

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN MODELO INTEGRAL E INTEGRADOR DE GESTIÓN DE PERSONAS

M. Carme Noguer Portero



LA VISIÓN

*Una gran marcha empieza siempre
con un pequeño paso*

Confucio

¿Cuál es nuestro entorno en el sector público?

En el marco de la “modernidad líquida”

**Demanda
sociedad**



- Modernización sector público
- Profundos cambios ideológicos y culturales
- Incorporación masiva TIC
- Incorporación principios y valores ética pública

**Respuesta
AAPP**



Algunos cambios en los modelos de Gestión Pública

- DEL NEW PUBLIC MANAGEMENT A LA GOBERNANZA PÚBLICA
- LAS PERSPECTIVAS NEOINSTITUCIONALISTAS

¿Para qué un sistema de gestión por competencias?

O B J E T I V O S

- Disponer de una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión
- Facilitar la implantación de mecanismos adecuados de evaluación continua del desempeño de forma generalizada
- Integrar los objetivos de la organización con los de la persona
- Introducir un nuevo modelo de liderazgo
- Vehicular un modelo integrador de desarrollo profesional

¿Qué entendemos por **COMPETENCIA**?

➔ Diversidad conceptual: de McClelland a Boyatzis, pasando por Spencer y Spencer o por diferentes niveles institucionales.

“Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.” R. Boyatzis

MODELOS DE COMPETENCIAS

CLASIFICACIONES



Modelos de clasificación de compet. Profesionales (Mertens, 1996):

- Funcional
- Constructivista
- Conductista



Multitud de modelos genéricos, que agrupan compet. en *clusters* :

- Levy-Leboyer
- Hay McBer
- Boyatzis
- Informe SCANS

¿Qué significa “Gestión por Competencias”?

CONCEPTO

MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RRHH BASADO EN LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO Y EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO



CLARA
VINCULACIÓN
CON UN CAMBIO
CULTURAL



INTERRELACIÓN
CON UN CONTEXTO
SOCIAL
ORGANIZACIONAL

¿Qué debemos tener en cuenta para plantearnos la introducción del nuevo modelo?

REQUISITOS PREVIOS

- VISION + MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
- SENSIBILIZACIÓN AGENTES IMPLICADOS
- SITUACIÓN MODELO ORGANIZATIVO Y CULTURAL ACTUAL
- ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PASOS A SEGUIR

- Elaboración del directorio de competencias
- Definición perfiles competenciales
- Asignación perfiles competenciales a puestos
- Establecimiento evidencias comportamiento asociadas a niveles de cada competencia

UN EJEMPLO PRÁCTICO: El SGC en el Ayuntamiento de Manlleu

- Implantación de un sistema de gestión de RRHH que integre objetivos de la organización y de la persona, generando compromisos con la organización y con sus resultados.
- Logro de una herramienta eficaz para la gestión del cambio.
- Incremento de la motivación y satisfacción de los empleados.
- Mejora del rendimiento de acuerdo con los objetivos fijados.
- Vinculación del sistema a un plan de carrera profesional.
- Instauración de un sistema de gestión de RRHH centrado en la persona.
- Introducción de un modelo de liderazgo basado en la figura del evaluador.

UN EJEMPLO PRÁCTICO: El SGC en el Ayuntamiento de Manlleu

- Identificación de competencias genéricas y específicas: metodología
- Identificación de competencias estratégicas
- Homogeneización de la información
- Denominación y definición de las competencias
- Nivelación de competencias: 5 niveles

UN EJEMPLO PRÁCTICO: El SGC en el Ayuntamiento de Manlleu

Qüestionari per ocupants LLT

Nom i cognoms:

Data sessió: Perfil: Codi grup:

Lloc de treball:

Funcions associades al teu lloc de treball. Si hi ha alguna tasca important del teu lloc que no ha estat incorporada, si us plau, escriu-la en els espais en blanc d'aquesta columna.

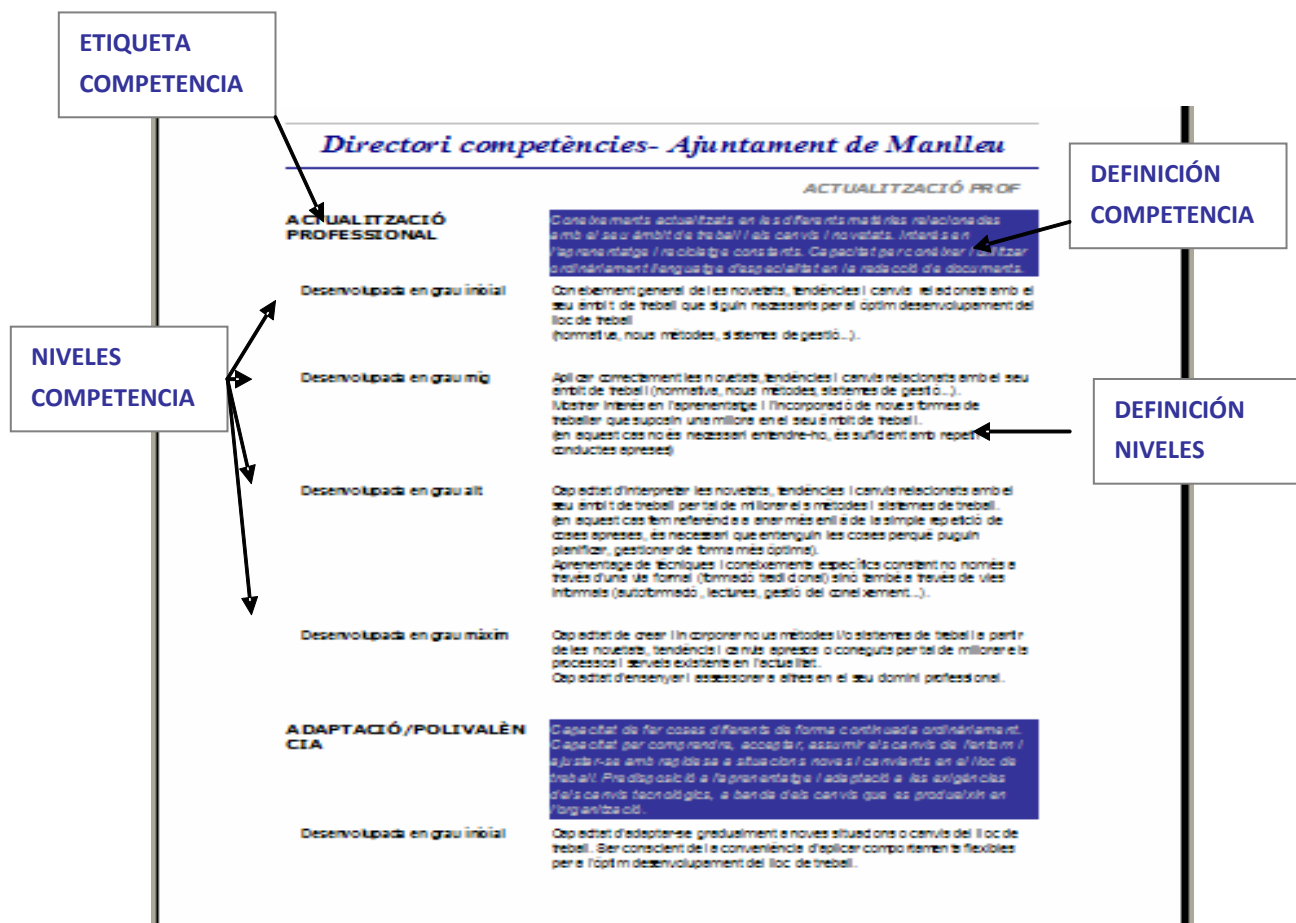
En aquesta columna et demanem que escriguis allò (coneixements, habilitats....) que necessites **saber o saber fer** per tal de realitzar cadascuna de les funcions de la columna esquerra.

1. Col·laborar amb el/la director/a de l'OPE en la planificació de les accions i estratègia a desenvolupar en el servei d'empresa, i en els altres serveis amb l'objectiu de treballar d'una manera integral en la promoció econòmica	Coneixements de models teòrics del desenvolupament social i econòmic local. Coneixements del territori i socioeconòmics Elaborar la planificació i el pla d'acció
2. Dirigir i coordinar els recursos humans del servei d'empresa en totes les accions que afecten a la promoció de l'activitat econòmica, (industrial, comercial i de serveis) de Manlleu.	Organitzar la posada en marxa de les accions del pla Coordinar l'execució del pla d'acció i la prestació del servei Seguiment de la qualitat de servei
3. Dirigir i participar en l'execució tècnico-operativa d'accions promogudes des del servei d'empresa (assessorament a emprenedors, a les empreses existents, realització d'estudis econòmics....)	Elaboració i seguiment d'estudis i informes de la realitat socioeconòmica del territori. Prestació del servei d'assessorament empresarial. Col·laboració tècnica amb l'equip humà de professionals de l'àrea. Resolució de
4. Coordinar i treballar en la realització dels projectes de planificació territorial, conjuntament amb els tècnics especialistes redactors dels projectes i amb els tècnics responsables de l'àrea d'acció territorial de l'Ajuntament.	Coneixements de models de planificació territorial Col·laboració de la vessant socioeconòmica en la planificació. Relacions institucionals implicades en els projectes
5. Realització d'estudis econòmics dels diferents sectors i projectes de Manlleu, i també estudis interns de diferents	Saber detectar les prioritats que cal estudiar Discernir el contingut dels informes i estudis

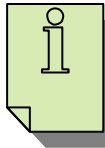
Registro: de 91

ario NUM

UN EJEMPLO PRÁCTICO: El SGC en el Ayuntamiento de Manlleu

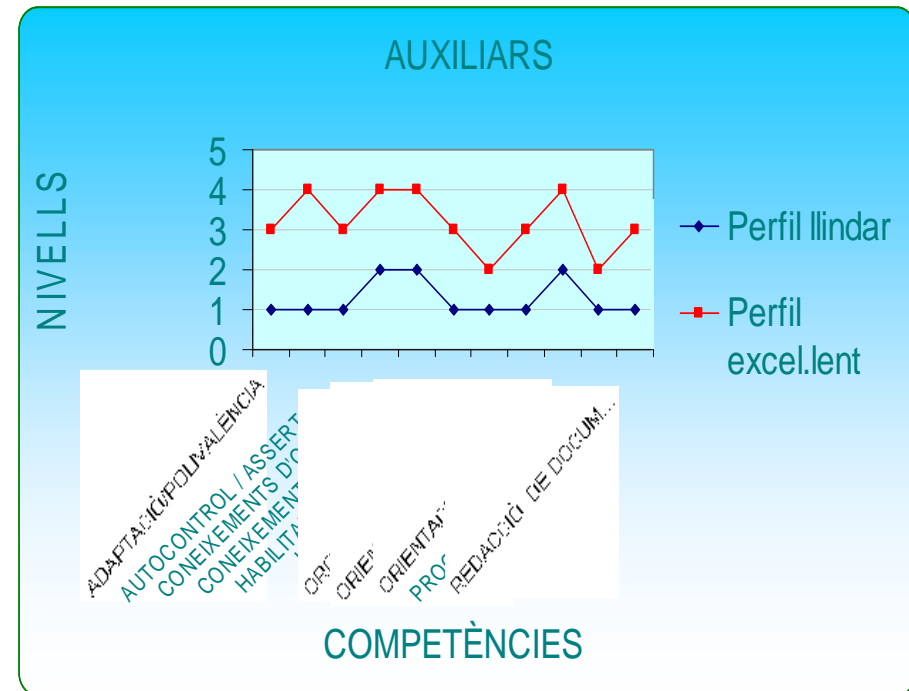


UN EJEMPLO PRÁCTICO: El SGC en el Ayuntamiento de Manlleu



La distancia entre el perfil umbral y el perfil excelente, el elemento básico para articular el desarrollo y la carrera profesionales.

Competències identificades	Perfil lliandar	Perfil excel·lent
ADAPTACIÓ/POLIVALÈNCIA	1	3
AUTOCONTROL / ASSERTIVITAT	1	4
CONEXIMENTS D'ORGANITZACIÓ	1	3
CONEXIMENTS DE MAQUINÀRIA I PROGRAMARI	2	4
HABILITATS INTERPERSONALS	2	4
INICIATIVA/AUTONOMIA	1	3
ORGANITZACIÓ DEL TREBALL	1	2
ORIENTACIÓ A LA QUALITAT/RESULTAT	1	3
ORIENTACIÓ AL CLIENT INTERN I EXTERN	2	4
PROCEDIMENT ADMINISTRATIU	1	2
REDACCIÓ DE DOCUMENTS ESPECÍFICS	1	3



UN EJEMPLO PRÁCTICO: La evaluación del desempeño en base a un SGC

CARACTERÍSTICAS

- ✓ Evidencias de comportamiento para cada nivel de desarrollo de la competencia, observables, deseables y fáciles de valorar
- ✓ Cuestionario de evaluación: 1 puesto = 1 perfil = “n” competencias = 5 niveles de desarrollo de cada competencia = 5 indicadores para cada nivel de cada competencia
- ✓ Integración en una plataforma electrónica: el portal del empleado
- ✓ Rasgos básicos de la evaluación: transparencia durante el proceso, incidencia global, carácter vertical, vocación integradora, base para el desarrollo



CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

UN EJEMPLO PRÁCTICO: La evaluación del desempeño en base a un SGC

Competències identificades per perfils i els seus indicadors

PERFILS

COMPETÈNCIA

← CONEIXEMENTS DE MANTENIMENT I MANIPULACIÓ D'INSTRUMENTS, EINES I MAQUINÀRIA →

Conjunt de coneixements específics necessaris per executar les diferents activitats i utilitzar de forma eficient les eines i instruments a l'abast del servei, optimitzant les seves prestacions. Conjunt de coneixements específics necessaris per executar les diferents activitats i utilitzar de forma òptima les eines i la maquinària corresponent.

C42N02	Desenvolupada en grau inicial	07P42420201	Coneix les necessitats de manteniment i la vigilància bàsiques que requereix cada aparell de reprografia i enquadernació al seu abast.
C42N02	Desenvolupada en grau inicial	07P42420202	Coneix les prestacions generals que ofereixen les màquines de reprografia i enquadernació al seu abast.
C42N02	Desenvolupada en grau inicial	07P42420203	Coneix detalladament les prestacions que ofereix cadascun dels aparells tècnics al seu abast (caldera, bufadors, alarma...).
C42N02	Desenvolupada en grau inicial		Coneix les necessitats de manteniment i la vigilància bàsiques que requereix cada aparell

1 perfil = "n" puestos
1 perfil = +/- 11 compet.
1 competencia =
"n" puestos

1 indicador de un nivel de una compet = 1 puesto

Competències identificades per perfils i els seus indicadors

PERFILS

COMPETÈNCIA

← CONEIXEMENTS DE MANTENIMENT I MANIPULACIÓ D'INSTRUMENTS, EINES I MAQUINÀRIA →

Conjunt de coneixements específics necessaris per executar les diferents activitats i utilitzar de forma eficient les eines i instruments a l'abast del servei, optimitzant les seves prestacions. Conjunt de coneixements específics necessaris per executar les diferents activitats i utilitzar de forma òptima les eines i la maquinària corresponent.

C42N02	Desenvolupada en grau inicial	02P42420201	Coneix a grans trets la forma correcta de manipular els aparells tècnics de què disposa el servei (alcoholímetre, ràdar, càmera digital,...).
C42N02	Desenvolupada en grau inicial	02P42420202	Coneix a grans trets les necessitats de manteniment i vigilància bàsiques que requereix cada aparell.
C42N02	Desenvolupada en grau inicial	02P42420203	Coneix bàsicament les prestacions que ofereix cadascun dels instruments i aparells al seu abast.
C42N02	Desenvolupada en grau inicial		Coneix les tècniques i passos a seguir per a realitzar un control de sonometria

Llistat de competències

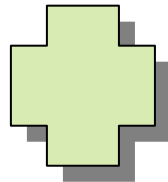
- ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL
- ADAPTACIÓ
- CONEIXEMENT DE L'ORGANITZACIÓ
- CONEIXEMENT TERRITORI I REALITAT SOCIOECONÒMICA
- CONEIXEMENTS DE MANTENIMENT I MANIPULACIÓ D'INSTRUMENTS, EINES I MAQUINÀRIA
- HABILITATS INTERPERSONALS
- IMATGE PERSONAL
- INICIATIVA/AUTONOMIA
- PROCEDIMENT ADMINISTRATIU
- REDACCIÓ DE DOCUMENTS ESPECÍFICS
- TREBALL EN EQUIP

UN EJEMPLO PRÁCTICO: La evaluación del desempeño en base a un SGC

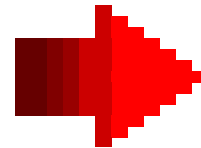
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

2 sistemas:

Cuestionario evaluación

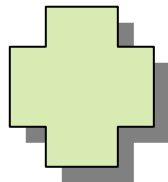


Entrevista anual de evaluación

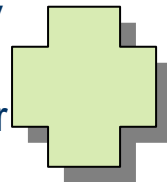


Puestos base, singulares y de jefatura intermedia

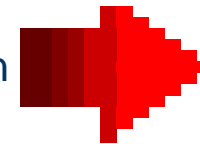
Cuestionario autoevaluación



Cuestionario y entrevista de evaluación por parte del concejal/alcalde



Cuestionario de evaluación por parte del equipo



Puestos directivos

UN EJEMPLO PRÁCTICO: La evaluación del desempeño en base a un SGC

EL PORTAL DEL EMPLEADO

EL CANAL:
EL PORTAL
DEL EMPLEADO

manlleu capital del Ter

SIEP AJUNTAMENT DE MANLLEU

Empleat/ada: NOGUER PORTERO, M CARMÉ

Permit.: Tècnics/iques Auxiliars

Lloc.: TÈC. AUX. DE RECURSOS HUMANS I CONTRACTACIÓ

Enquesta.: 07-02-2007

Resultat.: DELTA

Areas Responsable

Responsable

- Bústia Tasques
- Empleats
- Notícies Departamentals
- Comunicacions
- Formació
- Competències

Grau Inicial	Grau Mig	Grau Alt	Grau Excel·lent		
1 - Defineix els objectius previstos i els prioritza a curt, mig i llarg termini segons les necessitats fixades per l'organització.					
<input type="radio"/> Molt	<input type="radio"/> Bastant	<input type="radio"/> Suficient	<input type="radio"/> Poc	<input type="radio"/> Res	<input type="radio"/> No ho sé
↑					
2 - Assigna als objectius previstos el temps i els recursos necessaris i imprescindibles per assolir-los.					
<input type="radio"/> Molt	<input checked="" type="radio"/> Bastant	<input type="radio"/> Suficient	<input type="radio"/> Poc	<input type="radio"/> Res	<input type="radio"/> No ho sé
↑					
3 - Fixa indicadors de gestió per verificar l'assoliment dels objectius del pla d'acció establert.					
<input type="radio"/> Molt	<input type="radio"/> Bastant	<input checked="" type="radio"/> Suficient	<input type="radio"/> Poc	<input type="radio"/> Res	<input type="radio"/> No ho sé
↑					
4 - Corregeix de forma immediata les deficiències que impedeixen la consecució dels objectius establerts en el pla d'acció d'acord amb el temps i recursos inicialment fixats.					
<input type="radio"/> Molt	<input checked="" type="radio"/> Bastant	<input type="radio"/> Suficient	<input type="radio"/> Poc	<input type="radio"/> Res	<input type="radio"/> No ho sé
↑					
5 - Es fixa un temps de la seva jornada destinat a planificar l'execució dels treballs del servei, d'acord amb els objectius establerts.					
<input type="radio"/> Molt	<input type="radio"/> Bastant	<input checked="" type="radio"/> Suficient	<input type="radio"/> Poc	<input type="radio"/> Res	<input type="radio"/> No ho sé
↑					

© Suma Info S.L. 2003-2004

Tauler Documentació Formació Directori Usuari - ALTRES ACCESOS -

Dimarts, 18 de Març de 2008

Benvingut/da al Canal

Zona desconocida (Mixto) 100%

UN EJEMPLO PRÁCTICO: EL desarrollo profesional en base a un SGC

EL DESARROLLO PROFESIONAL

La Guía de Recursos para el Desarrollo de Competencias comprende una serie de acciones encaminadas a mejorar el ejercicio profesional

Quien evalúa se compromete a guiar/facilitar el proceso de aprendizaje y mejora profesional de las personas a su cargo.

Cada persona se convierte en responsable de su carrera, comprometiéndose a desarrollar sus competencias.

La carrera se basa en un sistema dual de promoción horizontal en el puesto mediante el logro de nuevos tramos y de promoción interna hacia otros puestos de trabajo definido en el itinerario profesional.

• **MEJORA PROFESIONAL**

• **CARRERA ADMINISTRATIVA**

UN EJEMPLO PRÁCTICO: EL desarrollo profesional en base a un SGC

EL PORTAL DEL EMPLEADO

EL CANAL:
EL PORTAL
DEL EMPLEADO

REPERTORIO
ACCIONES DE
DESARROLLO
DE UNA COMPET.

Web del Empleado - Windows Internet Explorer

http://intranet/E-Portal/

manlleu capital del Ter

SIEP AJUNTAMENT DE MANLLEU

Empleat/ada: [input]

Responsable Centres Responsabilitat sobre Empleats/des Enquestes Competències Seguiment Accions

empleat.: [input] Any.: 2006

Perfil.: Tècnics/iques Auxiliars Enquesta.: 03-03-2006

Competència.: ORIENTACIÓ A LA Q DEL RESULTAT Tipus.: Qualitat

Doc d'Accions.: Orientacio a la qualitat del resultat.pdf

Pàgina: 1 de 1 Registres: 5 de 5

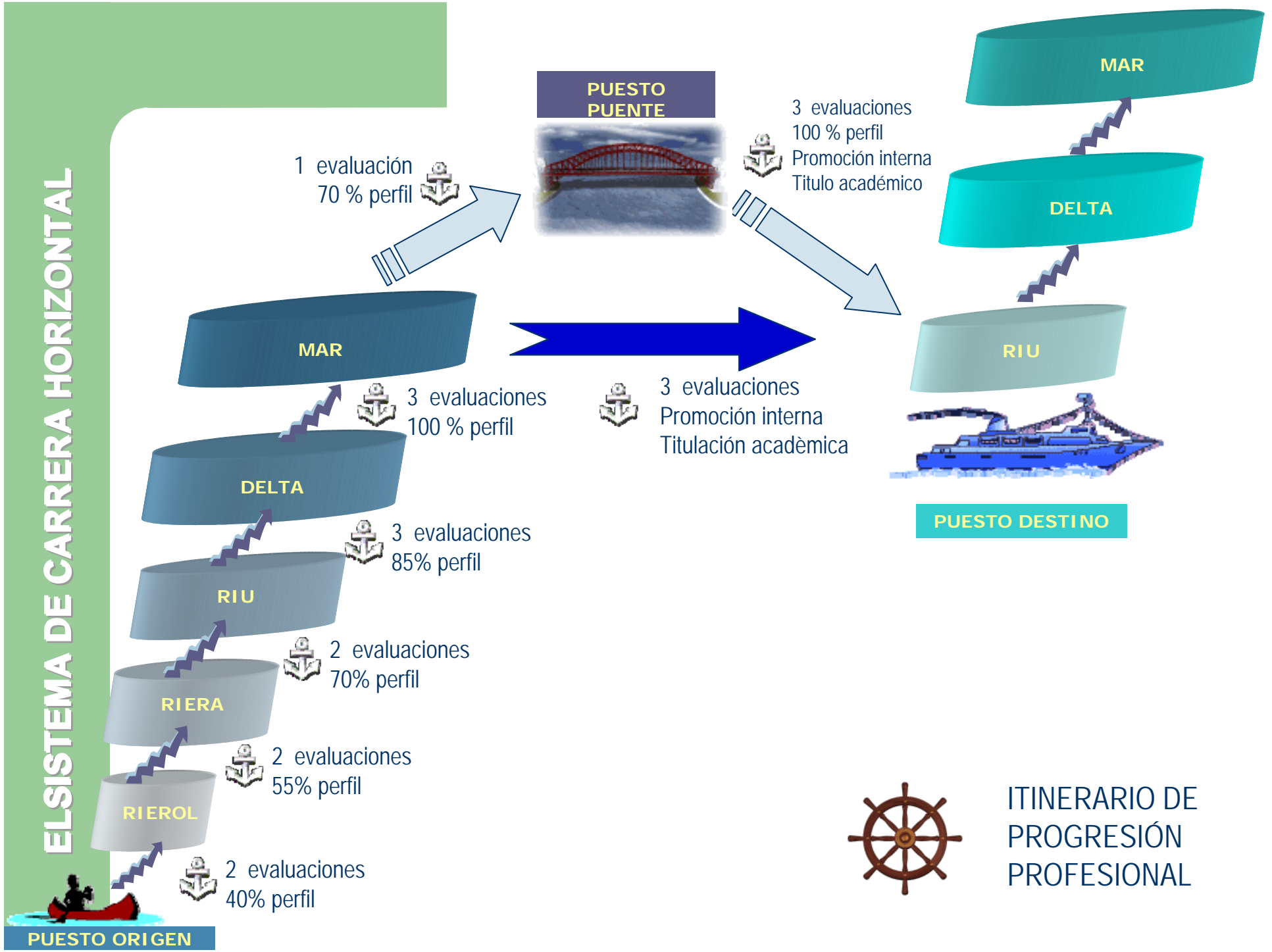
Acció	Tipus	Descripció	Valor/Motiu	Data
15201	Per actuar (Som-hi)	Revisió dels meus objectius personals	SI La Rosabel va el...	30-01-2007
15203	Per actuar (Som-hi)	Revisió dels meus objectius personals	SI Hem quedat que a...	30-01-2007
15204	Per actuar (Som-hi)	Suggerencies de millora	SI Ja estan reculli...	30-01-2007
15405	Per aprendre amb ajut (curs...)	http://www.diba.es/fl/autoform,asp....	SI La lectura li se...	30-01-2007
15411	Per aprendre amb ajut (curs...)	Formació específica	SI Ha fet el curs d...	30-01-2007

Documentació Formació Directori Usuari - ALTRES ACCESOS - Divendres, 4 de Abril de 2008

Zona desconocida (Mixto) 100%

Microsoft Office ... EAPC Microsoft PowerPoin... Web del Empleado - ... 18:02

ELSISTEMA DE CARRERA HORIZONTAL

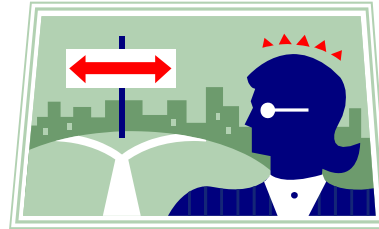


ITINERARIO DE
PROGRESIÓN
PROFESIONAL

UN EJEMPLO PRÁCTICO: El desarrollo profesional en base a un SGC

DE LA CARRERA EN EL PUESTO A LA PROMOCIÓN INTERNA

Una vez logrado el tramo V (Mar) la persona tiene dos opciones:



PREMIO EXCELENCIA

(VARIABLE)

PROMOCIÓN INTERNA

(ITINERARIO PROFESIONAL)

UN EJEMPLO PRÁCTICO: La carrera administrativa en base a un SGC

	LLOC DE TREBALL ORIGEN	TRAM					PREMI Excel·lència	LLOC DE TREBALL PONT	LLOC DE TREBALL DESTINACIÓ	
		TRAM 1	TRAM 2	TRAM 3	TRAM 4	TRAM 5				
	NOMBRE AVALUACIONS	2	2	2	3	3	2	1	3	
GRUP E	Operari manteniment instal·lacions esportives	9	10	11	13	14	CP	Oficial 2a. manteniment instal·lacions esportives	Oficial 1a	GRUP D
	Ordenança/Notificador	9	10	11	13	14	CP	Personal Atenció i Serveis	Recepcionista/ telefonista	
	Conserge	9	10	11	13	14	CP	Personal Atenció i Serveis	Oficial 1a	
	Operari de manteniment general	9	10	11	13	14	CP	Oficial 2a. Manteniment	Oficial 1a	
	Operari de Netaja	9	10	11	13	14	CP	Oficial 2a. Netaja	Oficial 1a	
	Felnera	9	10	11	13	14	CP	Oficial 2a. Cuina	Oficial 1a	
	Cuiner	9	10	11	13	14	CP	Oficial 2a. Cuina	Oficial 1a	
	NOMBRE AVALUACIONS	2	2	2	3	3	2	1	3	
GRUP D	Caporal	17	18	19*	20*	21*	CP		Sergent	GRUP C / D
	Cap brigada obres i serveis municipals	14	15	16	17	18	CP		Responsable Brigada municipal	
	Supervisor deixalleria	14	15	16	17	18	CP		Responsable Deixalleria municipal	
	Agent	15	16	17	18	19*	CP		Caporal	
	Oficial 1a Brigada	12	13	14	16	18	CP		Oficial especialista	
	Auxiliar atenció ciutadana	11	13	14	16	18	CP		Tècnic auxiliar de gestió	
	Monitor esportiu-socorrista	11	13	14	16	18	CP		Tècnic auxiliar d'esports	
	Treballador Familiar	11	13	14	16	18	CP		Tècnic auxiliar en treball familiar	
	Agent de Serveis Territorials	11	13	14	16	18	CP		Inspector d'obres i serveis	
	Recepcionista - telefonista	11	13	14	16	18	CP	Auxiliar d'atenció ciutadana	Tècnic auxiliar de gestió	
Monitor de Centre Obert	11	13	14	16	18	CP		Educador centre obert		
	NOMBRE AVALUACIONS	2	2	2	3	3	2	1	3	
GRUP C	Director d'Esports/Cultura i Joventut	17	18	19	20	22	CP		Director tècnic	GRUP B
	Tècnic auxiliar	15	16	18	20	22	CP		Tècnic mig	
	Delineant	15	16	18	20	22	CP		Arquitecte tècnic	
	Educador Escola Bressol	15	16	18	20	22	CP		Maestra	
	Educador Centre Obert	15	16	18	20	22	CP		Educador social	
Tècnic Aux. gestió biblioteca	15	16	18	20	22	CP		Bibliotecari		
	NOMBRE AVALUACIONS	2	2	2	3	3	2	1	3	
GRUP B	Inspector	21	22	23	24	26	CP		Coordinador	GRUP A
	Director de Serveis Socials/OPE	21	22	23	24	26	CP		Tècnic superior	
	Enginyer tècnic/Arquitecte tècnic	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Treballador Social	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Tècnic d'Empresa	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Tècnic de Formació ocupacional	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Educador Social	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Tècnic inserció laboral	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Tècnic anivora	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Cap Serveis Informàtics	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Tècnic de medi ambient	19	20	22	24	26	CP		Tècnic superior	
	Mestre Escola Bressol	19	20	22	24	26	CP		Professora pedagogia/psicopedagogia	
	NOMBRE AVALUACIONS	2	2	2	3	3	2			
GRUP A	Coordinador de Serveis Generals-Secretari	26	27	28	29	30	CP			
	Coordinador de Serveis Econòmics - Interventor	26	27	28	29	30	CP			
	Coordinador de Serveis Territorials i Medi Ambient	24	25	26	28	30	CP			
	Coordinador Serveis RRHH, contract, compres i patrimoni	24	25	26	28	30	CP			
	Cap del servei d'infraestructures i interv. Mediambiental	22	24	26	28	30	CP			
	Cap de Servei d'Urbanisme i ordenació territorial	22	24	26	28	30	CP			
	Tresorer	22	24	26	28	30	CP			
Arquitecte superior	22	24	26	28	30	CP				

CONCLUSIONES

ADECUACIÓN
MODELO A LA
CULTURA
ORGANIZATIVA |
SENSIBILIZACIÓN

ARQUITECTURA
ORGANIZATIVA
IDONEA Y
LIDERAZGO
POTENTE

INTEGRACIÓN
VERTICAL
(PERSONAS) |
HORIZONTAL
(ESTRUCTURA)

NUEVO ESPACIO
APRENDIZAJE
CONTÍNUO,
PASO PREVIO
MODELO *KM*

DEFINICIÓN
PREVIA
ESTRATEGIAA
LOGRAR

CONSOLIDACIÓN
DE MODELOS
BASADOS EN
COMPETENCIAS
PROFESIONALES

HOJA DE RUTA

ELABORACIÓN DE
UN DIRECTORIO
PROPIO Y
HERRAMIENTA DE
DESARROLLO

PROCESO
ALTAMENTE
PARTICIPATIVO

CAPACITACIÓN
EVALUADOR

*PLAN
COMUNICACIÓN
INTERNA*

CLIMA LABORAL
IDONEO PARA
INSTITUCIONALIZ
AR EL MODELO

MODELO VIVO Y
ABIERTO AL
CAMBIO Y A LA
MEJORA
CONTÍNUA

LA ESTRATEGIA

Se debe tener el valor de aceptar con resignación las cosas que no se pueden cambiar; tener suficiente obstinación para cambiar las que se pueden cambiar; y tener la inteligencia suficiente para no confundir las unas con las otras.

Bertrand Russell



¡MUCHAS GRACIAS!

M. Carme Noguera
Ayuntamiento de Manlleu
noguerc@manlleu.cat