



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RRHH EN UNA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA BAJO EL ENFOQUE DE
MODELOS DE MADUREZ

Realizado por:

Manuel Enrique Pérez Zamora

Profesor guía: Aracelis Tortolero Bolívar De Aponte

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Veinte 20 puntos.

Nombre: Aracelis Tortolero

Firma: ATB

Nombre: Elizabeth Formica

Firma: Eliz Formica

Nombre: María Duran

Firma: MD

Caracas

de

de



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Especialidad de: Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RRHH EN UNA INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA BAJO EL ENFOQUE DE MODELOS DE MADUREZ**

Tutor: Aracelis Tortolero

Estudiante: Manuel Pérez

25.579.977

Caracas, Octubre de 2019

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en todo momento y por darme el temple necesario para avanzar con cada una de las metas que me propongo.

A mis padres Adriana y Wilmer por darme la vida, ya que, gracias a su dedicación, esfuerzo, amor, comprensión y apoyo incondicional me regalan este momento.

A mi hermano Luken por ser mi gran compañero y admirador en cada paso de mi vida a pesar de su corta edad.

A mi tío Ezequiel por su solidaridad y apoyo en cada uno de mis proyectos y por contribuir activamente con mi formación académica.

A mi mejor amigo y hermano de vida Héctor, quien ha sido mi gran aliado desde el colegio y me ha acompañado durante toda mi carrera universitaria; gracias por tanto.

A mi mejor amiga y próximamente colega Mariana por su compañía, sus consejos y todo su apoyo.

A Gabriel, Anahis, Gabriel Alejandro, Santiago y Mileidy por estar a mi lado en mis triunfos y derrotas de manera incondicional y con un amor inmenso.

A mis amigos que me regaló la carrera y que han estado conmigo estos 4 años seguidos. María Carmela, Roberto, Sikiu y Vanessa, simplemente gracias por su amistad y por todo el cariño que me demuestran cada día.

A mi tutora Aracelis Tortolero, quien decidió aceptar este reto conmigo y me brindó su apoyo y dedicación para hacerlo posible con una paciencia infinita.

A la UCAB, por brindarme estos maravillosos años de formación profesional.

Manuel Enrique Pérez Zamora

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por ser mi guía en todo momento y permitirme vivir experiencias invaluableles cómo esta.

A mis padres, por todo el esfuerzo que han realizado para el desarrollo de mi formación profesional y por su apoyo incondicional en cada uno de los proyectos que decido emprender.

A mi tutora, profesora y amiga Aracelis Tortolero, por acompañarme en este reto desde el día uno de la materia de Seminario de Grado con absoluta dedicación y entrega; enriqueciendo mis ideas con sus conocimientos y dándome apoyo en los momentos difíciles de este proceso.

A todos los directivos encuestados, por su colaboración y por tomarse el tiempo de responder el instrumento en los plazos de tiempo estipulados, de forma honesta y sincera; permitiendo la realización de este estudio.

A Elizabeth Fórmica, quien además fue mi profesora en la materia de Compensación del Trabajo I, por todo el apoyo brindado desde la Unidad de Gestión del Talento y por expresar de forma clara, objetiva y detallada las características de cada uno de los subprocesos que llevan, siendo esto un insumo fundamental para el estudio.

Por último, a la UCAB por convertirse en un segundo hogar para mi de la mano de profesores maravillosos que me formaron en las Relaciones Industriales otorgándome las herramientas para dejar en alto el nombre de mi casa de estudios en todo momento.

RESUMEN

El término “madurez organizacional” deriva del área de Gerencia de Proyectos y se relaciona directamente con el liderazgo, el crecimiento organizacional y la calidad. Un modelo de madurez está integrado por un conjunto ordenado de elementos que incluyen técnicas aplicadas, métricas, buenas prácticas, herramientas de medición, criterios para realizar análisis, entre otros; que se utilizan para determinar en qué nivel de madurez se encuentra cada uno de estos elementos, en función los objetivos y estándares establecidos. El modelo es útil para llevar adelante programas de mejora continua. Para determinar la madurez organizacional existen, ciertos Modelos de Madurez adaptados a cada uno de los componentes de la organización que se desee analizar. En el área de los Recursos Humanos los modelos de madurez son bastante recientes. El presente estudio se desarrolló con base a un modelo mejorado del desarrollado por Ballesta en el 2016, por lo que se evalúa la madurez en sus cuatro dimensiones: Reclutamiento y Selección; Gestión del Desempeño y Desarrollo; Clima y Cultura Organizacional; e Influencia Estratégica. Para valorar la madurez se elaboró una rúbrica de evaluación con los aportes de Ballesta, del P-CMM desarrollado por Carnegie Mellon Software Engineering Institute y por la pauta diseñada en la tesis de Salas y Chaparro (2016). De acuerdo con este se describe el nivel de madurez de la gestión de recursos humanos de una institución universitaria en las cuatro dimensiones antes mencionadas. A través de una investigación de tipo descriptiva se desarrolló y aplicó un instrumento de medición con escalas tipo Likert para conocer la percepción de una muestra de 30 directivos de la Institución y una entrevista abierta realizada a la Directora de Gestión del Talento. Las conclusiones apuntan a que hay una gran similitud entre los resultados de madurez obtenidos con la encuesta a los directivos y con la entrevista de la directora, resultados que en líneas generales dicen que el nivel de madurez de la gestión de RRHH es relativamente alto. Por otra parte, las áreas mejor calificadas fueron reclutamiento y selección; clima y cultura organizacional y la influencia estratégica. Sin embargo, el área peor calificada fue la gestión del desempeño y desarrollo debido a la ausencia de planes de carrera que le permitan a los colaboradores crecer dentro de la organización.

PALABRAS CLAVE: Modelos de Madurez, Recursos Humanos, Gestión del Talento, Gestión de los Recursos Humanos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>ii</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>iii</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>8</i>
<i>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>12</i>
Caracterización del problema.....	12
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
<i>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</i>	<i>18</i>
Modelos de Madurez vinculados a los Recursos Humanos	20
People Capability Maturity Model (P-CMM)	20
Modelo de Madurez de Octavio Ballesta	31
Modelo de madurez de Deloitte.....	40
<i>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</i>	<i>44</i>
Tipo de diseño y estudio.....	44
Unidad de análisis, informantes, población y muestra.....	45
Operacionalización.....	48
Definición Conceptual.....	51
Instrumento de Recolección de Datos	54
<i>CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	<i>57</i>
Atracción y selección	57
Reclutamiento	57
Selección.....	60
Inducción y colocación.....	62
Gestión del Desempeño y Desarrollo.....	64
Planes de carrera.....	64
Gestión del Desempeño	65
Formación y Desarrollo	67
Clima y Cultura Organizacional.....	69
Influencia Estratégica	71
Nivel de madurez global para las dimensiones estudiadas	73
<i>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>74</i>

Reclutamiento y Selección	74
Gestión del Desempeño y Desarrollo.....	75
Clima y Cultura Organizacional.....	76
Influencia Estratégica.....	77
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	80
<i>ANEXOS</i>	84
Anexo A: Esquema del modelo de madurez de Recursos Humanos desarrollado por Octavio Ballesta	84
Anexo B: modelo de madurez de Recursos Humanos desarrollado por Deloitte	85
Anexo C: Instrumento del Nivel de Desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos	86
Anexo D: Pauta de evaluación de la madurez de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos desarrollada por Salas y Chaparro (2016).....	89
Anexo E: Rúbrica de Evaluación	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	51
Tabla 2: Alpha de Cronbach de la prueba piloto	55
Tabla 3: Alpha de Cronbach de la muestra total.....	56
Tabla 4: Nivel de madurez global de la Gestión del Talento de la Universidad Católica Andrés Bello en función de las dimensiones del modelo de Ballesta (2016).	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Cinco niveles de madurez del Modelo P-CMM.....	21
Figura 2: Áreas de los procesos del Modelo P-CMM.....	28
Figura 3: Modelo de Madurez de Octavio Ballesta.	34
Figura 4: Modelo de Madurez de Deloitte.	40
Figura 5: Hoja de ruta de la transformación de Recursos Humanos en Deloitte.....	43
Figura 6: Organigrama de Recursos Humanos UCAB.	46
Figura 7: Nivel de madurez de la práctica: Reclutamiento de personal.	58
Figura 8: Nivel de madurez de la práctica: Selección de personal	60
Figura 9: Nivel de madurez de la práctica: Inducción y colocación del personal.	62
Figura 10: Nivel de madurez de la práctica: Plan de carrera.	64
Figura 11: Nivel de madurez de la práctica: Gestión del Desempeño.	65
Figura 12: Nivel de madurez de la práctica: Formación y Desarrollo.....	67
Figura 13: Nivel de madurez de la práctica: Clima y Cultura Organizacional.	70
Figura 14: Nivel de madurez de la práctica: Influencia Estratégica.	72

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, tal y cómo lo plantea Candamo y Guevara (2015), las organizaciones a nivel mundial se han visto en la necesidad de responder a múltiples cambios de diferente índole, con la finalidad de hacer frente a los nuevos desafíos del mercado, los cuales están en constante transformación; y esta se acentúa aún más al añadirse otros factores externos como lo son la hiperinflación, el desabastecimiento, la inseguridad y en consecuencia el éxodo masivo de personas.

Por la situación política, económica y social que vive Venezuela, todas aquellas organizaciones que continúen operando en el país deberán contar con un departamento de Recursos Humanos lo suficientemente desarrollado y cohesionado para garantizar la calidad de la organización y el desarrollo de su personal aprovechando al máximo los recursos con los que se cuenta, los nuevos planes de compensación y beneficio adaptados al aumento del costo de vida, la implementación de buenas políticas de retención y el velar que las posiciones vacantes sean ocupadas por personas capacitadas para las tareas requeridas y sean además cónsonas con los valores de la organización (ESAN, 2018).

Según Barrios (2004), existe una necesidad intrínseca de innovar e implementar distintas estrategias a corto y largo plazo para hacer mas eficientes los esfuerzos realizados por las organizaciones y de esta manera alcanzar el éxito. Destacando que el mayor reto al cual deberán enfrentarse las organizaciones una vez alcanzado el éxito es poder mantenerse en la cúspide. Razón por la cual, se desarrollan diversos modelos de madurez que permitan evaluar las prácticas de la organización en función de los objetivos deseados, considerando que estos permiten identificar las competencias, facilitar su desarrollo, esclarecer las fortalezas a potenciar y detectar posibles fallas o necesidades de mejora que podrían estar afectando el desarrollo de los procesos.

Las instituciones universitarias no escapan del contexto en el cual están inmersas y se han visto bastante afectadas por el éxodo masivo tanto de docentes como de alumnos para cursar los diferentes programas de estudio que ofrecen. La Universidad Católica Andrés Bello no ha sido la

excepción, sin embargo, ha sido galardonada por el Ranking de QS (2018) cómo la universidad número 65 de Latinoamérica, la tercera mejor del país y la primera mejor en la categoría de las universidades privadas. Por tanto, esta investigación tiene cómo objeto estudiar cómo trabaja su Dirección General de Recursos Humanos al identificar su grado de madurez en función de las distintas áreas con las que cuenta, así como también, sus estándares de calidad, su nivel de adaptabilidad a los cambios y cómo es percibida por los directivos de cada uno de los departamentos de la Universidad Católica Andrés Bello al ser uno de sus clientes internos.

Para la realización del estudio se utilizaron como parámetros tres modelos de madurez de recursos humanos. El primero de ellos es el desarrollado por Octavio Ballesta en el año 2016, el segundo el Modelo P-CMM desarrollado por Carnegie Mellon Software Engineering Institute en el año 2001 y el tercero desarrollado por Deloitte en el año 2013.

Específicamente esta investigación trata de determinar el Nivel de Madurez de la Unidad de Gestión del Talento de la Dirección General Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello, considerando las 4 dimensiones de modelo de Ballesta (2016), para identificar en qué nivel se encuentran a través de los subprocesos que integran y para detectar las necesidades de mejora que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad. La respuesta al mismo se expresa en este trabajo que ha sido dividido en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, titulado “Planteamiento del Problema”, se orienta al lector en cuanto a la definición del término “Modelo de Madurez”, su origen y la necesidad de contar con un modelo adaptado al Departamento de Recursos Humanos. Se expone la pregunta de investigación que guía este trabajo, la cual se ha inserto dentro de un encuadre contextual, así como los objetivos que marcan el alcance de esta.

En el segundo capítulo del marco teórico, se desarrollan los fundamentos teóricos y práctico de la investigación y sobre cuya base se levanta la metodología y más luego el análisis y discusión de los resultados. Específicamente se exponen los aspectos de tres modelos de madurez, los cuales son:

El modelo P-CMM: desarrollado en el año 2001, enfocado en la medición de la madurez organizacional, cuenta con cinco niveles: inicial, gestionado, definido, previsible y optimizado. Este modelo permite evaluar todas las áreas del departamento en estudio en función de los objetivos de la investigación.

El modelo de Deloitte, desarrollado en el año 2013, cuenta con cuatro dimensiones y ocho subdimensiones para medir la madurez organizacional de forma integral. Para lograrlo se enfoca en la cadena de valor del negocio, el rol del Departamento de Recursos Humanos, la cohesión entre empleados y gerentes, los acuerdos de niveles de servicios, la integración de tecnologías de Recursos Humanos, el centro de servicios compartidos, los centros de excelencia y por último en los socios del negocio.

El modelo de Ballesta, desarrollado en el año 2016, está enfocado en la medición de la madurez a través de cuatro dimensiones: atracción y selección, gestión de desempeño y desarrollo, clima, cultura y gestión del cambio y por último la influencia estratégica. El modelo toma en cuenta 5 vectores transformadores que tienen influencia directa sobre el nivel de madurez organizacional. “A mayor expresión de uno o varios de estos vectores transformadores, mayor será el nivel de madurez de una o varias de las 4 dimensiones que conforman el modelo” (Ballesta, 2016).

El tercer capítulo se dedica a exponer la metodología utilizada en la investigación, a saber: el tipo de investigación, las unidades de análisis, lo atinente la población y muestra, la definición conceptual y operacionalización de las variables; y por último, el instrumento de medición junto con los detalles referidos a la confianza y validez del mismo.

En el cuarto capítulo se desarrollan los hallazgos del estudio, específicamente se da cuenta del logro de los objetivos planteados en el capítulo I mediante el análisis y la discusión de los resultados.

En el quinto y último capítulo se exponen las conclusiones y se ofrecen algunas recomendaciones para la Dirección General de Recursos Humanos obtenidas gracias a la realización de este estudio; y finalmente, se indican las “referencias bibliográficas” de los diferentes documentos, así como los anexos referenciados en este informe.

Se espera que este trabajo brinde un aporte significativo a la Dirección General de Recursos Humanos de la UCAB, con la finalidad que mediante el conocimientos de la madurez del departamento en función de los diversos procesos que realizan y cómo los llevan a cabo; puedan identificar cuáles son las prácticas que deben ser reforzadas, modificadas o replanteadas, en fin de poseer una unidad con un grado de madurez mayor y de este modo, estar más alineados con los objetivos estratégicos a largo plazo de la Dirección y de la Institución.

Así mismo, se aspira que esta investigación constituya una base para que futuros tesisistas y otros investigadores puedan emprender nuevos estudios relacionados con este tema novedoso en el campo de las Relaciones Industriales en Venezuela.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Caracterización del problema

En el ámbito de la gestión empresarial, una meta importante es la determinación del desarrollo de sus procesos en particular y de su gestión en general como una manera de implementar acciones de mejoramiento. Dentro de tal perspectiva, un Modelo de Madurez (MM) según Medina (2016) es un conjunto estructurado de buenas prácticas, herramientas, indicadores, criterios de análisis, entre otros, que permiten identificar las capacidades, los procesos y los planes establecidos en el, para posteriormente compararlos con estándares preestablecidos, identificar debilidades y establecer oportunidades de mejora continuas.

Hoy por hoy los métodos o modelos fundamentados en niveles de madurez marcan la línea de gestión en las empresas competitivas. Esto se debe a que les permite seleccionar las medidas o acciones que deben ejercer, con las herramientas adecuadas para el alcance de los propósitos empresariales, ya que, los indicadores de desempeño respaldados por modelos de madurez permiten conocer si los procesos se están llevando a cabo adecuadamente o si la persona o máquina tiene la habilidad necesaria para realizarlo (Montaño & Corona, 2007).

Los MM nacen del área de desarrollo de software, sin embargo, se desarrollan originalmente en el área de Gerencia de Proyectos. Según Schlichter, como se citó en Barrios (2004) p. (11), los Modelos de Madurez en el área de Gerencia de Proyectos son considerados un insumo fundamental para los procesos de cambio organizacional, ya que, estos permiten potenciar y desarrollar capacidades como: estabilidad, cohesión, crecimiento, calidad, productividad, eficiencia, motivación, flexibilidad, adaptabilidad, satisfacción, entre otras; que hacen a las organizaciones más efectivas.

Entendiendo la necesidad de contar con un MM adaptado de forma especial al departamento de recursos humanos, en el año 2001 El instituto americano de software Carnegie Mellon, a través de Curtis, Hefley y Miller, desarrolla un MM llamado People Capability Maturity Model (P-CMM), que nace de una necesidad del momento de construir una herramienta que permitiera medir el desarrollo de las prácticas referentes al reclutamiento, selección, gestión, desarrollo, retención y logro de objetivos. Para potenciar y desarrollar cada una de ellas, considerando que en esa época el índice de desempleo era muy bajo, lo que convertía al mercado de talentos en algo muy competitivo.

Seguidamente, en el año 2013 Deloitte desarrolla un modelo compuesto por cuatro dimensiones y ocho subdimensiones, con la finalidad de transformarlo en un departamento capaz de satisfacer las nuevas prioridades del negocio y de contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través de la estrategia de talento, considerando los retos que se presentan en el entorno actual.

Como antecedente está la investigación de Grado de Salas y Chaparro (2016) titulada “Gestión de los Recursos Humanos en las empresas familiares de la ciudad de Caracas”, orientado a conocer características propias de las empresas familiares y medir su nivel de madurez en cuanto a sus prácticas de Gestión de Recursos Humanos.

Para lograrlo, desarrollaron un MM de recursos humanos para medir las prácticas inherentes a la gestión en las empresas familiares, basado en la estructura del Capability Maturity Model CMM o Modelo de Madurez de Capacidades creado por el CMMI Institute (2007). Con base a esos modelos se definieron las dimensiones a evaluar para medir la gestión de recursos humanos en empresas familiares. Estas dimensiones fueron:

Incorporación de personal (reclutamiento, selección, inducción)

Desarrollo y Carrera (planes de carrera y sucesión, Gestión del Desempeño, adiestramiento y capacitación)

Compensación total (compensación financiera, beneficios, planes de incentivo, balance vida trabajo)

Integridad Laboral (jurídico-legal, negociación colectiva, normas y procedimientos)

Lo importante de esta investigación es que para cada una de las dimensiones Salas y Chaparro desarrollaron una pauta de evaluación, mediante las cuales atribuyeron una serie de características propias para cada nivel de madurez, a saber: inicial, en desarrollo, definido, gestionado y optimizado, que permitió catalogar las prácticas de gestión del talento de recursos humanos de las empresas que estudiaron.

Posteriormente, en el mismo año (2016), Octavio Ballesta desarrolla un nuevo modelo, aplicable a la unidad de recursos humanos, compuesto por cuatro dimensiones o procesos, con la finalidad de evaluar el grado de madurez. Estas son: atracción y selección; gestión del desempeño y desarrollo; clima, cultura y gestión del cambio; y por último la influencia estratégica. A través del modelo de Ballesta se determina en que nivel, de los cinco propuestos en la escala de madurez (nivel 1 orientación a la tarea, nivel 2 orientación a la función, nivel 3 orientación a procesos, nivel 4 orientación a las personas y nivel 5 orientación a la innovación); se ubica el departamento de recursos humanos en relación con cada uno de los procesos anteriormente mencionados.

Los gerentes o directores de recursos humanos en este nuevo contexto se han visto en la necesidad de abandonar el antiguo rol de jefe de personal cuya tarea finalizaba en la implementación de políticas, cumplimiento de normas y seguimiento de los procesos, para convertirse en precursores de estrategias empresariales con especial prioridad en el departamento que gestionan para producir un producto final óptimo en lo que se refiere a metas empresariales y calidad de servicio (Grisel, 2014).

Ballesta afirma que el grado de madurez en la Gestión de Personas de una empresa “se expresa de manera peculiar y característica, para cada una de sus 4 dimensiones, y se van analizando los resultados de cuestionarios respondidos por 3 distintas audiencias (directivos, clientes internos y profesionales de gestión de personas); evaluando los resultados de diversas herramientas de gestión, tomando en cuenta los elementos distintivos de la cultura organizativa (Misión, visión, valores y objetivos estratégicos), valorando sus mecanismos de gobierno corporativo (métricas, políticas, procesos y sistemas), y como estos influyen en la Cuenta de Resultados.” (Ballesta, 2016) párr. (9).

El objetivo fundamental de los MM en la gerencia de recursos humanos está direccionado hacia la medición de la calidad de la estructura que se desea evaluar, englobando todos los factores que en ella inciden con la finalidad de realizar una valoración capaz de incorporar los diferentes perfiles que existen dentro de la misma (Perez-Mergarejo, 2014). Así como también, sus elementos críticos para contar con organizaciones capaces de lidiar con el alto nivel de competitividad del mundo actual al proveerles las herramientas para determinar el rumbo mas idóneo para su correcto desarrollo (Montaño & Corona, 2007).

Razón por la cual, se considera pertinente la adaptación y posterior aplicación del Modelo de Madurez desarrollado por Octavio Ballesta, en el Departamento de Recursos Humanos de una institución universitaria venezolana con la finalidad de conocer el nivel de desarrollo de sus unidades a través de las prácticas que realiza, en contraste con la opinión de sus clientes internos; al entender que la madurez organizacional en el área de Recursos Humanos determina su capacidad de acción ante las diversas situaciones que se le presenten y permite mejorar las prácticas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos de la unidad y de los demás departamentos de la institución al proveerles del talento necesario para hacerlo.

Lo anterior se hace más importante tomando en cuenta además el contexto país en el cual se encuentran inmersas tales instituciones, con una tasa de inflación prevista para el cierre de este 2019 por el FMI¹ de 1.000.000% y un éxodo masivo de familias enteras debido a los altos niveles de violencia, escasez de productos básicos e inestabilidad económica por la hiperinflación mencionada previamente, que les impiden seguir sosteniéndose en la nación; y el cómo estos factores se traducen en altos índices de rotación de personal y en la necesidad por parte de las instituciones universitarias que aún apuestan a seguir brindando sus servicios de formación académica de mantener la calidad del servicio prestado, mediante una nueva gestión de personal en Recursos Humanos capaz de generar respuestas rápidas y fidedignas ante las situaciones que se presentan día a día.

En esta investigación se ha elegido cómo caso de estudio a la Universidad Católica Andrés Bello. Institución que se ubicó el pasado 2018 según el Ranking de QS como la universidad número 65 de Latinoamérica, la tercera mejor del país y la primera en la categoría de las

¹ Fondo Monetario Internacional

universidades privadas. Por tanto, el hecho de trabajar con una institución universitaria que ha sido capaz de vencer las adversidades en las que se encuentra inmersa por la situación país, para obtener un galardón de calidad tan importante para la región, resulta un caso de estudio completamente apropiado para su análisis.

En particular se busca analizar y evaluar los procesos que realiza la Unidad de Gestión del Talento Humano, en función de las dimensiones utilizadas por Ballesta en su Modelo de Madurez.

Se obtendrá la opinión de los directivos de algunas direcciones de la universidad, con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos de la dirección con la percepción de sus clientes internos, para determinar si hay conformidad con dichos procesos, determinar el nivel de madurez y conocer las posibles facetas a mejorar.

De acuerdo con lo anterior se formula la siguiente interrogante:

¿Cuál es el nivel de madurez de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello con base al Modelo de Madurez que corresponde a una versión mejorada del desarrollado por Octavio Ballesta?

Objetivo General

Determinar el nivel de madurez de la Unidad de Gestión del Talento de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello con base al modelo optimizado de Octavio Ballesta, para identificar en qué nivel se encuentra y para detectar las necesidades de mejora que contribuyan al logro de los objetivos del departamento.

Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de madurez en el área de atracción y selección de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Identificar el nivel de madurez en el área de gestión de desempeño y desarrollo del talento en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Identificar el nivel de madurez del clima y cultura organizacional de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

- Identificar el nivel de madurez de la influencia estratégica de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Conocer el nivel de madurez de la Unidad de Gestión del Talento de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Identificar las necesidades de mejora con base al modelo de madurez aplicado en cada una de las áreas evaluadas de la Unidad de Gestión del Talento de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

La realización de esta investigación en torno a la Madurez de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello es un aporte muy significativo para la institución, ya que muestra detalladamente su grado de desarrollo en relación con cada uno de los subprocesos estudiados, así como también, la percepción de sus clientes internos en función de las tareas realizadas, para de este modo generar recomendaciones que puedan ser tomadas en cuenta por quienes dirigen el departamento para posicionarse aún mucho más dentro de la institución y garantizar desde su área la permanencia del éxito obtenido y del prestigio nacional e internacional con el que cuenta la universidad.

Por otra parte, la investigación aborda un campo aún novedoso en el área de la Relaciones Industriales y en general en la tesis de grado presentadas hasta ahora en la Escuela de Ciencias Sociales, por lo que se aspira que esta investigación abra la vía para que otros tesisas aborden la temática.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo ubicar a la investigación y a los lectores dentro de un cuerpo de conocimientos sobre el tema desarrollado. Es decir, en los aspectos referentes a los modelos de madurez orientados a las dependencias encargadas de la gestión de los recursos humanos.

El contenido de este está dividido en 2 segmentos: uno sobre el origen de los modelos de madurez y el otro sobre los modelos de madurez vinculados a los recursos humanos; con la finalidad de organizar la información de manera lógica, para permitir que se mantenga cierto orden que facilite la comprensión de los conceptos.

Origen de los Modelos de Madurez

Todas las organizaciones buscan, mediante el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, lograr el éxito y el crecimiento como empresa. A la vez el desarrollo y crecimiento continuo de las organizaciones ha incrementado el nivel de complejidad de sus estructuras de Recursos Humanos, operaciones y tecnología, obligándolas a tomar medidas en cuanto a sus prácticas y estrategias de gestión, con la finalidad de mejorar las habilidades, conocimientos y destrezas del personal, para lograr su posicionamiento en el mercado actual (Chiavenato, 2009).

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en el hecho que las personas son la esencia de toda organización, porque son quienes poseen los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el logro de los objetivos. Las organizaciones tienden a ser dinámicas y cambiantes en sus procedimientos, con el propósito de ser el pilar para la sostenibilidad de la organización, el crecimiento y el posicionamiento en el mercado laboral (García y Casanueva,

2001). Lo cual implica la necesidad de adaptación del talento humano para que puedan coadyuvar a la organización a hacer frente a los cambios y eso significa una gestión de calidad.

En este contexto de crecimiento, la madurez es un concepto empleado para hacer referencia a un estado avanzado de desarrollo, que bien puede estar aplicado a personas como a objetos o elementos. (Melina, 2016)

Un Modelo de Madurez, tal y como plantea (Claros, 2012), puede definirse como un conjunto estructurado de elementos como buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, entre otros; que son analizados para determinar en qué categoría se encuentra cada uno de estos elementos, en función los objetivos y estándares establecidos, para identificar fortalezas y debilidades que permitan establecer mejoras.

A lo largo de los años se han desarrollado diversos modelos de madurez, los cuales, según García (2013), como se citó en (Salas y Chaparro, 2016) p.(67), se concibieron en principio para medir el desarrollo de los procesos de software, pero con el tiempo su aplicación se ha extendido a diversas áreas por su adaptabilidad. Este autor señala que se han ejecutado hasta ahora:

a) Modelos de madurez de gestión de proyectos: enfocados al análisis y determinación del grado de desarrollo de procesos dentro de un determinado proyecto.

b) Modelos de madurez para investigación-acción en sistemas de información: que buscan aplicar las mismas prácticas de gestión de proyectos, pero de manera incremental para garantizar una mejora continua de los sistemas de información.

c) Modelos de madurez de gestión del conocimiento: que se implementan para ubicar el grado de evolución de una organización determinada en cuanto al manejo de su información y conocimiento general.

d) Modelos de madurez de habilidad de cambio o gestión de cambios: que ubican a una organización en un determinado nivel de desarrollo con respecto a su capacidad y potencial para adaptarse a nuevas situaciones.

e) *Modelos de madurez de capacidad*: orientados a la medición de la capacidad de una organización para realizar o llevar a cabo una determinada actividad o función.

Modelos de Madurez vinculados a los Recursos Humanos

Según (Deloitte, 2019) en esta nueva era de cambios los procesos aunados a la gestión del talento son cada vez mas diversos, globales, eficientes y vinculados a procesos tecnológicos automatizados que transforman el rol de Recursos Humanos, convirtiéndola en una unidad capaz de ejercer procesos de supervisión mas rigurosos. nuevo reto al que deben enfrentarse las organizaciones en la llamada “*Cuarta Revolución Industrial*” es encontrar el equilibrio entre las demandas del mercado y la manera en la que se gestiona al talento de la organización, con la finalidad de acortar las brechas que permitan la optimización de las prácticas relacionadas a la gestión del talento.

Por tanto, esto supone la necesidad de aplicar un modelo que englobe determinados procesos clave, para obtener resultados objetivos que sitúen sus prácticas en niveles tangibles, que faciliten la comprensión de su situación actual y provean la hoja de ruta para la mejora de sus procesos mediante los objetivos de la unidad y de la empresa.

En la realización del estudio se tomaron en cuenta tres modelos de madurez enfocados en los Recursos Humanos, los cuales son:

People Capability Maturity Model (P-CMM)

El **People Capability Maturity Model (P-CMM)** es un modelo de madurez de capacidades vinculado a las personas, que se deriva del Modelo CMM o Capability Maturity Model desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software para el instituto americano de software Carnegie Mellon, el cual posteriormente fue actualizado por el CMMI Institute (2007). El modelo P-CMM se considera una “hoja de ruta para implementar prácticas de gestión de talento que mejoran continuamente las capacidades que poseen los colaboradores en una organización por etapas.” (Curtis, Hefley y Miller, 2001) p. (3).

Este modelo se fundamenta en el hecho de que en la actualidad las organizaciones deben competir en dos tipos de mercado para ser exitosas. El primero de ellos, el mercado de productos y servicios, caracterizado en función de cada organización; y el segundo, el mercado de talento requerido para producirlos o realizarlos de manera eficaz. (Curtis, Hefley y Miller, 2001) p.v.

El modelo consta de cinco niveles de madurez, los cuales establecen fundamentos sucesivos para mejorar continuamente las competencias individuales, el desarrollo eficiente de los equipos de trabajo y la gestión del desempeño, lo que permita a su vez demarcar a los colaboradores necesarios para alcanzar un futuro plan de negocios. (Curtis, et al)

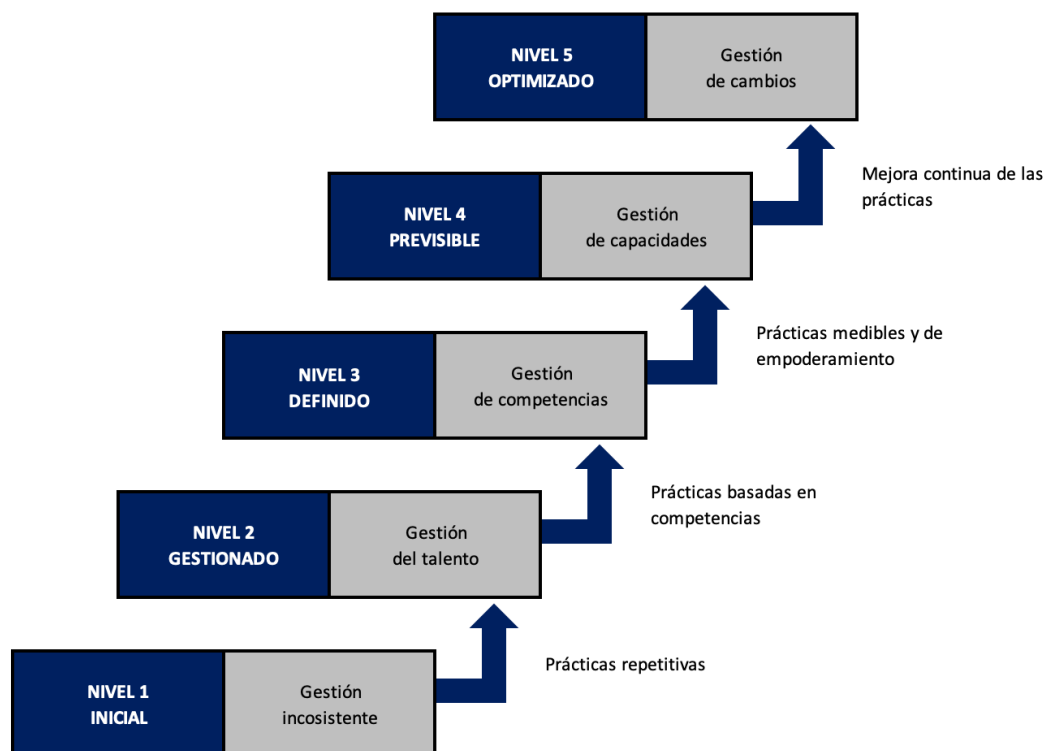


Figura 1: Cinco niveles de madurez del Modelo P-CMM

Fuente: Traducido de: (Curtis, Hefley y Miller, 2001)

Las características de dichos niveles según Curtis, Hefley y Miller (2001) se parafrasean a continuación:

1. Nivel 1 o Inicial:

Las unidades de Recursos humanos en este nivel se caracterizan por tener dificultad para retener el talento de la organización, porque sus prácticas vinculadas a la retención de personal sólo son llevadas a cabo cuando es necesario y no de forma constante.

Por otra parte, en algunas áreas no se cuenta con descripciones de cargo y en otras no se han realizados los procesos de capacitación requeridos para que los colaboradores puedan desempeñar las tareas atinentes al puesto de trabajo.

Ocasionalmente se realizan evaluaciones de desempeño o descripciones de cargo con características muy generales, sin embargo, la capacitación y seguimiento realizado para el análisis de dichas evaluaciones y las decisiones que deben tomarse en función a estas es muy escasa. En consecuencia, no tienen la capacidad de conocer cómo se encuentra su área organizacionalmente y las decisiones las toman en función de su criterio propio y no de procesos estandarizados.

Los directivos asumen implícitamente que la habilidad de gestionar su área es innata o se adquiere al observar a otros directivos. Sin embargo, si los directivos son inconsistentes en la gestión de su talento, los colaboradores que un futuro podrían desempeñar este rol estarían aprendiendo de un modelo que no se está desempeñando adecuadamente.

La forma en que se trata a los colaboradores depende en gran medida de la personalidad, experiencia previa y de las competencias que posee cada gerente, supervisor o líder de equipo; ya que, mientras algunos desempeñan sus responsabilidades diligentemente, otros las ejecutan con un muy bajo nivel de previsión e ignorando parte de los aspectos o procesos inherentes al área al que pertenecen, considerando algunas veces a los trabajadores como objetos intercambiables, lo que incide de forma directa en el rendimiento de quienes le reportan.

En un nivel 1, los directivos de los diferentes departamentos de la organización no se involucran con los procesos de captación, selección, capacitación y desarrollo del talento de su dirección; otorgando toda la responsabilidad al departamento de recursos humanos, lo cual incide en la calidad de los procesos por el hecho de que el acompañamiento de cada uno de los gerentes es de vital importancia para que recursos humanos realice un trabajo mejor estructurado.

Por último, en organizaciones de este nivel de madurez se ofrecen pocos incentivos tanto financieros como profesionales para que los colaboradores puedan estar alineados con las metas u objetivos organizacionales, por tanto, no consideran a la empresa como el medio por el cual lograrán sus metas individuales.

2. Nivel 2 o Gestionado:

Se caracteriza por el empoderamiento de los directivos en implementar prácticas básicas asociadas a las actividades de gestión de recursos humanos que son necesarias para administrar sus departamentos. Por tanto, en este nivel los directivos otorgan especial prioridad a cada una de las acciones que deben realizar sus colaboradores, centrando su atención en el desarrollo de perfiles de cargo para reclutar y seleccionar al personal, que permita construir una base sólida y estandarizada referente a las tareas vinculadas a cada cargo del departamento, así como a su respectiva gestión del desempeño; contando con líderes atentos ante cualquier problema que impida el rendimiento de su unidad.

En este nivel los gerentes abordan los problemas que generalmente afectan a las organizaciones de baja madurez, tales como: la sobrecarga laboral, la mala comunicación, la falta de conocimiento, habilidades y objetivos claros, entre otros. En este proceso cuentan con el apoyo de recursos humanos ya que es una vía para preparar a los directivos en la implementación de prácticas más complejas y sofisticadas en los niveles más altos de madurez organizacional, ya que, si los gerentes no son capaces de administrar sus unidades, por mas desarrolladas que

sean las prácticas del departamento de recursos humanos no tendrán el impacto deseado.

Además, se sientan las bases para que el departamento de recursos humanos pueda construir las pautas del proceso de selección de personal de la organización en cada uno de sus departamentos y se les solicita a los directivos proporcionarles a sus colaboradores en conjunto con la gerencia de recursos humanos una retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para dar a conocer cuales son sus las fortalezas y debilidades.

La alta gerencia cumple un papel importante para comprometer a todos los colaboradores de la organización con la necesidad de ampliar sus conocimientos, habilidades y desempeño, al proporcionarles los recursos necesarios para la implementación de procesos formales, para dichas ampliaciones, en las diferentes funciones de cada departamento, responsabilizando a todos los directivos por el desempeño de su unidad.

En un nivel “Gestionado”, gran cantidad de prácticas de los diferentes departamentos que forman parte de la organización pueden ser desarrolladas por individuos o grupos que no son precisamente directivos, debido a que a medida que el nivel de madurez aumenta, existe una mayor autonomía del personal como consecuencia de la estabilidad del entorno, la especificidad de las tareas y la fijación de líneas consistentes de reporte. Adicionalmente, los nuevos talentos adquiridos cuentan con las competencias exigidas para el cargo y se tienen procesos internos de desarrollo para potenciar aquellas que la organización requiera.

Finalmente, se tienen colaboradores motivados a pertenecer a la organización porque esta les ofrece un espacio de aprendizaje en el cual potenciar sus conocimientos personales y profesionales, a través de programas de desarrollo y posicionamiento de su marca empleadora.

3. Nivel 3 o Definido:

Se caracteriza por tener cómo principal objetivo la obtención de una ventaja competitiva al desarrollar las diversas competencias que deben combinarse entre sus colaboradores para ejecutar sus funciones y respaldar el plan estratégico de negocios, ya que, de esta manera se puede esclarecer y consolidar la estrategia empresarial y se les puede alinear con los objetivos comerciales actuales y futuros.

Una vez que se ha establecido el conjunto de prácticas básicas de gestión del personal en las diferentes unidades; lo que corresponde en el nivel de madurez Definido, es el desarrollo de una arquitectura de prácticas comunes para toda la organización que conecte las capacidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Esta arquitectura se elabora con base a las competencias laborales.

En este nivel se desarrollan entonces las competencias como un medio que permite crear un pilar fundamental en la organización porque representan una integración distinta de conocimientos, habilidades y habilidades de procesos, que son requeridas para contribuir con la competencia central de la organización.

Las prácticas laborales se convierten en mecanismos a través de los cuales se procede a alinear continuamente los objetivos del negocio, evolucionando a medida que cambian las condiciones comerciales y avanza la tecnología. Por lo que las competencias laborales pasan a constituir un elemento estratégico para la organización en este nivel de madurez.

Los planes de recursos humanos en este nivel contemplan como algo prioritario, las acciones y recursos para obtener o desarrollar el talento requerido en cada competencia, de manera que las prácticas de capacitación y desarrollo están centradas en el desarrollo sistemático del conocimiento, para acelerar el desarrollo y obtención de las competencias deseadas en los colaboradores.

Por otra parte, se implementan planes de carrera en función de las competencias laborales y a la par las prácticas de personal dirigidas a incentivar y motivar a los trabajadores, en donde ambas se alinean para guiar y motivar el desarrollo individual y formar trabajadores con perfiles específicos y alto rendimiento.

En suma, en este nivel se han sistematizado y estandarizado, para toda la organización, las prácticas básicas de gestión de recursos humanos aplicadas en el nivel anterior, con el fin de motivar e incentivar el mejoramiento y desarrollo de las competencias que contribuyen a el logro de los objetivos de la organización. Personas competentes, procesos efectivos y un entorno participativo son las condiciones para el empoderamiento de los trabajadores que se han establecido.

4. Nivel 4 o Previsible:

En este nivel la organización es capaz de administrar y aprovechar a los colaboradores con los que se cuenta en función de las competencias previamente definidas y desarrolladas en el nivel 3.

Por una parte, los logros alcanzados mediante la ejecución de los procesos basados en las competencias son confiables, ya que han sido posibles gracias a una fuerza laboral competente. Esto permite que sean considerados activos de la organización para ser reutilizados por otros, lo que indudablemente supone un ahorro de tiempo (el que se invierte en la creación); a la vez favorece la disseminación del aprendizaje en la organización y por supuesto al ir mejorando en toda la organización se incide en la productividad.

Lo anterior permite la capacitación a grupos de trabajo a los cuales se transfieren responsabilidades y autoridad para llevar aspectos operativos diarios e incluso prácticas de gestión de recursos humanos.

Un aspecto relevante en este nivel es la importancia atribuida a las métricas, la cual se sistematiza. La data recabada sirve para que la administración pueda

prever en forma más precisa el desempeño a futuro, tomar decisiones sobre la compensación, sobre la planificación del talento necesario, entre otros.

Por último, se cuenta con un asesoramiento directo por parte de los directivos al monitorear el trabajo de sus supervisados y el trabajo está fundamentado en la formación de grupos de trabajo capaces de cumplir con los objetivos establecidos.

5. Nivel 5 u Optimizado:

Se caracteriza por su enfoque en la mejora continua, es decir, en impulsar a que cada uno de los colaboradores puedan potenciar sus capacidades e incrementen su desempeño, alentándolos a realizar mejoras continuas en sus procesos personales de trabajo con la finalidad de mejorar la capacidad del grupo. En este nivel la organización toma en consideración a los procesos de gestión del cambio organizacional como aquellos que deben realizarse de forma periódica para el mejoramiento de las prácticas actuales y la corrección de fallas.

Los aportes para las mejoras en la gestión de recursos humanos provienen de variadas fuentes como por ejemplo de las lecciones aprendidas, de las sugerencias de los colaboradores, del análisis de los datos proporcionados por la gestión cuantitativa, etc.

Por último, se requiere del apoyo de todos los departamentos, ya que, estos deben funcionar articuladamente para mejorar sus capacidades y garantizar que el desempeño en todos sus niveles se mantenga alineado con los objetivos organizacionales, de forma que haya una cultura de mejoramiento continuo y de desempeño excelente.

En relación con los niveles de madurez expuestos, tal y cómo plantean sus autores, cada uno de ellos supone de la integración de los procesos que se indican en la Figura N° 2. En la misma se especifican las denominadas áreas de procesos, que no son más que el “conjunto de practicas relacionadas que, cuando se realizan colectivamente, satisfacen un conjunto de objetivos que

contribuyen a la capacidad obtenida al alcanzar un nivel de madurez” (traducido de Curtis, et al, p.29) ².

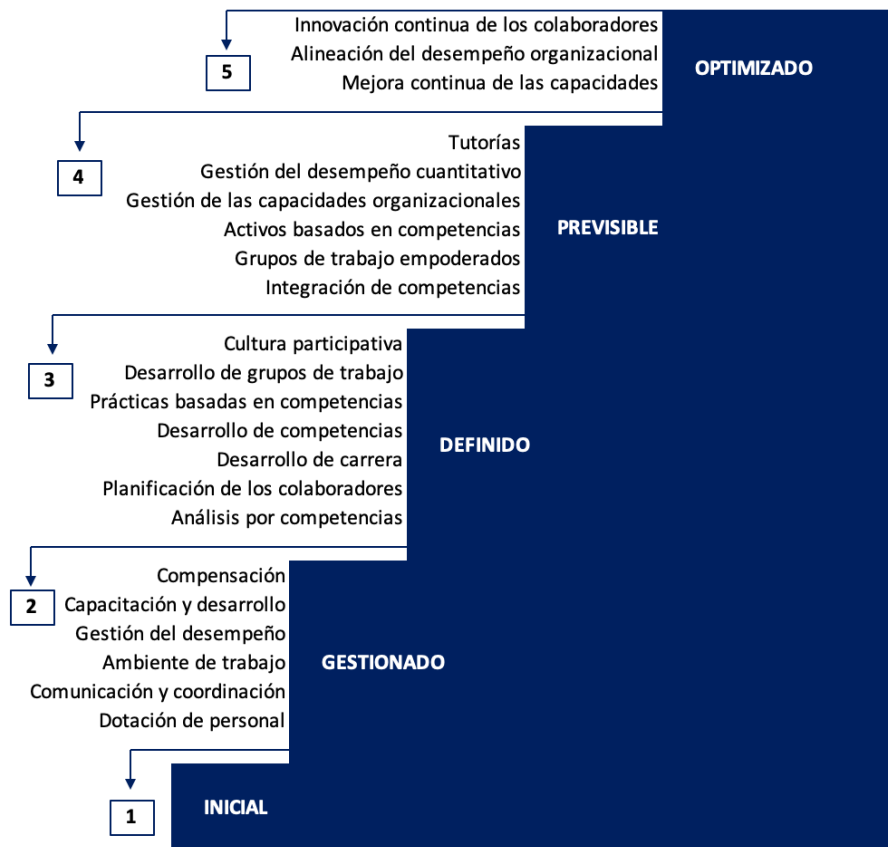


Figura 2: Áreas de los procesos del Modelo P-CMM.

Fuente: Traducido de (Curtis, Hefley y Miller, 2001)

De manera que a cada nivel de madurez corresponde un grupo de áreas de procesos de gestión de recursos humanos características del mismo; así por ejemplo en el nivel gestionado aparecen: dotación de personal, comunicación y coordinación, ambiente de trabajo, etc. y así sucesivamente. En consonancia, se observa que el modelo P-CMM indica las prácticas propias de cada nivel de madurez.

² **Process Area.** A cluster of related practices that, when performed collectively, satisfy a set of goals that contribute to the capability gained by achieving a maturity level (curtis, et al, p29)

Es menester mencionar, que en el nivel 1 se llevan algunos procesos de los señalado en el nivel 2 de madurez, pero son reactivos que no están institucionalizados o aquellas áreas de los mismos que son de obligación legal.

En síntesis, cada área de procesos de las señaladas en la figura N° 2 se encargan de:

Dotación de personal: Recluta y selecciona al talento que requiere la organización, garantizado la evaluación exhaustiva de su perfil y competencias.

Comunicación y coordinación: Establece un proceso de comunicación oportuna en toda la organización y garantiza que los colaboradores tengan las habilidades necesarias para compartir información y coordinar sus actividades de manera eficiente.

Ambiente de trabajo: Mantiene las condiciones requeridas para el trabajo y proporciona los recursos que permite a los colaboradores y grupos de trabajo realizar sus tareas de manera eficiente sin distracciones innecesarias.

Gestión del desempeño: Establece objetivos medibles respecto al desempeño individual y del departamento para establecer un contraste con los objetivos de cada uno de ellos y establecer oportunidades de mejora.

Capacitación y desarrollo: Garantiza que todos los colaboradores tengan las habilidades necesarias para realizar sus tareas y se le brinden oportunidades de desarrollo pertinentes.

Compensación: Proporciona a los colaboradores una remuneración y unos beneficios basados en su contribución y valor para la organización.

Análisis por competencias: Identifica el conocimiento, las habilidades y los procesos necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización en función de su desarrollo.

Planificación de los colaboradores: Coordina las actividades que realizan los colaboradores con las necesidades actuales y futuras de la organización, tanto a nivel global como departamental.

Desarrollo de competencias: Mejora de forma constante la capacidad que tienen los colaboradores para realizar las tareas y responsabilidades asignadas inherentes a su cargo.

Desarrollo de carrera: Asegura que los colaboradores cuenten con oportunidades para desarrollar competencias, permitiéndoles alcanzar sus objetivos.

Prácticas basadas en competencias: Asegura que todas las prácticas los colaboradores se basen en el desarrollo de sus competencias.

Desarrollo de grupos de trabajo: Organiza el trabajo en equipo en torno a habilidades de procesos basadas en competencias.

Cultura participativa: Asegura un flujo de información dentro de la organización, incorporando el conocimiento de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones para que sean mas precisas.

Integración por competencias: Mejora la eficiencia y la agilidad del trabajo interdependiente al integrar las habilidades del proceso de las diferentes competencias de los colaboradores.

Grupos de trabajo empoderados: Invierte los grupos de trabajo con la responsabilidad y la autoridad para determinar cómo llevar a cabo sus actividades de manera mas efectiva para la organización.

Activos basados en competencias: Captura el conocimiento y la experiencia desarrollados en la realización de procesos basados en competencias para su uso en la mejora de la capacidad y el rendimiento.

Gestión del desempeño cuantitativo: Predice y administra la capacidad de los procesos basados en competencias para lograr objetivos de desempeño medibles.

Gestión de las capacidades organizacionales: Cuantifica y gestiona la capacidad que poseen los colaboradores en función de sus competencias demostradas.

Tutorías: Imparte los conocimientos de los directivos al resto de los colaboradores para mejorar sus capacidades y finalmente el rendimiento.

Mejora continua de las capacidades: Proporciona una base para que los colaboradores y los grupos de trabajo mejoren continuamente su capacidad para realizar procesos basados en competencias.

Alineación del desempeño organizacional: Mejora la alineación de los resultados del desempeño en individuos, grupos de trabajo y unidades con el desempeño organizacional y los objetivos organizacionales.

Innovación continua de los colaboradores: Identifica y evalúa las prácticas y tecnologías utilizadas por los colaboradores para implementar las mas eficientes en toda la organización.

Modelo de Madurez de Octavio Ballesta

El Modelo de Madurez de Recursos Humanos desarrollado por Octavio Ballesta en el año 2012 y mejorado y ampliado en 2016, está enfocado en la medición del nivel de madurez de la gestión del talento de una empresa. Ballesta considera que:

La gestión de personas de la empresa moderna está afectada por factores inherentes a su madurez que condicionan toda manifestación de su quehacer en los ámbitos organizativos, donde las personas convergen, para aprender, asociarse con otras, tomar decisiones, y agregar valor con lo que mejor saben hacer (Ballesta, 2016) párr.(6).

De tal manera que una de las mejores formas de avanzar es conociendo el estado de madurez de sus prácticas con el fin de cuestionarlas, analizarlas con sentido crítico y mejorarla para poder agregar valor. De manera que en aras a este propósito propone su Modelo de Madurez en la Gestión de Personas.

El modelo describe las características del departamento en función de cinco etiquetas que determinan la especificidad de este y que funcionan como una tipología de unidades, que a fin de

cuenta son los cinco niveles de madurez, las cuales son: la Administración de Personal, Recursos Humanos, Capital Humano, Talento Humano y las Personas y Redes de Talento.

En primer lugar, Ballesta señala la Administración de Personal, nivel de madurez de orientación a la tarea. Es la expresión más elemental, básica e incipiente en la gestión de personas de una empresa. Es un nivel común en iniciativas emprendedoras, pequeñas empresas y compañías que no han equiparado su gestión del talento en función de la nueva escala del negocio. Las unidades de administración de personal en este nivel están integradas por técnicos con poca profesionalización, normalmente encargados de tareas de tipo rutinarias que no les motiva a dedicarse a otros aspectos como la planificación y análisis. Generalmente dicha unidad depende directamente de una unidad administrativa o financiera ya que todas las decisiones en este ámbito guardan estricta relación con los costos financieros. Tiene una gestión netamente transaccional y operativa (Ballesta, 2016).

En segundo lugar, bajo la etiqueta Recursos Humanos cuyo nivel de madurez es el 2 u orientación a la función, Ballesta engloba un departamento que está conformado por especialistas del área destinados a implantar las funciones inherentes a todo lo que implica formar parte de uno de los departamentos centrales de la organización mediante los diferentes sistemas de gestión existentes. Su director reporta en la mayoría de los casos al Director de Finanzas o su equivalente; y dicho departamento se encarga iniciar la elaboración, aplicación y monitoreo de indicadores de gestión de la organización, así como también, de sus normas, políticas y procedimientos. Por último, en este nivel, de manera muy incipiente y sin orden se automatizan actividades de gestión de los recursos humanos (Ballesta, 2016).

En tercer lugar, el nivel 3 de madurez de orientación a procesos, se encuentra denominado por Ballesta como Capital Humano, cuya área surge de la interacción productiva de buenos profesionales especialistas en recursos humanos dotados de una visión amplia del negocio. La inversión progresiva en la automatización permite pensar en integrar procesos medulares de gestión de recursos humanos. Un departamento del tipo Capital Humano está enfocado en la gestión del personal, pero haciendo especial énfasis en la eficiencia operativa, analizando sistemáticamente la evolución y estado del clima laboral para identificar problemas puntuales y

contando con nuevos y más estratégicos indicadores de gestión, integrados a otras áreas funcionales, cómo el Balanced Scorecard que intenta objetivar las funciones, otorgando ciertos beneficios y transformando las metas individuales en metas grupales (Ballesta, 2016).

En cuarto lugar, en Talento Humano, que es el nivel de madurez número 4, denominado de orientación a las personas. Ballesta indica que a este nivel dicha unidad contribuye a la creación de entornos laborales saludables y ricos en oportunidades de desarrollo donde son precisamente los talentos más aptos los que desean trabajar allí; brindando a la organización la solidez necesaria en cuanto a marca empleadora, gracias a la exposición en el internet y las redes sociales, por los que son organizaciones consideradas imanes de talento. Uno de los aspectos principales es que una unidad del tipo Talento Humano, se considera al colaborador como un individuo capaz de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales y es por esto, por lo que se desarrollan atractivos planes de beneficios que prometen un óptimo balance vida trabajo, entre otros. (Ballesta, 2016).

En cuanto a las Personas y Redes de Talento, que es el nivel 5, el de máxima madurez y orientado a la innovación. Se tiene que llegado a este nivel las prácticas de gestión del talento han sido potenciadas con la implantación de nuevas tecnologías para construir una cultura de innovación capaz de mantener a la vanguardia la organización. A la vez, apoyado por la tecnología se conforman redes de talento integradas por líderes transformadores, emocionalmente inteligentes y de esclarecida influencia estratégica, quienes a su vez están a cargo de equipos de alto rendimiento integrados por los mejores talentos del mercado adaptados a los valores de la organización. Las jerarquía y distribuciones funcionales dejan de tener sentido en esas redes de talento para dar paso a un ambiente colaborativo (Ballesta, 2016).

Como se ha indicado, cada etiqueta se corresponde con cinco niveles de madurez entre los cuales puede ubicarse el departamento de recursos humanos en cada una de las cuatro dimensiones. En el gráfico 3 aparecen los 5 niveles en la parte inferior del mismo. En el círculo se encuentran las cuatro dimensiones consideradas por el autor, cuyas características para cada nivel se señalan luego del gráfico.



Figura 3: Modelo de Madurez de Octavio Ballesta.

Fuente: (Ballesta, 2016)

Dichos niveles en función del mismo autor poseen las siguientes características generales:

1. Atracción y Selección:

Nivel 1 (Orientación a la tarea): la organización requiere que el área de atracción y selección sea desarrollada con urgencia por la necesidad de cubrir vacantes de modo recurrente. Ausencia de perfiles de cargo y de políticas y procedimientos definidos. Las especificaciones del personal a contratar las define el supervisor de turno. La gestión de nómina es realizada con herramientas muy básicas y no se utilizan los portales de empleo.

Nivel 2 (Orientación a la función): se asume un importante esfuerzo con la creación de múltiples perfiles de cargos. Mejora la eficiencia y eficacia del proceso de atracción y selección de personas. Se crean planes de incorporación e inducción con criterios básicos para los nuevos colaboradores.

Se utilizan indicadores básicos de gestión como la rotación de personal, el índice de absentismo y el costo del proceso de selección; así como también, se consideran los portales de empleo para el proceso de atracción.

Nivel 3 (Orientación a procesos): se aplican pruebas psicométricas para determinar factores actitudinales y rasgos de personalidad relevantes al perfil del puesto de trabajo. Se llevan a cabo “Assesstment Centers” para mejorar la fiabilidad y precisión de los procesos de atracción y selección. Establecen nuevas métricas e indicadores de eficiencia y eficacia. Aplican políticas, normas y procedimientos de alcance corporativo. Compensan en función de ajustes programados siendo congruentes con la realidad del mercado según inflación, merito y promoción.

Nivel 4 (Orientación a las personas): se utilizan intensivamente las tecnologías que permiten establecer conversaciones y definir afinidades profesionales con los candidatos. Se realizan procesos que permitan garantizar la compatibilidad de los candidatos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Se llevan a cabo juegos de roles, simulaciones y entrevistas para comprobar si la actitud, las capacidades y el perfil son congruentes. El líder del departamento participa en el proceso de entrevistas y la organización cuenta con una sólida marca empleadora capaz de atraer una gran cantidad de posibles talentos. Compromiso con los planes de inducción para crear experiencias memorables que incidan en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores.

Nivel 5 (Orientación a la innovación): se aplican procesos sumamente rigurosos de atracción y selección para minimizar los sesgos y favoritismos al participar los líderes y algunos integrantes del equipo. Se apuesta fuertemente a la diversidad del talento como criterio básico en la conformación de equipos de alto rendimiento. Se analiza toda la data relevante del aspirante para inferir actitudes, competencias y personalidad; con la finalidad de contar con los mejores perfiles. Ofrecen salarios competitivos con el mercado y un buen paquete de beneficios para acceder a perfiles muy valiosos o escasos.

2. Gestión del Desempeño y Desarrollo

Nivel 1 (Orientación a la tarea): no se definen sistemáticamente las necesidades de capacitación y desarrollo debido a la falta de perfiles de cargo. Las necesidades formativas se definen de acuerdo con los requerimientos del momento. Se hace poco o nulo seguimiento al desarrollo de las actividades formativas, si las hay. No existe un proceso formal de evaluación de desempeño. En caso de utilizar indicadores de gestión solo serán de corte financiero.

Nivel 2 (Orientación a la función): vinculan los perfiles de cargo existentes con las necesidades de formación y desarrollo. Se hace énfasis en la adquisición y mejora de capacidades técnicas y/o directivas. Se posterga la implantación de planes corporativos e individuales de formación y desarrollo, debido a que todos los esfuerzos están concentrados en mejorar diversas áreas de la gestión del talento. Con apoyo de otras unidades funcionales se desarrollan los primeros presupuestos en cuanto a formación y desarrollo. Se aplica una evaluación de desempeño como instrumento relevante para ajustar salarios y decidir promociones. La unidad de Formación y Desarrollo inicia el proceso de automatización gracias al desarrollo de modelos analíticos en Excel.

Nivel 3 (Orientación a procesos): la evaluación de desempeño está automatizada y estandarizada en función de los objetivos anuales previamente acordados. Se establece un estrecho seguimiento al cumplimiento de los objetivos anuales del plan de formación y desarrollo. Se tiene un presupuesto de inversiones discriminado por área funcional, equipo y proyecto para su realización. La evaluación de desempeño se utiliza para definir posibles ascensos, para otorgar aumentos salariales y para establecer el cumplimiento de los objetivos vinculados a los programas individuales de formación y desarrollo. Se hace seguimiento a la eficiencia y eficacia de las actividades formativas utilizando métricas e indicadores de gestión pertinentes.

Nivel 4 (Orientación a las personas): se realizan evaluaciones por competencias para complementar la evaluación de desempeño. Los planes de formación y desarrollo están basados en modelos por competencias actualizados sistemáticamente. Se aplican criterios de movilidad interna para potenciar el desarrollo de competencias profesionales. Los líderes departamentales realizan un proceso de retroalimentación con sus colaboradores en referencia a la evaluación de desempeño para incidir positivamente en su mejoría. Aplican mapas de talento y planes de carrera para motivar, desarrollar y preservar los talentos de alto potencial.

Nivel 5 (Orientación a la innovación): cada colaborador se hace cargo de su propio desarrollo profesional, construye su entorno personal de aprendizaje y acelera su desarrollo profesional con el apoyo de los líderes departamentales. Desarrollo continuo de líderes transformacionales en todas las etapas del ciclo de vida del negocio. Se promueve la gestión de retos técnicos, de mercado y de negocio en un ambiente laboral de abierta colaboración, que propician procesos de aprendizaje acelerados y relaciones basadas en la confianza y la camaradería. La función de Recursos Humanos se encuentra integrada al negocio con prácticas de gestión del talento segmentadas en función de

las demandas particulares, perfil de negocios y relevancia estratégica de los distintos grupos de interés y clientes internos.

3. Clima, Cultura y Gestión del Cambio:

Nivel 1 (Orientación a la tarea): el clima laboral existente en el departamento es perjudicial para el desarrollo de tareas. El personal tiene escasa autonomía y se encuentra sometido a relaciones laborales basadas en el mando, la obediencia ciega y el control obsesivo. Las comunicaciones departamentales están siendo asumidas por un profesional del área financiera o administrativa. Se ignora el impacto que la cultura ejerce sobre la productividad, el compromiso y la motivación de las personas.

Nivel 2 (Orientación a la función): se reconoce la importancia de la cultura y el clima organizacional para que los colaboradores estén satisfechos y comprometidos con el trabajo realizado. Se aplican encuestas de clima organizacional para determinar los factores críticos en los que se debe trabajar. Participan consultores externos en proyectos de transformación organizativa, de gran impacto en la estructura y cultura de la empresa.

Nivel 3 (Orientación a procesos): se potencia la motivación, el involucramiento y el compromiso de los colaboradores gracias al reforzamiento de los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización. Se inicia el desarrollo de los primeros planes corporativos de balance vida-trabajo. Se aplican criterios de diversidad e inclusión en la conformación de equipos. Se desarrollan estudios periódicos de clima organizacional, así como también, encuestas para evaluar la satisfacción y compromiso de las personas. La organización puede suscribirse a una certificación para promover su marca empleadora y fortalecer su imagen empresarial.

Nivel 4 (Orientación a las personas): se consolida un sano clima laboral con oportunidades de desarrollo, en donde el colaborador se siente aceptado como persona y reconocido como talento. La estrategia comunicacional refuerza el orgullo de pertenecer a una organización consciente del valor, talento y compromiso de su gente. El liderazgo se considera emocionalmente inteligente y está establecido bajo relaciones de confianza y empatía. Comienza a gestarse una cultura colaboracional, con líderes departamentales fungiendo como mentores para acelerar el desarrollo del talento joven.

Nivel 5 (Orientación a la innovación): existe una relación directa de los valores empresariales con las competencias organizacionales. Se promueve la construcción de una cultura innovadora

abierta al aprendizaje grupal, basada en la experimentación y la utilización del error como un insumo para mejorar y reflexionar. Se exalta la misión, visión y valores de la organización para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso organizacional a través de su promoción. El ambiente laboral es abierto para promover el trabajo colaborativo basado en el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias.

4. Influencia Estratégica:

Nivel 1 (Orientación a la tarea): la ejecución del departamento está subordinada a la atención de detalles operativos. El contexto en el que se ejecuta es muy cerrado en donde la estrategia podría verse desestimada. Las interacciones del comité directivo ocurren bajo la intermediación del supervisor del área administrativa o financiera. La gestión de talento es reactiva, de corte administrativo y netamente transaccional. Se considera a Recursos Humanos como un centro de pagos que no agrega mayor valor al negocio.

Nivel 2 (Orientación a la función): El líder de Recursos Humanos tiene línea directa de reporte con el Director Financiero o su equivalente. La interacción con el comité de dirección se produce por la intermediación de la instancia directiva correspondiente. Los directivos de la organización cuestionan el rol del Departamento de Recursos Humanos. Se percibe al departamento como un aliado de operaciones y no como un socio estratégico.

Nivel 3 (Orientación a procesos): el departamento asume un rol permanente en el comité de dirección. Aún no se le considera como una instancia consultiva de las áreas del negocio. Trabaja en sincronía con la dirección de finanzas. Aumenta la credibilidad de las funciones que ejerce el departamento gracias a la coherencia, integración y estrategia de sus prácticas, políticas y procesos.

Nivel 4 (Orientación a las personas): los objetivos individuales, departamentales y de equipos están alineados con la estrategia de la empresa, gracias a sus buenas prácticas de Gestión del Talento. El líder del departamento asume un rol influyente en el Comité Directivo. La madurez del sistema de métricas de gestión de talento le permite acceder a inferencias, tendencias e hipótesis de gran relevancia para las áreas del negocio. Se le considera un agente clave de transformación empresarial y una eficaz instancia consultiva al servicio de las áreas del negocio.

Nivel 5 (Orientación a la innovación): la organización cuenta con profesionales de Recursos Humanos con grandes capacidades analíticas, pensamiento estratégico y conocimientos actualizados sobre el negocio que participan activamente en el diseño y la ejecución de la estrategia

empresarial. Se integran los modelos de negocios con la planificación de la plantilla en todos los ámbitos de la actividad empresarial, fortalecidos por la creatividad y el talento de los colaboradores. Se desarrollan nuevas formas para agregar valor a la organización utilizando tecnologías que faciliten su ejecución. El departamento trabaja coordinadamente con los encargados del marketing y la tecnología para humanizar las prácticas de Gestión del Talento.

Ahora bien, el grado de madurez de las prácticas de gestión de personas de una empresa puede contar con diferenciaciones internas, por tanto, es factible que al momento de ser aplicada la evaluación en la organización algunas dimensiones estén más desarrolladas que otras y para acortar las brechas existentes se requerirá de la inversión en iniciativas e intervenciones enmarcadas en uno o más de los siguientes cinco vectores transformadores: sistema de indicadores de gestión, impacto en la cultura como agente de cambio, uso de aplicaciones tecnológicas, compromiso y bienestar de personas e influencia directiva (Ballesta, 2016). El autor afirma que a mayor manifestación de uno o más de estos vectores transformadores, mayor será el nivel de madurez de una o varias de las cuatro dimensiones que conforman el modelo.

Para finalizar, Ballesta indica que el nivel en este abordaje se expresa de manera peculiar y característica, para cada una de las dimensiones que desarrolla y se establece por una o varias de las siguientes técnicas:

- Analizando los resultados de las encuestas aplicadas a 3 distintas audiencias (directivos, clientes internos y profesionales de Gestión de Personas).
- Evaluando los resultados de diversas herramientas de gestión (encuestas de clima, análisis salariales, y estudios de compromiso).
- Considerando los elementos distintivos de la cultura organizativa (Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos).
- Valorando sus mecanismos de gobierno corporativo (métricas, políticas, procesos y sistemas); y como estos influyen en la cuenta de resultados (Ballesta, 2016).

Modelo de madurez de Deloitte

Este modelo de madurez ha sido desarrollado por Deloitte, una prestigiosa firma multinacional de consultoría, asesoría financiera, impuestos, riesgo empresarial y otros servicios fundada en 1845. Con la finalidad de evaluar los procesos actuales que desarrolla el departamento de recursos humanos y su vinculación con la estrategia y necesidades del negocio; al considerar su estrategia de talento, los programas, los procesos y la tecnología utilizada. (Deloitte, 2013)

Dicho modelo consta de cuatro dimensiones y ocho subdimensiones, las cuales se ilustran en el Gráfico N°4 en las cajas superiores.

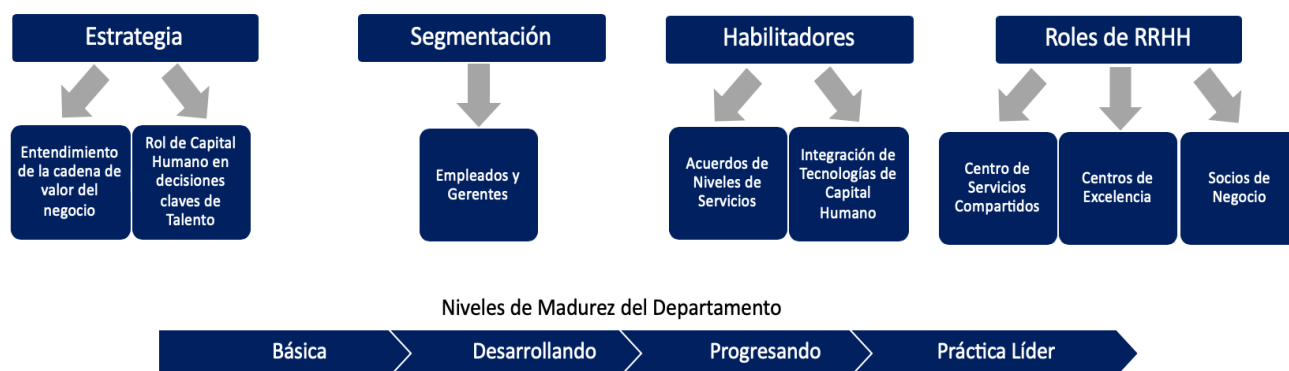


Figura 4: Modelo de Madurez de Deloitte.

Fuente: (Deloitte, 2013)

Los niveles de madurez de Deloitte son cuatro: básico, en desarrollo, en progreso o mejoría y práctica de líder; los cuales se observan señalados por las flechas grises del Gráfico 4. Para determinar el nivel de madurez, se evalúan aspectos de cada dimensión. A continuación, se ofrecen algunos detalles:

Dimensión de estrategia, la cual se asocia al entendimiento de la cadena de valor del negocio y del rol de capital humano en las decisiones claves del talento. Evaluando la relación del capital humano con la cadena de valor y el cómo dicho equipo participa activamente en acciones y decisiones claves del talento.

Dimensión de segmentación, asociada hacia los gerentes y empleados para evaluar si existe una oferta de servicios versátil y flexible en función del cliente a atender.

Dimensión de habilitadores, la cual se asocia a la integración de las tecnologías de Capital Humano y los acuerdos de niveles de servicios. Evaluando la operatividad de los acuerdos de niveles de servicio en el área de Capital Humano y su nivel de integración de la tecnología.

Dimensión de roles de Recursos Humanos. Esta última dimensión está vinculada a los centros de servicios compartidos, a los centros de excelencia y los socios de negocio. Evaluando el nivel de madurez del centro de servicios compartidos y de los centros de excelencias, así como también, el nivel de madurez del rol del socio de negocio.

El Nivel de Madurez según este modelo se obtiene de la presencia o ausencia gradual de cada uno de los aspectos a evaluar, divididos en cuatro niveles, cuya finalidad es la transformación de la gestión tradicional de los Recursos Humanos hacia una gestión ágil enfocada en los clientes y la velocidad. Según Deloitte dicha gestión permite al departamento la implementación de programas, sistemas y estrategias que fomenten el cooperativismo y la toma de decisiones (Deloitte, 2013).

Las características de un departamento de recursos humanos en función de dicho modelo deben estar orientadas hacia la transformación a partir del control, la automatización de servicios, la facilitación de decisiones y gestión y finalmente hacia el ser impulsores del plan de negocios. (ver gráfico 5)

El indicador control se denomina por Deloitte como el departamento de personal y está encargado de la administración, la nómina, el manejo de políticas y los procesos internos.

El indicador de automatización de servicios, se le conoce como el Recursos Humanos estratégico encargado del reclutamiento, el liderazgo y desarrollo, el diseño organizacional, la compensación, los centros de servicios y se le considera como socio de negocio.

El indicador de la facilitación de decisiones y gestión consiste en la administración integral del talento y está basado en las políticas de sucesión, el liderazgo y el coaching, la integración de los procesos y la gestión del talento.

Finalmente, el impulsor del plan de negocios es un Departamento de Recursos Humanos integrado con el negocio, capaz de desarrollar la segmentación y diferenciación del talento que se posee. Así como también, de implementar prácticas de gestión de talento globales, utilizando modelos de datos predictivos para generar la deseada integración.

En conclusión, la meta estratégica de Deloitte al momento de desarrollar su modelo de madurez de Recursos Humanos está orientada a la transformación del departamento de manera ascendente desde lo que ellos consideran cómo funciones básicas (administración, nómina y políticas), para avanzar a la automatización de servicios concernientes al reclutamiento, liderazgo, diseño organizacional, compensación, centro de servicios y expertos y socio de negocio; que a su vez en un futuro puedan facilitar gestión del talento y la toma de decisiones con planes de sucesión, liderazgo y capacitación mediante la adición de procesos, para integrarse con el negocio al contar con prácticas que lo cataloguen como un impulsor del plan de negocios.



Figura 5: Hoja de ruta de la transformación de Recursos Humanos en Deloitte

Fuente: (Deloitte, 2013)

Los 3 modelos desarrollados en este capítulo muestran un panorama general mediante distintos enfoques referente a las prácticas llevadas a cabo en cada uno de los procesos vinculados a la gestión de los recursos humanos. En los cuales se evidencia la importancia de la gestión transformacional de la unidad mediante el uso de herramientas tecnológicas, para ofrecer procesos mas rigurosos y alineados hacia el desarrollo de equipos.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se expone el procedimiento llevado a cabo con la finalidad de determinar el grado de madurez del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello. En este orden de ideas, se desarrolla a continuación la información correspondiente al tipo de estudio y al diseño de la investigación; la población y muestra utilizada, así como la operacionalización de las variables y todos los detalles atinentes a las técnicas de recolección y análisis utilizadas.

Tipo de diseño y estudio

La investigación se corresponde con una investigación de tipo descriptiva. La investigación descriptiva definida por Arias (1999) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En este estudio se determinaron en primer lugar las características actuales de la gestión del talento de la unidad objeto de este estudio en las áreas: atracción y selección; gestión del desempeño desarrollo; clima y cultura e influencia estratégica.

Ahora bien, esas características actuales fueron contrastadas con un modelo de madurez teórico; que se expone en este capítulo en la parte de conceptualización de las variables de estudio, que permitió establecer el nivel de madurez en que se encuentra la gestión del talento en cada una de las áreas antes señaladas.

En relación con el diseño, tenemos que fue una investigación de campo, porque los datos se obtuvieron directamente de la realidad, en este caso de la Dirección General de Recursos Humanos y de los directores como clientes internos de la misma. Por otra parte, las variables se

midieron tal cual sin ninguna manipulación o intervención del investigador y la información se recolectó una sola vez por lo que se corresponde con un estudio transeccional.

Unidad de análisis, informantes, población y muestra

Este trabajo investigativo está fundamentado en un estudio de caso, definido por (Hartley, 1994) como “un tipo de investigación social que se caracteriza por la indagación empírica de los problemas de estudio en sus propios contextos naturales, los que son abordados simultáneamente a través de múltiples procedimientos metodológicos.” p. (208). En este caso se justifica el estudio de caso, por un lado, porque el nivel de madurez es distinto para cada organización y por el otro, debido a que los diferentes modelos de madurez están diseñados precisamente para abordar unidades organizacionales con miras que los resultados se conviertan en retroalimentación para la mejora continua de sus procesos. Por tanto, se seleccionó a la Dirección General de Recursos Humanos de la UCAB para conocer en detalle cómo se llevan los procesos inherentes a la gestión del talento y así determinar el grado de madurez en el que se encuentra utilizando el modelo mejorado de Ballesta con otros previamente desarrollados.

Se decidió escoger a la UCAB tomando en cuenta que la institución, ha sido galardonada por el Ranking de QS (2018) como la universidad número 65 de Latinoamérica, la tercera mejor del país y la primera mejor en la categoría de las universidades privadas. Por lo que es un caso ideal para ver si la madurez de su Dirección General de Recursos Humanos desde la Unidad de Gestión del Talento en sintonía con esa distinción.

De manera que el caso de estudio es la Dirección General de Recursos Humanos de la UCAB. Esta Dependencia está conformada por 3 unidades (Gestión del Talento, Administración de Recursos Humanos y el Director de Recursos Humanos Guayana), tal como se aprecia en el organigrama de la Figura 6.

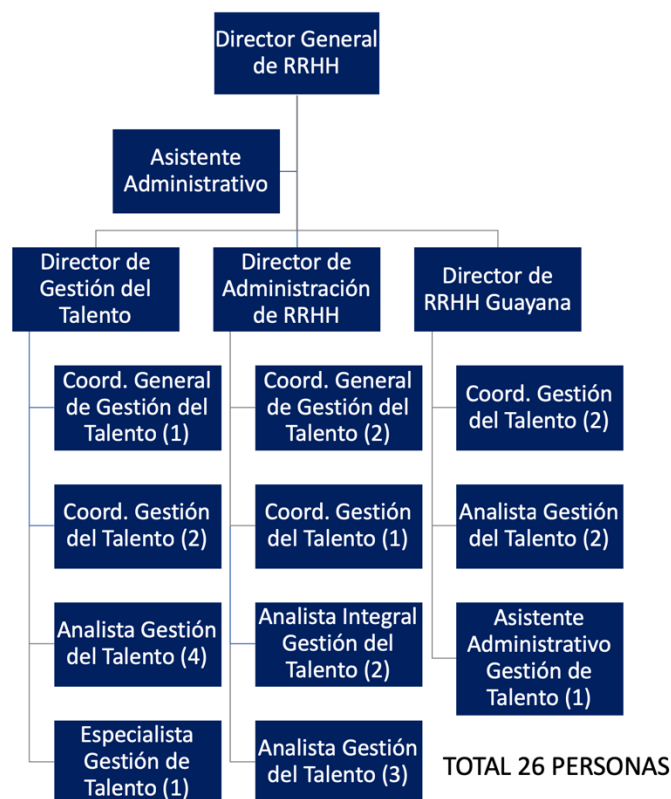


Figura 6: Organigrama de Recursos Humanos UCAB.

Fuente: Dirección General de Recursos Humanos Universidad

Unidad de análisis

Ahora bien, tomando en cuenta que la unidad de análisis, según Hernández, Fernández y Baptista (2001), se define como “los participantes, objetos sucesos o comunidades, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” p.(172) y que son en definitiva sobre qué o quiénes se recolectarán los datos, resulta entonces que la Dirección de Recursos Humanos de la UCAB; es decir, el Caso de Estudio, es la unidad de análisis.

Informantes: población y muestra

Para la obtención de la información se utilizaron dos tipos de informantes. Por un lado, la Directora de Gestión de Talento de la Universidad y por el otro los directivos de las diferentes dependencias de la Universidad, por ser éstos los que se relacionan directamente con el Departamento objeto de estudio Este criterio está en consonancia con lo establecido por Ballesta

en el sentido de tomar información de distintas fuentes poder contrastar y a veces triangular la información recabada.

La directora fue elegida por el hecho de ser la persona encargada de llevar esta área. Se había estipulado entrevistar al Director General de RRHH y a la Directora de Gestión de Talento, pero antes de iniciar la recolección de la información, la Dirección General quedó vacante y el cargo fue asumido por la Directora de Gestión de Talento quien pasó a encargarse de las funciones de las dos direcciones.

Ahora bien, con los Directivos se trabajó con una muestra de los mismos, integrada por 30 directores elegidos intencionalmente de manera de poder contar con una muestra representativa de la totalidad de estos internos del Departamento. Estos fueron los directores de: DIDES o la Dirección General de Desarrollo Estudiantil (Cooperación Económica, Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH), Deportes y Cultura), Identidad y Misión, Servicios Generales, Laboratorios, Dirección de Tecnologías e Información (DTI), Egresados, Biblioteca, Calidad y Mejora Continua, Extensión Social, Gestión Estudiantil, Administración Académica, Centro de Estudios en Línea, Secretaría General, Centro de Investigación de Ingeniería, Centro de Investigación de la Comunicación, Centro de Innovación y Emprendimiento, Sostenibilidad Ambiental, Compras y Gestión de Almacenes, Secretariado de Internacionalización, Escuela de Derecho, Escuela de Ciencias Sociales, Escuela de Economía, Escuela de Comunicación Social, Escuela de Educación, Escuela de Ingeniería Civil y la Escuela de Ingeniería en Telecomunicaciones.

En cuanto a la representatividad de la muestra, es necesario acotar que la misma representa un 38% del universo de directores que posee la Universidad Católica Andrés Bello en el núcleo de Montalbán, Caracas.

Operacionalización

La definición operacional de la investigación se organizó en acuerdo con el modelo de madurez de Ballesta (2016), que es la base tomada para la investigación. Con el modelo de Ballesta se determinaron las dimensiones. En el caso de los indicadores se complementó con información proveniente del People Capability Maturity Model P-CMM (2001) y de la pauta de evaluación elaborada por las tesis Salas y Chaparro (2016) que aparece en el Anexo D.

A continuación, la tabla N° 1 de operacionalización de las variables:

Variable	Dimensiones	Subprocesos	Indicadores
Grado de Madurez	Atracción y selección	Reclutamiento de personal	Nivel de desarrollo del proceso de atracción Reclutamiento interno Utilización de portales de empleo Utilización de procesos formales Participación de los líderes departamentales Uso de tecnologías Existencia y desarrollo de los perfiles de cargo Diversidad del talento Referidos Comunicación Eficiencia y eficacia Personal dedicado a esta área
		Selección de personal	Nivel de desarrollo del proceso de selección Presupuesto

			Utilización de procesos formales Utilización de tecnologías Participación de los líderes departamentales Diversidad del talento Análisis de datos Compatibilidad del candidato Comunicación Utilización de indicadores de gestión Personal dedicado a esta área
		Inducción y colocación	Programa de inducción formal por parte de la organización Programa de inducción por parte del departamento Utilización de tecnologías Personal dedicado a esta área
	Gestión de Desempeño y Desarrollo	Planes de carrera	Planes de carrera definidos Oportunidades de crecimiento Movilidad Interna Vinculación con Formación y Desarrollo Personal con experiencia en el área
		Gestión del Desempeño	Realización de la evaluación de desempeño Frecuencia

			Automatización de los procesos Uso de la tecnología Promociones Incrementos salariales Evaluación por competencias Vinculación con objetivos departamentales Vinculación con objetivos estratégicos Retroalimentación por parte de los líderes departamentales
		Formación y Desarrollo	Presupuesto establecido Plan de formación y desarrollo Proyección del plan de formación y desarrollo Detección de necesidades de formación Utilización de los perfiles de cargo Actividades formativas generales Adquisición de capacidades técnicas y directivas Movilidad Interna Comunicación Seguimiento Vinculación de otros departamentos que puedan aportar al proceso

	Clima y Cultura Organizacional		Clima laboral Procesos de medición Misión, visión, valores y objetivos Innovación Balance vida trabajo Satisfacción laboral Compromiso organizacional Comunicación Cohesión de grupos
	Influencia Estratégica		Interacción de Recursos Humanos con los otros departamentos Estrategia de negocio Alineación de objetivos departamentales con la organización Influencia del Director de RRHH en la organización Accesibilidad del departamento Credibilidad Instancia consultiva

Tabla 1: Operacionalización de variables

Definición Conceptual

De acuerdo con la operacionalización la Madurez de la Gestión del Talento integra la madurez de los siguientes procesos, cuyas definiciones conceptuales se exponen a continuación:

1. Atracción y Selección es un proceso integrado por tres subprocesos. A saber: reclutamiento, selección e inducción.
 - a. Reclutamiento: es el “conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer (interna y externamente) a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2009) p. (117).
 - b. Selección: Es “el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las actuales condiciones del mercado” (Ivancevich y Irwin, 1995) p. (777). Que en suma llevarán a la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.
 - c. Inducción: es el “proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa” (Werther y Davis, 2000). Este proceso vincula a la unidad a la cual pertenecerá el colaborador con la organización, para que la persona se integre de manera global, conociendo las normas y procedimientos y familiarizándose con los valores de la institución.
2. Gestión del Desempeño y Desarrollo está conformado por los siguientes 3 subprocesos:
 - a. Plan de carrera: se refiere a la “sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.” (Chiavenato, 2009) p.418. El plan de carrera puede ser vertical (en una misma área) y horizontal con la finalidad de que el colaborador desarrolle sus competencias.
 - b. Capacitación y desarrollo: Según Chiavenato (2009), “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, en función de objetivos definidos” p. (322). De

igual forma, Chiavenato (2009) afirma que el desarrollo posee cuyo objetivo se centra en los puestos que un individuo podría ocupar en el futuro en la organización y todas aquellas habilidades y competencias que requerirá para lograrlo.

- c. Evaluación de desempeño: es la “valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo” (Chiavenato, 2009) p. (245). El fin de esta tiene que ver con que toda persona requiere de una retroalimentación o feedback referente a su desempeño y al desarrollo de sus labores para saber si ejerce satisfactoriamente o no el trabajo y en caso de que existan fallas hacer los correctivos a que haya lugar.
3. Clima y Cultura Organizacional, a efectos de esta investigación es catalogado cómo sólo proceso, sin embargo, para facilitar su comprensión se desarrollan a continuación ambos conceptos por separado:
- a) Clima organizacional: se refiere al ambiente laboral en el cual se encuentran inmersos cada uno de los colaboradores de la organización. El clima está vinculado con el grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional en tanto que generan satisfacción a los colaboradores. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 2009).
 - b) Cultura organizacional: se considera cultura organizacional al sistema integrado por creencias, tradiciones, características propias y valores compartidos bajo los que se desarrollan las organizaciones en todas sus unidades o subunidades y que deriva de la naturaleza de la organización guiando la conducta de quienes pertenecen a ella. (Chiavenato, 2009).
4. Influencia estratégica: orientada a los Recursos Humanos hace referencia al conjunto de factores vinculados al grado de desarrollo de las prácticas departamentales y

empresariales que le otorgan a Recursos Humanos confiabilidad, prestigio y poder de decisión para que la gerencia y los colaboradores comprendan su imprescindible labor y tomen con seriedad los procesos y subprocesos que se ejecutan, incidiendo directamente en el logro de los objetivos propuestos. (Ballesta,2016)

Como se observa en la tabla N° 1 para cada dimensión se identificaron los indicadores que como se dijo fueron determinados considerando tanto el enfoque de Ballesta como el P-CMM y la pauta de evaluación de la tesis de Salas y Chaparro, 2016. Una vez identificado se utilizaron para elaborar los instrumentos de recolección de a información.

Instrumento de Recolección de Datos

Stake (1995) plantea que al realizar un estudio de caso es posible recolectar evidencias cuantitativas y cualitativas utilizando diversos métodos de recolección de datos cómo encuestas, entrevistas, observación directa, documentos escritos, entre otros. Por otra parte, en el caso específico del nivel de madurez, los diferentes autores del tema coinciden en afirmar que debe recabarse información de diferentes fuentes, en lo fundamental para poder contrastar y triangular la misma. Por lo anterior se decidió lo atinente a los dos tipos de informantes y por lo cual se trabajó con dos técnicas de recolección de la información.

Por un lado, se aplicó una entrevista abierta, guiada por las características de cada nivel de madurez en las áreas estudiadas de la gestión del talento. La finalidad fue recolectar toda la información sobre la gestión por parte del Departamento por parte del Director de Gestión del Talento. Por otro lado, para contrastar los resultados de la Unidad con la opinión de una muestra de clientes internos, se diseñó una encuesta de percepción con reactivos tipo Likert (ver anexo C).

La entrevista se grabó y luego se transcribió en 3 folios para facilitar su análisis. La encuesta fue aplicada como un cuestionario, por lo cual se dejó en la oficina de los directivos de la muestra y luego se pasó recogiendo. Es menester mencionar que hubo una gran receptividad y colaboración por parte de estos.

Validez y Confiabilidad

La validez de un instrumento de medición según (Corral, 2009) hace referencia al “grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta donde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir, responde a la pregunta cuan representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar” p.(230). En el caso de la confiabilidad, es el valor que indica el grado en que la aplicación sucesiva del instrumento a una misma muestra genera resultados similares. Tiene que ver con la estabilidad de la medición en el tiempo.

Con la finalidad de garantizar la validez y calcular la confiabilidad del instrumento aplicado a la muestra de clientes internos de la Dirección General de Recursos Humanos, se llevó a cabo una prueba piloto. Según (Malhotra, 2004) la misma consiste en la aplicación del instrumento a una pequeña muestra para identificar y corregir posibles fallas. En esta investigación la prueba piloto fue aplicada a seis directores de las siguientes escuelas: Ingeniería Industrial, Ingeniería Informática, Psicología, Filosofía, Letras y Administración y Contaduría.

Con su ejecución se analizó la comprensión de los planteamientos formulados, la escala y los baremos utilizados para garantizar que el instrumento era efectivo. Adicionalmente en la conversación con los directos se pudo determinar que ítems no eran bien comprendidos o les generaba confusión, lo que permitió mejorar el instrumento.

De igual forma, se calculó la confiabilidad a través del de Alfa de Cronbach de los resultados de los 40 planteamientos del cuestionario. Tal y cómo se observa a continuación, el puntaje obtenido fue de 0,916 y al ser superior a 0,70 demuestra que el instrumento tiene un alto nivel de consistencia interna:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	40

Tabla 2: Alpha de Cronbach de la prueba piloto

Una vez aplicado a la muestra definitiva de 30 directivos de la muestra se procedió a medir nuevamente la confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach en función de la totalidad de la muestra, para comprobar la consistencia final del instrumento y el porcentaje obtenido solo varió ,004 en relación con la prueba piloto tal y cómo se observa a continuación:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	40

Tabla 3: Alpha de Cronbach de la muestra total

Análisis de los resultados

La información obtenida tanto por la entrevista como por la encuesta fue interpretada utilizando una rúbrica de evaluación que se encuentra en el Anexo E y que fue elaborada para esta investigación.

La rúbrica en cuestión es una adaptación en función de las dimensiones planteadas por Ballesta (2016) y de la pauta de interpretación de la tesis de Salas y Chaparro (2016).

De resultas que el análisis de la información fue tanto cualitativo como cuantitativo. Por un lado, se trabajó con porcentajes de respuestas y gráficas descriptivas circulares. Los resultados cuantitativos permitieron identificar el nivel de madurez en cada área de las estudiadas y una vez identificado el nivel, se expresaron esos resultados en características cualitativas concretas encontradas en la realidad a través de los mismo ítemes de la encuesta y de las respuestas de la entrevista y con base a la interpretación proporcionada por la rúbrica de evaluación.

CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de la realización de la entrevista al Director de Gestión del Talento y de la aplicación del instrumento de percepción a treinta (30) directivos de la Universidad Católica Andrés Bello, con sus respectivos análisis y contrastes efectuados en función de lo que realiza la dirección y la percepción de sus clientes internos.

Para el análisis de los directivos se tomó en cuenta únicamente el valor que mas se repite (moda) en cada uno de los subprocesos debido a que este explica mejor la percepción de estos por tratarse de opiniones, al no verse afectado por los valores extremos cómo es el caso de la media aritmética.

Atracción y selección

Reclutamiento

Resultados de la opinión de los directivos.

En referencia al reclutamiento, ningún directivo ubicó esta práctica en un nivel 1, el 20% (6 directivos) la ubica en un nivel 2, 33% (10 directivos) la considera de nivel 3 y un 47% (14 directivos) la percibe de un nivel 4. (ver figura 7)

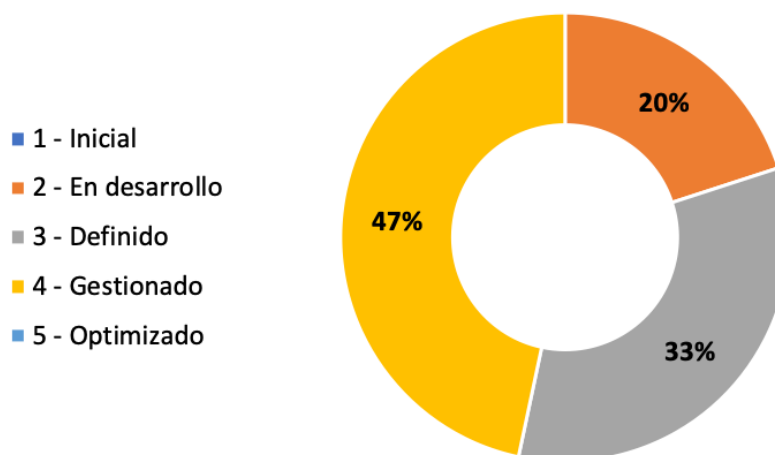


Figura 7: Nivel de madurez de la práctica: Reclutamiento de personal.

Al ser 4 el valor que más se repite con un 47%, se establece que para el reclutamiento el nivel de madurez se percibe por los directivos cómo de un nivel 4 o *gestionado*. Lo que quiere decir que lo consideran cómo un proceso eficaz en la mayoría de los casos, que atrae personal utilizando algunas herramientas formales de captación y que otorga prioridad a los colaboradores internos sólo para cargos clave, donde a ellos como directores se les involucra en el proceso sólo en función de la vacante requerida y que la unidad cuenta con una buena marca empleadora. Por otro lado, 33% de los encuestados percibe las prácticas asociadas al reclutamiento como de nivel 3 o *definido* lo que supone que el nivel de madurez obtenido aun no cumple con todas las características que supone la rúbrica.

Resultados de la entrevista a la directora.

Para este subproceso, la directora indicó que a la hora de presentarse una vacante la unidad recurre en primera instancia a los cuadros de reemplazo establecidos para los diversos cargos clave dentro de cada dirección, de los cuales cada jefe de área debe tener conocimiento, promoviendo así la movilidad interna dentro de la organización. “Los perfiles para ocupar vacantes en los cargos clave están en cada una de las unidades. Estos ya han sido identificados y sus jefes tienen que saber quienes son esos cuadros de reemplazo para contribuir a su formación desde sus posibilidades otorgándoles la oportunidad de cubrir vacaciones, asistir a ciertas reuniones, realizar proyectos, etc.” (Fórmica, 2019).

La unidad apuesta a la diversidad de talentos de distintos entornos, sin embargo, para los cargos clave se toma en cuenta en primera instancia a los colaboradores ya existentes identificados previamente que cuenten con los requisitos y las competencias necesarias para el cargo promoviendo la movilidad interna.

En caso de que la vacante presentada no posea un cuadro de reemplazo, ningún integrante del equipo refiera a alguien que considera podría tener las competencias para el puesto o sencillamente el tipo de cargo amerite la realización de un proceso de reclutamiento externo. Entonces se atrae personal de distintos entornos a través de procesos formales, utilizando redes sociales de trabajo de la universidad (bumeran y computrabajo) y redes sociales de trabajo personales (linked-in) por parte del Director de Gestión del Talento y del director de la unidad solicitante, quien se encuentra vinculado al proceso en todo momento y evalúa si su equipo propone posibles perfiles para la vacante por la naturalidad del proceso. “En la actualidad por lo difícil que está la situación para atraer nuevos talentos, recurrimos primero a los cuadros de reemplazo y a los referidos. En caso de tener que buscar fuera, desde Recursos Humanos publicamos la oferta laboral y le pedimos al jefe de la unidad que nos ayude utilizando sus redes personales, etc. para acelerar el proceso” (Fórmica, 2019). Además, debido a que cuentan con un presupuesto definido para reclutamiento, la universidad aprovecha las ferias de empleo para colocar su propio stand en la feria de empleo que realiza para atraer posibles talentos que puedan tener estar al alcance a la hora de ser necesario y publica constantemente ofertas laborales en su página web.

Por último, al tratarse de una universidad que posee la modalidad de “beca trabajo”, este resulta una importante fuente de talentos a la hora de realizar procesos de captación brindándole mayores oportunidades a los estudiantes.

En función de la información recolectada la unidad se posiciona en un nivel 5 u *optimizado*.

Selección

Resultados de la opinión de los directivos.

En la práctica de selección, nuevamente ningún directivo la ubica en un nivel 1, el 20% (6 directivos) ubica la selección en un nivel 2, 34% (10 directivos) considera que es del nivel 3, un 43% (13 directivos) la percibe de nivel 4 y finalmente tan solo 1 directivo (3%) la cataloga de nivel 5 u optimizado. (ver figura 8)

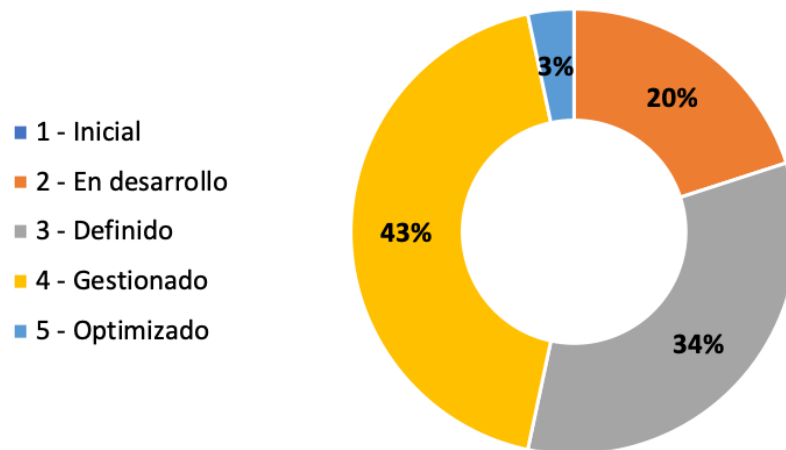


Figura 8: Nivel de madurez de la práctica: Selección de personal

Con un 43% se ubica la madurez de la dimensión en función de la opinión de los directivos en un nivel 4 o *gestionado*. Este nivel en donde se encuentra la mayoría de los encuestados se caracteriza por ser un proceso planificado, con metas de tiempo establecidas y perfiles de cargo definidos. En donde se ejecutan ciertos mecanismos formales de selección y ellos como unidad solicitante son involucrados al proceso, el cual está siendo llevado a cabo por personal con experiencia en el área. Sin embargo, el 34% de los directivos considera que las prácticas de selección de personal se encuentran en un nivel 3 o *definido* lo que demuestra que algunas características como el desarrollo de perfiles de cargo para cada una de las direcciones, la compatibilidad de los candidatos, la velocidad de respuesta, entre otros; aún no se corresponden por completo a un nivel *gestionado*.

Resultados de la entrevista a la directora.

En lo referente a la dimensión de Selección, este es un proceso desarrollado, planificado con metas de tiempo y que cuenta con un presupuesto definido previamente por la dirección. Así como también, con personal con experiencia en el área, que involucra a los jefes de las direcciones para que sean ellos quienes tomen la decisión final con apoyo de su asesoría y una vez culminado el proceso se le solicita al aspirante la realización de los exámenes médicos para proceder a la contratación.

“Para la selección de personal realizamos en primer lugar pruebas psicotécnicas y psicológicas automatizadas para tener un primer filtro; y en caso de que el cargo lo amerite podemos realizar estas pruebas de forma presencial. Una vez completado este paso procedemos a enviarle un correo al postulante solicitándole una entrevista con nosotros para conocerlo, ver ciertas actitudes y tener el segundo filtro. Al culminar con esta etapa, la persona pasa a la entrevista técnica con el área guiados por nosotros” (Fórmica, 2019).

Dependiendo de la naturaleza del cargo, la unidad realiza un proceso de “Assesstment Center” para enriquecer el proceso.

Los perfiles de cargo existen para cada uno de los cargos de la universidad y en este momento muchos de ellos están siendo reestructurados, en vista de que la unidad está adoptando un modelo de descripciones de cargo con funciones compartidas para las distintas direcciones de la universidad, con base en los sistemas de gestión de la calidad para ofrecer mayores oportunidades de crecimiento y mejorar la velocidad de la respuesta del proceso de selección de personal.

En función de la información recabada por la directora, se define a esta dimensión como de nivel 5 u *optimizado*.

Inducción y colocación

Resultados de la opinión de los directivos.

En esta práctica, el 7% (2 directivos) ubica la inducción en un nivel 2, el 17% (5 directivos) en un nivel 3 y el 30% (9 directivos) las percibe de un nivel 4. Mientras que el 46% (14 directivos) las ubica en el nivel más alto (5). (ver figura 9)

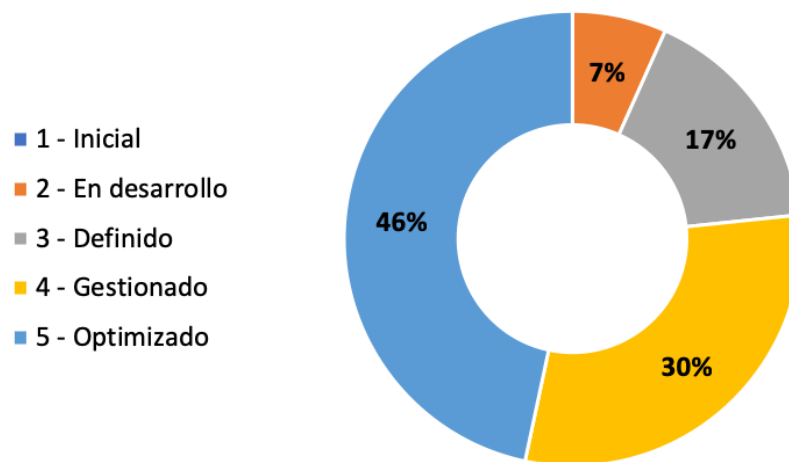


Figura 9: Nivel de madurez de la práctica: Inducción y colocación del personal.

Gran parte de la muestra encuestada (46%) percibe los procesos de inducción y colocación como de nivel 5 u *optimizado*. Afirmando que Recursos Humanos realiza un proceso de inserción a la institución planificado, que utiliza recursos para la aplicación de técnicas formales de inducción que incluyen presentaciones orales, tours, videos, entrega de materiales etc. Los cuales son acompañados de un proceso inductivo a la dirección organizado por los jefes de área.

Al contar con un 30% de directivos que posicionan el proceso de inducción de nivel 4 o *gestionado*, esto supone oportunidades de mejora para la dirección, debido a que una parte de la muestra considera que hay aspectos que deben ser mejorados para consolidar el nivel *optimizado*.

Resultados de la entrevista a la directora.

Recursos Humanos realiza un proceso sumamente completo integrado por 6 etapas. En primera instancia la dirección envía un correo electrónico a la persona para dar la bienvenida a la universidad e invitarlo a realizar un proceso de inducción virtual desde la página web. “En este paso lo que buscamos es generarle a la persona un sentido de pertenencia y familiarizarlo con nuestro sitio web” (Fórmica, 2019).

Luego de esto, se pasa al primer y segundo módulo online. Uno de ellos contiene información referente a la misión, visión, objetivos, historia, entre otros; mientras que el segundo está orientado a explicar cómo llegar a la universidad, cuáles son los estacionamientos, cómo sacar el carnet de ingreso y todos los procesos normativos.

Seguidamente, en el tercer módulo, la persona deberá iniciar sesión en la página web utilizando su correo institucional para garantizar que el acceso a la información que por allí se envía y se le ofrece la posibilidad de completar un tutorial sobre como funciona la página. “Lo único malo, es que nosotros solo tenemos la posibilidad de ver que la persona inició sesión mas no que completó el tutorial” (Fórmica, 2019). En este modulo la persona realiza un tour por el campus de la mano de la Dirección de Identidad y Misión para conocer los grandes hitos de la UCAB y familiarizarse con las instalaciones.

En el proceso se lleva a cabo una inducción presencial con Recursos Humanos “para que las personas sepan que estamos acá, que existimos y estamos disponibles para apoyarlos en cualquier duda que tengan” (Fórmica, 2019).

Por último, la parte final del proceso y una de las más importantes consiste en instar a la unidad en la que se desempeñará la persona a realizar una inducción al puesto para ponerlo en contexto con sus nuevas funciones. En esta etapa Recursos Humanos solo puede monitorear con el jefe de la unidad si la inducción fue llevada a cabo. Sin embargo, la especificidad y desarrollo del proceso dependerá únicamente de la unidad contratante.

A través de la información desarrollada previamente, este subproceso se ubica en un nivel 5 u *optimizado*.

Gestión del Desempeño y Desarrollo

Planes de carrera

Resultados de la opinión de los directivos.

Para el 100% de los directivos el plan de carrera se ubica en los 2 niveles más bajos de la madurez demostrando que existe una ausencia total o parcial del mismo. El 33% (10 directivos) lo considera de nivel 1 y el 66% (20 directivos) lo considera de nivel 2. (ver figura 10)

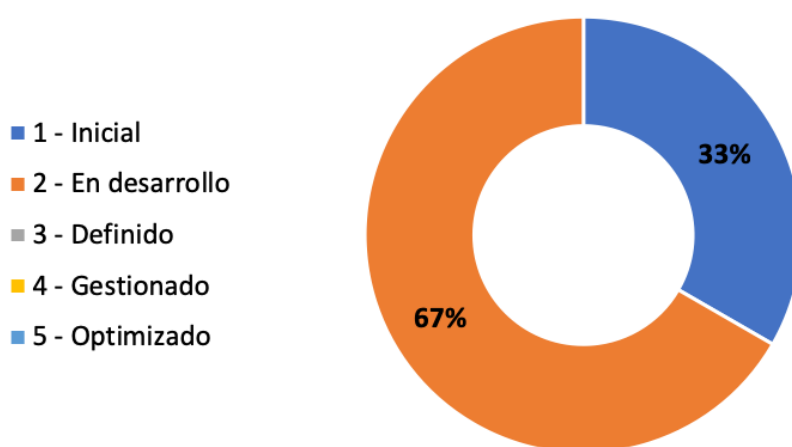


Figura 10: Nivel de madurez de la práctica: Plan de carrera.

El 67% de los encuestados sitúa los planes de carrera en un nivel 2 o *en desarrollo* en función del instrumento aplicado, catalogándolo como un proceso que apenas está estableciendo sus bases en cuanto a planificación, sin contar con objetivos y lineamientos completamente establecidos. Por ende, esto significa que no existe un plan de carrera formal para los empleados sino posibles perfiles dentro de cada dirección para ocupar las posiciones claves en caso de presentarse una o mas vacantes y la mayoría de los colaboradores no conocen sus posibilidades de crecimiento.

Resultados de la entrevista a la directora.

La organización no posee planes de carrera formalmente establecidos. Sin embargo, establece la hoja de ruta para desarrollar este proceso. La mayoría de los colaboradores no conocen sus

posibilidades de crecimiento dentro de la organización y se cuentan con posibles perfiles para las posiciones clave de cada unidad. “Aún no tenemos planes de carrera definidos como tal, pero si contamos con cuadros de reemplazo para los cargos claves de cada unidad. Además estamos trabajando en conjunto con la DTI ³ para construir un sistema de evaluación vinculado a la gestión del desempeño y a los planes de desarrollo que puedan llevar un record de cada empleado, para en función de eso nosotros diseñarle a cada persona su plan de carrera que muestre los pasos a seguir y los requerimientos que deberá ir cumpliendo para escalar posiciones dentro del organigrama” (Fórmica, 2019).

Considerando lo anteriormente expuesto, en función de la rúbrica utilizada esta dimensión se posiciona nivel 2 o *en desarrollo*.

Gestión del Desempeño

Resultados de la opinión de los directivos.

Más de la mitad de los directivos encuestados (60%) ubican la Gestión del Desempeño en el nivel 4 de madurez, mientras que un 30% (9 directivos) la ubica en un nivel 3 y tan sólo un 10% (3 directivos) considera que su nivel de madurez es superior (5). (ver figura 11)

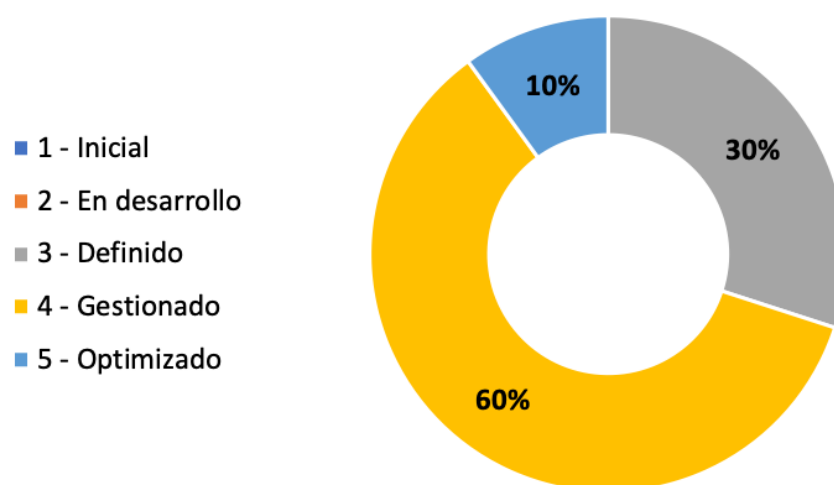


Figura 11: Nivel de madurez de la práctica: Gestión del Desempeño.

³ Dirección de Tecnologías de la Información

La gestión del desempeño por parte de Recursos Humanos es percibida por sus clientes internos como de un nivel 4 o *gestionado*, lo cual es bastante positivo para la unidad, debido a que en gestión del desempeño este nivel se caracteriza por ser un proceso planificado con un instrumento formal de evaluación de desempeño que es aplicado al menos una vez al año. Complementado por una evaluación por competencias, en donde la mayoría de las veces sus resultados son el insumo base para la toma de decisiones en cuanto a ajustes salariales y promociones. Además, el levantamiento de datos estadísticos a través de la evaluación de desempeño otorga herramientas a la unidad de formación y desarrollo para la detección de necesidades.

Al contar con un 30% de la muestra que ubica esta práctica en un nivel 3 o *definido*, se demuestra que algunas de sus características deben ser potenciadas para incrementar la satisfacción de los clientes internos en cuanto a la gestión del desempeño.

Resultados de la entrevista a la directora.

La gestión del desempeño fue reconceptualizada recientemente con una visión integral para poder evaluar todas las funciones que posee el personal profesional, administrativo y docente.

Se cuenta con una evaluación de desempeño automatizada aplicada anualmente utilizada, no obstante, la universidad plantea unos objetivos específicos para cada unidad y para cada persona en función de su plan estratégico UCAB 2020 desarrollado en el año 2012, del que se derivan estrategias y metas transformadas en un plan operativo anual; que es decantado por cada uno de los líderes de las diversas direcciones para informar al equipo de trabajo los objetivos que deberán alcanzar en el período académico.

La tenencia de objetivos específicos supone la necesidad de realizar revisiones periódicas y para lograrlo Recursos Humanos está trabajando en conjunto con la DTI para contar con un sistema que permita monitorear a los líderes de cada área, para constatar que estos se reúnan con su equipo de trabajo para hacer una revisión exhaustiva a los avances en el logro de estos semestralmente.

“Todo este trabajo que hemos venido realizando con la DTI puedo decirte que ya tiene un 60% de avance” (Fórmica, 2019).

En cuanto a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño estos son un insumo para compensar, decidir promociones y establecer planes de formación. “Recursos Humanos tiene los lineamientos, la estrategia y la visión; pero esto no puede hacerse de forma unilateral porque al final quien gestiona el talento son los líderes. Por eso desde la dirección buscamos formarlos en gestión del talento, para que el proceso se complete” (Fórmica, 2019).

La gestión del desempeño fue localizada en un nivel 5 u *optimizado* luego de contrastar la información recolectada en la entrevista y la rúbrica diseñada.

Formación y Desarrollo

Resultados de la opinión de los directivos.

En referencia a la Formación y Desarrollo, ningún directivo ubicó estas prácticas en los niveles extremos de madurez (1 y 5). 43% (13 directivos) considera a esta área en un nivel 3, el 37% (11 directivos) en un nivel 2 y tan sólo 6 directivos (20%) lo cataloga de nivel 4. (ver figura 12)

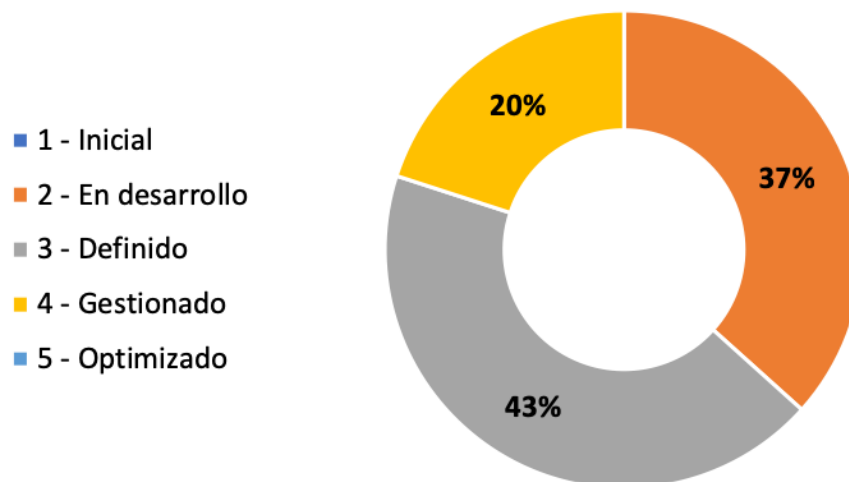


Figura 12: Nivel de madurez de la práctica: Formación y Desarrollo.

El nivel 3 o *definido* es el que predomina en la Formación y Desarrollo con un 43% de los encuestados ubicados en este nivel. Este subproceso se caracteriza por estar planificado de forma básica y tener un presupuesto definido en función de las necesidades detectadas. Así como también, por brindarle al personal herramientas de capacitación esporádicas. En consecuencia, de la ausencia de planes de carrera que permitan establecer una hoja de ruta para formar a los colaboradores en el desarrollo de competencias claves con las que ser promovido favoreciendo la movilidad interna de cada dirección de la institución.

Aunado a esto, con un 37% de la muestra que lo cataloga cómo de nivel 2 o *en desarrollo* se evidencia que, según lo percibido por sus clientes internos, son una unidad muy inmadura en este sentido.

Resultados de la entrevista a la directora.

El plan de formación y desarrollo de la universidad está vinculado con el plan estratégico de la universidad desarrollado en el año 2012, en donde se le confiere la responsabilidad de dirigir todos los procesos formativos de la universidad para el personal administrativo, profesional y docente. “Algo que es muy poco común en otras universidades” (Fórmica, 2019).

La dirección trabaja desde hace un par de años en el establecimiento de políticas para el sistema de formación integrando a todos los segmentos de la UCAB por medio de alianzas con unidades cercanas a estos procesos. “Mantenemos alianzas con CIIDEA⁴, con el CEL⁵ y con la DTI para que nos presten apoyo con formación en las áreas necesarias” (Fórmica, 2019).

El presupuesto para formación lo establece el Vicerrector Administrativo y Recursos Humanos lo administra en función del plan estratégico y los indicadores de gestión.

Los insumos del plan de formación son los siguientes: la evaluación de desempeño, las necesidades del supervisor y el supervisado, la encuesta de clima organizacional, los planes operativos anuales (POAS) y la Unidad de Auditoría Interna. Esta última es considerada un insumo

⁴ Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Académico

⁵ Centro de Estudios en Línea

debido a que la UCAB está certificada por la norma ISO9001⁶, lo que supone que debe enfrentarse a procesos de auditoría tanto interna como externa periódicamente y los resultados obtenidos en la auditoría determinan necesidades de capacitación.

Se ofrecen actividades formativas generales para todo el personal y actividades formativas específicas para cada unidad y para cada uno de los cargos clave en función de su rol; con la finalidad mejorar el rendimiento en función de los objetivos propuestos por el plan estratégico de la universidad. Asimismo, la dirección también impulsa a sus colaboradores a encargarse de su propio desarrollo profesional con el respaldo y apoyo de sus líderes.

“Formación no es sólo dictar talleres y cursos sino también es contar con líderes capacitados que involucren a su equipo de trabajo para potenciar sus competencias y ganar la experiencia necesaria que permita que todo el tema de los cuadros de reemplazo sea efectivo. Esta parte del desarrollo todavía no está tan clara para las unidades, pero estamos viendo cómo implementarla” (Fórmica, 2019).

Mediante la información obtenida en esta entrevista, este subproceso de la unidad pertenece a un nivel 5 u *optimizado*.

Clima y Cultura Organizacional

Resultados de la opinión de los directivos.

Los resultados obtenidos muestran que el 40% (12 directivos) la ubican en un nivel 3, mientras que el 60% (18 directivos) la perciben en los niveles mas altos de madurez (4 y 5) a razón de 53% (16 directivos) para el nivel 4 y 7% (2 directivos) para el nivel 5. (ver figura 13)

⁶ **ISO 9001** “es una norma de sistemas de gestión de la calidad que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios.” (Universidad Continental, 2017).

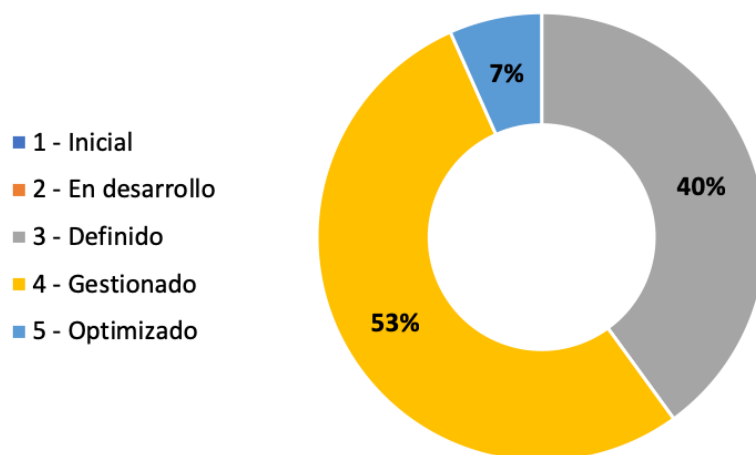


Figura 13: Nivel de madurez de la práctica: Clima y Cultura Organizacional.

La dimensión de Clima y Cultura Organizacional para los directivos se cataloga cómo un nivel 4 o *gestionado*, debido a que se percibe que la organización cuenta con un clima laboral sano y consolidado, en el cual Recursos Humanos aplica encuestas periódicas de clima organizacional y está consciente del impacto de esta práctica en la satisfacción y el compromiso del trabajador. Las relaciones en la institución se basan en la confianza y empatía, con trabajadores que se sienten respetados y reconocidos como individuos; promoviendo la transformación empresarial a través del desarrollo del talento joven.

Sin embargo, esto solo se aleja en un 13% de la percepción del 40% de directivos que consideran, por el contrario, que esta dimensión está en nivel 3 o *definido*. Lo que supone una oportunidad de mejora para la dirección.

Resultados de la entrevista a la directora.

Desde la unidad de Gestión del Talento se realizan encuestas de Clima Organizacional para medir el grado de satisfacción y motivación de los colaboradores, para detectar necesidades formativas cómo se mencionó previamente y para evaluar posibilidades de mejora.

La dirección exalta la misión, visión y valores organizacionales desde el momento en que comienza la relación laboral con el proceso de inducción; y está consiente del impacto del clima y

la cultura en la organización. El ambiente laboral de las unidades de la UCAB es abierto para promover el trabajo colaborativo y favorecer la comunicación. Actualmente Gestión del Talento está desarrollando un nuevo subsistema de bienestar integral para desarrollar actividades recreativas, culturales, deportivas, entre otras.

Por último, el clima organizacional a su vez está vinculado de cierta forma al salario percibido y desde la unidad intentan comunicar cómo es el proceso de compensación para informar a los colaboradores sobre los diversos beneficios que se ofrecen y los esfuerzos que se hacen para dispensar un salario competitivo. “Nosotros debemos enseñarles a las personas cómo es la compensación, por ejemplo, si te exoneran la carrera de tu hijo eso también es compensación, no es solo un tema de monetario” (Fórmica, 2019).

Para la Unidad de Gestión del Talento, esta dimensión se ubica en un nivel 5 u *optimizado*.

Influencia Estratégica

Resultados de la opinión de los directivos.

En esta dimensión ningún directivo catalogó su madurez en un nivel inicial, tan solo un directivo (3%) considera que esta se ubica en un nivel 2, el 13% (4 directivos) la ubica en un nivel 3 y el 84% (25 directivos) percibe que la influencia estratégica de la UCAB está en los niveles mas altos de madurez, con el 37% para el nivel 4 y el 47% para el nivel 5. (ver figura 14)

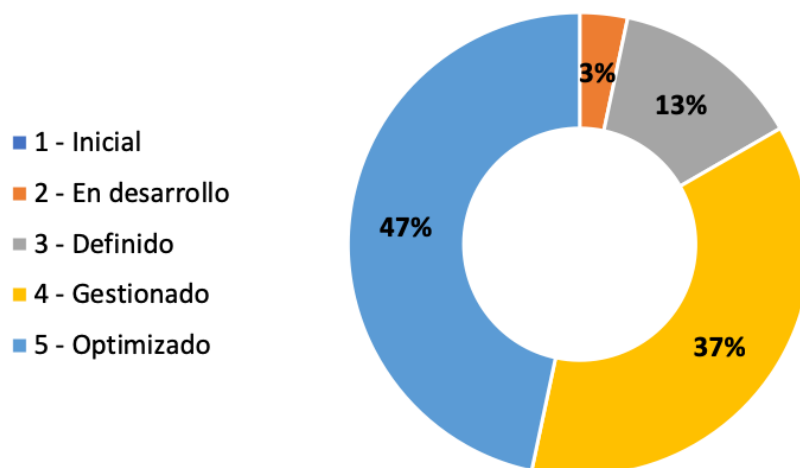


Figura 14: Nivel de madurez de la práctica: Influencia Estratégica.

Con el 47% de los clientes internos encuestados, la percepción del nivel de madurez de la Influencia Estratégica de la Dirección General de Recursos Humanos de la UCAB se posiciona en un nivel 5 u *optimizado*. Dimensión caracterizada por la tenencia de profesionales de recursos humanos con grandes capacidades analíticas, pensamiento estratégico y conocimientos actualizados sobre el negocio. En donde se utiliza la tecnología para desarrollar nuevas formas de agregar valor a la organización y Recursos Humanos es considerado un agente clave transformacional, con objetivos individuales, departamentales y de equipo alineados a la estrategia empresarial. Además, cuenta con personal calificado que es accesible y está dispuesto a apoyar a las demás direcciones en el momento que lo requieran.

El 37% de los directivos reafirma el posicionamiento en este nivel, al ser el segundo nivel mas elevado del modelo y que está caracterizado por la mejora continua.

Resultados de la entrevista a la directora.

La UCAB cuenta con profesionales de Recursos Humanos especializados en las Relaciones Laborales, con grandes capacidades analíticas, conocimientos actualizados sobre la institución y un pensamiento estratégico. Además, la unidad utiliza intensivamente las tecnologías a través de la automatización de sus procesos y de las alianzas con otras unidades para desarrollar nuevas formas de agregar valor a la organización al ser uno de los grandes objetivos estratégicos que se tienen.

“El Rector confía ampliamente en esta unidad, y cada vez nos otorga mayores responsabilidades porque es una de las direcciones fundamentales para el plan estratégico que esta en desarrollo, ya que, desde nuestros procesos y las reestructuraciones que nos encontramos elaborando para incluir herramientas tecnológicas de supervisión y evaluación, apoyarnos en otras unidades con la formación y enseñarles a los directivos a gestionar el desempeño de su gente; contribuimos a que la universidad alcance los objetivos anuales propuestos.” (Fórmica, 2019).

Para la Unidad de Gestión del Talento, esta dimensión se ubica en un nivel 4 o *gestionado*.

Nivel de madurez global para las dimensiones estudiadas

NIVEL DE MADUREZ				
	Atracción y Selección	Gestión del Desempeño y Desarrollo	Clima y Cultura Organizacional	Influencia Estratégica
Directivos	4	3	4	5
Directora	5	4	5	4
Promedio	4.5	3.5	4.5	4.5

Tabla 4: Nivel de madurez global de la Gestión del Talento de la Universidad Católica Andrés Bello en función de las dimensiones del modelo de Ballesta (2016).

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de la información recolectada a través de esta investigación, se exponen a continuación las siguientes conclusiones en función de los resultados generales obtenidos para cada una de las dimensiones del modelo desarrollado en la Unidad de Gestión del Talento de la Universidad Católica Andrés Bello. A la par se exponen algunas sugerencias para el departamento objeto de estudio.

Atracción y Selección

Cómo se muestra en la tabla 4, el nivel de madurez global de la unidad para esta dimensión arroja un promedio de 4.5, por ende, se cataloga cómo de nivel 5 u *optimizado*.

No obstante, la diferenciación entre el nivel obtenido a través de la entrevista a la Directora de Gestión del Talento y el nivel en el cual su cliente interno la percibe se debe, en primer lugar, a la necesidad de incrementar la participación de las unidades contratantes en el proceso de reclutamiento y selección, para que estos sientan que son parte importante del mismo; y que su criterio y opinión son fundamentales para seleccionar un candidato con las competencias y capacidades necesarias; que además sea compatible con la misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la UCAB y con la dirección en la cual se desarrollará.

Así mismo, este ámbito se vincula directamente con la opinión que tienen algunos directivos sobre los perfiles de cargo, quienes perciben que en la mayoría de los casos son realizados por ellos mismos al presentarse la vacante, a pesar de que desde Recursos Humanos se está trabajando por brindarle a cada dirección todos sus perfiles de cargo. Es importante cubrir las necesidades de la unidad acelerando este proceso e informando a las direcciones que a medida en

que mas se involucren con la unidad, mas eficientes y eficaces serán los procesos de reclutamiento y selección, para que así la visión de los directivos en cuanto a este aspecto mejore.

En segundo lugar, al hecho de que algunos directivos desconocen cuáles son las pruebas de selección de candidatos que implementa Recursos Humanos, ya que, estos opinan que la unidad realiza pruebas de selección de candidatos sólo algunas veces. Lo que amerita una revisión exhaustiva de los procesos realizados y una mayor comunicación por parte de Recursos Humanos para informar al jefe de área su estatus y los mecanismos que están siendo utilizados.

En tercer lugar, a la falta de una herramienta tecnológica que permita hacer un seguimiento exhaustivo del proceso de inducción tanto a la organización como al puesto de trabajo, para constatar que se llevó a cabo satisfactoriamente, que la persona realmente completó cada uno de los módulos propuestos y que dentro de su unidad se le explicó todo lo necesario para desenvolverse en su nuevo rol.

Por último, a la necesidad de profundizar en la promoción la diversidad de talentos que provengan de distintos entornos para que todas las unidades cuenten con equipos de trabajo fortalecidos por distintos tipos de formación, por distintas perspectivas y por distintas experiencias; en donde si bien el perfil ucabista deberá tener cierta prioridad por el hecho de que se conocen sus criterios formativos y son compatibles con la misión, visión y valores de la organización al ser su casa de estudios; Recursos Humanos debe fomentar la búsqueda de otros perfiles para ser una organización mas madura en esta dimensión.

Gestión del Desempeño y Desarrollo

La madurez global de la unidad para la Gestión del Desempeño y Desarrollo muestra un promedio de 3.5, por lo que se cataloga en un nivel 4 o *gestionado*.

Es menester informar que las discrepancias entre las evaluaciones de ambas audiencias se deben a dos razones clave:

La primera es la ausencia de planes de carrera formales que impiden a los colaboradores proyectarse profesionalmente para gestionar su crecimiento y formación en función de objetivos

tangibles, mediante los cuales puedan encontrarles un mayor sentido a los planes de formación base ya ofrecidos por la universidad, por el hecho de diagramar las oportunidades que eso supone.

La segunda es la implementación de un nuevo enfoque para los subprocesos realizados en esta dimensión en alianza con la DTI y otras unidades de la UCAB. Con la finalidad de descentralizar el proceso y hacerlo participativo a través del empoderamiento de cada uno de los líderes departamentales mediante una formación en gestión del talento, que les brinde las herramientas para ser los encargados de guiar los procesos inherentes a esta dimensión en conjunto con los lineamientos que otorga Recursos Humanos.

Construyendo los espacios para que el jefe de cada unidad capacite a sus cuadros de reemplazo, proponga los planes de formación en función de la gestión de su dirección a través de las necesidades que ha detectado en el período y del trabajo colaborativo que se deriva de las evaluaciones de desempeño en donde su dirección realiza un seguimiento permanente a los colaboradores y Recursos Humanos evalúa los resultados finales.

La transición a este nuevo enfoque genera un cierto grado de resistencia en los líderes, porque consideran que Recursos Humanos es el único encargado de guiar los procesos formativos y de gestión. Por ende, su transformación es un proceso que está siendo ejecutado gradualmente y se considera que con el paso del tiempo la percepción de los jefes de las unidades podría mejorar.

Clima y Cultura Organizacional

En cuanto al Clima y Cultura Organizacional, el promedio 4.5 posiciona a la dirección en un nivel 5 u *optimizado*. Para esta dimensión la diferenciación entre ambas audiencias viene dada por la ejecución poco constante de las encuestas de clima y satisfacción laboral. Los directivos afirman que Recursos Humanos realiza evaluaciones de este tipo, no obstante, consideran que estas no se ejecutan en los plazos establecidos. Por ende, esta opinión amerita una revisión del sistema de evaluación de clima organizacional para detectar la razón por la cual no es posible realizarlas periódicamente.

Los clientes internos concuerdan con que Recursos Humanos es una dirección que esta consciente del impacto del clima y cultura organizacional para la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores en cada una de las unidades que posee la UCAB, indicador que posiciona muy bien a la institución demostrando que los valores institucionales están bien arraigados y existen relaciones basadas en la confianza y el respeto.

Por último, los directivos opinan que Recursos Humanos no promueve los espacios vinculados a la recreación e inclusión familiar como método para mejorar el rendimiento de sus colaboradores a través de prácticas relacionadas al balance vida-trabajo. Sin embargo, como se mencionó previamente en la entrevista, la Unidad de Gestión del Talento está trabajando en el desarrollo de un nuevo subsistema de bienestar integral, el cual servirá para abordar estas temáticas y se espera que de esta forma mejore la percepción de los directivos.

Para finalizar, se considera importante acotar que el ambiente laboral en la mayoría de las direcciones es abierto, promoviendo la comunicación fluida y el trabajo colaborativo, siendo esto una característica de las organizaciones de madurez optimizada.

Influencia Estratégica

La Influencia Estratégica de la unidad sitúa en un nivel 5 u *optimizado*, siendo la única dimensión en la cual el resultado obtenido en la entrevista a la Directora de Gestión del Talento fue menor que el puntaje obtenido por parte de la muestra de clientes internos.

Los Directivos perciben a Recursos Humanos como una dirección organizada, con funciones claras y que integra a profesionales formados en el área.

Siendo una instancia consultiva para la mayoría de las unidades de la UCAB y conformada por colaboradores de fácil acceso, que muestran buena disposición y están disponibles siempre que se necesita apoyo.

La unidad cuenta con un progresivo desarrollo tecnológico, al establecer vínculos con otras direcciones de la universidad encargadas de desarrollar procesos enmarcados en la automatización y virtualización.

Por último, Director de Recursos Humanos es considerado una persona influyente dentro de la organización debido a que la Rectoría de la UCAB le otorga a esta dirección funciones claves enmarcadas en los Planes Operativos Anuales, las auditorías referentes a la certificación ISO9001 y el Plan Estratégico UCAB 2020.

A pesar de ser un subsistema de la Unidad de Gestión del Talento, en el desarrollo de este trabajo investigativo no se incorpora la dimensión tipificada por Salas y Chaparro (2016) como Compensación Total, la cual incluye la compensación financiera, los beneficios, planes de incentivo y el balance vida trabajo; debido a que Ballesta (2016) en su modelo considera que la compensación y beneficios son procesos medulares de cualquier departamento de recursos humanos, porque en cierto modo sustentan todas las acciones desarrolladas en las 4 dimensiones. Una organización madura en Atracción y Selección, Gestión del Desempeño y Desarrollo, Clima y Cultura Organizacional e Influencia Estratégica supone la tenencia de una estructura desarrollada en cuanto a estructuras salariales, beneficios no monetarios, competitividad interna y externa, planes de incentivos, entre otros.

No obstante, en aras de sustentar este planteamiento, se decidió incluir en la entrevista realizada a la Directora de Gestión del Talento preguntas enfocadas al subsistema de compensación de la Dirección General de Recursos Humanos para conocer a grandes rasgos cuáles son sus características.

La UCAB cuenta con escalas salariales desarrolladas en función de sistemas de valoraciones de cargos, donde se realizan revisiones periódicas del salario e incrementos programados atendiendo a la equidad interna de la organización. Así como también, estableciendo comparaciones con el mercado de referencia, ofreciendo a los colaboradores una serie de beneficios e incentivos estructurados estratégicamente para otorgarles un paquete salarial completo que favorezca la retención del talento.

Para finalizar, una vez culminada la realización de esta investigación mediante la obtención de un nivel de madurez global que posiciona a la Unidad de Gestión del talento para cada una de las prácticas desarrolladas siendo este de nivel 5 para Atracción y Selección, de nivel 4 para Gestión del Desempeño y Desarrollo, de nivel 5 para Clima y Cultura Organizacional y de nivel 4 para la Influencia Estratégica. Se establece que la Madurez de la Dirección General de Recursos

Humanos guarda una estrecha relación con el posicionamiento de la Universidad Católica Andrés Bello en el Ranking de QS debido a que su alto desempeño deriva del Plan Estratégico UCAB 2020 y de la certificación en una norma de calidad tan importante como la ISO9001; en las que Recursos Humanos tiene un papel protagónico por ser la dirección encargada de gestionar y velar por el logro de los objetivos en cada una de las unidades de la universidad.

Por último, se recomienda a futuros investigadores la realización de un estudio comparativo entre las prácticas de gestión del talento de diferentes universidades tomando como base el modelo utilizado en esta investigación. Esto permitiría reforzar este campo novedoso dentro del área de las Relaciones Industriales.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Epísteme.

Ballesta, O. (14 de 03 de 2016). *Hacia un nuevo Modelo de Madurez en la Gestión de Personas*. Recuperado el 11 de 2018, de Talento en Expansión: <https://talentoenexpansion.wordpress.com/2016/03/14/modelo-de-madurez-para-recursos-humanos/>

Barrios, M. E. (2004). *Aplicación de un Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos para una Institución Bancaria*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

BBVA. (2013). *10 funciones del Departamento de Recursos Humanos*. Recuperado el 11 de 2018, de BBVA: <https://www.google.com/amp/s/www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/amp/>

Be Jumper. (21 de 08 de 2017). *Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales*. Recuperado el 11 de 2018, de Be Jumper: <https://bejumper.com.mx/blog1/121-opm3>

Candamo, F., & Guevara, G. (2015). *RELACIÓN ENTRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA*. Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Vol. 3). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Claros, A. (2012). *Project-Tools*. Recuperado el 06 de 2019, de Modelos de Madurez: <https://projecttools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>

Corral, Y. (2009). *VALIDEZ y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS*. Valencia, Carabobo, Venezuela.

Curtis, Hefley y Miller. (2001). *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. Pittsburgh, Pennsylvania, United States: Carnegie Mellon Software Engineering Institute.

Delgado, J. (22 de 08 de 2016). *Recursos humanos en gestión de proyectos*. Recuperado el 11 de 2018, de ITM Platform: <http://www.itmplatform.com/es/blog/recursos-humanos-en-gestion-de-proyectos/>

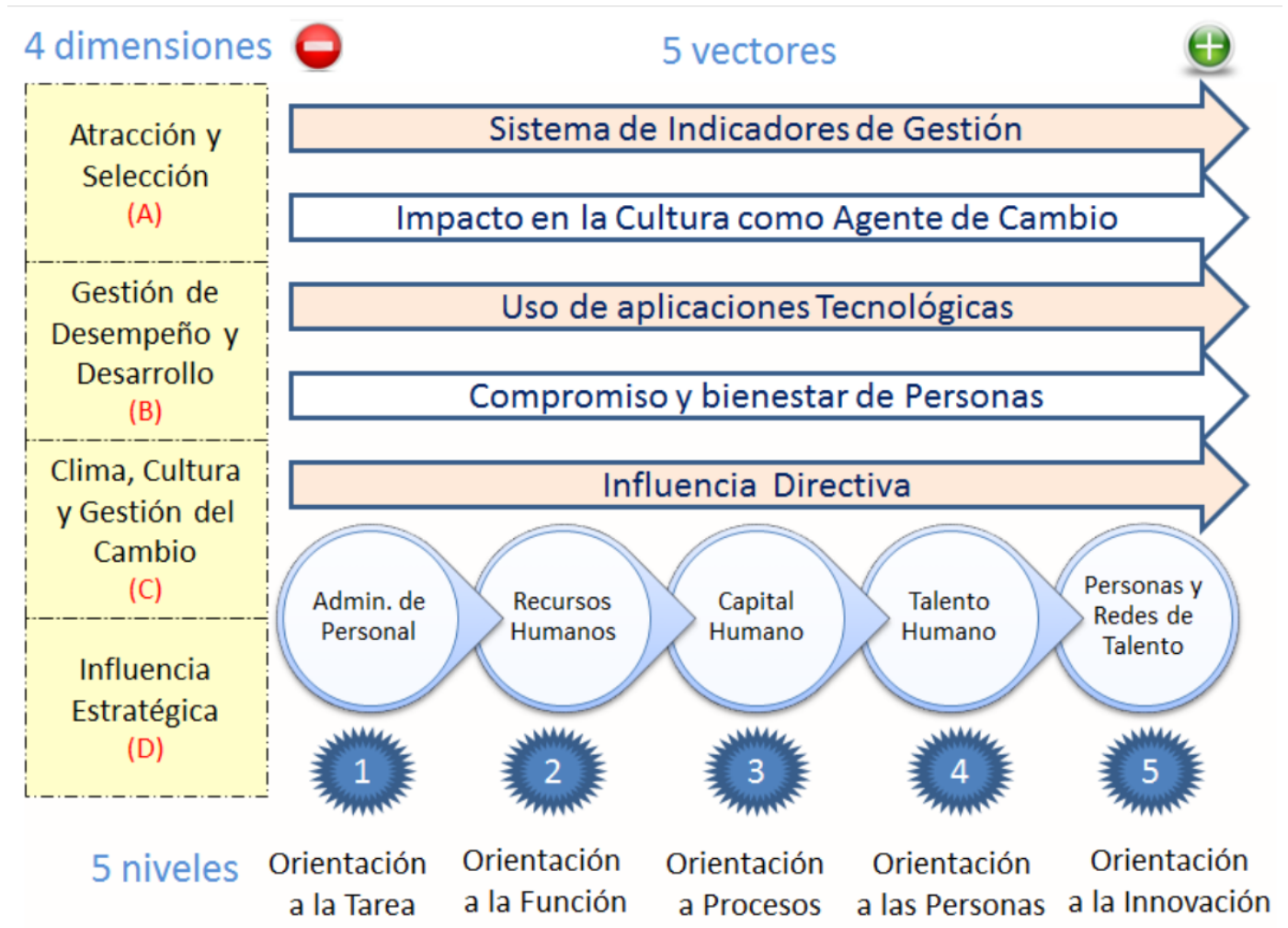
- Deloitte. (2013). *Transformando RH para satisfacer las nuevas necesidades del negocio*. Recuperado el 09 de 2018, de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/chro/Transformando_RH_para_negocio_5toCHRO.pdf
- Deloitte. (01 de 2019). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 01 de 2019, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
- ECURED. (05 de 2017). *CMM*. Recuperado el 11 de 2018, de ECURED: <https://www.ecured.cu/CMM>
- ESAN. (2018). *La importancia del capital humano para el éxito de los negocios*. Recuperado el 01 de 2019, de ESAN Graduate School of Business: <https://www.esan.edu.pe/acerca-de/>
- Fondo Monetario Internacional. (09 de 10 de 2018). *FMI perspectivas Venezuela*. Recuperado el 11 de 2018, de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-fmi-preve-una-inflacion-de-10-000-para-venezuela-en-2019/20000011-3775017>
- García, J. y Casanueva C.. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Grisel, W. (17 de 04 de 2014). *Importancia de la gestión de recursos humanos en la empresa actual*. Recuperado el 11 de 2018, de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos-en-la-empresa-actual/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ISO 9001. (2013). *Sistemas de gestión de calidad según ISO 9001*. Recuperado el 11 de 2018, de ISO 9001 Calidad: <http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html>
- Ivancevich y Irwin. (1995). *Human Resource Management*. Nueva York, Estados Unidos.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing Research*. Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.

- Medina, L. (12 de 05 de 2016). *Madurez en Gerencia de Proyectos*. Recuperado el 11 de 2018, de Slide Share: <https://www.slideshare.net/LourderMedina/madurez-en-gerencia-de-proyectos-61967780>
- Melina, A. (16 de 04 de 2016). *Significado de Madurez*. Recuperado el 11 de 2018, de Significado: <https://significado.net/madurez/>
- Montaño, O., & Corona, J. (2007). *METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR LA MADUREZ DE UNA ORGANIZACIÓN*. Hidalgo, Mexico: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Perez-Mergarejo, E. (26 de 03 de 2014). *Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 11 de 2018, de SciELO: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200004
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., & Rodríguez-Ruíz, Y. (26 de 03 de 2014). *Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 07 de 2019, de Scientific Electronic Library Online: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii04214.pdf>
- PM Solutions. (16 de 08 de 2012). *What is the project management maturity model (PMMM)?* Recuperado el 11 de 2018, de PM Solutions: <https://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model/>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2018). *Gerencia de Proyectos*. Recuperado el 11 de 2018, de Pontificia Universidad Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/documents/16817/4121251/DIPLOMADO+GERENCIA+DE+PROYECTOS.pdf/164b4efb-c809-4cfa-abfd-c64bf79b3733>
- QS World University Rankings. (2018). *QS Latin America University Rankings*. Recuperado el 11 de 2018, de QS Top Universities: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2018>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 06 de 2019, de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/?id=CTvYRBI>

- Redondo Salas, A. (09 de 03 de 2017). *¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?*
Recuperado el 11 de 2018, de Universidad para la Cooperación Internacional:
<https://www.uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>
- Salas y Chaparro. (2016). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CARACAS*. Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México D.F., México: Grupo Noriega Editores.

ANEXOS

Anexo A: Esquema del modelo de madurez de Recursos Humanos desarrollado por Octavio Ballesta



Anexo B: modelo de madurez de Recursos Humanos desarrollado por Deloitte

Dimensión	Subdimensión	Aspecto a Evaluar	Nivel de Madurez Actual			
			Básica	Desarrollando	Progresando/Mejorando	Práctica Líder
Estrategia	Entendimiento de la cadena de valor del negocio	¿Cómo se relaciona Capital Humano con la cadena de valor de la organización?	Tenemos un entendimiento general de la cadena de valor de la organización pero aún no podemos articular claramente cómo la gente es capaz de agregar valor dentro de la cadena	Estamos empezando a articular cómo la gente agrega valor a la organización y usamos esta información para construir nuestra estrategia de Talento	Manejamos un buen entendimiento de la cadena de valor de la organización y de cómo la gente agrega valor, con el fin de definir nuestra estrategia de Talento	Nosotros usamos el entendimiento que tenemos de la cadena de valor de la organización y de cómo la gente agrega valor, para crear estrategias de Capital Humano y Talento, para segmentos críticos de la fuerza de trabajo
Estrategia	Rol de Capital Humano en decisiones claves de Talento	¿El equipo de Capital Humano participa activamente en acciones y decisiones claves de Talento?	Nuestro equipo de Capital Humano se entera de las acciones y decisiones después de que se han realizado	Nuestro equipo de Capital Humano proporciona asesoría a la organización en algunas decisiones relacionadas con talento (despidos, selección)	Nuestro equipo de Capital Humano es bastante consultado para tomar decisiones claves de talento	Nuestro equipo de Capital Humano identifica de manera proactiva las decisiones clave de talento y es indispensable en las mismas
Segmentación	Empleados y Gerentes	¿Existe una oferta de servicios versátil y flexible, dependiendo del tipo de cliente a atender?	Tratamos a los empleados y a los gerentes como clientes diferentes, pero seguimos manejando servicios iguales para todos, y damos apoyo cara a cara o a través de llamadas	Ofrecemos servicios estandarizados a través de centros de servicios pero aún con opciones limitadas; los empleados todavía solicitan servicios a través de la gente de Capital Humano	Ofrecemos servicios a la medida para segmentos críticos de nuestros empleados, con varias opciones de autoservicio y centros de servicios compartidos; los empleados deben usar estos canales para solicitar transacciones	Somos pioneros en crear opciones innovadoras de autoservicio para nuestros empleados, con portales sofisticados. Nuestros empleados efectúan la mayoría de sus transacciones a través del portal de autoservicio
Habilitadores	Acuerdos de Niveles de Servicios	¿En Capital Humano operan los Acuerdos de Niveles de Servicio?	No contamos con un catálogo de servicios de Capital Humano	Contamos con un catálogo de servicios de Capital Humano pero nuestros clientes no los conocen	Contamos con un catálogo de servicios de Capital Humano el cual es divulgado a todos nuestros clientes, pero no medimos su efectividad en términos de calidad en la entrega y tiempos de respuesta	Los Acuerdos de Niveles de Servicios operan adecuadamente en la organización, nuestros clientes participan en su definición; permanentemente estamos midiendo la calidad y efectividad en la entrega de servicios para introducir mejoras en los mismos
Habilitadores	Integración de Tecnologías de Capital Humano	¿Cuál es el nivel de integración de la tecnología de Capital Humano?	Capital Humano utiliza y mantiene diversos programas y bases de datos independientes para realizar sus diversas funciones	Capital Humano está en un proceso de integración de sus sistemas de tecnología	Capital Humano cuenta con una infraestructura tecnológica integrada, pero tiene limitadas capacidades de reporte y la información no puede explotarse efectivamente, se requiere generar reportes manualmente	Capital Humano cuenta con una infraestructura tecnológica muy efectiva. Es accesible para gerentes, empleados, administradores de Capital Humano y proveedores externos según corresponde. Incluye una capacidad sofisticada de reporte que traduce los datos de Capital Humano en información clara y con sentido para la toma de decisiones
Roles de RH	Centro de Servicios Compartidos	¿Cuál es el nivel de madurez del Centro de Servicios Compartidos?	No manejamos Servicios Compartidos en Capital Humano	Tenemos una capacidad limitada en términos de Servicios Compartidos, y está enfocada a temas de procesamiento de nómina y beneficios, y a atender requerimientos básicos de los empleados	Usamos Centros de Servicios Compartidos para apoyar múltiples procesos de Capital Humano, incluyendo procesos transaccionales, solicitudes de Gerentes y empleados. El modelo de servicio incluye portal y centro de atención telefónica	Nuestro Centro de Servicios Compartidos maneja tecnología de punta en temas de autoservicio y manejo de casos; tenemos indicadores de gestión definidos y Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS). La misión del centro es aumentar los servicios prestados, liberando tiempo a Capital Humano para realizar acciones de valor para el negocio
Roles de RH	Centros de Excelencia	¿Cuál es el nivel de madurez del rol de Centros de Excelencia?	Capital Humano está muy centrado en la operación transaccional de RH (administración de personal y nómina) y no tiene capacidad para hacer proyectos de RH ni entregar soluciones de talento al negocio	Tenemos algunos especialistas que se enfocan en desarrollar políticas y programas basados más en la experiencia de Capital Humano, que en el entendimiento de las necesidades del cliente	Nuestros Centros de Excelencia desarrollan nuevos programas y políticas para apoyar las necesidades del negocio, basándose en la información que reciben de los líderes de la organización. La estructura del centro está definida por especialidad de Capital Humano (desarrollo, compensación, otros)	Nuestros Centros de Excelencia desarrollan soluciones innovadoras para impulsar la estrategia del negocio. La estructura es muy flexible, los recursos son administrados con base en un proceso de asignación a proyectos
Roles de RH	Socios de Negocio	¿Cuál es el nivel de madurez del rol de Socio de Negocio?	El modelo de atención a los líderes del negocio no es claro, hay múltiples canales y es poco efectivo	Existen generalistas de Capital Humano asignados por unidad de negocio. Pasan la mayor parte de su tiempo en actividades administrativas y respondiendo a requerimientos de Gerentes o empleados	Nuestros socios de Capital Humano invierten su tiempo en proporcionar coaching a los líderes en temas de talento, y rara vez se involucran en actividades administrativas del día a día	Nuestros socios de negocio de Capital Humano son asesores estratégicos (pueden ser VP's) que dan coaching a los líderes acerca de temas de talento y de negocio, muchos de nuestros socios de Capital Humano vienen de ocupar otros roles en la organización. Pueden tener un pequeño equipo para atender solicitudes operativas de los líderes de negocio

Anexo C: Instrumento del Nivel de Desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos



Percepción de los Directivos de la UCAB con respecto a algunos procesos inherentes al Departamento de Recursos Humanos de la institución.

Esta encuesta tiene la finalidad de conocer la percepción de los Directivos de la Universidad Católica Andrés Bello con respecto a los procesos inherentes al Departamento de Recursos Humanos de la institución, en lo concerniente al personal administrativo.

Deberás responder a cada uno de los planteamientos marcando con una “x” la respuesta de tu preferencia en función del baremo presentado.

Toda la información suministrada será utilizada para fines académicos, por tanto, te pedimos que contestes todas las preguntas con total sinceridad.

De antemano muchas gracias por tu colaboración.

		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	El perfil del personal a contratar lo define el Director respectivo al momento de presentarse la vacante					
2	Recursos Humanos se comunica con esta Dirección para estar al tanto de las vacantes requeridas y de la urgencia de las mismas					
3	Mi Dirección participa en el proceso de reclutamiento y selección que adelanta Recursos Humanos para cubrir la vacante					
4	Recursos Humanos garantiza la compatibilidad de los candidatos seleccionados con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la UCAB					
5	En el reclutamiento y selección Recursos Humanos apuesta a la diversidad de talentos provenientes de distintos entornos					
6	Recursos Humanos toma en consideración a los individuos referidos por los colaboradores internos					
7	Recursos Humanos realiza pruebas de selección de candidatos					
8	Recursos Humanos otorga especial prioridad a los talentos internos de la UCAB a la hora de cubrir una vacante					
9	Recursos Humanos responde de forma rápida y eficiente ante la necesidad de cubrir una vacante					
10	El proceso de atracción y selección de los colaboradores por parte de Recursos Humanos es eficaz					
11	Recursos Humanos aplica un programa de inducción o acogida para el personal administrativo que ha sido seleccionado a través de videos, charlas, recorridos o algún tipo de material que familiarice a la persona con la universidad.					
12	Su dirección realiza una inducción al personal seleccionado para familiarizarlo con la unidad y con las tareas que deberá realizar					
13	Recursos Humanos implementa una evaluación de desempeño anual que se aplica a todos los trabajadores por igual					
14	Su dirección realiza un proceso de retroalimentación con sus trabajadores con respecto a los resultados de la evaluación de desempeño					

		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
15	Recursos Humanos utiliza los resultados de la evaluación de desempeño anual como información relevante para ajustes de salario y decidir promociones					
16	Recursos Humanos implementa una evaluación por competencias con la finalidad de complementar la evaluación de desempeño					
17	La evaluación de desempeño es estandarizada en función de los objetivos anuales, previamente acordados entre el empleado y su supervisor					
18	Recursos Humanos desarrolla planes de carrera para brindar oportunidades de crecimiento profesional dentro de la Universidad					
19	Recursos Humanos desarrolla un proceso sistemático de detección de necesidades de capacitación					
20	La detección de necesidades de capacitación y desarrollo están vinculadas con las brechas existentes entre los perfiles de los cargos y los ocupantes					
21	La detección de necesidades de formación es reactiva, se establecen puntalmente en función de las insuficiencias del					
22	Recursos Humanos utiliza los resultados de la evaluación de desempeño anual como información relevante para determinar necesidades de capacitación					
23	Recursos Humanos ofrece un menú de actividades formativas generales para todo el personal					
24	En las actividades de capacitación Recursos Humanos se enfoca en la adquisición y mejora de capacidades técnicas y directivas					
25	La capacitación del personal aborda las necesidades actuales y futuras					
26	Recursos Humanos hace seguimiento de las actividades formativas emprendidas					
27	Se destina un presupuesto de inversiones para la ejecución del Plan anual de Formación y Desarrollo					
28	El personal de Recursos Humanos es de fácil acceso y está disponible en el momento en el que se necesita su colaboración					
29	Recursos Humanos realiza encuestas periódicas para conocer la satisfacción de sus clientes internos y aplicar los correctivos pertinentes					
30	Recursos Humanos realiza entrevistas de salida para conocer a detalle las causas de la culminación de la relación laboral					
31	Recursos Humanos aplica encuestas de clima organizacional periódicamente					

En esta sección de la encuesta se utiliza un nuevo baremo en el cual deberás marcar con una “x” la respuesta de tu preferencia.

		MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DUDOSO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
32	Recursos Humanos está consciente del impacto de la cultura y el clima, en la satisfacción y compromiso del trabajador					
33	Recursos Humanos exalta la misión, visión y valores de la UCAB mediante sus prácticas de gestión del talento para contar con colaboradores mas comprometidos					
34	Recursos Humanos fomenta los espacios vinculados a la recreación e inclusión familiar para mejorar el rendimiento de sus colaboradores					
35	El personal de Recursos Humanos está conformado fundamentalmente por técnicos de escasa calificación					
36	Recursos Humanos es un departamento bien organizado, con funciones claras y bien articuladas					
37	La gestión de Recursos Humanos es meramente operativa de corte administrativo					
38	Recursos Humanos es una instancia consultiva para esta Dirección					
39	La Gestión de Recursos Humanos contribuye a alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia general de la Institución					
40	Las prácticas de gestión del Departamento de Recursos Humanos consolidan a la UCAB como un lugar donde las personas más talentosas desean trabajar					

Observaciones y Sugerencias

41	
----	--

Anexo D: Pauta de evaluación de la madurez de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos desarrollada por Salas y Chaparro (2016)

1. Incorporación

1.1 Reclutamiento

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos destinados. Se atrae personal del mercado a través de procesos formales como publicaciones, anuncios, ferias, conferencias, herramientas web o redes sociales de trabajo. Personal experto y dedicado exclusivamente al filtro de candidatos. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Técnicas de reclutamiento formales y utilización de herramientas digitales o redes sociales de trabajo. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas de atracción talento. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: esquema básico de reclutamiento, existe flexibilidad en los tiempos y no se establecen claramente los recursos a utilizar. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas para atraer talento, pero estas pueden variar dependiendo de la preferencia del reclutador. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existen técnicas definidas para atraer talentos, el reclutador utiliza la que mejor le parezca. No existe personal dedicado al reclutamiento, cualquier empleado puede cumplir estas funciones.

1.2 Selección de personal

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Perfil del cargo vacante descrito a profundidad. Aplicación de mecanismos formales de selección como entrevistas, pruebas técnicas y de personalidad, evaluaciones, simulaciones, chequeo de referencias, exámenes médicos. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Disposición de una descripción de cargo. Aplicación de ciertos mecanismos formales de selección, los que el presupuesto permita. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Levantamiento del perfil de manera informal. Aplicación de mecanismos básicos de selección. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: proceso básico de selección, flexibilidad en los tiempos, no se establecen claramente los recursos a utilizar. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas de selección pero estas pueden variar dependiendo de la preferencia del responsable de este proceso. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existen técnicas definidas para seleccionar talentos, el responsable del proceso utiliza la que mejor le parezca. No existe personal dedicado a la selección, cualquier empleado puede cumplir estas funciones.

1.3 Inducción y colocación del personal

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Existencia de un manual o material inductivo. Técnicas de inducción formales como presentaciones orales, videos, tours, explicación de la normativa interna, entrega de materiales y equipos, presentación del contrato de trabajo. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área, entrena y acompaña al nuevo empleado. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Existencia de un manual o material inductivo. Utilización de algunas técnicas de inducción formalmente establecidas. Personal con experiencia en el área entrena y acompaña al nuevo empleado. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. No necesariamente se cuenta con un manual o material inductivo. Se utilizan técnicas aleatorias de inducción dependiendo de la situación. Personal dedicado a estas funciones, introduce al nuevo empleado a sus funciones básicas. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: proceso básico de inducción, flexibilidad en los tiempos, no se establecen claramente los recursos a utilizar. No se cuenta con manuales inductivos. Se seleccionan las técnicas de inducción sin ningún criterio. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existe manual inductivo ni proceso de inducción establecido, únicamente se incorpora el nuevo personal a la nómina. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2. Desarrollo y carrera

2.1 Planes de carrera y sucesión

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado con objetivos claros. Lineamientos establecidos en materia de sucesión. Preparación de generación de relevo para tomar la dirección de la empresa y darle continuidad al negocio. Fuerte vinculación de la familia con la empresa. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área, capacita y acompaña a los siguientes empleados en línea sucesoria. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con objetivos claros. Lineamientos establecidos en materia de sucesión. Preparación de la siguiente generación para tomar la dirección de la empresa y darle continuidad al negocio. Vinculación de la familia con la empresa. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado, se establecen objetivos, no existen lineamientos claros. Se toma en consideración a la siguiente generación para la dirección del negocio. Cierta vinculación de la familia con la empresa. Personal dedicado a estas funciones acompaña el proceso sucesorio. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: se establece la necesidad de sustituir a la directiva. Poca planificación para lograr la meta. Se asume que la siguiente generación ocupará estas posiciones. Poca vinculación de la familia con la empresa. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación y sin objetivos claros. No existe preocupación por la sucesión hasta el momento en que quede la directiva vacante. Desvinculación de la familia con la empresa. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2.2 Gestión del desempeño

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado, con instrumento formal de evaluación, metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta al menos una vez al año y sus resultados se utilizan para tomar decisiones como compensar, promover, retroalimentar y/o capacitar al evaluado. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado, con instrumento formal de evaluación, metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta al menos una vez al año y sus resultados son considerados en la toma de decisiones. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado. Se diseñó un instrumento de evaluación que ha venido siendo utilizado. Metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta frecuentemente, no necesariamente 1 vez al año y sus resultados son considerados en algunos casos. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: proceso planificado, no se cuenta con instrumento de evaluación establecido, éste puede variar. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Se ejecuta

frecuentemente, no necesariamente 1 vez al año y sus resultados no suelen ser tomados en cuenta. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación, no existe instrumento de evaluación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Se ejecuta esporádicamente o casi nunca. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2.3 Adiestramiento y Capacitación

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Previamente se detectan necesidades de adiestramiento y se brinda al personal herramientas como cursos académicos, talleres, coaching, e-learning, etc. Personal (interno o externo) experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Se detectan necesidades de adiestramiento y se brinda al personal herramientas de capacitación. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Se identifican áreas de oportunidad y se brinda al personal herramientas de capacitación esporádicamente. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: se planifica el proceso según la situación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Cuando se presenta la urgencia se brinda al personal herramientas de capacitación sin haber identificado las necesidades de éste. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. No suelen brindarse oportunidades de capacitación al personal. No existe personal responsable de estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

3. Compensación Total

3.1 Compensación financiera

Nivel 5 u optimizado: estructura por bandas salariales formalmente establecida con montos y aumentos salariales planificados estratégicamente y basados en información de mercado garantizando competitividad frente a otras empresas. Atención a la equidad salarial dentro de la organización. Personal experto y dedicado exclusivamente al análisis y ejecución de pagos de nómina. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: estructura salarial establecida formalmente. Variaciones de salario planificadas estratégicamente según información de mercado. Atención a la equidad salarial dentro de la organización. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: estructura salarial establecida formalmente. Variaciones de salario planificadas según prácticas de mercado. Atención a la equidad salarial interna. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: existe un esquema de salarios básico. Se ejecutan variaciones de salario a criterio de los responsables del área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: no existe estructura salarial y las variaciones en el salario se definen sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

3.2 Beneficios

Nivel 5 u optimizado: distribución y variaciones de beneficios planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Inversión de tiempo y recursos por conocer las prácticas más comunes en la industria. Personal experto y dedicado exclusivamente al análisis y aplicación de beneficios. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: distribución y variaciones de beneficios planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: distribución de beneficios establecida formalmente. Variaciones de beneficios planificadas según prácticas de mercado. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: esquema básico de distribución de beneficios. Se ejecutan variaciones a criterio de los responsables del área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: no existe ninguna estructura de distribución de beneficios y las variaciones se definen sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

3.3 Planes de incentivo

Nivel 5 u optimizado: determinación, implementación y variaciones de incentivos planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Inversión de tiempo y recursos por conocer las prácticas más comunes en la industria. Personal experto y dedicado exclusivamente al análisis y aplicación de incentivos. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: determinación, implementación y variaciones de incentivos planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: establecimiento formal de planes de incentivos según prácticas de mercado. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: plan de incentivos bastante básico. Se ejecuta y se establecen variaciones únicamente a criterio de los responsables del área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: no existe estructura de planes de incentivos, de establecerse alguno se lleva a cabo sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

3.4 Balance Vida-Trabajo

Nivel 5 u optimizado: establecimiento formal de planes de balance vida-trabajo que incluyan aspectos como recreación, tiempo libre e inclusión de la familia. Recursos destinados para estos planes. personal experto y dedicado exclusivamente al análisis del balance vida-trabajo en la empresa y a la implementación de programas en este ámbito. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: establecimiento formal de planes de balance vida-trabajo y destinación de recursos para ello. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: establecimiento de planes de balance vida-trabajo según la situación de la empresa en un período determinado. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: plan de balance vida-trabajo bastante básico establecido según criterios personales de los supervisores de área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: no existe estructura de planes de balance vida-trabajo, de establecerse alguno se lleva a cabo sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito

4. Integridad Laboral

4.1 Jurídico-Legal

Nivel 5 u optimizado: procedimientos jurídico-legales definidos frente a entes como la Inspectoría del Trabajo y demás organismos gubernamentales regulatorios de la actividad laboral. Cumplimiento a cabalidad con los reglamentos que estos organismos emiten. Personal experto y dedicado exclusivamente a este ámbito. La empresa cuenta con profesionales del derecho laboral (empleado o consultores). Auditoría constante de los procesos. Medición, evaluación e innovación. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: procedimientos jurídico-legales definidos frente a entes como la Inspectoría del Trabajo y demás organismos gubernamentales regulatorios de la actividad laboral y cumplimiento con su reglamentación. Personal con experiencia en el área. Se cuenta frecuentemente con servicios de abogados. Auditoría y medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: se actúa en materia jurídico-legal estableciendo un plan según el caso. Cumplimiento con los entes gubernamentales en materia laboral. Personal dedicado a estas funciones. Se cuenta en ocasiones con asesoría de abogados. No se audita, mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: se actúa en materia jurídico-legal según la situación que se presente sin plan definido. Difícil cumplimiento con los entes gubernamentales en materia laboral. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: no se sigue ningún lineamiento para actuar en materia jurídico- legal y no existe preocupación alguna por el cumplimiento con los entes gubernamentales en materia laboral. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

4.2 Negociación Colectiva

Nivel 5 u optimizado: asociaciones de trabajadores o sindicatos formalmente establecidos, con reconocimiento y participación activa en la empresa. Establecimiento de contrato colectivo. Cumplimiento a cabalidad con la normativa legal en materia. Personal experto y dedicado exclusivamente a la administración de las relaciones laborales. La empresa cuenta con profesionales del derecho laboral (empleados o consultores). Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: establecimiento formal de asociaciones de trabajadores o sindicatos y contrato colectivo. Cumplimiento con la normativa legal en materia. Personal con experiencia en el área. Se cuenta frecuentemente con servicios de abogados. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: se establecen con frecuencia negociaciones entre los trabajadores y patronos. Se establecen acuerdos y se cumple con ellos. Personal dedicado a estas funciones. Se cuenta en ocasiones con asesoría de abogados. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: se establecen negociaciones si alguna situación particular lo amerita. Dificultad para pactar acuerdos y cumplirlos. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: no se suele negociar entre trabajadores y patronos. Las condiciones laborales se establecen sin ningún criterio. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

4.3 Normas y procedimientos

Nivel 5 u optimizado: establecimiento y publicación de normas y políticas. Personal dedicado exclusivamente a su análisis, ejecución y seguimiento. Existencia de un sistema correctivo en caso de su incumplimiento. Revisión periódica de las políticas y normas. Modificaciones, actualizaciones y mejoras continuas.

Nivel 4 o gestionado: establecimiento y publicación de normas y políticas. Personal dedicado a estas tareas. Existencia de un sistema correctivo en caso de su incumplimiento. Se suelen hacer revisiones de las políticas para actualizarlas mas no es un proceso cotidiano.

Nivel 3 o definido: establecimiento y publicación de normas y políticas. Personal cuyas funciones abarcan estas tareas. Existencia de un sistema correctivo en caso de su incumplimiento. Una vez formuladas las políticas y normas, suelen quedar fijas en el tiempo.

Nivel 2 o en desarrollo: se han redactado algunas normas y políticas internas. No existe personal dedicado a ello, cualquier supervisor puede establecer una política o norma. No hay un sistema correctivo formal en caso de su incumplimiento. Se aplican diversos métodos de sanción.

Nivel 1 o inicial: no existen políticas o normas escritas en la compañía. De existir algunas reglas, se transmiten verbalmente o a través de comunicados directos. Cualquier supervisor puede establecer las reglas de su departamento o área y determinar los métodos correctivos y de seguimiento que considere más efectivos.

4.4 Seguridad y Salud Laboral

Nivel 5 u optimizado: normas de seguridad y planes de salud establecidos formalmente que incluyen talleres preventivos y jornadas médicas una o más veces al año. Se cumple a cabalidad con la normativa legal en materia. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área (empleado o consultor). Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: normas de seguridad y planes de salud establecidos formalmente. Frecuentemente se realizan talleres y jornadas médicas. Se cumple a cabalidad con la normativa legal en materia. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: plan básico de seguridad y salud que incluye, más que todo, recomendaciones en este ámbito. Se llevan al día los requerimientos legales en materia. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: se han tomado algunas medidas en el área de seguridad y salud. No se llevan al día todos los requerimientos legales en materia. Existe personal cuyo cargo puede abarcar estas funciones.

Nivel 1 o inicial: no se trabaja en materia de seguridad y salud ni se siguen las normas legales en materia. Supervisores y empleados velan por la propia seguridad de su equipo. Cualquiera puede recomendar y tomar decisiones en este ámbito.

Anexo E: Rúbrica de Evaluación

1. Atracción y Selección

1.1 Reclutamiento

Nivel 5 u optimizado: proceso sumamente riguroso, planificado con metas de tiempo y recursos destinados. Se atrae personal del mercado a través de procesos formales como publicaciones, anuncios, ferias, conferencias, herramientas web o redes sociales de trabajo. Los líderes departamentales participan activamente en el proceso. Se toma muy en cuenta a las personas referidas por colaboradores internos. Se atraen personas de distintos entornos. Se le otorga prioridad al talento interno. Personal experto y dedicado exclusivamente al filtro de candidatos. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Los líderes departamentales se involucran en el proceso en algunas oportunidades. Técnicas de reclutamiento formales y utilización de herramientas digitales o redes sociales de trabajo. Personal con experiencia en el área. La organización cuenta con una sólida marca empleadora capaz de atraer una gran cantidad de posibles talentos. Se le otorga prioridad al talento interno para algunos cargos clave. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas de atracción talento. Para algunos cargos se aceptan a personas referidas por colaboradores internos. Los líderes departamentales se involucran en el proceso sólo en caso de ser un cargo clave. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: esquema básico de reclutamiento, existe flexibilidad en los tiempos y no se establecen claramente los recursos a utilizar. Los líderes departamentales sólo notifican las vacantes y no se involucran con el proceso. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas para atraer talento, pero estas pueden variar dependiendo de la preferencia del reclutador. La capacidad de respuesta es lenta. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existen técnicas definidas para atraer talentos, el reclutador utiliza la que mejor le parezca. No existe comunicación con los líderes departamentales para los procesos de reclutamiento. No se consideran las personas referidas por colaboradores internos. No se tienen perfiles definidos para otorgar prioridad al reclutamiento interno. No existe personal dedicado al reclutamiento, cualquier empleado puede cumplir estas funciones.

1.2 Selección de personal

Nivel 5 u optimizado: proceso sumamente riguroso, planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Perfil del cargo vacante descrito a profundidad. Aplicación de mecanismos formales de selección como entrevistas, pruebas técnicas y de personalidad, evaluaciones, assesstment centers, chequeo de referencias, exámenes médicos. Los líderes departamentales participan activamente en el proceso. Se apuesta a la selección de perfiles de distintos entornos. Se analiza la data relevante para inferir actitudes y competencias. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Disposición de una descripción de cargo. Aplicación de ciertos mecanismos formales de selección. La unidad solicitante participa en el proceso para la mayoría de los cargos. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Levantamiento del perfil de manera informal. Se comienzan a establecer nuevas métricas. Aplicación de mecanismos básicos de selección. Utilización de indicadores de eficiencia y aplicación de políticas, normas y procedimientos de alcance corporativo. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: proceso básico de selección, flexibilidad en los tiempos, no se establecen claramente los recursos a utilizar. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas de selección, pero estas pueden variar dependiendo de la preferencia del responsable de este proceso. Se utilizan indicadores básicos de gestión. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existen técnicas definidas para seleccionar talentos, el responsable del proceso utiliza la que mejor le parezca. No existe personal dedicado a la selección, cualquier empleado puede cumplir estas funciones.

1.3 Inducción y colocación del personal

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Existencia de un manual o material inductivo. Técnicas de inducción formales como presentaciones orales, videos, tours, explicación de la normativa interna, entrega de materiales y equipos, presentación del contrato de trabajo. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área, entrena y acompaña al nuevo empleado. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Existencia de un manual o material inductivo. Utilización de algunas técnicas de inducción formalmente establecidas. Personal con experiencia en el área entrena y acompaña al nuevo empleado. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. No necesariamente se cuenta con un manual o material inductivo. Se utilizan técnicas aleatorias de inducción dependiendo de la situación. Personal dedicado a estas funciones, introduce al nuevo empleado a sus funciones básicas. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: proceso básico de inducción, flexibilidad en los tiempos, no se establecen claramente los recursos a utilizar. No se cuenta con manuales inductivos. Se seleccionan las técnicas de inducción sin ningún criterio. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existe manual inductivo ni proceso de inducción establecido, únicamente se incorpora el nuevo personal a la nómina. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2. Gestión del Desempeño y Desarrollo

2.1 Planes de carrera

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado con objetivos claros. Lineamientos establecidos en materia de promoción. Vinculación con los planes de formación y desarrollo que ofrece la institución. Cada empleado conoce sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización y tiene un plan de carrera formal. Planes de compensación y beneficio que acompañan los planes de carrera. Se incluye a los cargos de la alta gerencia. Personal con experiencia en el área. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado con objetivos claros. Medición de la trayectoria de cada empleado en función de la evaluación de desempeño y su grado de instrucción para decidir promociones. Gran parte de los empleados cuentan con un plan de carrera formal. Personal con experiencia en el área.

Nivel 3 o definido: proceso planificado, se establecen objetivos y lineamientos mas específicos. Solo los directores conocen cual es su plan de carrera formal, sin embargo, los empleados conocen sus posibilidades de crecimiento en la organización.

Nivel 2 o en desarrollo: proceso planificado, se comienzan a establecer objetivos y se tienen ciertos lineamientos. No existe un plan de carrera formal, sin embargo, cada unidad cuenta con posibles perfiles para las posiciones claves en caso de presentarse una vacante. Generalmente los empleados no conocen sus posibilidades de crecimiento.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación y sin objetivos claros. No existen planes de carrera y no hay posibilidades de crecimiento. Al presentarse una vacante se debe recurrir obligatoriamente a reclutamiento externo. Las promociones son establecidas bajo criterios totalmente subjetivos. No existe personal que cumpla estas funciones. Los planes de formación y desarrollo solo se enfocan en los puestos actuales de trabajo.

2.2 Gestión del desempeño

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado, con instrumento formal de evaluación, metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta al menos una vez al año y sus resultados se utilizan para

tomar decisiones como compensar, promover, retroalimentar y/o capacitar al evaluado. Recursos Humanos se encuentra muy compenetrado con la organización para segmentar las prácticas de gestión del talento de acuerdo con las necesidades, al estar orientada hacia el logro de los objetivos estratégicos y de negocio. Realiza entrevistas de salida para detectar fallas y oportunidades de mejora. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado, con instrumento formal de evaluación, metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta al menos una vez al año y sus resultados son considerados en la toma de decisiones. Se realizan evaluaciones por competencias para complementar la evaluación de desempeño. Se fomenta el criterio de movilidad interna para que los colaboradores potencien el desarrollo de sus competencias profesionales y existe una retroalimentación continua por parte de los líderes departamentales hacia sus colaboradores. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado. Se diseñó un instrumento de evaluación que ha venido siendo utilizado de forma automatizada. Metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta frecuentemente, no necesariamente 1 vez al año y sus resultados son considerados en algunos casos. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: proceso planificado, no se cuenta con instrumento de evaluación establecido, éste puede variar. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Se ejecuta frecuentemente, no necesariamente 1 vez al año y sus resultados no suelen ser tomados en cuenta. Pocas veces son evaluadas las competencias de los colaboradores. Se hace énfasis en el mejoramiento de las diversas áreas de la gestión de personas. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación, no existe instrumento de evaluación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Se evalúa de forma totalmente subjetiva. Se ejecuta esporádicamente o casi nunca. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2.3 Formación y desarrollo

Nivel 5 u optimizado: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Previamente se detectan necesidades de formación y se brinda al personal herramientas como cursos académicos, talleres, coaching, e-learning, etc. La evaluación de desempeño es un insumo para detectar necesidades de formación. Los colaboradores también se encargan de su propio desarrollo profesional con el apoyo de los líderes departamentales. Se vinculan al proceso otros departamentos capaces de prestar apoyo en materia de formación y desarrollo. Personal (interno o externo) experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Se detectan necesidades de formación y se brinda al personal herramientas de capacitación. Existen planes de formación y desarrollo diseñados con base en los modelos por competencias. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

Nivel 3 o definido: proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Se identifican áreas de oportunidad y se brinda al personal herramientas de capacitación esporádicamente. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

Nivel 2 o en desarrollo: se planifica el proceso según la situación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Cuando se presenta la urgencia se brinda al personal herramientas de capacitación sin haber identificado las necesidades de este. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

Nivel 1 o inicial: proceso sin planificación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. No suelen brindarse oportunidades de capacitación al personal. No se definen necesidades de formación debido a la falta de perfiles de cargo. No existe personal responsable de estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

3. Clima y Cultura Organizacional

Nivel 5 u optimizado: existe una relación directa de los valores empresariales con las competencias organizacionales. Se promueve la construcción de una cultura innovadora abierta al

aprendizaje. Se exalta la misión, visión y valores de la organización para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso organizacional. El ambiente laboral es abierto para promover el trabajo colaborativo basado en el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias. Se desarrollan estudios rigurosos de clima organizacional y sus resultados son evaluados por personal experto y dedicado a esta área. Mejora continua

Nivel 4 o gestionado: consolidación de un clima laboral sano, con oportunidades de desarrollo y en donde el colaborador se siente respetado y reconocido. Se cuenta con una estrategia comunicacional capaz de reforzar el orgullo de pertenecer a la organización. Existen relaciones de confianza y empatía por parte de los líderes del departamento y se promueve la transformación empresarial a través del desarrollo del talento joven. Se desarrollan estudios periódicos de clima organizacional mas completos y se analizan los resultados.

Nivel 3 o definido: se ha potenciado la motivación y el compromiso de los colaboradores gracias al reforzamientos de los valores departamentales y organizacionales. Se desarrollan estudios periódicos de clima organizacional muy básicos y sin mayor profundización.

Nivel 2 o en desarrollo: se comienza a reconocer la importancia de la cultura y el clima organizacional para que los colaboradores estén satisfechos y comprometidos con el trabajo realizado. No se tiene formalmente acciones preventivas y correctivas a desarrollar y se inicia con la participación en proyectos de transformación organizativa.

Nivel 1 o inicial: el clima laboral de la organización es perjudicial para el desarrollo de tareas debido a que Recursos Humanos no realiza evaluaciones para establecer correctivos. Parte del personal siente un profundo desapego debido a que no se les involucra con los valores organizaciones y departamentales. No hay personal capacitado para solventarlo.

4. Influencia estratégica

Nivel 5 u optimizado: la organización cuenta con profesionales de Recursos Humanos con grandes capacidades analíticas, pensamiento estratégico y conocimientos actualizados sobre el negocio. Se utiliza la tecnología para desarrollar nuevas maneras de agregar valor a la organización. Existe una estrecha vinculación con los departamentos encargados del marketing y

la tecnología para potenciar las prácticas que se poseen. La estrategia de negocios está fortalecida por la creatividad y el talento de los colaboradores al servicio de la innovación empresarial. Instancia consultiva. Mejora continua.

Nivel 4 o gestionado: los objetivos individuales, departamentales y de equipos están alineados con la estrategia de la empresa. El Director de Recursos Humanos asume un rol de gran influencia y determinación dentro de la organización. Se considera al departamento cómo un agente clave en la transformación empresarial. Mejora continua.

Nivel 3 o definido: el departamento obtiene mayor influencia y credibilidad por parte de las diversas direcciones de la institución, sin embargo, aún no asume el rol de ser la instancia consultiva de las áreas de negocio.

Nivel 2 o en desarrollo: los directivos de la organización cuestionan el rol del Departamento de Recursos Humanos. Se percibe al departamento como un aliado de operaciones y no cómo un socio estratégico. Su personal no es de fácil acceso. Poca credibilidad.

Nivel 1 o inicial: Su ejecución se lleva a cabo en un contexto cerrado en donde la estrategia podría estar desestimada. Existe un desconocimiento de la ejecución estratégica de la empresa por parte de los colaboradores y se considera que la influencia estratégica no agrega valor al negocio.