

**PEOPLE CAPABILITY MATURITY MODEL P-CMM
MODELO PARA LA MADUREZ DE LAS CAPACIDADES DE LA
GENTE
UN MODELO PARA GESTIONAR RECURSOS HUMANOS**

*Cristhian Fabián Uriona Herrera
Licenciatura en Ingeniería de Sistemas
Diplomado en Docencia en Educación Superior
Diplomado en Normalización de Sistemas Administrativos
Estudios de Maestría en Gestión Empresarial
Docente Universidad Católica Boliviana*

RESUMEN

Una necesidad fundamental en toda organización es la de contar con mecanismos y herramientas que le permitan “gestionar” de manera eficiente y eficaz a su Recurso Humano. Lamentablemente en Bolivia se tiene una visión sesgada de esta necesidad, un buen porcentaje de las empresas tienen la idea de que “Control de Personal” es lo mismo que “Gestión de Recursos Humanos”. No es así.

Mientras que el control de personal radica fundamentalmente en un proceso administrativo/contable sobre aspectos como el pago de sueldos y salarios, contrataciones, retiros, liquidaciones, etc., la Gestión de Recursos Humanos va mucho más allá, definiendo políticas de gestión que implican la aplicación de herramientas que permiten definir y proyectar aspectos como escalas salariales, capacitaciones, rotación de personal, previsiones, etc.

En ese sentido, son creados modelos como el P-CMM People Capability Maturity Model (Modelo para la madurez de las capacidades de la gente); un modelo de Gestión de Recursos Humanos muy poco difundido en el contexto Boliviano, puesto a prueba e implementado en muchas organizaciones a nivel mundial con excelentes resultados. Lo constituyen muchas herramientas de gestión que juntas trabajan para que la organización entre en un proceso incremental de mejora continua, con una premisa; El Capital Humano es lo más importante dentro del contexto organizacional, y sobre todo que es un factor generados de una ventaja competitiva cuando la organización sabe como gestionarlo.

El presente artículo describe brevemente los aspectos más relevantes del P-CMM pretendiendo contribuir, con un granito de arena, a la mejora de las organizaciones bolivianas.

Palabras clave: *Gestión, Capital Humano.*

1. INTRODUCCIÓN

El Gestión de los Recursos Humanos es un proceso complejo dentro de cualquier organización. Toda organización debe tender a una gestión de Recursos Humanos de carácter:

- Especializado y actualizado.
- Con procesos de mejoramiento continuo.
- Buscando formular, establecer y aplicar procesos gerenciales

El Modelo de Madurez de las Capacidades para las Personas (People Capability Maturity Model P-CMM)[1] fue creado en el Instituto de Ingeniería del Software de la Universidad de Carnegie Mellon en Pittsburg Pensilvania[2]. Es un modelo de cambio organizacional, fue creado con la premisa de mejorar las prácticas laborales dentro de una organización, proporciona una estructura conceptual y metodológica para mejorar la gestión de los recursos humanos dentro de la misma.

Si bien el P-CMM se basa en el marco referencial definido por el Modelo de Madurez de las Capacidades para el Software (Capability Maturity Model CMM)[3], diseñado en primera instancia para gestionar los procesos en empresas desarrolladoras de software, es aplicable en la actualidad a cualquier tipo de organización, sean de desarrollo de software o no, hasta el punto de asegurar la calidad en la gestión de los Recursos Humanos dentro de las mismas.

El P-CMM, al igual que el CMM, establece 5 niveles de madurez que definen una mejora continua en las competencias individuales de cada persona, busca la conformación de equipos de trabajo efectivos, motivando la mejora en su rendimiento para poder contar con el equipo de trabajo que la organización necesita para alcanzar sus metas.

Cada nivel de madures (uno progresivamente después de otro) produce una transformación única en la cultura organizacional, estableciendo bases sólidas para atraer, desarrollar, organizar, motivar y retener a los recursos humanos. De esta manera el P-CMM establece un sistema integrado se practicas laborales, definiendo un proceso de madurez incremental que responde a los objetivos, rendimiento y necesidades de cambio de la organización

El principal objetivo del P-CMM es el de mejorar las capacidades de la mano de obra organizacional, debiéndose entender por “capacidades” a los niveles de conocimiento, destrezas y habilidades con los que cuenta la mano de obra y con los cuales se ve afectado el rendimiento de la organización.

La filosofía del P-CMM puede ser resumida en 10 principios:

1. En organizaciones maduras, las capacidades de la mano de obra están relacionadas directamente con el funcionamiento de la organización.
2. Las capacidades de la mano de obra son una fuerza y una fuente de ventaja competitiva.
3. Las capacidades de la mano de obra deben definirse de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización.
4. El trabajo intensivo cambia el enfoque de las tareas que se realizan y mejora las capacidades de la mano de obra.

5. La capacidad puede medirse y mejorarse en múltiples niveles. Individuales, grupales, y organizacionales.
6. Una organización debe invertir en mejorar la capacidad de la mano de obra en las áreas críticas.
7. Las capacidades de la mano de obra son responsabilidad de la administración de la organización.
8. La mejora en las capacidades de la mano de obra puede ser alcanzada mediante un proceso compuesto de prácticas y de procedimientos comprobados.
9. La organización es responsable de proporcionar oportunidades de mejora, mientras que los individuos son responsables de aprovecharse de ellas.
10. Con los cambios que se producen en las organizaciones y en la tecnología, las primeras son responsables del desarrollo continuo de nuevas capacidades que permitan a las segundas ser sobrellevadas por la mano de obra.

El P-CMM establece cinco niveles de la madurez en un contexto evolutivo, con la finalidad de:

- Mejorar continuamente las capacidades individuales,
- conformar y desarrollar a equipos de trabajo eficaces.
- motivar la mejora en el rendimiento y
- formar a la mano de obra necesita dentro de la organización para lograr alcanzar las metas y formular planes para encarar proyectos en el futuro.

Cada nivel de madurez es un peldaño bien definido que institucionaliza las nuevas capacidades para desarrollar a la mano de obra en la organización. Siguiendo el marco de la madurez, una organización puede evitar introducir prácticas en la mano de obra donde las personas no estén preparadas para afrontar ni ejecutar las tareas con eficacia.

2. COMPORTAMIENTO CARACTERÍSTICO EN LOS CINCO NIVELES DE MADUREZ

El P-CMM propone un camino evolutivo que va desde un proceso inicial denominado ad-hoc, inconsistente con una práctica de gestión de recursos humanos bien establecida; hasta llegar a un proceso maduro y estructurado que plantea un incremento evolutivo en las capacidades del talento humano que trabaja en la organización.

Cada nivel del P-CMM presenta diferentes características consistentes con el nivel evolutivo de la organización respecto al tipo de gestión de recursos humanos que implementa, estas características se describen a continuación:

2.1. Nivel 1: Inicial

Características típicas

- Inconsistencia en la ejecución de prácticas.
- No se identifican cadenas de responsabilidad.
- Prácticas ritualistas o hechas de memoria.
- Mano de obra emocionalmente separada.

2.2 Nivel 2: Administrado

Características típicas

- Sobrecarga del trabajo.
- Distracciones ambientales.
- Objetivos confusos que no favorecen al rendimiento.
- Carencia del conocimiento o habilidades relevantes.
- Comunicación pobre.
- Moral baja.

2.3 Nivel 3; Definido

Características típicas

- Aún existen inconsistencias en las prácticas realizadas por los empleados.; hay inconsistencia en cómo estas prácticas se realizan y se evidencia poca sinergia a través de la organización.
- Falta de oportunidades para poder estandarizar las prácticas de los empleados porque el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar sus actividades no se han identificado.

2.4 Nivel 4: Fiable

Características típicas

- La organización es capaz de manejar y explotar las capacidades definidas por su marco de trabajo.
- La organización puede ahora manejar su capacidad y rendimiento.
- La organización puede predecir la capacidad para realizar su trabajo porque puede cuantificar la capacidad de su mano de obra y de los procesos basados en la utilización de sus capacidades al momento de realizar el trabajo.

2.5 Nivel 5: Optimizado

Características típicas

- La organización entera se centra en la mejora continua.
- Estas mejoras se llevan a cabo de acuerdo a las capacidades y rendimiento de cada persona y de los grupos de trabajo constituidos.
- La organización utiliza los resultados alcanzados por la cuantificación de capacidades establecidos de las actividades en el nivel 4 de madurez, para las mejoras en el nivel 5.
- Las organizaciones en el nivel 5 de madurez tratan la gestión del cambio como un proceso ordinario que se realizará de una manera ordenada sobre una base sólida.

Cada etapa que se define dentro del P-CMM conlleva entre 3 y 7 áreas de procesos claves, a excepción del nivel 1.

Como puede apreciarse en la figura 1 presentada a continuación, cada área de proceso (PA) identifica un conjunto de prácticas que deben seguirse, cuando esto se realiza de manera organizada, las mismas deben involucrar a todo el personal, se alcanza un conjunto de metas consideradas importantes para mejorar las capacidades del recurso humano.

Las prácticas definidas se organizan en áreas críticas para la gestión de recursos Humanos tales como: reclutamiento de personal, remuneración, capacitación y desarrollo, mentoring, etc.

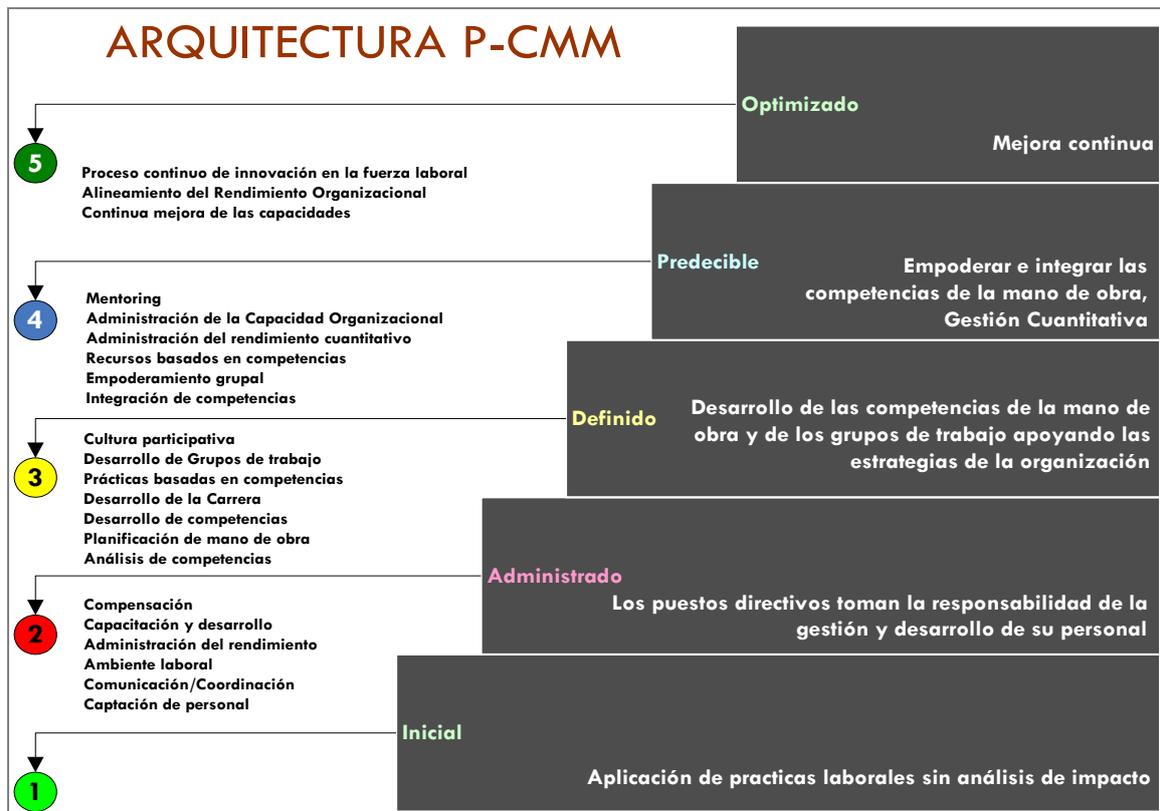


Figura 1. Marco de madurez definido por el P-CMM (Fuente: SEI) [4]

Las áreas de proceso claves definen las capacidades que deben ser institucionalizadas dentro de la organización para alcanzar un nivel de madurez determinado.

3. ÁREAS DE PROCESO CLAVES DEL P-CMM.

Al igual que hay características que definen a cada uno de los niveles de madurez, de la misma manera existen procesos claves por cada nivel, los mismos se presentan a continuación:

3.1 Nivel Inicial: Nivel de madurez 1

No existen áreas de proceso en este nivel. Generalmente todos aquellos procesos dentro de este nivel son considerados inconsistente y ritualistas¹. Este nivel por lo general esta evaluado dentro del contexto del nivel de madurez 2 puesto que aquellas organizaciones que no consiguen las metas del nivel de madurez 2 se enmarcan dentro del nivel de madurez 1.

3.2 Nivel Gestionado o Administrado: Nivel de madurez 2

Para alcanzar este nivel de madures la alta gerencia de la organización debe comenzar gestionando las prácticas básicas de administración de personal tales como: Reclutamiento, Administración del rendimiento, y realizar ajustes en las compensaciones como una disciplina de administración que debe ser aplicada permanentemente.

De esta manera la organización va estableciendo una cultura que genera compromiso en el trabajo y de la misma manera va desarrollando la capacidad de administrar las habilidades y desempeño de la gente.

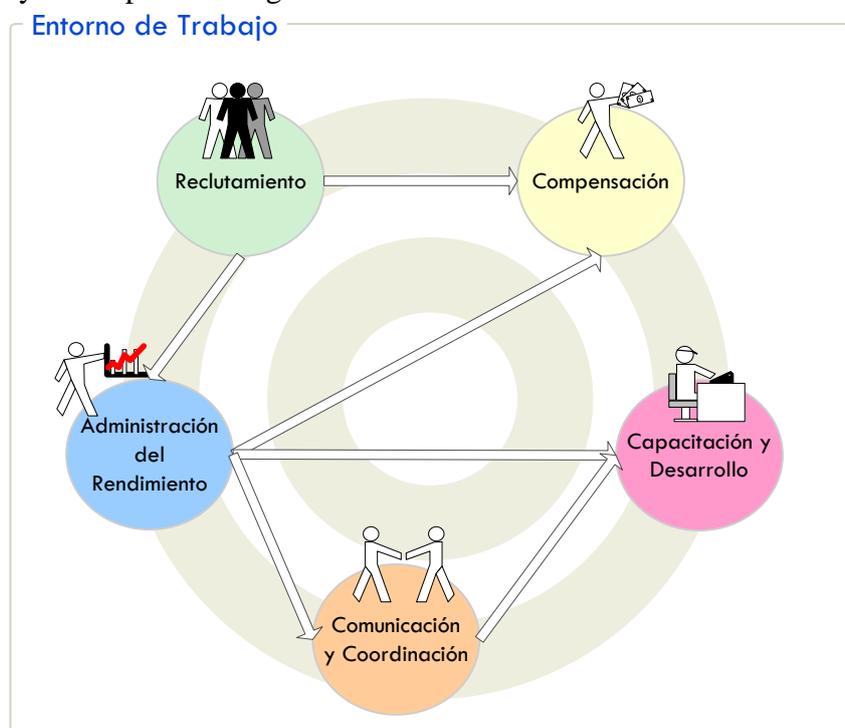


Figura 2. Relación existente entre las áreas de proceso clave del Nivel 2
(Fuente: elaboración propia).

Las Áreas de Proceso de este nivel son: Reclutamiento, Comunicación y coordinación, Entorno laboral, Administración del rendimiento, Capacitación y desarrollo y Compensación.

Analizando detalladamente la figura 2, se puede advertir que un óptimo entorno laboral esta en base a la capacidad que tenga la organización de reclutar personal, en función a las habilidades y a la estructura organizacional, esto permitirá administrar el

¹ Monótonos en el tiempo.

rendimiento del capital humano y definir la escala de compensación óptima para toda la organización.

Al gestionar el rendimiento también se podrán apreciar las necesidades de capacitación y desarrollo que podrán ser canalizadas mediante un buen sistema de comunicación y coordinación.

3.3 Nivel Definido: Nivel de madurez 3

Para alcanzar este nivel de madurez, la organización debe identificar y desarrollar las destrezas, habilidades y el conocimiento de la mano de obra. La organización desarrolla una cultura denominada de buen-entendimiento con relación a las competencias y capacidades de la mano de obra que emplea para alcanzar sus objetivos. Al alcanzar el nivel de madurez 3 la organización desarrolla la capacidad de administrar y gestionar las estrategias definidas para su mano de obra.



Figura 3. Relación existente entre las áreas de proceso clave del Nivel 3 (Fuente: elaboración propia).

Las áreas de proceso claves del nivel de madurez 3 son: Análisis de competencias, Planificación de la mano de obra, Desarrollo de competencias, desarrollo de la carrera, Prácticas basadas en competencias, Desarrollo de Grupos de Trabajo y Cultura participativa.

Las áreas de proceso que se presenta en la figura 3, para este nivel de madurez, buscan una cultura participativa en base a un análisis de competencias desarrollado sobre el global de la mano de obra esto permitirá saber la sinergia existente entre las personas, permitirá de igual manera crear grupos de trabajo que se traducirán en células homogéneas en beneficio de la consecución de objetivos.

El análisis de las competencias junto a las prácticas basadas en competencias también permitirá definir un futuro desarrollo de las mismas en base a puntos flojos identificados dentro de las habilidades de cada persona. Como en este sentido no existe límite, se formulará de esta manera un plan de carrera para cada persona.

Con el conocimiento de las capacidades y destrezas actuales y faltantes más un plan de carrera bien establecido se podrá cimentar con bastante solidez un proceso que permita planificar la mano de obra dentro de la organización.

3.4 Nivel Fiable: Nivel de madurez 4

Para alcanzar este nivel de madurez, la organización debe ser capaz de cuantificar y gestionar las capacidades de su mano de obra y los procesos basados en competencias además de explotar las oportunidades producidas por las competencias definidas de su mano de obra.

La organización crea una cultura basada en la medición y comunicación de experiencias. En este nivel la organización es tan fiable que es capaz de predecir su funcionamiento y la capacidad de trabajo con la que cuenta.

Las áreas de proceso claves para este nivel son: Integración de las competencias, Empoderamiento (Empowerment) de los grupos de trabajo, ventajas basadas en competencias, gestión cuantitativa del rendimiento, Gestión de la capacidad Organizacional y Mentoring.

Las seis áreas de proceso claves están relacionadas como se muestra en la figura 4 que se muestra a continuación.



Figura 4. Relación existente entre las áreas de proceso clave del Nivel 4 (Fuente: elaboración propia).

Reunir y evaluar las competencias del personal permitirá a la administración integrar y clasificar de una manera inequívoca las competencias de toda su mano de obra.

La información generada en este nivel es sumamente valiosa, se debe cuidar y distribuir en toda la organización de tal manera que cada parte de la misma asuma responsabilidades en función a esta, al punto de tratarla como un activo organizacional.

A este nivel se crea un grado de confianza dentro de la organización por parte de la gestión administrativa en cuanto al resultado que puede obtener su mano de obra en función a la aplicabilidad que le da a sus capacidades, de esta manera, podrán aplicarse herramientas de gestión de recursos humanos como el Mentoring que generará retroalimentación dentro de la organización en base a una transferencia de conocimientos de manera directa, garantizará el mantenimiento de la comunicación dentro de los círculos de trabajo y generará la confianza suficiente para que los grupos de trabajo adquieran mas poder en la toma de decisiones.

Todo este proceso no serviría de nada si a este nivel no se puede generar información cuantitativa de la aplicación de cada transformación. Definición de indicadores, cuantificación de la aplicación de las herramientas, generación de datos numéricos que permitan no solo tomas decisiones en ese momento sino que también generen información que a la larga será un reflejo histórico de la organización, es completamente necesario pues a si se llegará a una gestión de las capacidades pero a nivel organizacional.

3.5 Nivel Optimizado: Nivel de madurez 5

Para alcanzar este nivel de madurez, todos los que forman parte de la organización deben concentrarse en alcanzar un proceso de mejora continua, no solo a nivel individual sino también a nivel de las capacidades y las practicas con las que cuenta la mano de obra. La organización alcanza a este nivel una cultura de excelencia en productos y servicios.

El nivel de madurez 5 garantiza que una organización es capaz de mejorar continuamente sus capacidades y realizar cambios rápidos en la gestión de sus recursos humanos.

Las áreas de proceso claves para este nivel son: Mejoramiento continuo de las capacidades, alineación del rendimiento organizacional e innovación continua en la mano de obra. La relación de estas tres áreas se muestra en la figura 5.

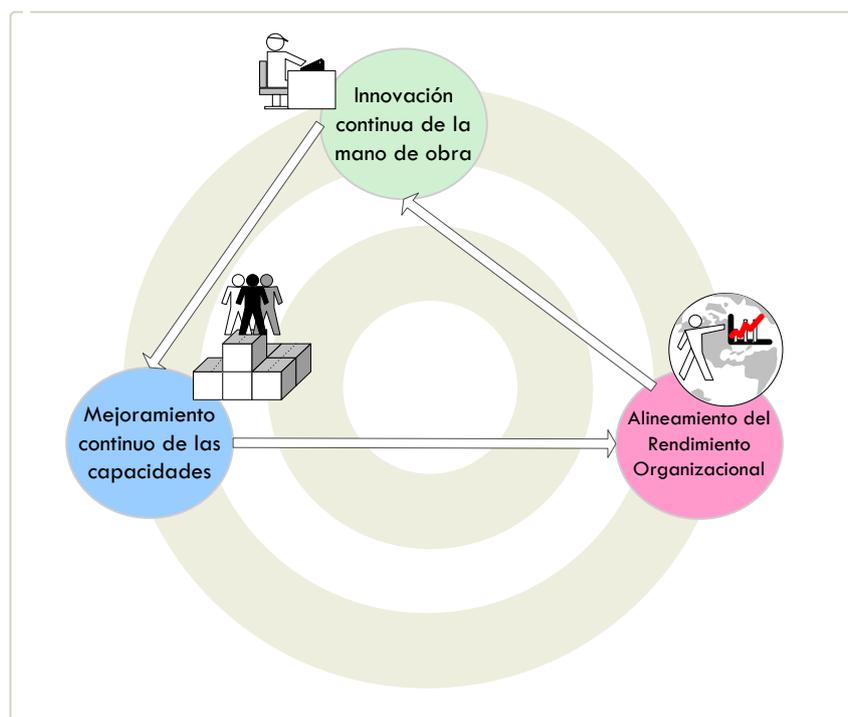


Figura 5. Áreas de proceso claves para el nivel 5 de madurez (Fuente: elaboración propia).

Estas tres áreas de proceso claves, como se puede apreciar en la figura anterior, están orientadas a buscar la continuidad en los objetivos alcanzados hasta el nivel 4, una continua innovación en la mano de obra generará una mejora en las capacidades algo que visto de manera global generará una mejora en el rendimiento organizacional.

4. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN BOLIVIA

Las organizaciones bolivianas, no todas pero en su gran mayoría, confunden la Gestión de Recursos Humanos con la Administración de Personal. Generalmente estas dos figuras organizacionales se confunden y expresan dentro de la organización como áreas o departamentos que de manera errónea hacen lo mismo; ¡no es así!, el departamento de personal es aquel que se encarga o debería de encargarse de todo el tratamiento contable y legal correspondiente a los recursos humanos dentro de las organizaciones; por otra parte, Recursos Humanos debería ser aquella instancia en la que se gestione todo lo referente al talento humano y su proyección dentro de la organización.

El P-CMM ha sido creado bajo el supuesto que las organizaciones reconocen al talento humano como una fuerza competitiva y destinan por lo tanto no solo recursos sino esfuerzos en su mejora y en tratar de arraigarlos a la organización.

Será que por esto que, ¿El P-CMM no funcionaría dentro de un contexto organizacional boliviano? Posiblemente la respuesta a esta pregunta radique en saber cuánto están dispuestas las organizaciones a cambiar.

Aplicar el P-CMM implica un cambio, y no cualquier cambio, sino uno significativo pues rompe cualquier esquema tradicional hasta ahora conocido por las organizaciones

bolivianas, donde se habla del recurso humano como capital más valioso dentro de las organizaciones y no un gasto como hasta ahora se ha venido reflejando.

Los niveles de madurez de este modelo brindan la posibilidad de modificar la cultura organizacional a cualquier escala, es decir, no importa el tamaño de la organización ni los recursos que ésta esté dispuesta a invertir en el cambio de su cultura, el P-CMM puede adaptarse a cualquier entorno y responder a las necesidades de cualquier organización.

No es que se desprecie la manera en la que se ha venido trabajando hasta el momento en la consecución de los objetivos de la organizaciones, pero es necesario contar con un método que recargue el peso de la responsabilidad a quienes son responsables de cumplir el trabajo operativo dentro de las organizaciones, las personas; quienes aportan el Know how y quienes hacen la diferencia entre las capacidades organizacionales.

Las organizaciones bolivianas no solo necesitan cambiar su cultura bajo un enfoque más humanista sino que deben hacerlo pensando que eso no se traduce en mayores gastos sino en inversión sobre su recurso humano. A la larga, esto puede traducirse en una herramienta que mida la capacidad de cada persona para adaptarse al entorno organizacional de acuerdo a sus capacidades.

Si bien la cultura de calidad en Bolivia ha pegado muy fuerte en el área productiva, donde las certificaciones de calidad han alcanzado un punto de demanda bastante significativo; modelos como los que presenta el P-CMM no solo refuerzan esta visión sino que garantizan una cultura laboral con un know how sólido y robusto de acuerdo a los niveles de madurez que la organización va alcanzando.

5. BIBLIOGRAFÍA

[CUR01] People Capability Maturity Model® (P.CMM®) Version 2.0, Bill Curtis, Software Engineering Institute, Julio 2001.

[OKT05] People Capability Maturity Model and Human Resource Management Systems: Do they benefit each other? Oktay Türetken and Onur Demirörs, Middle East Technical University, Informatics Institute, Marzo 2005.

REFERENCIAS EN INTERNET

- [1] People Capability Maturity Model, <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/version2/>.
- [2] Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, <http://www.sei.cmu.edu>.
- [3] Capability Maturity Model for Software - <http://www.sei.cmu.edu/cmm/>.
- [4] People Capability Maturity Model, el modelo - <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/version2/framework.html>.