

Panorama y perspectivas del enfoque de competencias

La Gestión de Recursos Humanos:
El Enfoque en Competencias

VIII Reunión

Foro Nacional Permanente de Profesionalización
en Gobiernos Locales

Aguascalientes , 17-18 de Mayo de 2004

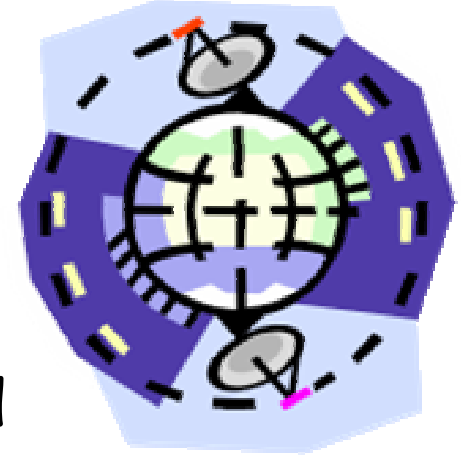
L. Mertens
mertens@oit.org.mx

- **Postulado:**
- La profesionalización en los gobiernos locales no es un objetivo en si mismo, sino debe estar anclada en la visión estratégica sobre el papel de los municipios en el desarrollo económico y social del territorio y por extensión, del país. De esta manera, adquiere un significado dinámico en la evolución del contexto local, nacional e internacional.
- Las competencias deben partir de esta visión estratégica y ser dinámicas en su diseño y desarrollo.

Contexto



contexto



Trayectoria de la Globalización:

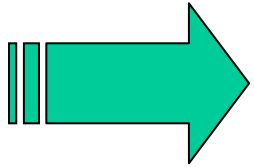
- profundizando tecnológicamente (IT, Calidad -ISO)
- desordenada (corporate governance)
- segmentada por intereses
- contradictoria (subsidios)

Años 90

Prioridad:
**desarrollar e
impulsar mercados
en el mundo**

Años 2000

Prioridad:
seguridad nacional



...Las organizaciones necesitan repensar constantemente todas sus partes.....

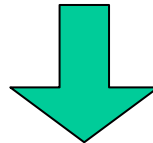
eficiencia y competitividad a escala mundial

respuestas y flexibilidad nacional y local

capacidad de aprendizaje trans mercados y con un

horizonte mundial

**Tecnología, Talento y Tolerancia:
Determinantes del desarrollo local**



Economía de la Creatividad

¿Cuántos municipios crean ambientes favorables para el desarrollo de mercados que ofrecen servicios para satisfacer las necesidades de personas creativas y talentosos, que demandan empresas innovadoras?

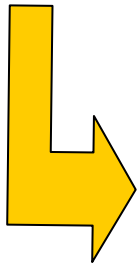


**APRENDIZAJE PERMANENTE E INCLUYENTE
DEL SERVICIO PROFESIONAL**

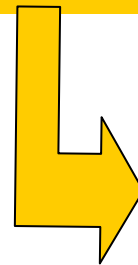
..demanda:

NUEVO CURRÍCULUM PROFESIONAL....

derivado de la práctica productiva en transformación



Aprendizaje permanente e incluyente



Competencias

BusinessWeek

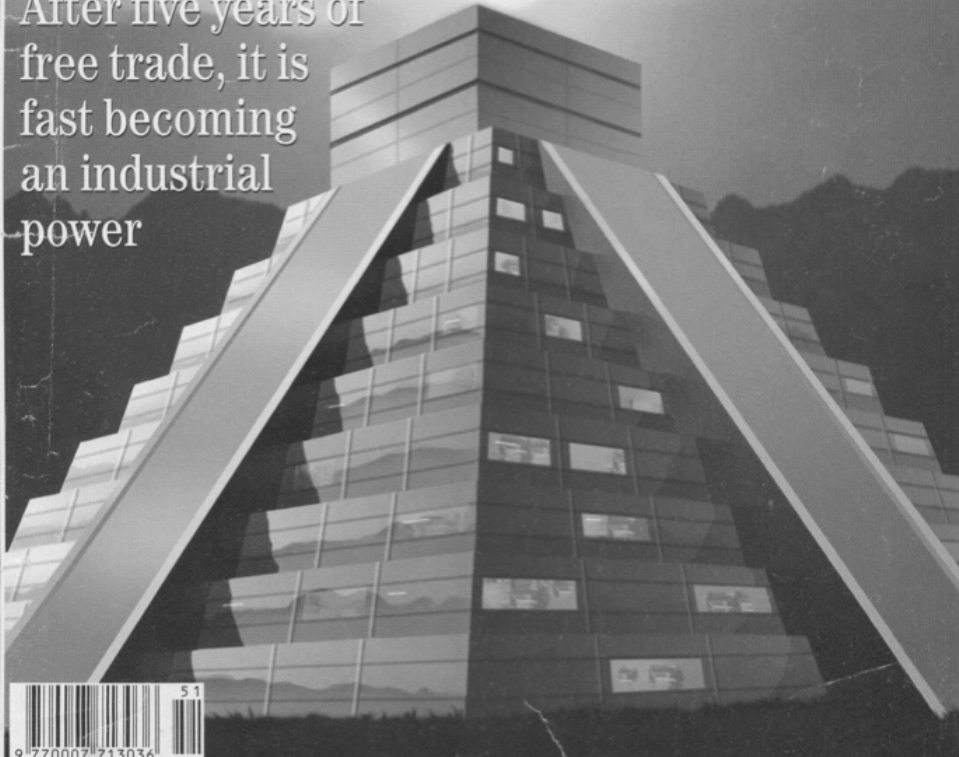
AMAZON.COM
AN E-COMMERCE GIANT
11.11.99
C.A.P.
\$25.00

LATIN AMERICAN EDITION / DECEMBER 21, 1998

A PUBLICATION OF THE MCGRAW-HILL COMPANIES

MEXICO

After five years of
free trade, it is
fast becoming
an industrial
power



www.businessweek.com



ISSN 1045-5523

The McGraw-Hill Companies

BusinessWeek

EUROPEAN EDITION / DECEMBER 8, 2003

www.businessweek.com



THE RISE OF INDIA

And what
it means
for the global
economy

BY MANJEET KRIPALANI
AND PETE ENGARDIO (P. 38)

Concepto

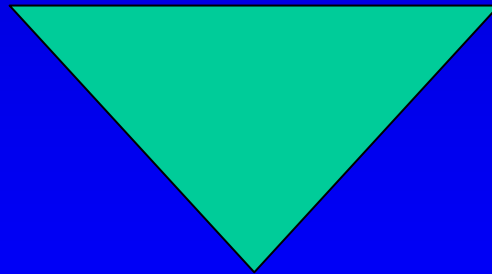


latín

Competentia: Derecho a Opinar, Juzgar

francés

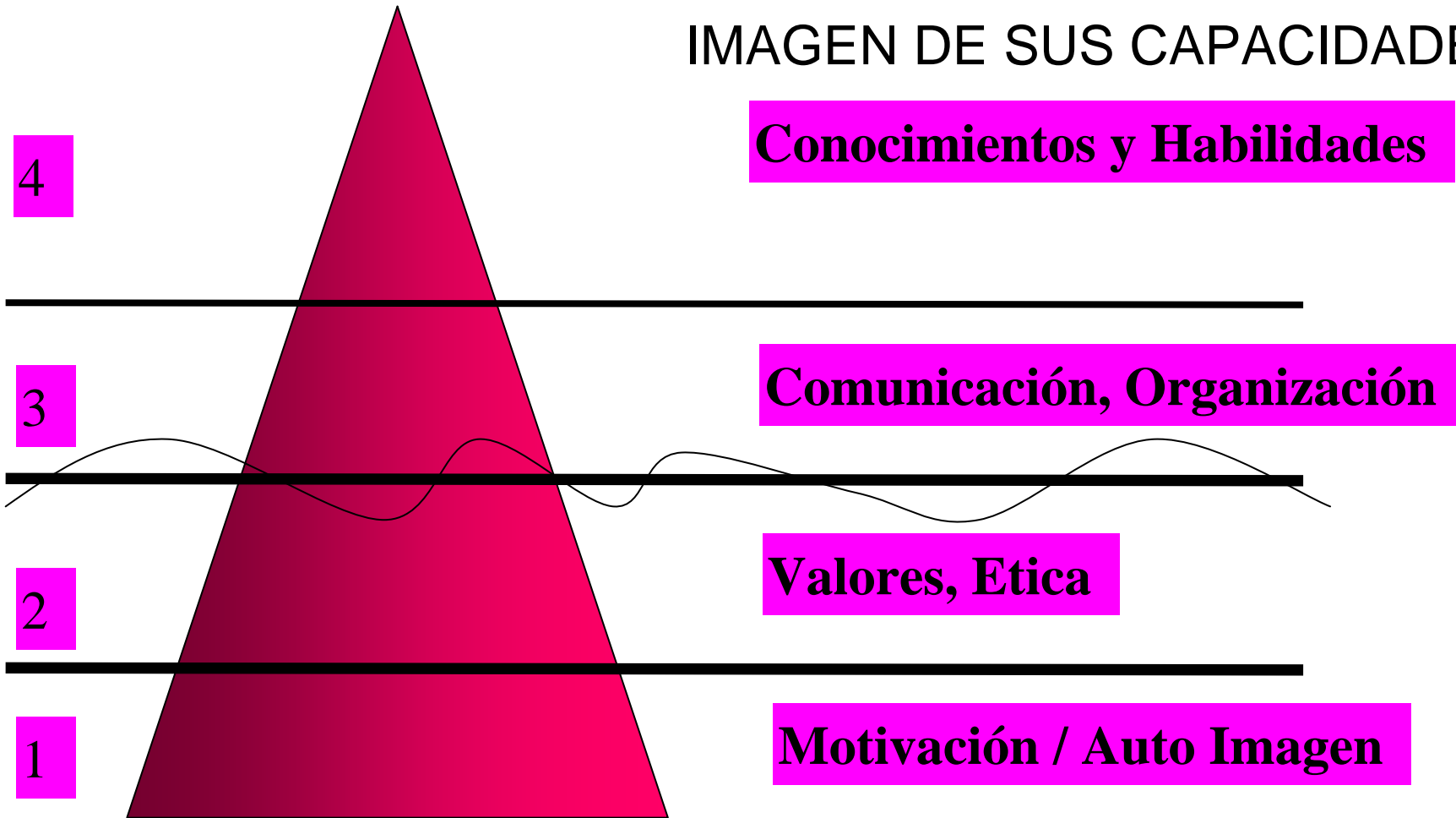
Compétent: Capaz, Destacado



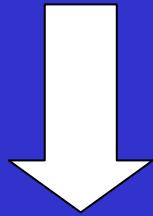
DESARROLLO DE CAPACIDADES

Competencia:

MOTIVO
RELACION
HABILIDAD ESPECÍFICA
VOLUMEN DE CONOCIMIENTO
ROL SOCIAL
IMAGEN DE SUS CAPACIDADES



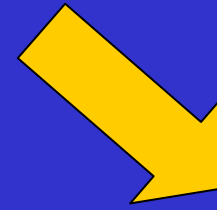
GRH x COMPETENCIA



SABERES



ACCIÓN



CONOCER



TECNICO

HACER



METODOLOGICO

ESTAR

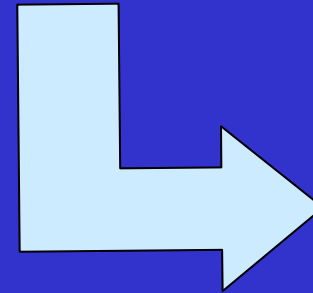


PARTICIPATIVO

SER



PERSONAL (AUTO IMAGEN)



RESULTADOS

grh por competencias



PROCESO ORGANIZACIÓN TÍPICO EN AÑOS 80/90

Vision / Mision

Estrategia para Lograr Objetivos

Detallar Objetivos para Asegurar Objetivos Estratégicos

Diseño Estructura y Organización para Lograr Objetivos Estratégicos

Diseño Estructura de Puestos y Descripción

Selección Personal con Competencias Adecuadas para Funciones / Puestos

Desarrollo Personal para Cumplir Objetivos de la Organización

PROCESO ORGANIZACIÓN TÍPICO EN AÑO 2000

Precisar Vision / Mision y Objetivos Estratégicos Claves



Identificar Puntos Críticos, Especialmente Areas a ser Focalizadas



Diseñar Programa/Proceso con Personal Clave para Atender Puntos Críticos

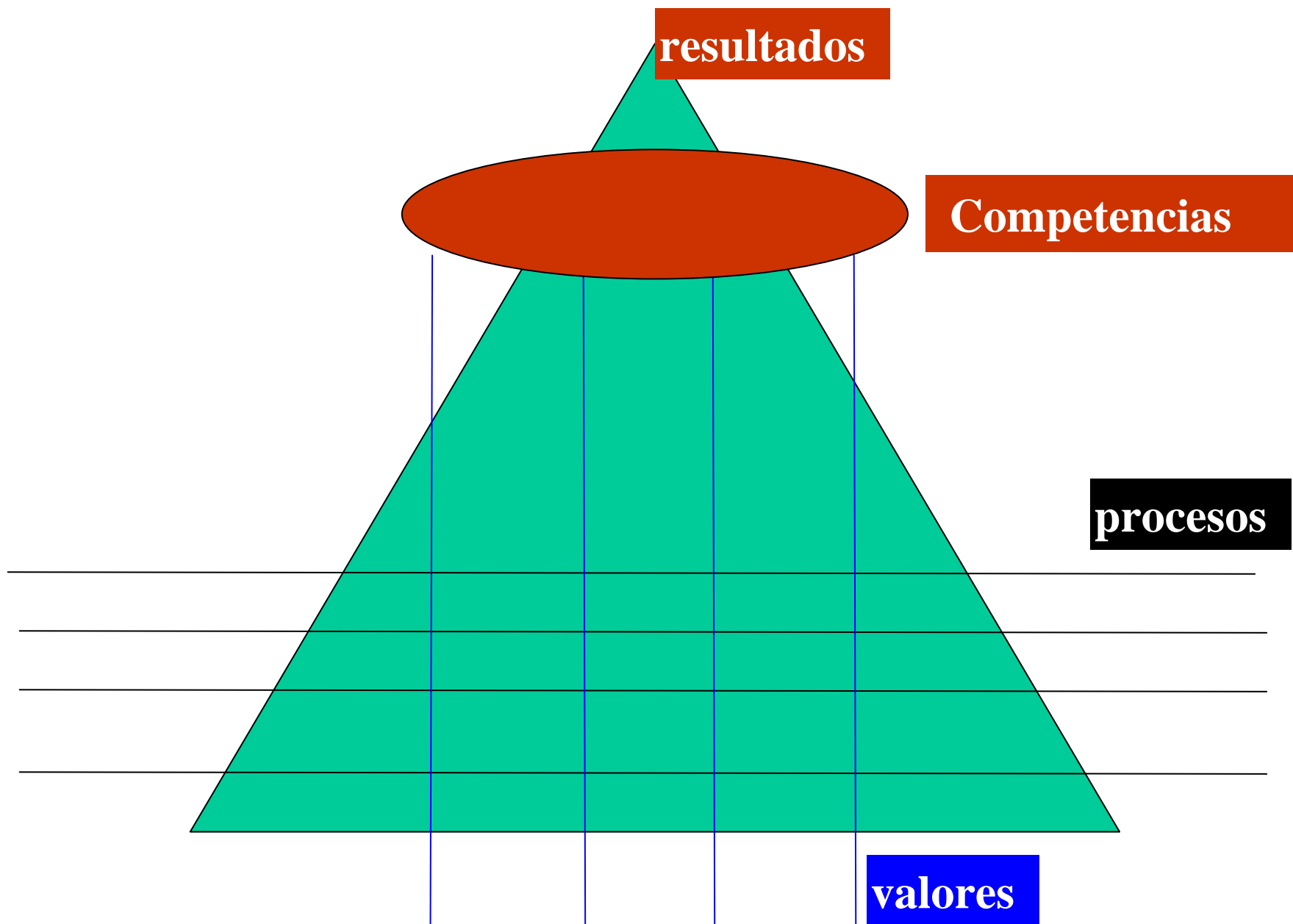


Desarrollar Habilidades para Mejorar y Lograr Resultados Significativos



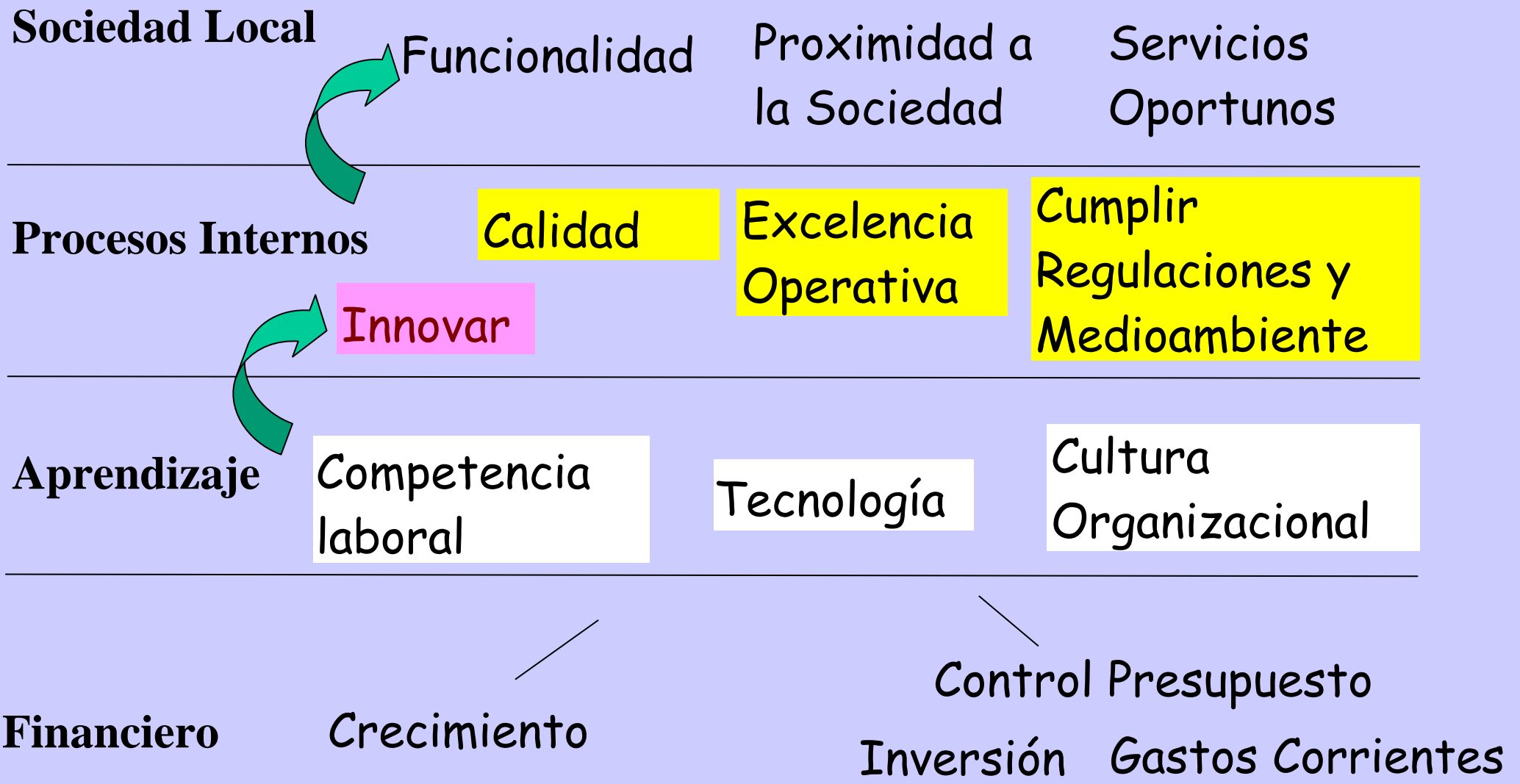
Proceso de Seguimiento Rigoroso para Asegurar Implantación Efectiva y Lograr Resultados

Ejemplo: Estructura Perfil de Competencias:



PERSPECTIVAS:

LOGRAR OBJETIVOS Y METAS

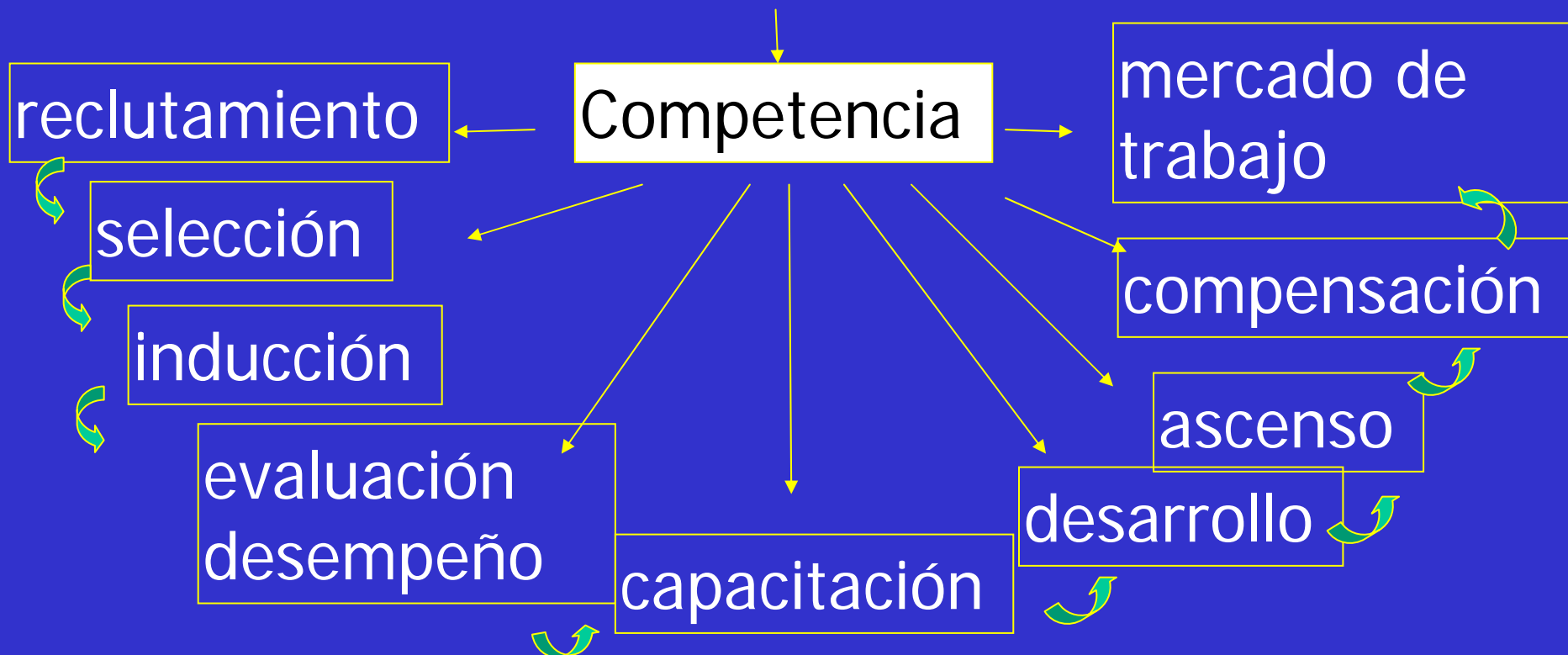


Mision, Vision, Valores

Estrategia, Programas y Metas

PROYECTOS DE INNOVACIÓN TECNICA Y ORGANIZATIVA

POLITICA e INNOVACIÓN GESTIÓN LABORAL



Ejemplo



Marco Perfil de Competencias Municipio

Valores:

- Servicio de satisfacción al cliente
- Respeto al individuo
- Innovación constante
- Profesionalidad en el trabajo

Metas:

- Tasa de No Interrupción Servicio
- Crecimiento Cobertura
- Índice Satisfacción
- Clima Laboral

Competencias Organizacionales:

- Gestión de calidad
- Seguridad
- Procedimientos Administrativos
- Comunicación, Trabajo en Equipo
- Informática

Competencias Específicas:

- Servicios Urbanos
- Tesorería
- Seguridad Pública
-

Perfil de Competencias

Desempeños Críticos en las Competencias:

- Valor Excepcional al Cliente
- Balance Estratégico de Resultados

- Gestión de Personal por Competencias
- Comunicación
- Gestión de Calidad
- Informática
- Valores, ética
- Responsabilidad Social
- Capacidad Emocional

Conocimientos Asociados

Ejemplo:

**Aministración
de Personal**



Dirección de R H

énfasis

Legislación, normativa

Satisfacción Cliente Interno

Selección, Nómina, CT

Desarrollo de RH

dirección

Ordenar, Mandar

Instrucción, Asesoría

Dirigir actuación

Guía – asesor; Valor añadido

evaluación

Puesto

Desempeño

personas

Son un Costo

Recursos a movilizar

enfoque

Reactivo

Proactivo

Ejemplo Formato norma

Saber Escuchar al Ciudadano:

- Atender al último ciudadano con el mismo ánimo y entusiasmo que el primero
- Llevar una plática informal, mostrar interés en el ciudadano, orientarla a un beneficio mutuo
- Abordar el ciudadano por su nombre, con respeto y tomar en cuenta su estado de ánimo
- Mantener la serenidad en situaciones críticas

Lo que no se debe hacer:

- Condicionar al ciudadano
- Ignorar sugerencias

Plus:

- Dar sugerencias sobre el manejo de sus obligaciones
- Ser prudente en casos especiales

Conocimientos:

- Conocer los servicios
- Comprender importancia de la escucha al ciudadano

ETAPAS DE FORMACION x COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS



MANUAL DE FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE
CONOCIMIENTOS ASOCIADOS



INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



GUÍA DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN,
EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN x C.L.



FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE FACILITADORES,
EVALUADORES Y VERIFICADORES x C.L.



APLICACIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL
MODELO

- **CONCLUSIONES:**

1. LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN LA PROFESIONALIZACIÓN EN GOBIERNOS LOCALES TIENE QUE ESTAR ALINEADA CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PAPEL DE LOS GOBIERNOS EN EL DESARROLLO LOCAL.
2. LOS GOBIERNOS LOCALES TIENEN QUE VISUALIZARSE COMO ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES; LAS COMPETENCIAS GUIAN Y ADMINISTRAN EL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL.
3. EL MODELO DE GESTION DE COMPETENCIAS DEBE SER FLEXIBLE, INTEGRAL Y PARTICIPATIVO, ORIENTADO A RESULTADOS. CLAVE DEL EXITO ES EL MONITOREO Y RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE.

Muchas Gracias

• www.leonardmertens.com

