



Calidad de la
gestión humana

LÍNEA DE BASE

DEL MODELO DE MADUREZ
DE GESTIÓN HUMANA

2021



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil

 CONTENIDO

- Objetivo, p. 3
- Metodología, p. 3
- Análisis de los subprocesos del Modelo de Madurez de Gestión Humana, p. 5
 - Administración de Personal, p. 6
 - Gestión del empleo, p. 7
 - Gestión del desempeño y desarrollo de competencias, p. 8
 - Normas de conducta y procesos disciplinarios, p. 9
 - Planificación estratégica de la gestión humana, p. 10
 - Diseño de la organización del trabajo, p. 11
 - Gestión de Carrera, p. 12
 - Gestión de las Compensaciones, p. 13
 - Gestión Organizacional, p. 14
 - Gestión de las Condiciones de trabajo, p. 15
 - Sistema de información de gestión humana, p. 16
 - Gestión de la calidad de los servicios de gestión humana, p. 17
- Conclusiones, p. 18



| Línea de base del Modelo de Madurez
de Gestión Humana en la Administración Central

1 OBJETIVO

El objetivo de una línea de base es contar con datos sobre la situación de un aspecto de la realidad sobre el que se quiere trabajar antes de que comience a implementarse una política, programa o proyecto. Es una descripción detallada de la situación actual que se pretende cambiar.

Para este estudio el objetivo es entonces conocer cómo se llevan adelante los doce subprocesos que componen el Modelo de madurez de gestión humana en los incisos de la Administración Central (ONSC, 2022, Modelo de madurez de gestión humana).

2 METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo se diseñó la siguiente metodología:





Calidad de la gestión humana

| Línea de base del Modelo de Madurez
de Gestión Humana en la Administración Central

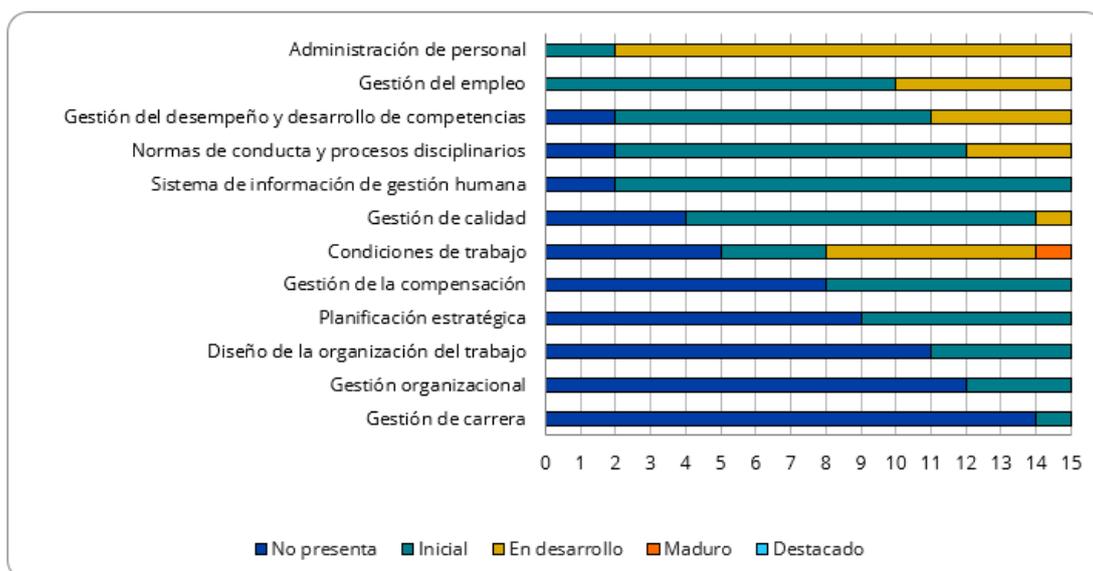
- 1 - Diseño de herramientas de medición** para realizar el relevamiento de línea de base para la implementación del Modelo de madurez de la gestión humana a través de entrevistas individuales y virtuales con los referentes de gestión humana de todos los incisos.
- 2 - Testeo de las herramientas** diseñadas a través de dos entrevistas individuales.
- 3 - Reunión con dirección y equipo de proyecto** para la presentación de metodología y avances y validación de las etapas a transitar.
- 4 - Presentación de los Directores de Administración Central y designación de los referentes de gestión humana** que serán convocados.
- 5 - Las entrevistas** se realizaron entre el 30/06/21 y el 06/08/21, duraron dos horas aproximadamente y en varios casos el inciso estuvo representado por dos o tres personas.

La línea de base alcanzó a incisos de Administración Central. Para ello se entrevistó a los referentes de Gestión Humana de la Dirección General de Secretaría (001) de Presidencia de la República y cada uno de los ministerios.

3 ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS DEL MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN HUMANA

A continuación, analizaremos cada subproceso a nivel general de la Administración Central.

➤ Gráfico 1 - Nivel de madurez según subproceso (Cantidad de Incisos)



Tal como se observa en el gráfico 1, los resultados muestran que para todos los subprocesos, la mayor parte de los organismos no presenta avances o se encuentran en una etapa inicial. Son muy pocos los que alcanzan un nivel en desarrollo o maduro en algún subproceso. En particular, la Administración de Personal es el único subproceso que se encuentra presente en todos los organismos y en la mayoría de ellos se ubica en la etapa de desarrollo. También se podría señalar que las **Normas de conducta y procesos disciplinarios**, así como las **Condiciones de trabajo**, son dos subprocesos



| Línea de base del Modelo de Madurez de Gestión Humana en la Administración Central

donde se observa un mayor grado de madurez. Por el contrario, se destaca que la Gestión de carrera, Sistema de información de gestión humana y Gestión de calidad del servicio de gestión humana, son los subprocesos de menor madurez.

Administración de Personal

El subproceso **Administración de Personal** incluye la realización de todos los procedimientos administrativos necesarios para la vida laboral del funcionario dentro de la Administración Pública: gestión de nómina e información para la liquidación de haberes, legajos, registro en reloj, licencias, entre otros.

Es el subproceso que muestra mayor nivel de madurez en el ámbito de Administración Central.

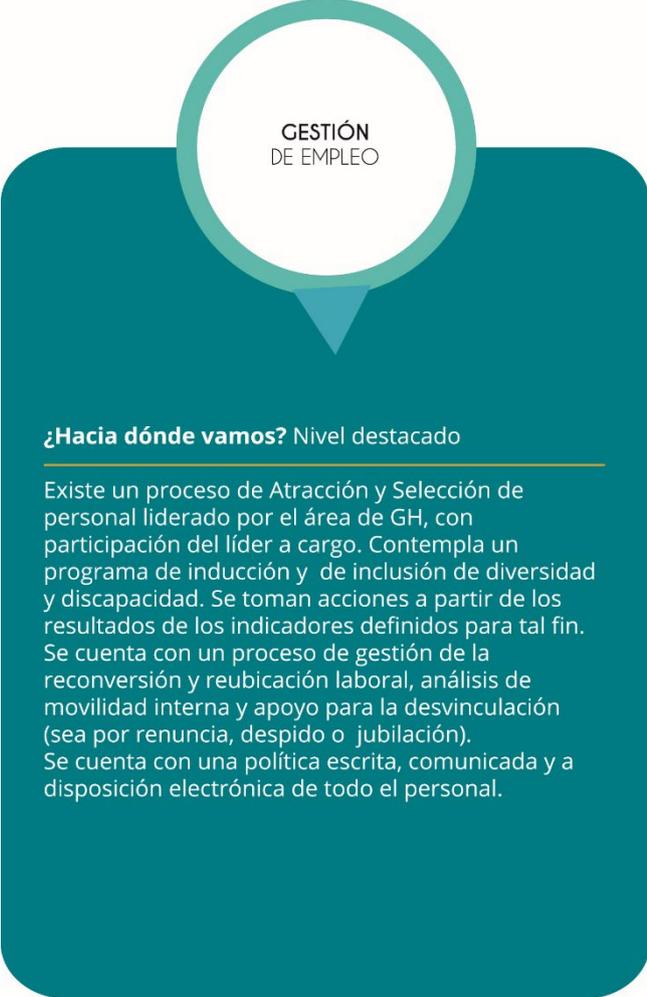
La mayoría de los incisos (87%) está en el nivel *En desarrollo*, contando con varios sistemas para los distintos procesos de administración (SGH1.0, SGH2.0, SLH), pero estos sistemas no se encuentran unificados. Los ministerios que se encuentran en el nivel inicial, por ejemplo, tienen sistemas, pero no tienen a la totalidad de los vínculos que gestionan incluidos en estos sistemas.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

La organización cuenta un sistema de liquidación de sueldos y administración de personal digitalizado con información integrada e interoperable, con actualizaciones frecuentes y con un buen nivel de satisfacción de los usuarios. (líderes y funcionarios). La liquidación de sueldos se realiza en los plazos legales y sin reliquidaciones ni reclamos por errores. El mismo sistema tiene integrado los recibos de sueldo digitales de todos los trabajadores y la información de asistencia, licencias y demás información de forma actualizada.

La mayor debilidad encontrada a nivel de todos los organismos es la falta de digitalización de los legajos.



GESTIÓN DE EMPLEO

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

Existe un proceso de Atracción y Selección de personal liderado por el área de GH, con participación del líder a cargo. Contempla un programa de inducción y de inclusión de diversidad y discapacidad. Se toman acciones a partir de los resultados de los indicadores definidos para tal fin. Se cuenta con un proceso de gestión de la reconversión y reubicación laboral, análisis de movilidad interna y apoyo para la desvinculación (sea por renuncia, despido o jubilación). Se cuenta con una política escrita, comunicada y a disposición electrónica de todo el personal.

Gestión del empleo

El subproceso de **Gestión del empleo** incluye el establecimiento de etapas, responsables, recursos y características del proceso de Atracción y selección de personal, un programa de inducción y de inclusión de diversidad y discapacidad.

Debe integrar un proceso de Gestión de la reconversión y reubicación laboral, análisis de movilidad interna y apoyo para la desvinculación (sea por renuncia, cese o jubilación).

Este subproceso incluye en Administración Central, variadas prácticas con gran disparidad de realidades, sin embargo, algunas son comunes a la mayoría como Reclutamiento y Selección que se nutre de Uruguay Concurso y posee una metodología



| Línea de base del Modelo de Madurez
de Gestión Humana en la Administración Central

estructurada y transparente, lo que ubica a 10 incisos en el nivel inicial y 5 en desarrollo, mencionando la existencia de manuales o procesos de inducción.

Gestión del desempeño y desarrollo de competencias

El subproceso de **Gestión del desempeño y desarrollo de competencias** es una apreciación sistemática y estructurada del desempeño de cada persona en el cargo que ocupa y del potencial de desarrollo futuro. Es un proceso dinámico, continuo y una herramienta de aprendizaje y desarrollo para el trabajador y la organización.

La tendencia es desarrollar mecanismos dinámicos y mixtos de Gestión del desempeño basados en competencias laborales y desarrollo de objetivos, con un enfoque integral, interactivo entre el evaluado y el evaluador y de constante retroalimentación.

Incluye la capacitación y formación de las personas.

Nueve de los 15 incisos de Administración Central se encuentra en el nivel inicial, es decir que existe un nivel definido de gestión del desempeño por factores y se realiza. En dos

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

Existe un proceso de gestión de desempeño mixto: por Objetivos y resultados, y Competencias. Coordinado por el área de GH, con participación de los líderes de la UO, quienes brindan entrevistas de retroalimentación. Este sistema cuenta con los criterios objetivos y evidencias que deben demostrarse y brinda los elementos para diseñar el desarrollo de competencias. La organización cuenta además con un proceso de Gestión de la certificación de competencias. Se encuentra detallado en una política escrita, comunicada y a disposición del personal.

incisos no se realiza regularmente todos los años, por lo tanto, se ubicaron en “no presenta”. Los cuatro incisos que están “en desarrollo” mencionan alguna experiencia de evaluación por objetivos para todos o alguna parte de la organización, o se han definido competencias para algunos perfiles.

NORMAS DE CONDUCTA Y PROCESOS DISCIPLINARIOS

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

La organización cuenta con programas de trabajo en integración de los valores organizacionales a la práctica de gestión. GH lleva adelante campañas y talleres de convivencia saludable.

Los Códigos de conducta y convivencia se han comunicado y se encuentra a disposición publicado en la plataforma digital abierta a todo el personal (intranet).

Se actualiza con frecuencia preestablecida considerando los cambios en la gestión del trabajo, el contexto e inquietudes y situaciones volcadas por el personal a través de espacios de sugerencias en la plataforma (intranet, web interna, u otra). Existe una Red de Facilitadores que median ante una situación de controversia ética, antes de llegar a instancias de sumario.

Normas de conducta y procesos disciplinarios

El subproceso **Normas de conducta y procesos disciplinarios** incluye los programas de trabajo en integración de los valores organizacionales a la práctica de gestión, a través de documentos que los explicitan como los Reglamentos internos o de Convivencia así como campañas y talleres de convivencia saludable, más allá de la normativa general que aplica a todos los funcionarios públicos.

Si bien hay tres incisos que muestran algún grado de desarrollo, que se evidencia con la existencia de reglamentos internos, protocolos para prevenir y tratar el acoso sexual y laboral y alguna instancia de capacitación sobre ética y normas de conducta, la mayoría



Calidad de la gestión humana

| Línea de base del Modelo de Madurez
de Gestión Humana en la Administración Central

de los incisos (67%) está en un nivel inicial, mencionando solamente que se ha realizado alguna difusión interna de las normas éticas y de conducta de los funcionarios públicos.

Planificación estratégica de la gestión humana

El subproceso **Planificación estratégica de la gestión humana** tiene como objetivo desarrollar el talento humano para el mejor cumplimiento de las metas estratégicas institucionales y la mejora del desempeño de las organizaciones. Parte del análisis de las necesidades y desarrolla una estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad y profesionalización de la gestión de los recursos conforme se transforman las necesidades y el entorno de la organización.

El uso de instrumentos como la caracterización de los empleados, a través de herramientas tecnológicas que permitan visualizarla, la coordinación de los recursos financieros que respalden el desarrollo de la planeación, entre otros, son elementos indispensables para la planeación estratégica del talento humano.

Este subproceso tiene un bajo nivel de madurez en la Administración Central: el 60% de los incisos no lo presenta. Hay seis que están en un nivel inicial, es decir, que tienen en



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN HUMANA

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

El área de GH participa en la construcción y diseño de la estrategia organizacional y genera cambios internos de acuerdo a la revisión sistemática de los resultados de los indicadores de gestión que se revisan frecuentemente.

Se cuenta con un Modelo de Madurez de Gestión Humana comunicado, conocido y aplicado por todos los funcionarios.

su planificación realizarlo o han tomado alguna acción para evaluar el personal con que cuentan, sus vacantes y los posibles retiros en el corto plazo.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

Existe el Diseño de la Micro y Macro organización, se evalúa frecuentemente desde el punto de vista del valor creado para la ciudadanía y desde el punto de vista del atractivo de los puestos de trabajo y se actualiza y modifica de acuerdo con los resultados de los indicadores definidos para tal fin.

Se cuenta con una correlación eficaz de los procesos de trabajo con la organización del Trabajo.

Se comunican las actualizaciones y se encuentra a disposición en un sitio electrónico institucional.

Diseño de la organización del trabajo

El subproceso de **Diseño de la organización del trabajo** se encarga de encontrar la mejor manera de organizarse y estructurarse para trabajar y cumplir con los objetivos estratégicos. Incluye reestructuraciones de área, fusiones/divisiones y la implementación de nuevos modelos y formas de trabajo (rediseño de procesos). En este diseño debe tener en cuenta las necesidades de la

organización y de los ciudadanos, así como los ciclos de vida de las personas en la organización.

- Si bien el 73% de los incisos de Administración Central no presenta un diseño de la organización del trabajo, todos los ministerios mencionaron el trabajo que se viene realizando por el proyecto de



| Línea de base del Modelo de Madurez
de Gestión Humana en la Administración Central

carrera y ocupaciones y la importancia del mismo, dado que muchos no cuentan con una definición de sus procesos y los perfiles de los puestos de trabajo asociados.

- Algunos ministerios (cuatro) ya venían trabajando en la definición de procesos y tienen perfiles de puestos descriptos y son lo que se ubicaron en el nivel Inicial.

Gestión de Carrera

El desarrollo de las personas está centrado en el crecimiento personal del funcionario a largo plazo y su carrera ocupacional futura en la Administración Pública. La **Gestión de carrera** es un subproceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los funcionarios que tienen potencial para ocupar cargos de mayor responsabilidad y desafíos.

GESTIÓN DE CARRERA

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

Existe una estructura de carrera definida, comunicada y pública al alcance de todo el personal. Es utilizada para gestionar la dinámica de carrera del personal. Este sistema brinda los elementos para la gestión de sucesiones.

Es actualizada con frecuencia y ajustada de acuerdo a la planificación estratégica de la organización. GH ofrece ayuda para brindar asesoramiento de información al funcionario sobre alternativas de trayectorias laborales, considerando sus competencias actuales y potenciales (saberes y preferencias) y la propia estructura.

El 93% de los incisos no presenta ningún desarrollo en este subproceso. Solamente uno de ellos, por sus particularidades, tiene un mayor desarrollo con definiciones de perfiles y procesos de carrera algo más desarrollados y se ubicó por ello en el nivel inicial.

**GESTIÓN DE LAS
COMPENSACIONES**

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

Existe un sistema de gestión de las compensaciones fijas, monetarias variables y no monetarias definido con criterios objetivos, comunicados y públicos al alcance de todo el personal.

Cuenta con una política que gestiona también en las recompensas intrínsecas. Reconocimiento al personal.

Es actualizado con frecuencia y ajustada de acuerdo a la planificación estratégica de la organización.

Gestión de las Compensaciones

El concepto de compensaciones o remuneraciones es hoy bastante más amplio que el concepto de salario. El salario o remuneración monetaria representa la forma de compensación organizacional y el concepto de remuneración total, comprende la remuneración básica (salario), los incentivos salariales (bonos y partidas por resultados) y los beneficios sociales, así

como la remuneración no monetaria (reconocimientos).

Ocho incisos no presentan ningún desarrollo y siete incisos están en nivel inicial, es decir que existe un sistema de compensación de retribuciones fijas, pero el mismo no contempla parámetros objetivos de equidad interna ni externa.

Gestión Organizacional

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

Existe un plan de gestión organizacional establecido, medido con indicadores claves y ajustado de acuerdo a los resultados obtenidos y de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, con frecuencia establecida y responsables dedicados al mismo.

Cuenta con un proceso de gestión del conocimiento para todas las áreas a través de plataformas tecnológicas abiertas a todo el personal (intranet).

El subproceso de **Gestión Organizacional** implica el desarrollo de acciones de gestión de la información y comunicación organizacional, de medición de las percepciones de los funcionarios sobre variados temas de convivencia, infraestructura y desarrollo a través del análisis de clima laboral, socialización y potenciación de los saberes individuales y colectivos gestionando el conocimiento y el

acompañamiento ante los cambios y transformaciones propias de las evoluciones de las organización y la gestión de las relaciones laborales para una convivencia armónica y saludable.

El 80% de los incisos no presenta ningún grado de desarrollo en este subproceso, solamente tres se ubican en el nivel inicial, porque han realizado alguna medición de clima laboral, o tienen algún procedimiento de comunicación interna.



Gestión de las Condiciones de trabajo

La **Gestión de las Condiciones de trabajo** incluye las acciones exigidas por Decreto sobre Seguridad y Salud Ocupacional (SYSO) que establece la obligatoriedad de la asistencia de un técnico prevencionista y médico ocupacional, entre otros aspectos, pero además tiene por objetivo la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Su objetivo es asegurar un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los funcionarios puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad. Hay cinco incisos que no presentan desarrollo de este subproceso, tres se ubican nivel inicial, presentando algunas acciones de salud y seguridad ocupacional que se activan frente a accidentes o conflictos y seis están en desarrollo, evidenciando un programa de SYSO definido por gestión humana. Hay un inciso que se ubica en el nivel maduro, en el que la comisión bipartita tiene un programa para todas las unidades ejecutoras, gestión

GESTIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

Existe una política establecida de gestión de las condiciones de trabajo a través de un equipo profesional y programa de SYSO que incluye un plan de calidad de vida comunicado y público al alcance de todo el personal. Integra acciones de promoción de salud y seguridad con talleres y campañas de sensibilización

Es actualizada con frecuencia y ajustada de acuerdo a la planificación estratégica de la organización.

humana participa y lidera las acciones y se va actualizando de acuerdo a las necesidades y el contexto.



GESTIÓN DE
LA INFORMACIÓN
DE GESTIÓN HUMANA

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

La organización posee un sistema informático que genera una base de datos con información de los funcionarios públicos y la organización del trabajo correspondiente de cada sector/unidad de cada inciso.

Los funcionarios pueden acceder a su información y actualizar datos personales, capacitaciones y competencias desarrolladas, y demás subsistemas de GH a través de la autogestión.

Se realiza a través del sistema el procesamiento y análisis de los indicadores para la Gestión Humana estratégica (CMI de GH).

Sistema de información de gestión humana

El **Sistema de información de gestión humana** requiere contar con información integral, completa y actualizada sobre todo el personal a cargo, a través de un sistema informático que genere una base de datos con información de dichos funcionarios públicos, que incluya aspectos de la organización del trabajo correspondiente de cada sector/unidad de cada inciso.

Hay dos incisos que no presentan desarrollo en este nivel, ya que no utilizan los sistemas o no los tienen actualizados o completos. Los demás incisos (13) están en el nivel inicial, caracterizado por sistemas en desarrollo que tiene información parcial.



| Línea de base del Modelo de Madurez de Gestión Humana en la Administración Central

Gestión de la calidad de los servicios de gestión humana

El subproceso **Gestión de la calidad de los servicios de gestión humana** implica que Gestión Humana requiere contar con un Modelo Integral de Servicio que integre los subprocesos de GH ya diseñados en el presente Modelo de Madurez, documentados, implementados y comunicados a todos. Esto debe permitir al

área de Gestión Humana integrar una cultura de servicio interno, percibiéndose como proveedor acorde a las necesidades, con un enfoque autogestivo, de atención cálida y empática y una respuesta ágil y especializada.

Cuatro incisos no presentan desarrollo en este subproceso, 10 están en nivel inicial, es decir que se está diseñando y documentando en el área de Gestión Humana algunos subprocesos de GH, y uno se ubica en el nivel “en desarrollo”, teniendo procesos documentados e implementados, comunicados al personal.

GESTIÓN DE LA CALIDAD
DE LOS SERVICIOS
DE GESTIÓN HUMANA

¿Hacia dónde vamos? Nivel destacado

La organización cuenta con un Modelo Integral de Servicio de Gestión Humana que integra los subprocesos de GH ya diseñados, documentados, implementados y comunicados al personal. Integra elementos de segmentación por clientes internos y autogestión para los funcionarios. Se encuentra a disposición pública en la plataforma electrónica de acceso al personal (intranet).

Posee un Modelo Organizativo de Gestión Humana alineado al Plan Estratégico de la organización.

Ambos tienen determinados los indicadores de medición frecuente y se actualizan de acuerdo a los resultados de los mismos por un equipo de trabajo inter-área.

4 CONCLUSIONES

En conclusión, se puede decir que hay un importante trabajo para realizar en casi todos los procesos de gestión humana en la Administración Central a fin de adecuarlos a las prácticas actuales de gestión de las personas. Para ello se requiere fortalecer las áreas de gestión humana y desarrollar capacidades.

A su vez, es importante que estas unidades no sean visualizadas como áreas de soporte y de apoyo y actúen como áreas estratégicas en las organizaciones.

Se observa que los subprocesos que tienen más desarrollo son los de Administración del Personal y aun así, no están todos los incisos en un nivel maduro u óptimo.

Los subprocesos como planificación estratégica, son de casi nulo desarrollo.

Se destaca la importancia de dar una mirada constructiva a esta línea de base. Justamente, el Modelo de Madurez trata de marcar un camino por el cual se puede andar, que se deberá materializar en iniciativas de mejora. Algunas de ellas se propician como políticas de gestión de toda la Administración Central pero siempre será importante la forma de implementarlas de cada organización y en este sentido el rol de gestión humana se debe destacar.

Existen conocimientos, herramientas, técnicas propios de los profesionales de gestión humana.

La necesidad de fortalecer las áreas de gestión humana es un desafío pendiente, desarrollando las competencias de sus integrantes así como integrando nuevos perfiles.

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Escaneá el código
y accedé a más información
del proyecto