

# People Capacity Maturity Model Modelo de madurez de capacidad del personal

Notas

Juan Manuel Fernández Peña  
2006, 2011

# Antecedentes

- Las compañías globales y de alta tecnología requieren
  - Buenos productos y servicios
  - Desarrollar y retener empleados con talento y habilidades
- Se busca que no sólo sigan órdenes sino que sean centros inteligentes de acción hacia fines comunes

# Antecedentes

- Principios para atraer, desarrollar y retener personal valioso (J. Pfeffer, Stanford):
  - Seguridad en el empleo
  - Contratación selectiva
  - Equipos autoadministrados y descentralización de toma de decisiones
  - Compensación alta según rendimiento de la organización
  - Entrenamiento
  - Reducir barreras y distinciones de status
  - Compartir información financiera y de rendimiento

# Niveles del modelo

Nivel 1: Inicial (Gestión inconsistente)

Prácticas repetibles

Nivel 2: Gestionado (Gestión del personal)

Práct. basadas en competencias

Nivel 3: Definido (Gestión por competencias)

Prácticas medibles

Nivel 4: Predecible (Gestión de capacidades)

Mejora continua de practicas

Nivel 5: Optimizado (Gestión del cambio)

# Nivel 1 Inicial

- Se hace ad-hoc, se reinventa cada vez
- No hay manera confiable de estimar esfuerzo
- El resultado depende del personal
- Se dice que el personal es valioso
- Pero no se hace nada por mejorar su valor

## Nivel 2 Gestionado

- La base para mejorar, que sea repetible
- Establecer procesos bien definidos
- Control de compromisos y líneas base
- No estar presionando y correteando al personal innecesariamente

## Nivel 3 Definido

- Se identifican las mejores prácticas
- Se documentan e integran a procesos
- Se definen métricas
- Se estandariza para toda la organización
- Surge cultura común

## Nivel 4 Predecible

- Se administra a partir de datos que describen el rendimiento de la empresa; no solo hitos
- Se caracterizan estadísticamente los procesos críticos
- Al volverse predecibles y cuantitativos, se adquiere conocimiento que permite mejorar las prácticas



# Nivel 5 Optimizado

- Del conocimiento que se tiene se van proponiendo acciones de mejoramiento:
- Ajustar procesos
- Usar nuevas tecnologías
- Se administra el cambio
- Se identifican defectos persistentes

# Resumen

- Se crea un ambiente donde:
  - Las prácticas son repetibles
  - Las mejores prácticas se transfieren entre grupos
  - Se reducen las variaciones en rendimiento
  - Las prácticas se mejoran de continuo

# Problemas en organizaciones inmaduras

- Sobrecarga de trabajo
- Ambiente de distracción
- Metas de rendimiento y retroalimentación poco claras
- Carencia de conocimiento relevante y habilidad
- Mala comunicación
- Baja moral

# Para lograr mejora

- Se tienen áreas de proceso
- Con metas concretas, medibles
- Implementadas con una serie de prácticas, que se han comprobado