



Calidad de la
gestión humana

MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN HUMANA



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



CONTENIDO

- Introducción, p. 3
- Justificación, p. 4
- Elaboración del “Modelo de Madurez de Gestión Humana” para organizaciones públicas, p. 7
- Dimensiones y Niveles, p. 8
- Subprocesos de gestión humana, p. 10
- Subproceso 1: “Planificación Estratégica de Gestión Humana”, p. 11
- Subproceso 2: “Diseño de la organización del trabajo”, p. 15
- Subproceso 3: “Administración de Personal”, p. 18
- Subproceso 4: “Normas de conducta y procesos disciplinarios”, p. 21
- Subproceso 5: “Gestión del Empleo”, p. 24
- Subproceso 6: “Gestión del Desempeño y Desarrollo de Competencias”, p. 27
- Subproceso 7: “Gestión de Carrera”, p. 30
- Subproceso 8: “Gestión de las Compensaciones”, p. 33
- Subproceso 9: “Gestión Organizacional”, p. 36
- Subproceso 10: “Gestión de las Condiciones de Trabajo”, p. 39
- Subproceso 11: “Gestión de la Información de Gestión Humana”, p. 42
- Subproceso 12: “Gestión de la Calidad de los Servicios de Gestión Humana”, p. 45
- ¿Cómo utilizar el modelo de madurez para la mejora de la gestión humana en el ámbito de la gestión pública?, p. 48
- Bibliografía, p. 49

 INTRODUCCIÓN

El potencial de las políticas públicas y de los servicios de cualquier Estado está ligado a la calidad del servicio civil. Es en los funcionarios y las funcionarias públicos en quienes confiamos día a día para que lleven a cabo las tareas del servicio público en nuestros países.

La Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), ente rector de la gestión del servicio civil en Uruguay, se ha fijado para el período 2020-2025 una serie de objetivos entre los que se encuentra mejorar la calidad de la gestión humana. Para ello uno de los proyectos es fortalecer el funcionamiento de las Áreas de Gestión Humana del Estado estableciendo un “Modelo integral de Gestión Humana” que permitirá orientar a las organizaciones hacia la calidad de la gestión de las personas.

En este contexto, la ONSC se propuso diseñar un Modelo de Madurez de Gestión Humana y a partir de éste elaborar una línea de base sobre el nivel de desarrollo de la gestión humana en la Administración Pública en Uruguay.

El modelo permitirá que cada organismo pueda conocer el estado actual de su madurez organizacional en gestión humana basada en la medición de sus variables críticas agrupadas en 12 subprocesos de gestión humana. Las agrupaciones evolutivas y graduales denotan el estilo preponderante de gestión evidenciadas en las prácticas realizadas hasta el momento y las no presentes, y los grados de madurez y capacidades incorporadas entregan una visión integral (multidimensional y evolutiva) del estado actual de cada servicio público contemplado en la muestra relevada.

El uso de esta metodología y la estructura de escalas de madurez del modelo permiten que los resultados de distintos servicios públicos puedan compararse entre sí y frente a sí mismos en el futuro ante la implementación de mejoras sugeridas.

Fundamentalmente será de utilidad para sugerir caminos de mejora viables, que los servicios públicos participantes puedan incorporar para perfeccionar sus niveles de capacidad y madurez. Gracias a la estructura evolutiva y gradual en que se organizan los niveles de madurez se pueden identificar los subprocesos que debe abordar cada servicio público y cuánto debe mejorar para escalar al siguiente nivel de desarrollo.



JUSTIFICACIÓN

Un Modelo de Madurez es una herramienta que se aplica para medir las capacidades de las organizaciones en temáticas muy diversas, como son: gestión de proyectos, gestión de procesos, gestión humana, gestión del conocimiento, etc. El modelo permite definir un nivel de base para la evaluación y comparación de mejoras

Existe diversidad de modelos de madurez. Por ejemplo, de gobierno digital (Gottschalk 2009), para la gestión de TI (Becker et al. 2009, IT Governance Institute 2007) o la gestión del conocimiento (Kulkarni y Freeze 2004). También en la gestión de procesos empresariales (BPM) se ha sugerido una serie de modelos de madurez (Hammer 2007, Lee et al. 2007, Rohloff 2009, Rosemann y de Bruin 2005, Weber et al. 2008).

A grandes rasgos podría establecerse que los modelos de madurez pueden ser utilizados para tres propósitos (Rosemann, de Bruin, Power, 2006): 1. Evaluar fortalezas y debilidades actuales. 2. Habilitar el desarrollo de un mapa para realizar mejoras. 3. Habilitar la comparación entre otras organizaciones (la ejecución de benchmarking) para evaluar padrones de funcionamiento en organizaciones industriales y otras organizaciones.

De esta forma, una vez aplicado el modelo se logra obtener un diagnóstico de situación de la organización y, a partir de allí, permite la comparación con otras organizaciones mediante un método uniforme e intuitivo y la definición de líneas de trabajo que guíen a la organización hacia un nivel de madurez superior que se ha definido como meta (brecha de madurez).

La definición de las líneas de trabajo orientadas a reducir la “brecha de madurez” puede inspirarse en la comparación con otras organizaciones, adaptando las mejores prácticas de gestión humana que propone el modelo de madurez a la singularidad de cada organización y su entorno específico.

Las temáticas para evaluar, utilizando una escala de valoración predefinida, son tabuladas en los llamados “niveles de madurez”, de forma que la organización analiza su madurez en forma cualitativa para identificar el resultado correspondiente con un determinado nivel en el modelo.

EL MODELO PLANTEA CINCO FACTORES CRÍTICOS PARA CONSTRUIR LA MADUREZ EN GESTIÓN HUMANA

1

LA GESTIÓN HUMANA COMO UN CONTINUO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La visión, misión y valores organizacionales orientan y alientan el compromiso de las personas que trabajan en la organización generando los resultados de valor para la ciudadanía. La gestión humana es función fundamental de los líderes en todos los niveles, inspirando el desarrollo y aplicación de las competencias laborales requeridas, en sus equipos de trabajo.

2

DISEÑAR EXPERIENCIAS

Se trata de adoptar un enfoque centrado en el colaborador/funcionario en su lugar de trabajo y en las prácticas de gestión que afecten a las personas en el trabajo.

3

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Combinar nuevas formas de pensar la gestión humana y tecnologías en el lugar de trabajo, para impulsar la transformación, el desempeño y las experiencias en la organización ahora y en el futuro.

4

MOLDEAR LA CULTURA

Promover y fortalecer una cultura de confianza, inclusión y responsabilidad para ayudar a la organización a prosperar en un entorno de cambios rápidos y disruptivos.

5

REDISEÑAR LA FUNCIÓN GESTIÓN HUMANA

La visión, misión y valores organizacionales orientan y alientan el compromiso de las personas que trabajan en la organización generando los resultados de valor para la ciudadanía. La gestión humana es función fundamental de los líderes en todos los niveles, inspirando el desarrollo y aplicación de las competencias laborales requeridas, en sus equipos de trabajo.

Este modelo muestra los pasos a seguir para lograr un impacto en la organización y prepararla para el futuro, buscando el cambio de un área de gestión humana centrada en las políticas y procesos como la del pasado, a un área que lidere el empoderamiento a la fuerza de trabajo para servir a clientes/usuarios/ciudadanos en un modelo ágil e innovador, de manera de resolver nuevos problemas.

La importancia de la gestión humana para impulsar la transformación y mejora de los lugares de trabajo es subrayada por Mike, J. (2017), quien lo considera clave para el empoderamiento de las personas y la innovación para buscar soluciones a los problemas de los ciudadanos. Este autor plantea cuatro factores críticos vinculados: el diseño de experiencias (que trata de adoptar un enfoque centrado en el colaborador en su lugar de trabajo y en las prácticas de gestión que afectan a las personas en su trabajo), la transformación digital (que permite combinar nuevas formas de pensar la gestión humana y las tecnologías en el lugar de trabajo la transformación digital, el desarrollo de una cultura de confianza, inclusión y responsabilidad y la redefinición de las unidades de gestión humana para que puedan contribuir en estos procesos con servicios flexibles y consistentes con los cambios.

En el pasado la gestión humana se ocupaba principalmente de la administración de nómina y la aplicación del régimen disciplinario. Esta forma de entender la función se basaba en el supuesto de que las personas eran “recursos” disponibles para la administración, similares a otros recursos tales como los financieros, materiales, etc.

Por ello, las unidades organizativas que se ocupaban de la función eran ubicadas como unidades operativas, dependientes de áreas relativas a la administración general, contable o financiera.

Con el transcurso del tiempo, se fueron agregando nuevas funciones. El manejo de las relaciones laborales, la capacitación y la comunicación interna se sumaron a las tareas administrativas. Finalmente, en las últimas décadas, las organizaciones requirieron de las personas por su talento y compromiso con los objetivos estratégicos. Los empleados dejaron de ser vistos como un “recurso”. Así surgió un nuevo paradigma: el ser humano complejo, dotado de variadas inteligencias de tipo cognitivo y emocional, capaz de motivarse por estímulos externos, por ejemplo, por una remuneración y también por motivaciones intrínsecas como por ejemplo la realización de un trabajo interesante acorde con sus habilidades y motivaciones, y al mismo tiempo un trabajo significativo por su contribución a la satisfacción de necesidades de la ciudadanía.

Actualmente, la gestión humana se ocupa de lograr que la estrategia organizacional sea la tarea cotidiana de las personas que trabajan en ella. Se ocupa de los procesos que permiten desarrollar el aprendizaje y compromiso de los funcionarios vistos como “socios” en el logro de los resultados de valor público.



Para poder representar este nuevo estado de madurez de la gestión humana estratégica, ubicada como uno de los “procesos de dirección” de las organizaciones públicas, hemos elaborado un modelo que comprende doce subprocesos.

 ELABORACIÓN DEL “MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN HUMANA”
PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La Gestión Humana es un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de los organismos y del Estado en su conjunto.

Para que los procesos de Gestión Humana tengan sentido deben **aportar valor** a las personas que son receptoras de las políticas de RRHH. En última instancia los propios **ciudadanos** son los **destinatarios** del fruto de las buenas prácticas de gestión humana en las organizaciones públicas. Es **a través** del liderazgo inspirador y efectivo de **los directores, gerentes, mandos medios y los propios funcionarios**, que se logrará crear valor para la ciudadanía. Por lo cual para la construcción del modelo tendremos en cuenta los factores claves para consolidar el verdadero valor de la Gestión Humana (realidades externas, stakeholders claves, prácticas de GH y su profesionalidad).

Tomaremos los criterios de las nuevas funciones de la GH y estos serán como hitos en el trayecto hacia la construcción de un **Modelo de Madurez de Gestión Humana**, en el cual podremos aportar valor y generar resultados de impacto en la creación de valor público.

Este Modelo tiene como fin contribuir al fortalecimiento de las áreas de Gestión Humana, procurando el logro de una mirada común y un lenguaje compartido sobre la Calidad de la Gestión Humana en el Estado.

Para establecer este Modelo tomaremos como marco de referencia las mejores prácticas de Gestión Humana utilizadas en organizaciones públicas y privadas de todas partes del mundo, la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” y la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”.

Si bien hemos dividido la gestión humana estratégica en doce subprocesos, su ejecución requiere una gestión integrada, coordinando cada subproceso con los demás y articulándolos con otros procesos de dirección como son el de planificación estratégica, de gestión de procesos y transformación digital y con el de gestión financiera.

DIMENSIONES Y NIVELES

La **escala** diseñada para la medición del Modelo de Madurez fue la siguiente:



La gradualidad de los subprocesos de gestión humana que componen el modelo se ordenó según el grado de profundidad y alcance de las prácticas observables. El alcance se refiere a si las prácticas se aplican en forma extendida en toda la organización, en forma parcial o no se aplican. La profundidad se refiere al grado de aporte de la práctica de gestión a la creación e implementación efectiva de la estrategia organizacional, es decir, a la contribución de las prácticas que componen un subproceso, al logro de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Un ejemplo de alcance en el grado de madurez del subproceso de Planificación Estratégica de Gestión Humana se observa en las siguientes frases: "La organización no cuenta con una Planificación estratégica en Gestión Humana ni está previsto iniciarla" que indica el menor grado de alcance posible y la frase: "Se cuenta con un modelo de madurez de Gestión Humana comunicado, conocido y aplicado por todos los funcionarios" indica un grado de alcance muy elevado ya que llega a "todos" los funcionarios.

Un ejemplo de profundidad en el grado de madurez para el subproceso de Gestión de empleo se observa en las siguientes frases: "Se consideran prioridad para ser consideradas las personas referidas o cercanas al personal actual, sin una política definida" indica un grado muy bajo o inicial de profundidad. En cambio, la frase: "Existe un proceso de Atracción y Selección de



personal liderado por el área de GH, con participación del líder a cargo denota un grado alto de madurez en este subproceso” es indicador de un grado muy alto de profundidad y por tanto también se corresponde con un grado óptimo o destacado de madurez,

En los diferentes subprocesos de gestión humana los grados más elevados de madurez se observan en las organizaciones que tienen una comunicación fluida de las políticas y procesos referidos, con información, asesoramiento y servicios provistos por un área de gestión humana especializada que participa en el diseño, preparación e implementación de las prácticas del modelo. En estos casos también se detectan indicadores del resultado de las políticas y procesos de gestión humana que son analizados, evaluados y mejorados.

Sobre estas bases se desarrollaron todos los subprocesos del Modelo de Madurez con sus grados de desarrollo.



SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

En la imagen siguiente podemos observar los 12 subprocesos que integran nuestro modelo de madurez.



A continuación, se desarrolla cada uno de estos subprocesos.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA

El proceso de Planificación estratégica de Gestión Humana implica el análisis de las necesidades de capital humano, conforme se transforma el entorno de la organización, tanto a lo interno como a lo externo, y desarrolla una estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad y profesionalización de la gestión de los recursos y personas. Para ello se integran conceptos de diversas disciplinas: psicología, sociología, economía, derecho, medicina, comunicación, entre otras.

El mayor grado de madurez en este subproceso se observa cuando la planificación estratégica de la organización genera la mejor combinación entre la visión, misión, valores y objetivos estratégicos orientados a los destinatarios del organismo con las capacidades organizacionales en el ámbito de las personas, su conocimiento y cultura, y las capacidades de transformación digital. A diferencia de los procesos de planificación tradicionales donde la gestión humana es una herramienta auxiliar de los objetivos financieros y de servicio, en las mejores prácticas la estrategia organizacional es la resultante de la mejor combinación entre los objetivos de creación de valor público para los destinatarios y las capacidades sustantivas de las personas que trabajan en la organización.

La planificación estratégica de la gestión humana se orienta a proveer la cantidad y calidad de personas necesarias para desempeñar con éxito la estrategia organizacional. Para ello, aplica una combinación de subprocesos comprendidos en este modelo de madurez. En definitiva, se trata de lograr que la estrategia organizacional sea la inspiración y orientación de los resultados concretos que logra cada funcionario, trabajando en equipo con los demás funcionarios y otros actores, para implementar con éxito dicha estrategia.

La planificación estratégica de gestión humana está enmarcada en un conjunto de políticas que tienen como objetivo mejorar en el desarrollo del talento humano en el sector público del país y constituyen una herramienta significativa al momento de determinar el cumplimiento de las metas institucionales, en especial, el mejoramiento del desempeño de las organizaciones. Por tal motivo, tener claro el contexto de las políticas laborales del sector público, resulta ser un elemento importante a la hora de establecer un punto de partida de la planeación estratégica del talento humano público. Para ello, el uso de instrumentos como la caracterización de los empleados públicos, herramientas tecnológicas que permitan visualizarla, la coordinación de los

recursos financieros que respalden el desarrollo de la planeación, entre otros, son insumos importantes para la metodología de planeación estratégica del talento humano en el sector público.

Variables consideradas en el subproceso: Planificación Estratégica de Gestión Humana:

1. Integración de Planificación Estratégica Organizacional y Planificación Estratégica de GH (y Mapa Estratégico de GH)
2. Definición de propuesta de valor de GH
3. Diagnóstico de madurez de la Gestión Humana
4. Análisis de brecha entre dotación cuanti-cuali requerida por la estrategia y dotación disponible proyectada.

SUBPROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Planificación Estratégica de
Gestión Humana:

1. Integración de Planificación
Estratégica Organizacional y
Planificación Estratégica de GH (y
Mapa Estratégico de GH)

2. Definición de propuesta de
valor de GH

3. Diagnóstico de madurez de la
Gestión Humana

4. Análisis de brecha entre
dotación cuanti-cuali requerida
por la estrategia y dotación
disponible proyectada.

La organización no
cuenta con una
Planificación
estratégica en
Gestión Humana ni
está previsto
iniciarla.

Existe en la agenda
del área de GH la
identificación de la
necesidad de
definir una
Planificación
Estratégica de GH
para el corto o
mediano plazo, y se
encuentra en
procesos de
elaboración. Se
realiza un análisis
cuantitativo de la
dotación actual,
pero sin vinculación
con variables
estratégicas de la
organización.

La organización
cuenta con un
Mapa estratégico
de GH con una
propuesta de valor
para su personal,
diseñada de
acuerdo con el
mismo.

Se ha
implementado el
plan estratégico de
GH alineado con la
estrategia global de
la organización, con
la participación del
equipo de GH y
definición de
indicadores de
medición.
Se realiza un
análisis de brecha
entre dotación
cuanti-cuali
requerida por la
estrategia y
dotación
disponible
proyectada.

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.

Preguntas claves:

1. ¿La organización cuenta con una Planificación estratégica en Gestión Humana?
2. ¿Existe en la agenda del área de GH la identificación de la necesidad de definir una Planificación Estratégica de GH para el corto o mediano plazo, y se encuentra en proceso de elaboración?
3. ¿La organización cuenta con un Mapa estratégico de GH con una propuesta de valor para su personal, diseñada de acuerdo con el mismo?
4. ¿Se ha implementado el plan estratégico de GH alineado con la estrategia global de la organización?
5. ¿Con la participación del equipo de GH?
6. ¿Cuenta con definición de indicadores de medición?
7. ¿Se realiza habitualmente un análisis de brecha entre dotación cuanti-cuali requerida por la estrategia y dotación disponible proyectada?
8. ¿El área de GH participa en la construcción y diseño de la estrategia organizacional y genera cambios internos de acuerdo con la revisión sistemática de los resultados de los indicadores de gestión que se revisan frecuentemente?
9. ¿Se cuenta con un modelo de madurez de Gestión Humana? ¿está comunicado, conocido y aplicado por todos los funcionarios?



DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El Diseño de la organización del trabajo define los grados de especialización (mayor o menor división del trabajo), departamentalización (agrupación más o menos homogénea de puestos), esfera de control (cantidad de puestos supervisados) y nivel de delegación (grado de delegación/autonomía del puesto). Estas definiciones inciden en la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo y al mismo tiempo en la motivación intrínseca de quien lo ocupa. A mayor grado de variedad y completitud de las responsabilidades y autonomía más atractivos serán los puestos de trabajo por sus desafíos y responsabilidades, pero ante todo por el significado del trabajo para la persona que lo desempeña.

El diseño organizacional se encarga de encontrar la mejor manera de organizarse y estructurarse para trabajar, generar productos de valor público y así cumplir con los objetivos estratégicos. Por ello, un buen diseño de la organización del trabajo se basa en correlacionar los puestos con procesos diseñados para crear productos y servicios de valor público para los destinatarios.

Una organización del trabajo que genere valor público requiere que la organización haya implementado una gestión por procesos madura, donde las actividades que transforman los insumos en productos para los destinatarios se basen en los requerimientos de estos. En este nivel de madurez las actividades que se ejecutan agregan valor, y se minimizan las que no lo agregan. Los procesos se gestionan con base en tecnologías digitales y existen procedimientos de medición, retroalimentación, así como espacios para el involucramiento de los funcionarios que actúan en el proceso, habilitando el aprendizaje y la flexibilidad para adaptarse a los requerimientos cambiantes de los destinatarios y de los objetivos organizacionales.

En definitiva, el diseño de la organización del trabajo 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.

Variables consideradas en el subproceso Organización del Trabajo

1. Correlación Procesos de trabajo - Organización del Trabajo
2. Diseño de la Macro Organización - Departamentalización
3. Diseño la Micro organización: Definición de perfiles de puestos.

SUBROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Diseño de la organización del trabajo:

1. Correlación Procesos de trabajo Organización del Trabajo

2. Diseño de la Macro Organización

3. Diseño la Micro organización: Definición de perfiles

No se cuenta con procesos de trabajo establecidos y documentados.

Existe definición de perfiles de puestos a partir de la documentación de los procesos con los que cuenta la organización.

La organización cuenta con un Diseño la Micro organización (perfil de puestos) y Macro organización, sistematizado en un único documento o Manual de Organización del Trabajo.

Se ha implementado el Diseño Micro y Macro organizacional y se evalúan los resultados de los procesos definidos y aplicados y su impacto en los resultados organizacionales. Se comunican las actualizaciones y se encuentra a disposición en un sitio electrónico institucional.

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 a 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.

Preguntas claves:

1. ¿Cuenta con procesos de trabajo establecidos y documentados?
2. ¿Existe definición de perfiles de puestos a partir de la documentación de los procesos con los que cuenta la organización?
3. ¿La organización cuenta con un Diseño de Macro y Micro organización, sistematizado en un único documento o Manual de Organización del trabajo?
4. ¿Se evalúan los resultados de los procesos definidos y aplicados y su impacto en los resultados organizacionales?
5. ¿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?
6. ¿Se actualiza y modifica de acuerdo con los resultados de los indicadores definidos para tal fin?
7. ¿Se cuenta con una correlación eficaz de los procesos de trabajo con la organización del Trabajo?
8. ¿Se comunican las actualizaciones y se encuentra a disposición en un sitio electrónico institucional?



ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El proceso 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 sueldos y haberes, prestaciones, información de legajos, etc. Las organizaciones más avanzadas, cuando gestionan el subproceso de Administración de Personal se centran en la identificación de procesos administrativos ineficaces para diseñar métodos alternativos para brindar el servicio a los funcionarios y la administración. Estos diseños se apoyan en una combinación de reingeniería de procesos y transformación digital aplicada al subproceso de referencia. En estos casos el valor agregado de la función de gestión humana se constata en el nivel de satisfacción que manifiestan los funcionarios y gestores como usuarios de los servicios de administración de personal.

SUBROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Administración de Personal:

1. Gestión de nómina (Sistema de liquidación de sueldos y prestaciones, registro de licencias, asistencias, administración de legajos, generación de información para el funcionario y la administración)

Existen sistemas manuales para el registro de ingreso y egreso, la liquidación de sueldos y no cuenta con carpetas personales /legajos de cada trabajador para la gestión de nómina.

El sistema de registro de ingreso y egreso del personal en su jornada de trabajo es manual. La organización cuenta con un sistema informático estándar, implementado hace muchos años sin actualizaciones y se carga la información manualmente. Existe solamente un archivo físico con carpetas de papel con documentación de cada trabajador.

Coexisten varios sistemas informáticos con actualizaciones recientes con distintos módulos de gestión de personal no unificados, uno de ellos es para liquidación de sueldos del 100% del personal. El sistema de registro de ingreso y egreso del personal en su jornada de trabajo es digital en todas sus unidades/sectores. Se encuentran trabajando en digitalizar los legajos /carpetas en papel.

Se cuenta con un sistema informático unificado para la liquidación de sueldos, integra todas las variantes posibles de cada funcionario y los registros digitales de "marcas" de ingreso y egreso de todo el personal y de todas las unidades/sectores. La liquidación de sueldos se realiza en los plazos legales. El mismo sistema tiene integrado los recibos de sueldo digitales de todos los funcionarios y la información de asistencia, licencias y demás información de forma actualizada.

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.

Variables consideradas en el subproceso de Administración de Personal:

1. Gestión de nómina. (Sistema de liquidación de sueldos y prestaciones, registro de licencias, asistencias, administración de legajos, generación de información para el funcionario y la administración)

Preguntas claves:

1. ¿Actualmente el sistema para el registro de ingreso y egreso es manual?
2. ¿Cuentan con carpetas personales /legajos de cada trabajador para la gestión de nómina en formato digital? O ¿Existe solamente un archivo físico con carpetas de papel con documentación de cada trabajador?
3. ¿La organización cuenta con un sistema informático estándar, implementado hace muchos años sin actualizaciones y en el cual se carga la información manualmente? O ¿Coexisten varios sistemas informáticos con actualizaciones recientes con distintos módulos de gestión de personal no unificados, uno de ellos es para liquidación de sueldos del 100% del personal?
4. ¿La liquidación de sueldos se realiza en los plazos legales y sin reliquidaciones ni reclamos por errores?
5. ¿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)?



NORMAS DE CONDUCTA Y PROCESOS DISCIPLINARIOS

La conducta en el trabajo, en los tiempos actuales, depende fundamentalmente de las personas en tanto se dirigen a sí mismas de acuerdo con reglas y procedimientos acordes con un comportamiento aceptable para la organización. Cuando esto sucede gestión humana se ocupa de identificar y definir los resultados con el aporte de quienes trabajan para lograrlos, y además, las personas ejecutan el trabajo requerido, de acuerdo a las reglas de la organización. No obstante, no todas las personas asumen la responsabilidad por su accionar ni actúan con autodisciplina de acuerdo con las pautas de un comportamiento responsable. Para estas personas es necesario una acción disciplinaria extrínseca. El proceso referido a las normas de conducta y procesos disciplinarios incluye la comunicación de las reglas de comportamiento esperadas y las consecuencias por no practicarlas, la recopilación de pruebas relativas a los hechos a observar, la progresividad de las acciones disciplinarias y la imparcialidad en la forma de aplicarlas. En el nivel más avanzado, las organizaciones implementan los programas de comunicación y capacitación para la 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.

Variables consideradas para el subproceso de Normas de conducta y procesos disciplinarios

1. Códigos de conducta y/o regímenes disciplinarios
2. Acciones de comunicación y facilitación sobre código de conducta basado en valores organizacionales

SUBROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Normas de conducta y procesos disciplinarios:

1. Códigos de conducta y/o regímenes disciplinarios

2. Acciones de comunicación y facilitación sobre código de conducta basado en valores organizacionales

La organización no cuenta con un Código de conducta y/o regímenes disciplinarios.

La organización cuenta con un Reglamento Interno redactado antiguamente y no se encuentra publicado para todo el personal (intranet).

En éste inciso existe un Código de conducta y/o regímenes disciplinarios diseñado por Gestión Humana aún no validado por los líderes ni la dirección. Se ha comunicado y se encuentra a disposición publicado en la plataforma digital abierta a todo el personal (intranet).

La organización cuenta con Códigos de conducta y/o regímenes disciplinarios diseñado por Gestión Humana con participación de los líderes alineado al Plan Estratégico y valores de la organización. Los valores organizacionales han sido elaborados por los líderes de la organización, pero no se han implementado acciones de comunicación e involucramiento correspondientes para los funcionarios.

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, a partir de relevamientos y encuestas que aplica habitualmente. con participación de los líderes. Los Códigos de conducta y convivencia se han comunicado y se encuentra a disposición publicados 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.

Preguntas clave:

1. ¿La organización cuenta con un Código de conducta y/o regímenes disciplinarios?
2. ¿La organización cuenta con un Reglamento Interno redactado antiguamente y no se encuentra publicado para todo el personal (intranet)?
3. ¿En éste inciso existe un Código de conducta y/o regímenes disciplinarios diseñado por Gestión Humana?
4. ¿Está validado por los líderes y (o por la dirección)?
5. ¿Está alineado al Plan Estratégico y valores de la organización?
6. ¿Se ha comunicado y se encuentra a disposición publicado en la plataforma digital abierta a todo el personal (intranet)?
7. ¿La organización cuenta con programas de trabajo en integración de los valores organizacionales a la práctica de gestión? Por ejemplo, GH lleva adelante campañas y talleres de convivencia saludable, ¿a partir de relevamientos y encuestas que aplica habitualmente?
8. ¿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)?
9. ¿Existe una Red de Facilitadores que median ante una situación de controversia ética, antes de llegar a instancias de sumario?

5 SUBPROCESO

GESTIÓN DEL EMPLEO

El subproceso de Gestión del Empleo comprende la gestión de la movilidad de los funcionarios que ingresan, se mueven internamente y egresan de las organizaciones públicas. Es decir que se ocupa de la gestión de los movimientos de ingreso, internos y de salida de las personas a lo largo de su trayectoria laboral en la organización. 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).

Variables consideradas para el subproceso de Gestión del Empleo:

1. Atracción y Selección
2. Gestión de la "inclusión"
3. Incorporación/ Programa de Inducción
4. Gestión de la reconversión y reubicación laboral – movilidad interna
5. Desvinculación (renuncia, despido, jubilación)

SUBPROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Gestión del Empleo:

1. Atracción y Selección

2. Gestión de la "inclusión"

3. Incorporación/ Programa de Inducción

4. Gestión de la reconversión y reubicación laboral – movilidad interna

5. Desvinculación (renuncia, despido, jubilación)

No se cuenta con procesos establecidos para relevar las necesidades de recursos humanos ni para dar respuesta a las mismas.

Existe un proceso definido y protocolizado para la Reclutamiento y selección de personal genérico para toda la organización y a cargo del área de GH.
Se consideran prioridad para ser consideradas las personas referidas o cercanas al personal actual, sin una política definida.

La organización cuenta con un proceso definido y protocolizado de Reclutamiento y Selección de personal con participación sólo del área de Gestión Humana.
Contempla un programa de inducción al puesto y a la organización.

Se ha implementado el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, basado en competencias laborales, liderado por el área de GH, con participación del líder a cargo de la vacante o necesidad.
Contempla un programa de inducción y de Inclusión de diversidad y discapacidad.
Existen indicadores de gestión y están incluidos en la Política de R&S.
Se realiza su evaluación al cierre de cada proceso y se generan ajustes de mejora.

Existe un proceso de Atracción y Selección de personal liderado por el área de GH, basado en competencias laborales, 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.

Preguntas clave:

1. ¿La organización cuenta con procesos establecidos para relevar las necesidades de recursos humanos y para dar respuesta a las mismas?
2. ¿Existe un proceso definido y protocolizado para el Reclutamiento y selección de personal, basado en competencias laborales, ¿genérico para toda la organización y a cargo del área de GH?
3. ¿Cuenta con participación sólo del área de Gestión Humana?
4. ¿Cuenta con participación del líder a cargo de la vacante o necesidad?
5. ¿Se consideran prioridad para ser consideradas las personas referidas o cercanas al personal actual, sin una política definida?
6. ¿Contempla un programa de inducción al puesto y a la organización?
7. ¿Contempla un programa de Inclusión de diversidad y discapacidad?
8. ¿Existen indicadores de gestión y están incluidos en la Política de Reclutamiento y Selección?
9. ¿Se realiza su evaluación al cierre de cada proceso y se generan ajustes de mejora?
10. ¿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)?
11. ¿Se cuenta con una política escrita, comunicada y a disposición electrónica de todo el personal?



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El proceso de Gestión del Desempeño es una apreciación sistemática y estructurada del desempeño de cada persona en el puesto 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 logro 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.

1. Gestión continuada de Objetivos y Resultados Claves
2. Evaluación de desempeño por competencias
3. Gestión de la capacitación - desarrollo de competencias
4. Gestión de la certificación de competencias

SUBPROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Gestión del Desempeño y
Desarrollo de Competencias:

1. Gestión continuada de
Objetivos y Resultados Claves
2. Evaluación de desempeño por
competencias
3. Gestión de la capacitación -
desarrollo de competencias
4. Gestión de la certificación de
competencias

No se ha desarrollado hasta el momento un sistema de gestión de desempeño en la organización.

Existe un proceso definido de gestión de desempeño por Factores.

La organización cuenta con un proceso definido de gestión de desempeño por factores, aunque para algunos puestos o perfiles de cargos se cuenta con Objetivos definidos y se están definiendo las competencias transversales para incluir en el sistema.

Se ha implementado el proceso de gestión de desempeño mixto: por Objetivos y resultados y Competencias, con criterios objetivos y evidencias que se deben demostrar. Está coordinado por el área de GH, con participación de los líderes de área, quienes brindan entrevistas de retroalimentación. Este sistema brinda los elementos para diseñar el Plan de Gestión de la capacitación para el desarrollo de competencias y se encuentra detallado en una Política escrita, comunicada y a disposición electrónica del personal.

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 electrónica del personal.

Preguntas claves:

1. ¿La organización ha desarrollado un sistema de gestión de desempeño?
2. ¿Existe un proceso definido de gestión de desempeño por competencias laborales? ¿para algunos puestos o perfiles de cargos se cuenta con Objetivos definidos y se han definido las competencias laborales para incluir en el sistema?
3. ¿Se ha implementado el proceso de gestión de desempeño mixto, por Objetivos y Competencias, con criterios objetivos y evidencias que se deben demostrar?
4. ¿Está coordinado por el área de GH?
5. ¿Integra la participación de los líderes de cada sector, quienes brindan entrevistas de retroalimentación?
6. ¿Este sistema brinda los elementos para diseñar el Plan de Gestión de la capacitación para el desarrollo de competencias?
7. ¿Se encuentra detallado en un Política escrita?
8. ¿Está comunicada y a disposición electrónica del personal?
9. ¿La organización cuenta con un proceso de Gestión de la certificación de competencias? ¿Se encuentra detallado en un Política escrita, comunicada y a disposición electrónica del personal?

7 SUBPROCESO 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 proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los funcionarios que tienen potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad y desafíos.

En las organizaciones más tradicionales, este proceso se enfocaba en atender únicamente las necesidades de la organización; actualmente la tendencia es generar una participación más activa del funcionario en la elaboración de su plan de carrera, de forma de satisfacer también sus expectativas, intereses y competencias que va desarrollando, impulsando un estilo autogestionado donde la organización propone, mediante la comunicación y el asesoramiento, acciones e itinerarios posibles.

En síntesis, se trata de que la definición de la trayectoria laboral de cada persona se realice de acuerdo a las preferencias y competencias de la misma, así como atendiendo los requerimientos de estructura de la organización, dentro de un diseño de carrera basada en ocupaciones identificadas y clasificadas.

1. Estructura de carrera basada en ocupaciones
2. Dinámica de carrera basada en ocupaciones
3. Gestión de sucesiones

SUBROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Gestión de Carrera:

1. Estructura de carrera basada en ocupaciones
2. Dinámica de carrera basada en ocupaciones
3. Gestión de sucesiones

La organización no cuenta con una estructura de carrera basada en ocupaciones ni planes de gestión de sucesiones.

Existe una definición de la estructura de carrera basada en ocupaciones (perfiles de puesto) definido por el área de GH o pautadas por las agencias centrales del gobierno.

La organización cuenta con una estructura de carrera basada en ocupaciones (perfiles de puesto) definido por el área de GH. Se cuenta con la definición de plan para la dinámica de carrera basada en ocupaciones.

La gestión de la estructura de carrera definida ha sido comunicada y está 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. GH brinda asesoramiento e información al funcionario sobre alternativas reales, considerando sus competencias (saberes y preferencias) y los requerimientos de la estructura organizacional, cuando recibe la solicitud. Se encuentra documentada, comunicada y a disposición electrónica del personal.

Existe una estructura de carrera definida en base a ocupaciones, 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 e información al funcionario sobre alternativas de trayectorias laborales, considerando sus competencias actuales y potenciales (saberes y preferencias) y los requerimientos de la estructura organizacional.

Preguntas claves:

1. ¿La organización cuenta con una estructura de carrera basada en ocupaciones?
2. ¿Cuenta con planes de gestión de sucesiones?
3. ¿El ítem 1 está definido por el área de Gestión Humana siguiendo pautas de las agencias centrales del gobierno?
4. ¿Se cuenta con la definición de plan para la dinámica de carrera (definición de la trayectoria laboral de acuerdo con las preferencias y competencias del funcionario, así como a los requerimientos de la organización) basada en ocupaciones?
5. ¿La gestión de la estructura de carrera definida ha sido comunicada y está al alcance de todo el personal?
6. ¿Es utilizada para gestionar la dinámica de carrera del personal?
7. ¿Este sistema brinda los elementos para la gestión de sucesiones?
8. ¿El área de GH brinda asesoramiento e información al funcionario sobre alternativas de trayectoria laboral, considerando sus competencias (saberes y preferencias) y la propia estructura cuando recibe la solicitud?
9. ¿La estructura y dinámica de la carrera se encuentra documentada, comunicada y a disposición electrónica del personal?
10. ¿Es actualizada 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 participación en los resultados) y los beneficios sociales, así como la remuneración no monetaria (reconocimientos).

El sistema de compensaciones debe reforzar los objetivos organizacionales, incentivando el logro de los resultados de valor para los destinatarios de la organización.

También debe reflejar una comparación interna equitativa entre las características de los puestos y las compensaciones asociadas.

Además, un buen sistema de compensaciones permite que la organización sea atractiva para personas con el perfil requerido y facilita su retención ante la comparación con el mercado laboral correspondiente.

1. Gestión de las retribuciones monetarias fijas
2. Gestión de las retribuciones monetarias variables
3. Gestión de las compensaciones no monetarias (beneficios)
4. Gestión de las recompensas intrínsecas- Reconocimiento

SUBROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Gestión de la compensación:

1. Gestión de las retribuciones monetarias fijas
2. Gestión de las retribuciones monetarias variables
3. Gestión de las compensaciones no monetarias (beneficios)
4. Gestión de las recompensas intrínsecas - Reconocimiento

La organización no cuenta con un sistema de compensación.

Existe un sistema de compensación de retribuciones fijas, sin contemplar parámetros objetivos de equidad interna ni externa.

La organización cuenta con un sistema de compensación de retribuciones fijas establecido de acuerdo con parámetros objetivos de equidad interna y equidad externa, considerando análisis objetivos de mercado. Cuenta con un sistema de gestión de las retribuciones monetarias variables.

La organización cuenta con un sistema de gestión de las compensaciones monetarias variables y no monetarias (beneficios adaptados a las necesidades del personal y todos los niveles jerárquicos). Los parámetros y criterios del sistema han sido comunicados a todo el personal. Es revisado con frecuencia establecida y de acuerdo con criterios objetivos y encuestas de mercado.

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. El sistema de compensaciones apoya la atracción y retención de talentos respecto al mercado laboral. Es percibido por los funcionarios como un sistema equitativo a la interna de la organización. Cuenta con una política que gestiona también en las recompensas intrínsecas. Reconocimiento al personal. Es actualizado con frecuencia y ajustada de acuerdo con la planificación estratégica de la organización.

Preguntas claves:

1. ¿La organización cuenta con un sistema de compensación con criterios objetivos y conocidos?
2. ¿La organización cuenta con un sistema de compensación de retribuciones fijas establecido de acuerdo con parámetros objetivos de equidad interna y equidad externa, considerando análisis objetivos de mercado?
3. ¿Cuenta con un sistema de gestión de las retribuciones monetarias variables?
4. ¿La organización cuenta con un sistema de gestión de las compensaciones no monetarias (beneficios adaptados a las necesidades del personal y todos los niveles jerárquicos)?
5. ¿Los parámetros y criterios del sistema han sido comunicados a todo el personal?
6. ¿Es revisado con frecuencia establecida y de acuerdo con criterios objetivos y encuestas de mercado?
7. ¿Cuenta con una política que gestiona también las recompensas intrínsecas, reconocimiento al personal?
8. ¿Es ajustada de acuerdo con la planificación estratégica de la organización?



GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La gestión humana actualmente se ocupa de mejorar el desempeño organizacional para los destinatarios, actuando sobre el comportamiento humano en el plano individual, grupal, intergrupal y organizacional. Desde una comprensión interdisciplinaria de las personas, la función de GH diagnóstica e interviene la organización con las herramientas de Desarrollo Organizacional que surgen de las lecciones aprendidas aportadas por diversas investigaciones aplicadas.

El proceso 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, productiva y saludable en el trabajo.

1. Gestión de la comunicación interna
2. Gestión del clima organizacional
3. Gestión de las relaciones laborales
4. Gestión del cambio
5. Gestión del Conocimiento

SUBPROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Gestión Organizacional:

1. Gestión de la
comunicación interna

2. Gestión del clima
organizacional

3. Gestión de las relaciones
laborales

4. Gestión del cambio

5. Gestión del Conocimiento

La organización no cuenta con una práctica habitual de gestión organizacional que incluya procesos de comunicación interna, clima laboral, relaciones laborales, gestión del cambio y de conocimiento.

Existe una gestión de comunicación interna establecida con personal responsable y dedicado al proceso. En alguna oportunidad se ha realizado alguna medición de clima laboral.

La organización cuenta con una visión de gestión organizacional establecida, y de aplicación con frecuencia establecida. Lidera estos procesos el área de GH. Se cuenta con la definición de plan que incluye la comunicación interna, medición de clima laboral y un equipo profesional dedicado de las relaciones laborales.

La gestión del cambio organizacional es un objetivo estratégico e incluye prácticas establecidas con responsables a cargo de comunicación interna, medición y gestión del clima organizacional, relaciones laborales y gestión del cambio. Es un proceso conocido y público para todo el personal.

Existe un plan de gestión del cambio organizacional, de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, apoyando a los responsables de los proyectos estratégicos para la organización. Cuenta con un proceso de gestión del conocimiento para todas las áreas, donde se comparte y utiliza el conocimiento organizacional para mejorar los productos / servicios a través de comunidades de práctica, mecanismos de transferencia de conocimiento y plataformas tecnológicas abiertas a todo el personal. Se ha instalado un proceso de trabajo conjunto con el/los sindicatos para lograr unas relaciones laborales estratégicas.

Preguntas clave:

1. ¿La organización cuenta con una visión de gestión organizacional establecida, estandarizada y de aplicación con frecuencia establecida?
2. ¿La organización cuenta con una práctica habitual de gestión organizacional que incluya procesos de comunicación interna?
3. ¿Es establecida con personal responsable y dedicado al proceso?
4. ¿En alguna oportunidad se ha realizado alguna medición de clima laboral?
5. ¿Cuenta con un proceso de gestión del conocimiento para todas las áreas a través de plataformas tecnológicas abiertas a todo el personal (intranet)?
6. ¿Cuenta con políticas claras y definidas de relaciones laborales? ¿se ha generado un ámbito de trabajo conjunto con el/los sindicato/s para lograr unas relaciones laborales de colaboración para la creación de valor para la ciudadanía, es decir unas relaciones laborales estratégicas?
7. ¿Existe un equipo profesional dedicado a ellas?
8. ¿Cuenta con un proceso de gestión del cambio?
9. ¿Lidera estos procesos mencionados el área de GH?
10. ¿Es o son procesos conocidos y públicos para todo el personal?
11. ¿Cuenta con medición con indicadores claves y ajustados de acuerdo con los resultados obtenidos de cada uno de estos procesos presentes y de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, con frecuencia establecida?, ¿con responsables dedicados al mismo?



GESTIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

La gestión de las condiciones de trabajo incluye las acciones exigidas por Decreto sobre Seguridad y salud ocupacional 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 ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo seguras, 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.

Debe incluir desde la prevención de trastorno o patologías físicas, que impulsa a ocuparse de enfermedades ocasionadas por malas posturas, exposición a luminaria inadecuada y riesgo eléctrico, entre otros; como también el bienestar general, emocional, psicológico y social de los trabajadores. La OIT define a la Seguridad y Salud Ocupacional como el fomento y el mantenimiento del grado más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

Variables a considerar en el subproceso de Gestión de las Condiciones de Trabajo:

1. Gestión de SYSO y la calidad de Vida en el Trabajo
2. Guía Teletrabajo

SUBPROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Condiciones de trabajo:

1. Gestión de SYSO y la calidad de vida en el Trabajo

La organización no cuenta con Plan de Salud y Seguridad ocupacional.

Existen algunas acciones de SYSO que se activan frente a accidentes o conflictos, de las que se encarga la Comisión Bipartita regulada por decreto con los cometidos establecidos en la misma.

La organización cuenta con un Programa de SYSO definido por el área de GH. Se cuenta con la definición de un plan que incluye algunas acciones acordadas, de acuerdo a los objetivos que se establecen.

La gestión de las condiciones de trabajo está establecida en un Programa de SYSO definido y liderado por una comisión bipartita, integra y participa GH e Involucra las distintas Unidades Ejecutoras. Realiza reuniones con frecuencia pre-establecida. Se revisa y actualiza de acuerdo con las necesidades de la organización y el contexto cambiante, a partir de estadísticas que releva habitualmente. Ha sido comunicado y está al alcance de todo el personal. Integra Acciones de promoción de salud y seguridad con talleres y campañas de sensibilización.

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. El programa abarca el cuidado del entorno físico como psicológico del trabajo, contando con la participación de los funcionarios, e incluye acciones preventivas no solo de los riesgos de seguridad sino también de salud que pueden derivar en enfermedades profesionales. 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 GH de la organización.

Preguntas claves:

1. ¿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 laboral?
2. ¿Se ha comunicado públicamente la política referida poniéndola al alcance de todo el personal?
3. ¿El programa de Salud y Seguridad Ocupacional abarca el cuidado del entorno físico como psicológico del trabajo? ¿El diseño y mejora del programa SYSO cuenta con la participación de los funcionarios?
4. ¿El programa SYSO incluye acciones preventivas no solo de los riesgos de seguridad sino también de salud que pueden derivar en enfermedades profesionales?
5. ¿Integra Acciones de promoción de salud y seguridad con talleres y campañas de sensibilización?
6. La política ¿es actualizada con frecuencia y ajustada de acuerdo con la planificación estratégica de GH de la organización?



GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN HUMANA

La Administración -a través de sus líderes- 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.

Variables que considerar en el subproceso de Gestión de la Información de Gestión Humana

1. Bases de datos y gestión de la información de los funcionarios públicos y la organización del trabajo correspondiente
2. Procesamiento y análisis de los indicadores para la Gestión Humana estratégica (CMI de GH)

SUBROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Sistema de Información de
Gestión Humana:

1. Bases de datos y gestión de la
información de los funcionarios
públicos y la organización del
trabajo correspondiente

2. Procesamiento y análisis de los
indicadores para la Gestión
Humana estratégica (CMI de GH)

La organización no
cuenta con un
sistema informático
con módulos de
Gestión Humana.

Existe un sistema
antiguo o en
desarrollo que
integra solo
información de
turnos y horas de
trabajo para la
liquidación de
sueldos.

Se cuenta con 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.

Se cuenta con un
sistema informático
que genera una
base de datos con
información de los
funcionarios
públicos y la
organización del
trabajo
correspondiente de
cada unidad
organizativa.
Se realiza a través
del sistema el
procesamiento y
análisis de los
indicadores para la
Gestión Humana
estratégica (CMI de
GH).

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).

Preguntas clave:

1. ¿Existe un sistema antiguo o en desarrollo que integra solo información de turnos y horas de trabajo para la liquidación de sueldos?
2. ¿La organización cuenta con un sistema informático con módulos de Gestión Humana?
3. ¿Se cuenta con 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?
4. ¿Se realiza a través del sistema el procesamiento y análisis de los indicadores para la Gestión Humana estratégica (CMI de GH)?
5. ¿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?



GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN HUMANA

Los servicios de Gestión Humana requieren 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 de un servicio acorde a las necesidades de los funcionarios y la administración, con un enfoque que facilita la autogestión, en los servicios cuando esto es conveniente, así como una atención cálida y empática con una respuesta ágil y especializada cuando el tipo de servicio y las características del usuario lo requiere.

1. Modelo de Servicio de Gestión Humana
2. Modelo Organizativo de Gestión Humana

SUBROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA/ESCALA

NO PRESENTA

INICIAL

EN DESARROLLO

MADURO

ÓPTIMO O
DESTACADO

Gestión de Calidad de los
Servicios de GH:

1. Modelo de Servicio de Gestión
Humana

2. Modelo Organizativo de
Gestión Humana

La organización no
presenta un
Modelo de Servicio
de Gestión
Humana ni un
Modelo
Organizativo de
Gestión Humana.

Se está diseñando y
documentando en
el área de Gestión
Humana algunos
subprocesos de GH.

Existen algunos
subprocesos de GH
ya diseñados,
documentados e
implementados
considerando su
alineamiento al
Plan Estratégico de
la organización.
Se encuentran
comunicados al
personal.

Cuenta con un
Modelo de Servicio
de Gestión Humana
que integra los
subprocesos de GH
ya diseñados,
documentados,
implementados y
comunicados al
personal. 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 y al
Modelo de Servicio
de la organización.
Se cuenta con la
definición de los
indicadores de
gestión para
medirlos.

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 de
usuarios 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 y que
cubre los diferentes
niveles de servicio
interno
(autogestión,
respuesta rápida,
asesoramiento
integral y
consultoría
especializada en
GH). Se aplican
indicadores de
medición de nivel
de servicio
periódicamente y
se realizan mejoras
de acuerdo a los
resultados de los
mismos por un
equipo de trabajo
interdisciplinario.

Preguntas clave:

1. ¿La organización presenta un Modelo de Servicio de Gestión Humana? ¿Se aplica una segmentación de usuarios de los servicios de GH?
2. ¿Integra elementos de segmentación por clientes internos y autogestión para los funcionarios?
3. ¿Se está diseñando y documentando en el área de Gestión Humana los subprocesos de GH?
4. ¿Existen subprocesos de GH ya diseñados, documentados e implementados considerando su alineamiento al Plan Estratégico de la organización?
5. ¿Existe un Modelo Organizativo de Gestión Humana alineado al Plan Estratégico de la organización y que cubre los diferentes niveles de servicio interno a la organización (autogestión, respuesta rápida, asesoramiento integral y consultoría especializada en GH)?
6. ¿Se aplican indicadores de medición de nivel de servicio periódicamente y se realizan mejoras de acuerdo con los resultados de los mismos por un equipo de trabajo interdisciplinario?
7. El modelo de servicio de gestión humana ¿se ha comunicado al personal promoviendo su uso?

 **¿CÓMO UTILIZAR EL MODELO DE MADUREZ PARA LA
MEJORA DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN PÚBLICA?**

En la introducción de este documento decíamos que el uso de esta metodología y la estructura de escalas de madurez del modelo permiten que los resultados de distintos servicios públicos puedan compararse entre sí y frente a sí mismos en el futuro ante la implementación de mejoras sugeridas.

Fundamentalmente será de utilidad para sugerir caminos de mejoramiento viables que los servicios públicos participantes puedan incorporar para mejorar sus niveles de capacidad y madurez. Gracias a la estructura evolutiva y gradual en que se organizan los niveles de madurez, se pueden identificar los subprocesos que debe abordar cada servicio público y cuánto debe mejorar para escalar al siguiente nivel de desarrollo, lo que constituye una propuesta de camino de mejoramiento.

El Modelo de Madurez de Gestión Humana permite identificar posibles brechas entre las prácticas actuales de gestión humana de una organización pública y las prácticas sugeridas por el modelo. A partir de dichas brechas los jefes y gestores del organismo pueden establecer metas de mejora de la gestión humana y un plan de transformación adaptado a la cultura y estrategia organizacional específica de la propia organización.

Alentamos a jefes, gestores y líderes en general de las organizaciones públicas a identificar las posibles brechas en materia de gestión humana, no como defectos o fallas sino como oportunidades de mejora, y a concretar acciones con un enfoque de aprendizaje y cambio organizacional ya que el Modelo de Madurez de Gestión Humana debe ser utilizado, en la práctica, como una herramienta de referencia a ser complementada con diagnósticos y planes de acción específicos para la organización que procura mejorar sus resultados de valor público para la ciudadanía.



BIBLIOGRAFÍA

- **Bock, L. (2015).** La nueva fórmula del trabajo. Conecta.
- **Chiavenato, I. (2009).** Gestión del Talento Humano. 3ª. Edición. McGrawHill.
- **CLAD (2003).** Carta Iberoamericana de la Función Pública.
- **CLAD (2008).** Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.
- **Cummings, T., Worley, C (2007).** Desarrollo organizacional y cambio. 8ª. Edición. Thomson.
- **Dessler, G. (2014).** Administración de personal. 6ta. Edición. Prentice – Hall.
- **Doerr, J. (2019).** Mide lo que importa. Conecta.
- **Fasano, V. & Gómez, C. (2009).** El éxito de la Gestión Humana. Estudio de casos en Uruguay y Estrategias para una Efectiva Implementación. Universidad Católica del Uruguay – KMPG.
- **Gasalla, J. M. (1993).** La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo. Ediciones Pirámide.
- **Gibson, J.L., Ivancevich, J. M., Donnelly, JH Jr. (1992).** Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso. McGrawHill.
- **Kaplan, R. y Norton, D. (2006).** Aligment. Cómo alinear la organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. Symetics. Gestión 2000.

- **Kotter, J. P. (1996).** El líder del cambio. McGraw Hill.
- **Lazati, S. (2008).** El cambio de comportamiento en el trabajo. Santiago Lazati. Granica.
- **Manganelli, R. y Klein. (1995).** Cómo hacer reingeniería. Grupo Editorial Norma.
- **ONSC (2011).** Modelización de los procesos transversales en Gestión Humana, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional.
- **OPP (2017).** Modelo de madurez en Gestión para Resultados. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Uruguay.
- **Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993).** Capability maturity model, version 1.1. IEEE software, 10(4), 18-27.
- **Ramos, C. y Milanesi, A. (2019).** Alta Dirección Pública: modelos internacionales y propuestas para Uruguay. Paper.
- **Robbins, S. P. (2003).** Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición. Pearson Prentice Hall.
- **Rosemann, M., de Bruin, T., & Power, B. (2006).** A Model to Measure BPM Maturity and Improve Performance in Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. Eds. J. Jeston and J. Nelis. Elsevier, 299-315.
- **Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999).** La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en las organizaciones abiertas al aprendizaje. (1999) Editorial Norma.
- **Stoner, J. A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. (1996).** Administración. 6ª. Edición. Pearson. Prentice Hall
- **The Boston Consulting Group. (2010).** Creating People Advantage. How Companies Can Adapt their HR Practices for Volatile Times. World Federation of People Management Associations.
- **Ulrich, D. (2016).** Recursos Humanos Champions. Editorial Granica.



- **Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2001).** El enfoque de competencia laboral. Manual de formación. Oficina Internacional del Trabajo. Cinterfor.

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Escaneá el código
y accedé a más información
del proyecto