ASEMUCH

SEMINARIO: "IMPLEMENTACION POLITICA DE RECURSOS HUMANOS EN LOS MUNICIPIOS Y PRIMER ENCUENTRO NACIONAL DE COMITES DE BIENESTAR",
6 al 9 de Septiembre 2016 Graneros

Aplicación de un Modelo de Gestión de Personas para la Implementación de Políticas de Recursos Humanos en Municipalidades

Ramón Pavez González © 2016

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS APLICADO A MUNICIPALIDADES

- **La aplicación de este modelo tiene como objetivo el que las municipalidades diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar.**

- **A continuación, se presenta una propuesta de estructura lógica para la Gestión de Personas en los municipios compuesta por cuatro procesos globales, que se desglosan en una matriz de componentes e indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño.**

Ramón Pavez G. © 2016

ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS.

La hipótesis de trabajo del Modelo de Ciclos Temporales, se relaciona con la repetición permanente de estos ciclos, donde todos los elementos ocurren de forma simultánea.

- **Articulación de la visión;**
- **Investigación de la capacidad actual y futura;**
- **Conciencia de la brecha que separa las necesidades futuras y actuales;**
- **Creación de una estrategia de desarrollo de personas,**

Son todos elementos que se reajustan continuamente según los cambios en los objetivos organizacionales.

Ramón Pavez G. © 2016

DEFINICIÓN de MODELO:
Proceso formal, continuo y sistemático mediante el cual se determinan los Objetivos Estratégicos para disponer de un desarrollo organizacional y de calidad de vida laboral en el municipio.

OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Poner a disposición de la estrategia definida por el municipio, aquellas decisiones de dotación, formación y desarrollo de los funcionarios necesarios para tener una Carrera Funcionaria

ETAPAS O CICLOS DE RR. HH.

- **Levantamiento de Información de la Municipalidad.**

Análisis político, económico, social, tecnológico, medio ambiente y legal

- **Definición de conceptos de la Planificación como Marco Estratégico.**

Misión, PLADECO, planificación estratégica, presupuesto, otros instrumentos de gestión.

- **Planificación de Recursos Humanos.**

Formulación de la Estrategia de Recursos Humanos

Ramón Pavez G. © 2016

ETAPAS DE PLANIFICACIÓN EN GESTIÓN DE PERSONAS

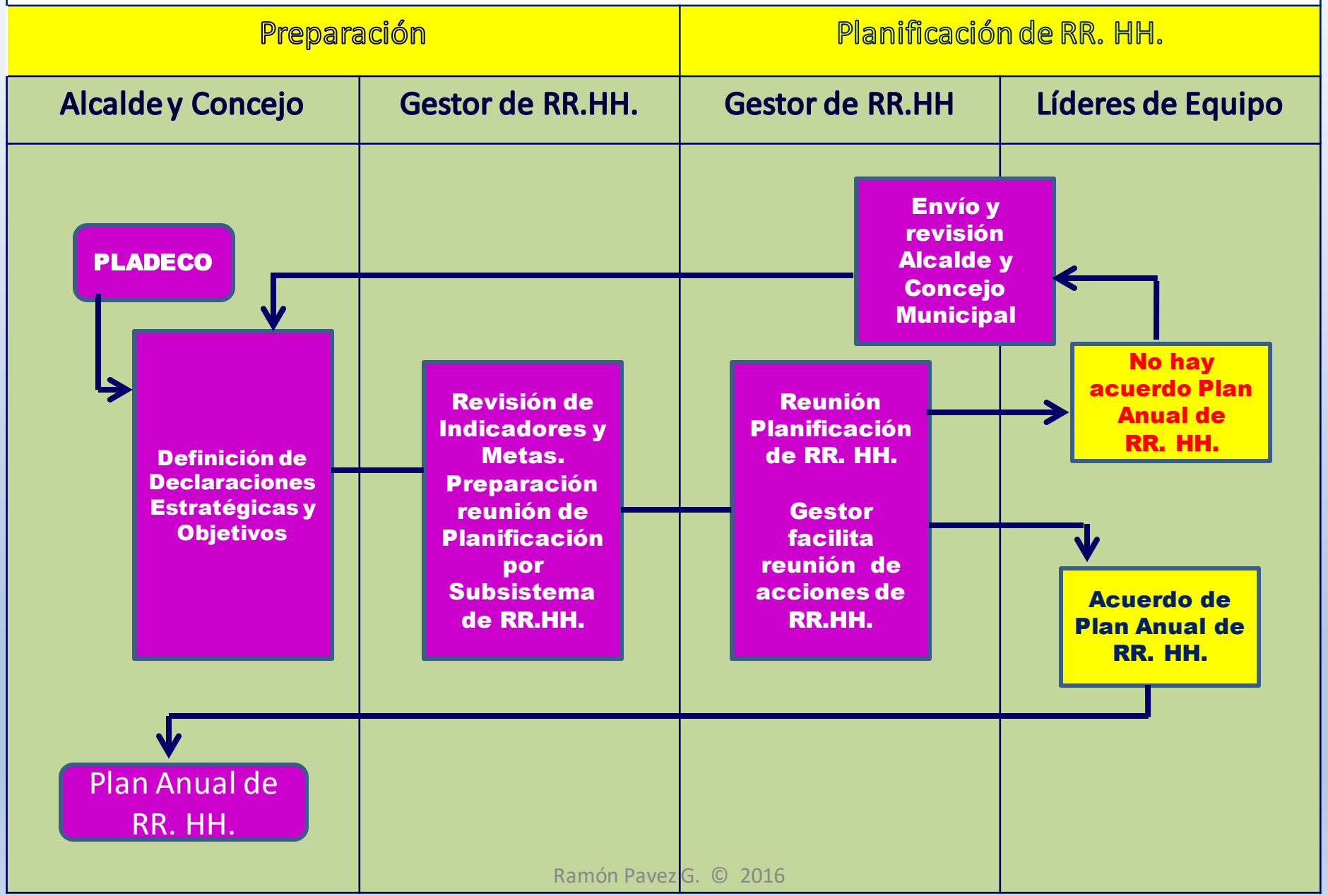
- Descripción y Análisis de Cargos
- Proyección de Recursos Humanos
- Estimación de Demanda de Recursos Humanos
- Oferta de Recursos Humanos

DECISIONES EN FUNCIÓN DE ANÁLISIS DE BRECHAS

- Reclutamiento y contratación de nuevo personal
- Entrenamiento y desarrollo del personal interno
- Promoción y transferencia de personal a otros puestos prioritarios y con insuficiencia
- Análisis y rediseño de puestos
- Estrategias de reducción del nivel de rotación de personal
- Aumento de la productividad

Ramón Pavez G. © 2016

Proceso Esquemático de la Planificación de Gestión de Personas



Ramón Pavez G. © 2016

NIVEL DESARROLLO / PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPTO DE RR.HH.	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe identificarlo / No existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLITICA / ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no Formalizada de Planificación de RR. HH.	Existe Política Formal de Planificación de RR.HH. Asociada a estrategia del municipio.
PROCESO – PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida.
PLANIFICACIÓN	Corto plazo a partir de análisis cuantitativos	Mediano plazo, incorpora análisis cualitativos	Largo Plazo, considera cambios en las variables estructurales del entorno.
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de equipo	Concejo y Funcionarios Municipales.
PROPÓSITO	Determinar las dotaciones y capacidades actuales del municipio.	Identificar las brechas dotacionales y capacidades para el desarrollo futuro del municipio.	Definir las iniciativas y el programa asociadas al Plan Dotacional para el desarrollo futuro del municipio.
PRODUCTO	Dotación actual y habilidades del personal	Brechas Dotación y capacidades del Personal.	Programa Dotacional
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1.- Levantamiento de Dotación 2.- Levantamiento de capacidades Disponibles	1.- determinación Necesidades de Personal 2.- Identificación de Brechas	1.- Revisión Estrategia 2.- Revisión Planes 3.- Confección Programa Dotacional 4.- Seguimiento
PRESUPUESTOS	No incorpora planificación Recursos Humanos	Incorpora Planificación Recursos Humanos a 1 año.	Incorpora Planificación RR.HH. A + de 1 año
TÉCNICAS USADAS	1.- Análisis Normativa de Plantas 2.- Análisis Curricular	1. Análisis Entorno. 2. Entrevista Eventos Conducta 3. Análisis Normativas Plantas	1.- Planificación Estratégica 2.- Planificación Dotacional 3.- D.N.C. – P.D.P.

Ramón Rivas S. © 2016

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA MUNICIPALIDADES: OPERACIONALIZACIÓN

- **Esto es una propuesta acerca de los resultados que cada Municipalidad en su conjunto, debe lograr respecto a sus funcionarios y en ese sentido, no sólo incumbe al área especializada -Gestión de Personas- sino a toda la Municipalidad.** Ej.1 Ej.2

- **Se basa en los cuatro procesos fundamentales que organizan la Gestión de Personas:**

✓ **Desempeño**

✓ **Cambio**

✓ **Desarrollo**

✓ **Planeamiento y Soporte de la Estrategia de Personas**

Ramón Pavez G. © 2016

HORIZONTES TEMPORALES Y PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Ramón Pavez G. © 2016

Descripción de los Ciclos:

Gestión del Desempeño

- **Si bien, cada ciclo temporal atiende sus propias especificidades, también se impactan mutuamente:**

- **El Ciclo de Corto Plazo en gestión de personas o Ciclo de Gestión del Desempeño, busca que los puestos de trabajo de la municipalidad, estén provistos con individuos idóneos, con metas de desempeño definidas, pertinentes y recompensadas, de manera que sea posible asegurar el logro de los objetivos fijados.**

- **Este ciclo da cuenta de los procesos y políticas de reclutamiento y selección; los criterios asociados; existencia de perfiles de cargo para seleccionar; indicadores de evaluación del éxito de la selección; transparencia de los procesos concursales.**

- **También considera la evaluación del desempeño; el proceso y los contenidos de esta evaluación; la relevancia institucional de ésta; su relación con otros sistemas de gestión de personas e indicadores de éxito o cumplimiento de la evaluación.**

- **Además, temas asociados a la inducción y capacitación para los puestos de trabajo; la existencia de programas; las formas de detección de necesidades de capacitación y la existencia de indicadores.**

- **Por último, es significativo en este ciclo analizar temas relacionados con el bienestar; calidad de vida; compensaciones y condiciones de trabajo, es decir, a las cuestiones higiénicas y medioambientales necesarias para el adecuado ejercicio de los cargos.**

Ramón Pavez G. © 2016

Descripción de los Ciclos

Gestión del Desarrollo

- **El Ciclo de Mediano Plazo en gestión de personas o**

Ciclo de Gestión del Desarrollo, no se centra en las metas de corto plazo sino en los objetivos que permitirán que la municipalidad sea eficaz en el futuro para cumplir su misión. Busca la preparación de los funcionarios de todos los escalafones, a objeto de proveer las competencias requeridas para desarrollarse en los escenarios venideros contemplados en la estrategia.

- **Se trata de un ciclo que articula, por la vía de preparar las capacidades de los funcionarios y de los equipos, para el éxito futuro de la estrategia.**

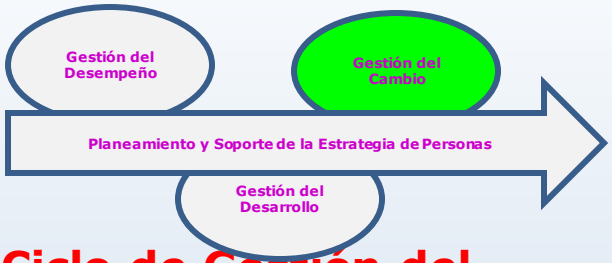
- **Los temas que se observan, se relacionan con el desarrollo profesional y/o de carrera; los mecanismos utilizados; el ajuste entre las necesidades del municipio y de los funcionarios; y el análisis de las tensiones principales del proceso, además de la formación/desarrollo de directivos y del personal clave para futuros cargos o funciones. (Gestión del liderazgo).**

- **También en este ciclo es donde se gestiona y administra la transferencia del conocimiento clave de cada municipalidad (Gestión del Conocimiento).**

Ramón Pavez G. © 2016

Descripción de los Ciclos

Gestión del Cambio Organizacional



- **El Ciclo de Largo Plazo en gestión de personas o Ciclo de Gestión del Cambio Organizacional, se centra en las transformaciones necesarias para orientar a la municipalidad, en su conjunto, hacia los horizontes de largo plazo vinculados a la misión institucional considerando contextos cambiantes.**

- **Este ciclo analiza las acciones y sistemas que permiten anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno.**

- **Por lo mismo, se vuelve vital el proceso de planificación estratégica y la incorporación de los componentes psicosociales al mismo.**

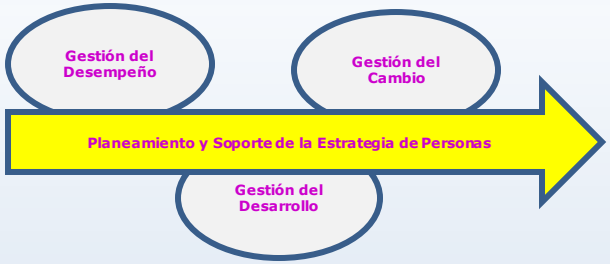
- **Son temas relevantes la gestión del clima y la cultura organizacional requeridos además de las acciones ejecutadas en torno al desarrollo y cambio organizacional asociado a escenarios de transformación o tensión en la misión municipal.**

- **Al ciclo le corresponde el conjunto de acciones que permitan traducir los requerimientos de la estrategia, en diseños organizacionales durables y eficaces.**

Ramón Pavez G. © 2016

Descripción de los Ciclos

Planificación y Soporte de la Estrategia de Personas



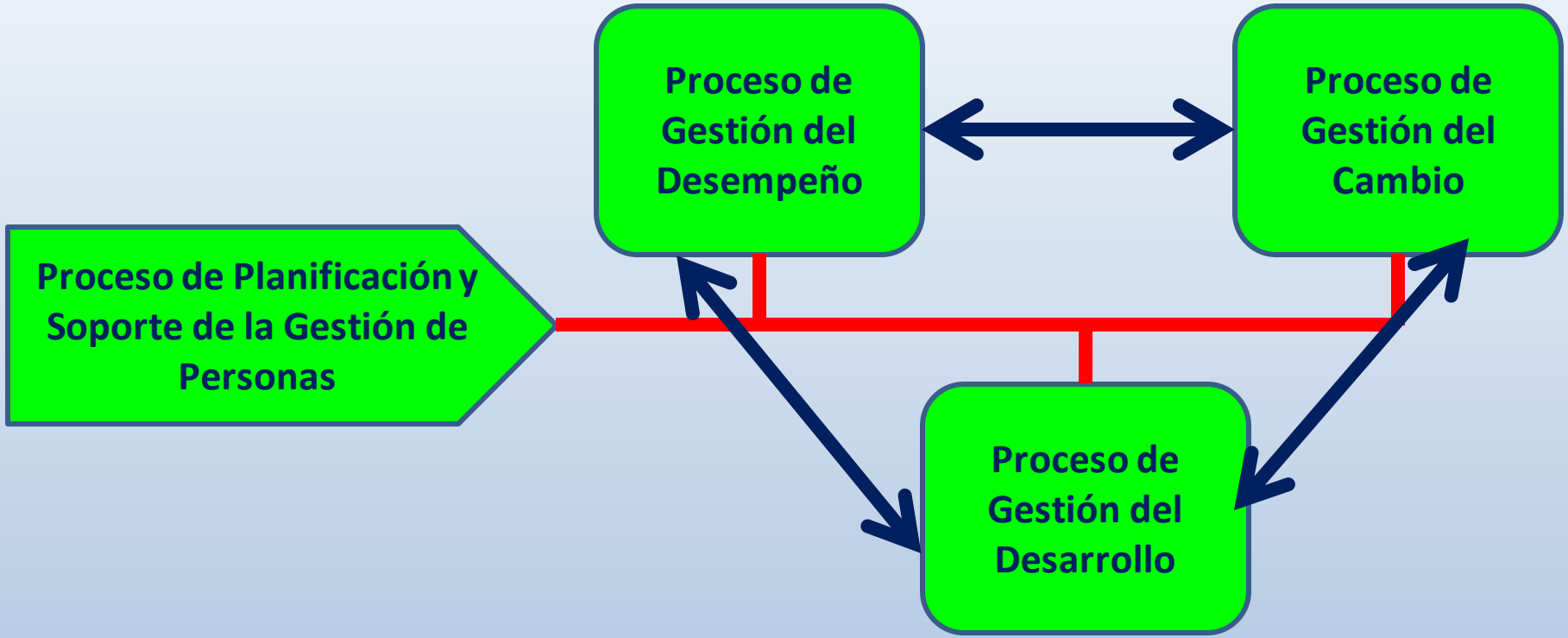
La aplicación práctica de este Modelo, requiere necesariamente de la implementación de un cuarto ciclo o proceso:

El Ciclo Transversal o Proceso de Planificación y Soporte de la Estrategia de Personas.

- **Su objetivo es amplificar el aporte de gestión de personas a la estrategia municipal y disponer las soluciones técnico - administrativas, para soportar la operación de los ciclos de corto, mediano y largo plazo.**
- **En este ciclo, lo esencial radica en examinar las capacidades y rol de la función de Gestión de Personas en la planificación y control de las actividades asociadas.**
- **En este ciclo, se consideran las políticas de recursos humanos presentes en la municipalidad; los contenidos que ésta abarca; cómo ha sido gestada y difundida.**
- **Respecto a la planificación, se considerará el horizonte temporal con el que se planifica la Gestión de Personas; los contenidos de dicha planificación; la existencia y calidad de indicadores (cumplimiento presupuestario, actividades programadas), además de las lógicas de medición del cumplimiento y presupuesto anual.**

Ramón Pavez G. © 2016

ESQUEMA MODELO GESTIÓN DE PERSONAS



CORTO - MEDIANO - LARGO PLAZO

Ramón Pavez G. © 2016

DESAGREGACIÓN MODELO GESTIÓN DE PERSONAS

Procesos

Serie de actividades secuenciales o simultáneas y más o menos coordinadas – dependiendo de los requerimientos y dinámicas cambiantes de la municipalidad– que en conjunto apuntan a la operacionalización de un determinado ámbito de gestión.

Componentes

Tradicionalmente llamados Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, diseñados idealmente para conectar entre sí y para que en conjunto logren abordar los desafíos que se imponen al municipio

Indicadores

Estos indicadores corresponden a ámbitos de contenido específicos que permiten evaluar cada componente o subsistema.

Estándares

Corresponde al estado óptimo o ideal al que una municipalidad puede aspirar y alcanzar en materia de gestión de personas, acoplando indicadores, componentes y procesos

Niveles de Desempeño

Se han definido tres niveles de desempeño por estándar. El Nivel 1 es la situación menos afortunada en términos de alcance del estándar, y el nivel 3 es considerado el nivel avanzado.

Ramón Pavez G. © 2016

NIVELES DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN GENERAL
NIVEL 1	• El Municipio no ha instalado prácticas o acciones que permitan definir procesos de la institución. • Se limita a la ejecución de actividades solicitadas caso a caso.
NIVEL 2	• Los procesos en la Municipalidad se encuentran en desarrollo pero no cuentan con prácticas sistemáticas que permitan pasar de un estado inicial a otro de mayor desarrollo. • Dichas prácticas se encuentran en perfeccionamiento, faltando posicionar el tema a nivel estratégico.
NIVEL 3	• Los procesos de cambio planificado en la Municipalidad se encuentran en un nivel avanzado. • Las prácticas realizadas generan impacto en la actividad principal del municipio y la satisfacción de los funcionarios. Dichas prácticas se encuentran formalizadas y se utilizan de manera frecuente y permiten tomar decisiones estratégicas y de gestión.

Ramón Pavez G. © 2016

PROCESOS, COMPONENTES E INDICADORES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Gestión del Desempeño:

1.- Reclutamiento y Selección.
2.- Inducción.
3.- Gestión del Desempeño Individual

Gestión del Cambio:

1.- Diseño Organizacional.
2.- Gestión del Desarrollo Organizacional.
3.- Gestión del Reconocimiento y Liderazgo.
4.- Gestión de Comunicaciones y las Relaciones Laborales.

Planificación y Soporte:

1.- políticas de Gestión de Personas
2.- Planificación de la Gestión de Personas
3.- Planificación dotacional
4.- Sistemas de Información para la Gestión de Personas
5.- Calidad de los Procesos Administrativos del Personal.
6.- Posicionamiento del área de Gestión de Personas.
7.- Innovación y Desarrollo

Gestión del Desarrollo:

1.- Capacitación.
2.- Movilidad de las Personas.
3.- Gestión del Conocimiento de la Municipalidad.

CORTO - MEDIANO - LARGO PLAZO

Ramón Pavez G. © 2016

PROCESOS	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
1. Planificación y Soporte (Transversal).	1.1. Políticas de Gestión de Personas.	1.1.1. Política de gestión del desempeño. 1.1.2. Política de gestión del desarrollo. 1.1.3. Política de gestión del cambio organizacional.
	1.2. Planificación de la Gestión de Personas	1.2.1. Plan estratégico de gestión de personas. 1.2.2. Metas del área. 1.2.3. Inclusión de los desafíos de gestión de personas en la planificación municipal. 1.2.4. Monitoreo de la planificación.
	1.3. Planificación dotacional.	1.3.1. Definición de requerimientos dotacionales. 1.3.2. Identificación de los perfiles requeridos para afrontar las necesidades futuras de la municipalidad. 1.3.3. Perfiles de cargo actualizados. 1.3.4. Optimización del presupuesto asignado para la contratación a honorarios.
	1.4. Sistemas de información para la Gestión de Personas.	1.4.1. Accesibilidad de la información sobre las personas. 1.4.2. Actualización de la información sobre las personas. 1.4.3. Ámbitos de gestión que cuentan con información agregada sobre personas 1.4.4. Reportes de gestión.
	1.5. Calidad de los procesos administrativos del personal.	1.5.1. Calidad del proceso de cálculo y pago de remuneraciones. 1.5.2. Calidad del proceso de registro de asistencia. 1.5.3. Calidad del proceso de feriados legales y días administrativos. 1.5.4. Calidad del proceso de licencias médicas. 1.5.5. Calidad del proceso de cometidos funcionarios y pago de viáticos.
	1.6. Posicionamiento del área de Gestión de Personas.	1.6.1. Influencia del área de gestión de personas. 1.6.2. Presupuesto del área de gestión de personas. 1.6.3. Calidad de la infraestructura del área de gestión de personas.
	1.7 Innovación y Desarrollo.	1.7.1. Innovación 1.7.2. Investigación y desarrollo.

Ramón Pavez G. © 2016

PROCESOS	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
2. Gestión del desempeño (Corto plazo).	2.1. Reclutamiento y Selección.	2.1.1. Reclutamiento y selección de honorarios. 2.1.2. Reclutamiento y selección de contratas. 2.1.3. Concursabilidad de ingreso de plantas. 2.1.4. Utilización de los perfiles de cargo en reclutamiento y selección.
	2.2. Inducción.	2.2.1. Inducción al personal nuevo. 2.2.2. Inducción nuevos directivos. 2.2.3. Utilización de los perfiles de cargo en inducción del personal.
	2.3. Gestión del desempeño individual.	2.3.1. Planificación del Desempeño: Definición de roles y metas individuales vinculadas con los desafíos municipales. 2.3.2. Seguimiento y Retroalimentación sobre tareas a desarrollar y metas. 2.3.3. Fundamentación de decisiones de gestión asociadas a personas, basadas en resultados de desempeño. 2.3.4. Utilización de los perfiles de cargo en definición, retroalimentación y calificación de cumplimiento de metas.

Ramón Pavez G. © 2016

PROCESOS	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
3. Gestión del desarrollo (Mediano plazo).	3.1. Capacitación.	3.1.1. Carácter estratégico de la capacitación para la municipalidad. 3.1.2. Participación del proceso de capacitación. 3.1.3. Metodologías de diagnóstico de necesidades de capacitación. 3.1.4. Metodología de elaboración del Plan de Capacitación Municipal. 3.1.5. Metodología de diseño instruccional. 3.1.6. Metodologías de evaluación hasta niveles de transferencia y/o impacto de la capacitación y consideración de resultados.
	3.2. Movilidad de las personas.	3.2.1. Oportunidad de los concursos de promoción. 3.2.2. Oportunidad de los concursos de Jefaturas de Departamento. 3.2.3. Movilidad de las contratas.
	3.3. Gestión del conocimiento institucional.	3.3.1. Identificación de conocimientos claves de la municipalidad por proceso de trabajo. 3.3.2. Sistematización y actualización de los aprendizajes en los procesos de trabajo y buenas prácticas institucionales.

Ramón Pérez G. © 2016

PROCESOS	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES
4. Gestión del cambio organizacional (Largo plazo).	4.1. Diseño organizacional.	4.1.1. Procesos de trabajo y estructura organizacional. 4.1.2. Formalización de los procesos de trabajo. 4.1.3. Requerimientos dotacionales para afrontar las necesidades futuras del municipio. 4.1.4. Identificación de desafíos de desarrollo y cambio.
	4.2. Gestión del desarrollo organizacional.	4.2.1. Medición y gestión de las condiciones de trabajo. 4.2.2. Medición y gestión de clima organizacional. 4.2.3. Prevención del maltrato, acoso laboral y sexual. 4.2.4. Denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual.
	4.3. Gestión del reconocimiento y liderazgo.	4.3.1. Programas de reconocimiento. 4.3.2. Desarrollo de habilidades de liderazgo en jefaturas intermedias.
	4.4. Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones	4.4.1. Plan y medios de comunicación interna. 4.4.2. Canales de comunicación ascendente. 4.4.3. Gestión de las relaciones laborales y condiciones de trabajo.

Ramón Pavez G. © 2016

Ánimo y
Muchas gracias!

Ramón Pavez G. © 2016