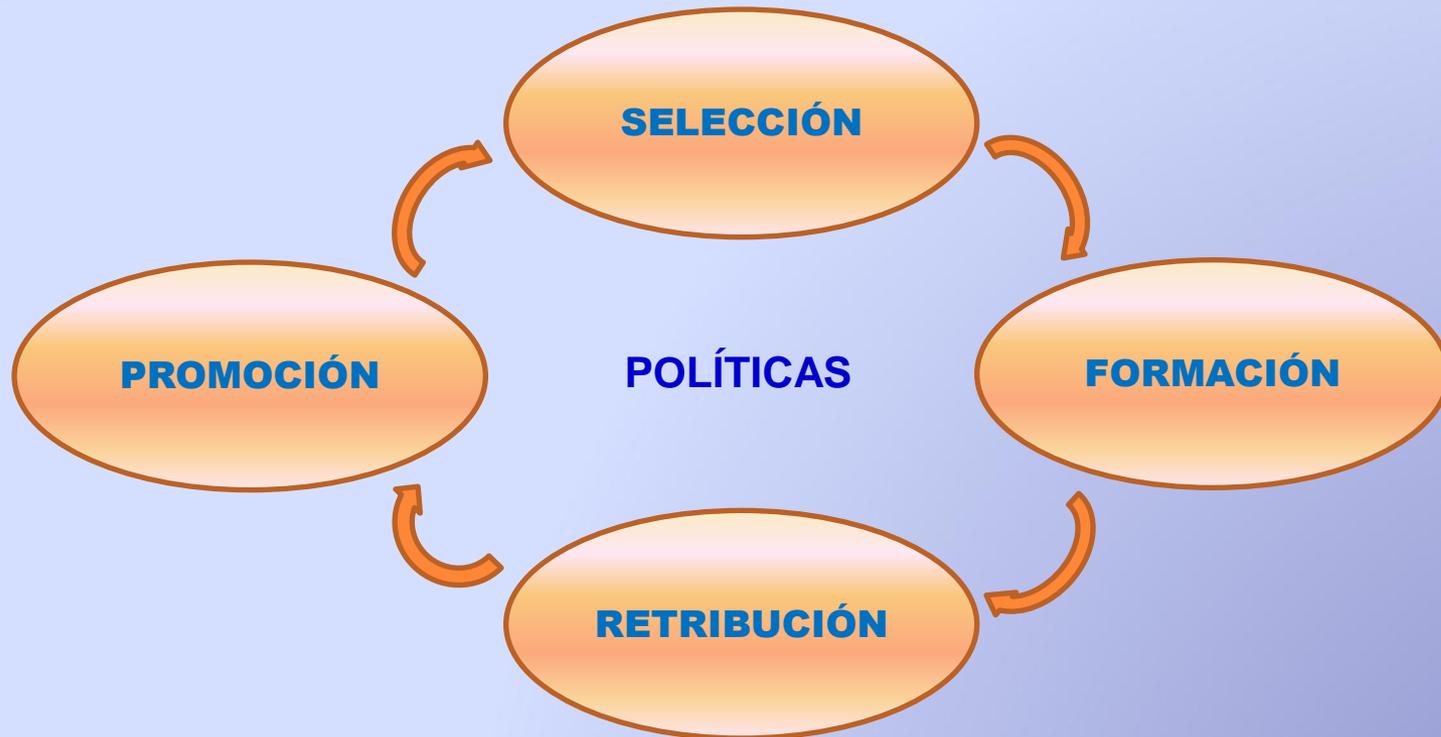
- Al servicio de una organización de funciones.
- Cada persona tiene un cometido precisamente determinado que ha de cumplir.
- Pieza de una maquinaria.
- Persona como elemento pasivo.

NUEVA FORMACIÓN

- Al servicio de una organización orientada a procesos y a las personas.
- Equipos, competencias y desempeño.
- Desarrolla el talento.
- Transferencia al entorno de trabajo.
- Persona como agente activo.

CULTURA DEL CONOCIMIENTO: FORMACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

La FORMACIÓN integrada con las políticas de Gestión de Personas



De forma coherente contribuyen al desarrollo del CAPITAL EMOCIONAL y la MOTIVACIÓN de las personas



ORGANIZACIONES QUE APRENDEN Y GENERAN CONOCIMIENTO

ORIENTACIÓN DE LA FORMACIÓN

- Generar conocimiento transformador para la mejora, la calidad y la eficiencia.
- Implicación y participación de las unidades administrativas.
- Implicación de los responsables funcionales.
- Resultados vinculados al entorno de trabajo.
- Planificación de abajo a arriba.
- Nuevas modalidades formativas.
- Soporte de las TIC`s



ORGANIZACIONES QUE APRENDEN Y GENERAN CONOCIMIENTO

ORIENTACIÓN DE LA FORMACIÓN

- Conceder valor, reconocimiento, recompensa al esfuerzo en formación de forma diferenciada.
- Importancia de la formación de directivos y mandos intermedios por su influencia en el desarrollo organizacional.
- Captar y organizar el talento y las ideas que aportan innovación.
- Creación de redes sociales que faciliten:
 - comunicación, experiencias, apoyo.
 - cultura del compartir (recursos, información, ...).
 - aprendizaje y trabajo colaborativo.
 - marketing de la formación.



FORMACIÓN HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

ORIENTADA AL LARGO PLAZO, requiere:

**CONTINUIDAD
CONSISTENCIA
ESTABILIDAD**

INVERSIÓN, no gasto

MODIFICACIÓN DE NORMATIVAS

**Establecen criterios
que crean valores,
incentivos,
determinan la cultura**

**APOYADA EN:
PACTO POLÍTICO
GESTIÓN PROFESIONALIZADA**



INNOVACIÓN

BUROCRACIA

SOCIEDAD DEL CAMBIO

**PERSONAS
CONFIANZA**

ACAPARAR
INFORMACIÓN

ADMINISTRACIÓN
TRADICIONAL

SHOCK DEL FUTURO

CAPITAL
EMOCIONAL

CULTURA DEL CONOCIMIENTO

aprendizaje y trabajo colaborativo

FORMACIÓN

TIC's

PROMOCIÓN

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD
DE LOS SERVICIOS
POR LOS CIUDADANOS

CAMBIO CULTURAL

MOTIVACIÓN

CAPITAL
INTELLECTUAL

AURRERABIDE

MADUREZ

Resistencia

CAMBIO de VALORES y COMPORTAMIENTOS

**CAMBIO
COMO
OPORTUNIDAD**

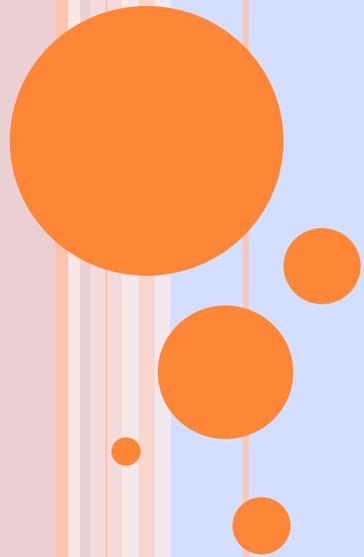
**CAMBIO
COMO
AMENAZA**

NUEVO PARADIGMA FORMATIVO

APRENDIZAJE CONSTANTE

"Lo único que permanece es el cambio"

MUCHAS GRACIAS



ELEMENTOS MOTIVADORES

- **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR EL GRUPO**
- **AUTONOMÍA EN LA REALIZACIÓN DE TAREAS**
- **PARTICIPACIÓN EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**
- **SENTIMIENTO DE COMPETENCIA Y EFICACIA**
- **ACEPTACIÓN COMO MIEMBRO DEL GRUPO**
- **INTERAPRENDIZAJES**
- **LOGRO DE OBJETIVOS**
- **FEED-BACK CONSTANTE**
- **SER CONSULTADO ANTE POSIBLES CAMBIOS**

ELEMENTOS DESMOTIVADORES

- EXCESIVO CONTROL
- PROBLEMAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES
- MALA COMUNICACIÓN
- TRABAJO EXCESIVAMENTE PARCELADO
- JERARQUÍA TORPE
- BAJA REMUNERACIÓN
- NO PERSPECTIVA DE EVOLUCIÓN
- DESINFORMACIÓN SOBRE POSIBLES CAMBIOS
- DESCONOCIMIENTO DEL TRABAJO DE ÁREAS PRÓXIMAS

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ORGANIZACIÓN



JERARQUÍA DE NECESIDADES

MASLOW

