

“GUÍA DE IMPLANTACIÓN DE P-CMM (PEOPLE – CAPABILITY MADURITY MODEL) PARA ORGANIZACIONES CON OFICINAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE INTERNAS”

EINAR DE JESÚS ANDERSON GUERRERO

**UNIVERSIDAD ICESI
FALCUTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
INGENIERÍA DE SISTEMAS CON ENFÁSIS EN ADMINISTRACIÓN E
INFORMÁTICA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2006**

“Guía de implantación de P-CMM (People - Capability Maturity Model) para organizaciones con oficinas de desarrollo de software internas”

Einar de Jesús Anderson Guerrero

Trabajo como requisito para optar el título de Ingeniero de sistemas y administrador de empresas

Tutora: Liliana Franco

**Universidad Icesi
Facultad de Ingeniería y Administración
Ingeniería de Sistemas con énfasis en Administración e informática
Administración de Empresas
Santiago de Cali
2006**

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Investigación de la Caña de Azúcar (Cenicaña) y a Macronet de Colombia, por brindarnos su apoyo, disponibilidad y ayuda en el desarrollo de la presente guía para la implantación de P-CMM Nivel II y III en el departamento de Desarrollo de Sistemas.

INTRODUCCIÓN

En ciertos casos los colaboradores de las oficinas de desarrollo de software en una organización tan solo son vistos como un recurso más y no como una pieza fundamental para lograr el éxito de la compañía.

P-CMM es un marco de trabajo bastante extenso y ambicioso donde se recopilan las fases y procesos óptimos que se deben llevar en cualquier organización con un departamento de desarrollo de sistemas para lograr los objetivos propuestos por medio de esta arma clave: Los colaboradores.

Esta guía tiene como objetivo, presentar de manera general los requisitos que un departamento de desarrollo de sistemas debe cumplir abarcando los niveles II y III del P-CMM.

Los requisitos se clasificarán por área de proceso, por que es claro que para poder alcanzar los niveles II y III de P-CMM se deben cumplir tanto con los objetivos específicos como con los generales de cada una de las áreas de proceso presentes en este modelo.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. OBJETIVOS	
1.1 Objetivo general.....	7
1.2 Objetivos específicos.....	7
2. METODOLOGÍA	
2.1 Alcance de la guía.....	8
2.2 Requerimientos previos para aplicar la guía.....	8
2.3 Plantilla para realizar la documentación.....	8
3. GUÍA DE IMPLANTACIÓN	
3.1 Situación Actual del departamento de desarrollo de sistemas.....	9
3.1.1 Obtención de la situación actual del departamento en los niveles II y III de P-CMM.....	9
3.1.2 Análisis de la situación actual del departamento de desarrollo de sistemas frente a los niveles II y III de P-CMM.....	11
3.2 Análisis del nivel II Repetible.....	12
3.2.1 Análisis del ambiente laboral.....	12
3.2.2 Análisis de la comunicación.....	14
3.2.3 Análisis de la compensación.....	16
3.2.4 Análisis de la selección.....	18
3.2.5 Evaluación y análisis del desempeño administrativo.....	20
3.2.6 Análisis del entrenamiento.....	22
3.3 Análisis del nivel III Definido.....	23
3.3.1 Análisis de conocimientos y habilidades.....	23
3.3.2 Análisis de la planeación de los colaboradores.....	25
3.3.3 Análisis del desarrollo de competencias.....	27
3.3.4 Análisis de las capacidades basadas en prácticas.....	28
3.3.5 Análisis de la cultura participativa.....	30
3.3.6 Análisis del desarrollo profesional.....	31
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35

ANEXO 1. ESTRUCTURA DE PEOPLE CAPABILITY MADURITY MODEL (P-CMM).....	36
ANEXO 2. DESGLOSE DEL NIVEL II REPETIBLE.....	48
ANEXO 3. DESGLOSE DEL NIVEL III DEFINIDO.....	59
ANEXO 4. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE P-CMM.....	70
ANEXO 5. CASO ICESI (PRUEBA PILOTO).....	76
ANEXO 6. CASO CENICAÑA.....	90
ANEXO 7. CASO MACRONET.....	104

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

- Determinar los puntos claves de los niveles II y III del P-CMM (People – Capability Maturity Model), los cuales serán la base para desarrollar la guía y el marco de trabajo con el cual se pretende mejorar la habilidad de las organizaciones con departamentos internos de software para atraer, desarrollar, motivar, organizar y retener el talento humano requerido para garantizar el éxito de la misma y de cada uno de los proyectos que emprenda.

1.2 Objetivos específicos

- Concientizar a los directivos y jefes, que los colaboradores de las oficinas de desarrollo de software en una organización no son tan solo un recurso más, sino una pieza fundamental para lograr el éxito de la compañía.
- Establecer los criterios necesarios para determinar el mecanismo de evaluación para las oficinas de desarrollo de software internas donde se pueda aplicar los conceptos claves y realizar un diagnostico reflejado en la guía de implantación de cómo se encuentra la organización frente a los diferentes puntos considerados anteriormente.
- Identificar la viabilidad de las recomendaciones propuestas a través de guía de implantación y la información que se recopilará en la aplicación de todo lo desarrollado en dos empresas vallecaucanas del contexto que se esta manejando (organizaciones con oficinas de desarrollo de software internas).

2. METODOLOGÍA

A continuación se presenta una metodología previa antes del desarrollo, instrumentación y seguimiento de la guía de implantación de P-CMM.

2.1 Alcance de la Guía

La siguiente guía de implantación define como superar los obstáculos presentes para cumplir a plenitud los niveles II y III del P-CMM en las organizaciones que cuenten con su propio departamento de sistemas, pero no será la futura solución de los problemas particulares que se presenten en cada una de las organizaciones que desee implementar este tipo de guía en sus compañías.

En los anexos 5, 6 y 7 se presenta cierta tendencia en los problemas particulares en las compañías y también tomar en cuenta las recomendaciones que se dan cuando estas se presentan.

También es claro que la guía servirá de soporte para una futura implementación de los niveles II y III de P-CMM y la forma en la cual las directivas del departamento y de la organización como tal, logran fusionar los objetivos específicos del área con los organizacionales.

2.2 Requerimientos previos para aplicar la guía

Antes de iniciar la implantación de la guía, es necesario conocer el contexto y las estructuras necesarias para su correcta implementación.

Puntos a considerar:

1. Planteamiento de objetivos estratégicos resultantes de la implementación de la guía (Deben tener una escala de tiempo definida y deben poder ser medibles para realizar futuros indicadores).
2. Liderazgo en todos los colaboradores que deseen apoyar la implementación de la guía y puedan ser designados a las diferentes áreas de proceso que tiene el P-CMM.
3. Análisis de la estructura actual de los recursos humanos. Tener una visión clara de las condiciones en las cuales se encuentra todas las áreas claves de proceso con el fin de establecer futuros indicadores que permitan medir la efectividad de la guía (las áreas claves de proceso son definidas en el anexo 1).

2.3 Plantilla para realizar la documentación

Es necesario documentar cada uno de los pasos que se realicen en la guía con el fin de tener un soporte que permita levantar futuros indicadores, establecer políticas claras que sean conocidas por todos los colaboradores y un soporte escrito a la hora de actualizar o realizar cambios en las diferentes áreas claves de proceso.

La plantilla para la realizar la documentación me permite manejar un estándar en los tipos de documentos que serán realizados para los políticas de las diferentes áreas de clave de proceso y demás documentos que sean necesarios elaborar según lo indique la guía.

1. **Propósito:** ¿Para qué se ejecuta la fase o área clave de proceso? ¿Qué política es la que se está documentando?
2. **Notas introductorias:** Información que permita resumir el contenido del documento que se va a realizar y las palabras claves que serán utilizados en él.
3. **Actividades:** Serie de actividades que integran una política o articulan un proceso, también se pueden considerar los pasos claves a desarrollar para alcanzar los objetivos de lo que se está documentando.
4. **Objetivo(s):** Se puede realizar de manera colectiva o a cada una de las actividades planteadas en el documento y son la finalidad que se busca lograr con las actividades y el propósito planteado en el documento que está realizando.
5. **Ejemplos y Técnicas:** En la guía, permiten facilitar la comprensión de lo que en verdad buscan ya sea las actividades o los procesos como tal, para evitar una posible confusión entre lo que se plantea y lo que entiende el lector de la guía.

3. GUÍA IMPLANTACIÓN

A continuación se describen las fases necesarias a desarrollar para la implementación de los niveles II y III de P-CMM, haciendo énfasis sobre la importancia de cada una de las áreas claves de proceso que son necesarias para lograr alinear los objetivos específicos de esta guía, con los resultados que se buscan alcanzar después de su implementación.

3.1 Situación Actual del departamento de desarrollo de sistemas

Propósito

Filtrar la información requerida para realizar el análisis de la situación actual del departamento de desarrollo de sistemas que se este evaluando, información con la cual también se analizará las falencias y recomendaciones que se deben hacer para lograr adquirir los niveles II y III de P-CMM.

3.1.1 Obtención de la situación actual del departamento en los niveles II y III de P-CMM

La primera fase al realizar la implementación de la guía, es lograr tomar una fotografía de la situación del departamento frente a los niveles II y III, donde a partir de esta fotografía, serán tomadas todas las medidas necesarias para

lograr determinar cuales son las falencias de cada nivel de maduración del P-CMM y posteriormente proceder a la realización de un plan correctivo.

Para lograr entender cual es la situación actual de la compañía es necesario desarrollar la encuesta que se encuentra en el anexo 4, donde son medidos los factores claves para cada una de las áreas en las cuales se descompone el P-CMM. A continuación observaremos la estructura de la encuesta.

Ejemplos/Técnicas:

Evaluación de P-CMM Nivel II Repetible

Calificación: 0. No aplica || 1. No se realiza || 2. Se realiza esporádicamente || 3. Se realiza con cierta periodicidad || 4. Se realiza con una frecuencia moderada 5. Se realiza constantemente

Área de Proceso		Preguntas	Califi.	Comentarios
Ambiente Laboral	Objetivos Específicos	¿Se mantiene un ambiente laboral adecuado acorde a los procesos organizacionales?		
		¿Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo del software en el momento oportuno?		
		¿Las distracciones identificadas en el ambiente laboral son corregidas?		
		¿Considera que el espacio individual es el óptimo para desempeñar las responsabilidades asignadas en el trabajo?		
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades del ambiente laboral?		
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades del ambiente laboral?		
		¿Los colaboradores son entrenados para mantener un adecuado ambiente laboral?		
		¿Se realizan medidas para determinar el estado de las actividades del ambiente laboral?		
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades del ambiente laboral y su cumplimiento con las políticas organizacionales?		

Partes que componen la encuesta:

Área de Proceso: La columna área de proceso es la que nos ayuda a relacionar las preguntas con su determinada área de proceso y de esta forma lograr una mayor comprensión de lo que en verdad se busca con la pregunta formulada.

Objetivos Específicos: Objetivos que a través de las preguntas buscan lograr adquirir la información detallada necesaria para lograr determinar el estado del área de proceso en el departamento de desarrollo de sistemas.

Objetivos Generales: son los objetivos que se deben cumplir en la mayoría de las áreas de proceso y sus preguntas ayudan a determinar si se está realizando la respectiva documentación de las áreas de proceso del departamento, se están asignando los presupuesto para desarrollar las actividades planteadas y si las personas encargadas de su supervisión están atentos a sus compromisos con el área de proceso.

Calificación: En la calificación se maneja un rango de 0-5, la cual es una calificación que ayuda a medir la frecuencia con que son aplicados cada uno de los pasos que componen las áreas de proceso, donde 1 es donde a pesar que se debería realizar la actividad esta aún no es implementada en el departamento y 5 es un actividad que si es implementada en el departamento y su verificación se realiza constantemente. Si la actividad se considera que no aplica al departamento, es necesario asignar el valor de 0. La calificación asignada a cada pregunta será colocada en la columna "califi." de la encuesta.

Comentarios: En caso de ser necesario, en la casilla de comentarios se coloca la forma en la cual son realizadas las tareas asociadas a esta pregunta o la forma en la cual se desarrollan las actividades planteadas en la pregunta.

3.1.2 Análisis de la situación actual del departamento de desarrollo de sistemas frente a los niveles II y III de P-CMM

Después de haber realizado la encuesta al gerente y a los colaboradores (no es necesario aplicarla a todos) del departamento, se procede a tabular las encuestas y a generar un promedio de cada pregunta y un promedio por cada área de proceso. Los resultados obtenidos para cada área de proceso son comparados con un estado ideal planteado en la guía (observar el ejemplo), a partir de todos estos datos se procede a determinar donde se encuentran las fallas del departamento que se está evaluando.

Es recomendable resaltar con otro color las preguntas donde se obtienen las calificaciones más bajas con el fin de identificar donde se están presentando las fallas de cada área de proceso.

Ejemplos/Técnicas:

	NIVEL IDEAL	EMPRESA
Ambiente Laboral	4	VALOR AMBIENTE LABORAL
Comunicación	5	VALOR COMUNICACIÓN
Compensación	3	VALORCOMPENSACIÓN
Selección	4	VALOR SELECCIÓN
Desempeño Administrativo	3	VALOR DESEMPEÑO ADMIN.
Entrenamiento	5	VALOR ENTRENAMIENTO

Este es un ejemplo de cómo se muestran los resultados obtenidos, donde se comparan los resultados de la empresa con los resultados que debería obtener una empresa en el estado ideal.

3.2 Análisis del Nivel II Repetible

Propósito

Identificar los problemas que mantienen a los colaboradores alejados de desarrollar sus tareas con eficacia. También, busca establecer una base en las prácticas de los colaboradores y como pueden mejorarse continuamente (para observar en detalle ir al anexo 1 ó 2).

A continuación se realizará un análisis de cada área clave de proceso para el nivel II.

3.2.1 Análisis del ambiente laboral

Propósito

Establecer y mantener condiciones físicas óptimas de trabajo que permita a las personas desempeñarse en sus tareas de forma eficiente y lograr una concentración total minimizando las distracciones. También, tener en cuenta las leyes y regulaciones establecidas para asegurar que el ambiente laboral sea el adecuado (Ver en detalle en el anexo 1).

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 2.

ACTIVIDAD 1. Identificar distracciones laborales y evaluar el espacio de trabajo. Identificar los puntos considerados como distractores para los colaboradores, los cuales impiden el correcto desempeño de las tareas dentro del departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, dentro de unos límites prudentes, adecuar los recursos y fundamentar las posibles mejoras en el ambiente laboral para que los colaboradores puedan desempeñarse de forma más efectiva las tareas asignadas.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar una política documentada para establecer y mantener este ambiente laboral.

Esta política debe contener:

- Las condiciones laborales que soportan los objetivos del departamento de desarrollo.
- Los valores del departamento de desarrollo de sistemas.
- Leyes y regulaciones gubernamentales.
- Límites prudentes sobre los recursos necesitados.
- Minimización de las distracciones.

ACTIVIDAD 3. Identificar al colaborador que será encargado de que las actividades del ambiente laboral se desempeñen en el departamento de sistemas.

Este colaborador debe ser responsable de asistir y aconsejar a los demás colaboradores en la realización de actividades involucradas con el ambiente laboral. También, hará las veces de supervisor para que las actividades se estén desempeñando correctamente.

Este colaborador debe ser entrenado por su jefe para conocer que se espera del ambiente laboral según las políticas establecidas anteriormente y de esta forma lograr la efectividad esperada del ambiente laboral.

ACTIVIDAD 4. Comunicación de las políticas establecidas a todos los colaboradores.

Es necesario que todos los colaboradores conozcan las políticas planteadas para el ambiente laboral. También, que conozcan las leyes y regulaciones gubernamentales manejadas en el ambiente laboral si consideran que las políticas establecidas atentan contra las establecidas por el gobierno.

ACTIVIDAD 5. Verificar lo implementado.

Después de haber realizado todas las actividades para el mejoramiento del ambiente laboral, se deben realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para mejorar el ambiente laboral son acordes con lo planteado en las políticas, si se logra llegar al estado ideal y la forma en la cual se va a mantener este estado.

Esta es una actividad que debe realizar el jefe del departamento de desarrollo de sistemas y no el asistente, dado que este se encarga de dirigir y coordinar las actividades de esta área de proceso.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Establecer y mantener un ambiente laboral que soporte el desempeño de los procesos del departamento de desarrollo de sistemas por parte de los colaboradores.

3.2.2 Análisis de la comunicación

Propósito

Busca establecer un ambiente social que soporte una interacción efectiva entre los colaboradores y busca asegurar que los colaboradores obtengan las habilidades para compartir información y para coordinar las actividades eficientemente. Establecer una *comunicación efectiva* comienza con la comunicación de los valores, las políticas y procedimientos del departamento de desarrollo de sistemas a los colaboradores.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 2.

ACTIVIDAD 1. Desarrollo de habilidades de comunicación entre los colaboradores. Incentivar a los colaboradores a desarrollar habilidades que les sean útiles en el momento de compartir información. Esto puede ser logrado a través de actividades que permitan la integración de todos los miembros del departamento.

A su vez, prestar atención a todas las sugerencias que se presenten sobre las condiciones laborales con el fin de comenzar a identificar las falencias que entorpecen la labor de los colaboradores y que son desconocidas.

La comunicación al ser uno de los principales medios de información que posee el departamento de desarrollo de sistemas, debe ser totalmente horizontal y todos los colaboradores deben tener relación con sus otros compañeros cada vez que sea necesario.

ACTIVIDAD 2. Romper la jerarquía vertical que se tiene dentro de la organización.

Es necesario que la gerencia no sea una estructura del todo rígida y debe tener en cuenta las sugerencias que se realizan por todos los colaboradores. Es necesario que sus peticiones sean evaluadas y encontrar que tan viables son de realizar según lo establecido en los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD 3. Desarrollar una política documentada para conducir sus actividades relacionadas con la comunicación.

En las políticas se especifican cosas como:

- Las relaciones de las actividades de la comunicación con los objetivos del negocio.
- Los valores del departamento de desarrollo de sistemas.
- La importancia de mantener un ambiente abierto que soporte la comunicación en todas las direcciones.
- Acciones a tomar para manejar los conflictos entre colaboradores.

ACTIVIDAD 4. Identificar la persona que será encargada de que las actividades de la comunicación se desempeñen en la organización.

Esta persona debe ser responsable de asistir y aconsejar a los demás colaboradores en la realización de actividades involucradas con la comunicación, y también hacer veces de supervisor para que las actividades se estén desempeñando correctamente. Este colaborador debe ser entrenado por su jefe para conocer que se espera del ambiente laboral según las políticas establecidas anteriormente y de esta forma lograr la efectividad esperada del ambiente social.

ACTIVIDAD 5. Comunicación de las políticas establecidas a todos los colaboradores.

Es necesario que todos los colaboradores conozcan las relaciones personales, las prácticas y las políticas planteadas para realizar una comunicación efectiva entre los diferentes niveles organizacionales. A su vez, es necesario establecer mecanismos de comunicación con los otros miembros de la organización y esto se puede lograr a través de un buzón de (Entrada/Salida) en cada uno de los departamentos de la organización.

ACTIVIDAD 6. Rol que debe desempeñar el encargado del departamento de desarrollo de sistemas.

En esta área de proceso el gerente no solo debe verificar que las estrategias que son implementadas son efectivas, sino que también debe comunicar sobre una base periódica o cada vez que sea conveniente los acontecimientos, condiciones de la organización y en particular del departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, es el agente mediador de conflictos en el caso de existir uno entre los colaboradores, los cuales deben manejarse a través de una política documentada y según lo especificado en está.

Es necesario realizar bajo cierta periodicidad o cada vez que sea conveniente reuniones con los colaboradores con el fin de lograr una *retroalimentación* de las cosas que suceden en el departamento de desarrollo de sistemas y las actividades que estaban programadas a realizar antes de esa reunión.

ACTIVIDAD 7. Verificar lo implementado.

Después de haber realizado todas las actividades para incentivar la comunicación efectiva entre los colaboradores, es necesario realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para mejorar la comunicación son acordes con lo planteado en las políticas y si se logra llegar al estado ideal y la forma en la cual se va a mantener este estado.

Es de vital importancia incentivar la comunicación entre los colaboradores con el fin de obtener mayores beneficios cuando se necesite recolectar información sobre un tema en específico y también para conocer posibles falencias o recomendaciones que se puedan otorgar para mejorar las condiciones laborales. Estas sugerencias deben documentarse para establecer en un futuro los

indicadores que mostraran si la gestión realizada para estas sugerencias son efectivas o no.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Establecer y mantener un ambiente social para soportar el desempeño de las tareas y la coordinación entre los individuos y grupos. A su vez, desarrollar habilidades en los colaboradores para compartir información y la coordinación de las actividades.

3.2.3 Análisis de la compensación

Propósito

Busca otorgar a todos los colaboradores, beneficios o remuneración basándose en la contribución que ellos hacen al departamento de desarrollo de sistemas. Incluye una documentación sobre la estrategia de compensación y los ajustes periódicos pertinentes basados en el desempeño de los empleados.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 2.

ACTIVIDAD 1. Desarrollo de la estrategia de compensación.

Se debe desarrollar una estrategia de compensación planteada en las políticas que se van a documentar en la compensación teniendo en cuenta:

- La racionalidad para determinar la compensación como una estrategia.
- Los mecanismos para realizar la compensación y como usarlos.
- El criterio de determinación y ajuste para las compensaciones
- Una metodología para establecer y mantener la equidad en el sistema de compensación.

Es de vital importancia que la estrategia de compensación sea comunicada a todos los colaboradores.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades compensatorias.

En las políticas se especifican cosas como:

- La estrategia de compensación
- Las relaciones de las actividades de la compensación con las actividades laborales desarrolladas por los colaboradores.
- Las bonificaciones que deben otorgarse según los criterios establecidos para compensar las actividades sobresalientes.
- Las reglas de juego que están ligadas a toda actividad compensatoria.
- La financiación de los recursos y bonificaciones de este tipo de actividades.

ACTIVIDAD 3. Identificar la persona que será encargada de que las actividades de la compensación se desempeñen en la organización.

Esta persona debe ser responsable de asistir y aconsejar a los demás colaboradores en la realización de actividades involucradas con la compensación. También debe hacer las veces de supervisor para que las actividades se estén desempeñando correctamente.

Este colaborador debe ser entrenado por su jefe para manejar los criterios de evaluación frente a una labor considerada excepcional por parte del colaborador, siguiendo las políticas establecidas anteriormente y de esta forma lograr la satisfacción del colaborador al recibir una bonificación por su esfuerzo.

ACTIVIDAD 4. Desarrollo del Plan de compensación.

En lo posible para cada cargo debe establecerse un plan de compensación que se encuentre ligado con las políticas, los planes establecidos y las estrategias de compensación que se manejen en el departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, con el departamento de gestión humana de debe tratar de implementar un plan cargo de compensación (en caso de no poderse realizar un plan grupal) según lo establecido como un desempeño sobresaliente en las actividades que debe desarrollar habitualmente.

ACTIVIDAD 5. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de compensación.

Es necesario realizar bajo cierta periodicidad o cada vez que sea conveniente, la revisión de las políticas establecidas para la compensación y según sea necesario, revisar las políticas escritas para determinar el tipo de estrategia que se debe implementar en el caso de realizar una compensación a un colaborador.

ACTIVIDAD 6. Verificar lo implementado.

Después de haber realizado todas las actividades para compensar el trabajo sobresaliente de los colaboradores, es necesario realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para incentivar este desempeño excepcional en los colaboradores que busquen los incentivos son acordes con lo planteado en las políticas y si se logra llegar al estado ideal y la forma en la cual se va a mantener este estado. Es necesario medir a través de un indicador el nivel en como la compensación y el desempeño de los colaboradores se encuentran ligados y de esta forma determinar la efectividad de los planes de compensación.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Desarrollar las estrategias de compensación y que las actividades sean planeadas, ejecutadas y comunicadas. A su vez, establecer la relación de las habilidades y el desempeño de los colaboradores incentivados por una compensación.

3.2.4 Análisis de la selección

Propósito

Busca establecer un proceso formal donde el talento es reclutado, seleccionado y trasladado a las diferentes vacantes del departamento de desarrollo de sistemas. La selección involucra la identificación de conocimiento y habilidades requeridas para las vacantes libres, motivando a todos los colaboradores a observar la calidad de los candidatos, anunciando la disposición de las posiciones de las fuentes de candidatos y observando la efectividad de los esfuerzos de reclutamiento.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 2.

ACTIVIDAD 1. Establecer los requerimientos de la vacante.

Cada vez que se presente una vacante, es necesario revisar los requerimientos que se tenían o tendrán para el cargo (en caso de ser una nueva vacante) en específico y cuales de estos requerimientos deben cambiarse y cuales agregarse a las funciones que se espera que realice el candidato que se postule a esa vacante.

ACTIVIDAD 2. La comunicación como atributo clave de esta área de proceso.

Es necesario que en esta área se logre establecer un puente de comunicación entre los candidatos que se postulan a una vacante en las políticas, métodos y regulaciones organizacionales que involucren este proceso. A su vez, la comunicación con los colaboradores del departamento debe ser bastante sólida y es necesario avisar a las personas cuando se debe realizar un despido o un recorte de personal con el fin de lograr que los colaboradores se preparen a este cambio y puedan encontrar la forma más adecuada de recibirlo.

ACTIVIDAD 3. Reclutamiento externo.

Después de evaluar la posibilidad de ocupar la vacante por medio de reclutamiento interno y al no encontrar un candidato que aplique los requerimientos es necesario utilizar reclutamiento externo, evaluando la parte psicológica del candidato (realizado por el departamento de Recursos Humanos)

y los conocimientos y habilidades que tiene el candidato y que son requeridos para la vacante a la que desea aspirar.

ACTIVIDAD 4. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades del proceso de selección.

En las políticas se especifican cosas como:

- La relación de las actividades de selección con los objetivos del negocio.
- Las responsabilidades para iniciar, conducir y aprobar todas las decisiones que se tomen referentes a las asignaciones del proceso de selección.
- Los requerimientos requeridos para el cargo.
- Las formas en que se manejará el reclutamiento interno o externo.
- La transición y orientación del candidato seleccionado a su nuevo puesto de trabajo.
- Adaptaciones y ajustes con la política que debe manejarse en Recursos Humanos

ACTIVIDAD 5. Solicitar el presupuesto para realizar las actividades de selección.

Es necesario contar con el presupuesto necesario para poder desempeñar las actividades de selección y no llegar a cometer un error en un proceso que esta ligado al futuro desempeño y los resultados que se esperan de la compañía.

ACTIVIDAD 6. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de selección.

Es necesario revisar las políticas establecidas para la selección y los requerimientos definidos para la vacante que se encuentre activa y en búsqueda de un candidato. A su vez, se debe realizar las veces de mediador entre el candidato y la vacante con el fin de determinar si la persona que esta aplicando a la vacante posee las habilidades y conocimientos requeridos para lograr desarrollar las actividades que involucran la vacante.

El responsable de que las actividades de selección, debe asegurar que estas sean conocidas por todos los colaboradores (a menos que se maneje información confidencial) y que estas actividades se fundamenten en las políticas documentadas para esta área clave de proceso.

ACTIVIDAD 7. Verificar lo implementado.

Después de haber realizado todas las actividades necesarias para escoger un candidato para ocupar una vacante, es necesario establecer ciertos indicadores de gestión que me indiquen que la persona seleccionada es la adecuada frente a las necesidades que se presentaban en el cargo.

En caso de presentarse una respuesta negativa frente a esto, se debe comunicar al colaborador sobre las falencias, si persiste en un desempeño no adecuado se debe proceder a la búsqueda de un nuevo candidato. A su vez, el administrador del departamento de desarrollo de sistemas debe ser vigilante de

que las actividades del proceso de selección se están llevando a cabalidad y según las políticas establecidas para esta área de proceso.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Seleccionar el candidato más calificado para la vacante que se encuentra disponible según los conocimientos, habilidades y requerimientos establecidos para el cargo al cual se postula. También realizar el correcto empalme del nuevo colaborador con las políticas, el ambiente laboral, social y el cargo que va a desempeñar en el departamento de desarrollo de sistemas.

3.2.5 Evaluación y análisis del desempeño administrativo

Propósito

Busca establecer criterios objetivos contra los cuales el desempeño individual pueda ser medido, para proveer una retroalimentación sobre este desempeño y lograr así, mejorar la calidad de las prácticas de los colaboradores. También establece criterios objetivos para discutir el desempeño que se lleva regularmente e identificar caminos para mejorar; identificando la forma más eficiente para el desarrollo de necesidades y sistemáticamente direccionar los problemas del desempeño o en caso contrario recompensar un extraordinario desempeño en un colaborador.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 2.

ACTIVIDAD 1. Establecer los criterios de desempeño.

Para cada uno de los colaboradores es necesario establecer los criterios de desempeño, los cuales servirán de soporte a la hora de realizar la compensación frente a un desempeño excepcional. Es necesario establecer un método que permita obtener la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores y como estos cumplen o no según los criterios de desempeño definidos para sus actividades laborales. Los resultados de esta evaluación deben ser comunicados a los colaboradores involucrados.

ACTIVIDAD 2. Desarrollo de planes de mejoramiento.

Al identificar la necesidad de una mejora potencial en los procesos, herramientas, o recursos que pueden engrandecer el desempeño laboral sobre las tareas asignadas, es necesario realizar una comunicación formal sobre estos cambios con la finalidad que el colaborador o grupo identifique el problema y

logré crear un plan de acción o de mejoramiento que permita mediar los problemas identificados.

Es necesario que este plan se desarrolle con los colaboradores involucrados y el administrador del departamento de desarrollo de sistemas. También, es necesario observar el progreso sobre una base periódica del plan de mejoramiento con el fin de evaluar y discutir si los cambios se están manejando de la manera adecuada.

ACTIVIDAD 3. Retroalimentación/compensación.

Todos los colaboradores son responsables de proveer una retroalimentación de su desempeño y entrenamiento en las habilidades requeridas por su cargo frente al administrador del departamento de desarrollo de sistemas, con el fin de establecer los criterios que se manejarán a la hora de realizar los reconocimientos y recompensas a los eventos que ocurren y justifican una atención especial.

A pesar que la compensación se maneja como otra área clave de proceso, es necesario que no solo el encargado sea responsable de su supervisión, es necesario también que el administrador del departamento de desarrollo de sistemas se encuentre involucrado en todas las decisiones y actividades que se desarrollen en esta área.

ACTIVIDAD 4. Desarrollar una política documentada para realizar las actividades del proceso de selección.

En las políticas se especifican cosas como:

- Las actividades de desempeño administrativo ligadas a los objetivos del negocio.
- Los valores del departamento de desarrollo de sistemas.
- La identificación de los responsables de proveer la retroalimentación.
- Las discusiones que se deben plantear sobre el desempeño laboral y sus mejoras.
- Documentación y actuación en las necesidades desarrolladas.
- Documentación de las retroalimentaciones y los problemas de desempeño.

ACTIVIDAD 5. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desempeño administrativo.

La persona encargada de supervisar las actividades del desempeño administrativo debe ser vigilante de que todas las actividades mencionadas anteriormente se lleven a cabo y que el administrador encargado del departamento de desarrollo de sistemas se encuentre involucrado y no se haga ajeno a este proceso, dado que, la mayoría de las decisiones deben contar con su aprobación e igual supervisión.

ACTIVIDAD 6. Verificar lo implementado.

Todas las actividades del desempeño administrativo deben ser revisadas con el fin de determinar si los planes de mejoramiento propuestos por el administrador

y los colaboradores involucrados son efectivos y si logra corregir las fallas encontradas o recoger los resultados esperados frente a los cambios que se deseaban hacer.

A su vez, el administrador del departamento de desarrollo de sistemas debe ser vigilante de que las actividades del proceso se están llevando a cabalidad y según las políticas establecidas para esta área de proceso.

Esta Área Clave de Proceso busca:

El desempeño laboral es medido contra el criterio de desempeño con el fin de identificar las acciones que se pueden mejorar y en donde existan posibles falencias. A su vez, el desempeño administrativo busca el desarrollo de nuevas oportunidades según las necesidades de cada colaborador.

3.2.6 Análisis del entrenamiento

Propósito

Busca asegurar que todos los individuos tengan las habilidades requeridas para desarrollar sus asignaciones. Involucra identificar las habilidades requeridas para realizar las tareas críticas, identificar las necesidades de entrenamiento de cada unidad y asegurar que se esté otorgando el entrenamiento adecuado.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 2.

ACTIVIDAD 1. Acuerdos con los trabajadores que deben ser entrenados.

Es necesario establecer la negociaciones necesarias con el(los) colaboradores que van a ser entrenados con el fin de coordinar la forma en la cual se va a manejar el tiempo que no se dedicará a las actividades laborales y como estos acuerdos deben ir acordes a la políticas manejadas en esta área clave de proceso.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar una política documentada para la implementación de las actividades de entrenamiento.

En las políticas se especifican cosas como:

- La relación de las actividades de entrenamiento con los objetivos del negocio.
- Los valores del departamento de desarrollo de sistemas.
- La identificación de las habilidades que se necesiten para proyectos críticos.

- La relación entre el entrenamiento y el beneficio esperado de estas actividades.

ACTIVIDAD 3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de entrenamiento.

Es necesario revisar las políticas establecidas para el desarrollo de las actividades de entrenamiento con el fin de determinar cuando es necesario ofrecer la oportunidad de entrenamiento a los colaboradores y a que políticas se deben someter estos para poder realizar el entrenamiento.

Esta persona también debe conocer el presupuesto con el que se cuenta para desarrollar este tipo de actividades y a través de la retroalimentación con los colaboradores y las necesidades identificadas, programar las actividades de entrenamiento necesarias para suplir las necesidades de conocimiento y habilidades presentes. También debe buscar que todos los colaboradores conozcan de las oportunidades de entrenamiento comunes con el fin de lograr la equidad entre ellos.

ACTIVIDAD 4. Verificar lo implementado.

Es necesario establecer indicadores que permitan medir si las actividades de entrenamiento realizadas lograron suplir la necesidad de conocimiento que se tenía y a partir de esto, establecer como es ahora la relación de efectividad en las tareas desarrolladas actualmente por el trabajador y el desempeño de las tareas antes de esta.

Esta Área Clave de Proceso busca:

La programación de las actividades de entrenamiento en las habilidades requeridas para las tareas críticas debe recibirse de forma oportuna.

También las oportunidades de entrenamiento son realizadas para todos los colaboradores. Estas actividades deben lograr que los colaboradores trabajen de forma más eficiente y acorde a las actividades planteadas a realizar.

3.3 Análisis del Nivel III Definido

Propósito

Lograr que los colaboradores comiencen a adaptarse a las prácticas de la naturaleza específica del negocio. También, analizar los procesos necesarios para determinar las competencias que están envueltas en el trabajo, el conocimiento y las habilidades que constituyen estas competencias para los colaboradores (para observar en detalle ir al anexo 1).

3.3.1 Análisis de conocimientos y habilidades

Propósito

Busca identificar los requerimientos de conocimientos y habilidades sobre el desempeño de las capacidades básicas de cada área de trabajo, necesarias para el desarrollo de las prácticas laborales. Involucra identificar los procesos laborales necesarios para mantener la competencia, desarrollando perfiles de las necesidades de conocimientos y habilidades sobre el desempeño de las funciones del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 3.

ACTIVIDAD 1. Identificar las capacidades básicas.

Es necesario determinar las capacidades básicas que deben tener los cargos para poder desempeñar con precisión las actividades laborales que se le encomiendan a desarrollar. A partir de estas capacidades básicas, son desarrollados los perfiles de conocimientos y habilidades, los cuales especifican los requerimientos necesarios para poder desempeñar cada cargo y son descritos en el siguiente punto.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar los perfiles de los conocimientos y habilidades.

A partir de las descripciones de los procesos laborales, es necesario establecer los conocimientos y habilidades necesarias que se ajusten a las actividades de cada proceso laboral y de esta forma lograr una mayor eficiencia. A su vez, es necesario determinar cual es el correcto desempeño laboral con el fin de desarrollar y mantener las funciones laborales relacionadas a cada colaborador. A partir del análisis de las habilidades y conocimientos necesarios para cada cargo, se realizan los perfiles de conocimientos y habilidades, teniendo en cuenta las capacidades básicas identificadas y los procesos laborales ligados a estas.

ACTIVIDAD 3. Desarrollar una política documentada para la implementación de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades.

En las políticas se especifican cosas como:

- Los servicios del análisis de conocimientos y habilidades hacia los objetivos organizacionales.
- El estado de los valores del departamento de desarrollo de sistemas.
- El desempeño de los procesos organizacionales.
- Lista de las capacidades básicas para los colaboradores según su cargo.

ACTIVIDAD 4. Rol que debe desempeñar el encargado de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades.

Es necesario tener un encargado de este tipo de actividades dado que es él, el responsable de revisar las políticas establecidas para el desarrollo de las actividades del análisis de conocimientos y habilidades con el fin de establecer los diferentes perfiles que se ajusten y se encuentren ligados a cada cargo. Este colaborador también debe conocer el presupuesto con el que se cuenta para desarrollar estas actividades y conocer las oportunidades de entrenamiento que se tienen y se pueden relacionar con los perfiles de habilidades y conocimientos desarrollados.

ACTIVIDAD 5. Verificar lo implementado.

Se debe tener un control permanente en la ejecución de las actividades planteadas en el análisis de habilidades y conocimientos dado que estas determinan la coherencia entre en cargo del colaborador y su nivel de conocimiento y habilidad en la aplicación de estos a la práctica. Pueden no ser necesariamente revisadas constantemente, sino a partir de una base periódica. Es necesario realizar un indicador que me muestre la efectividad de la asociación entre el perfil, la capacidad básica y las actividades que debe desarrollar el colaborador.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Desarrollar las capacidades básicas requeridas para desempeñar los procesos laborales de Departamento de Desarrollo de Sistemas. A su vez, desarrollar los perfiles de conocimientos y habilidades necesarias para cada proceso laboral del Departamento de Desarrollo de Sistemas y esta son modificadas para anticiparse a las necesidades futuras.

3.3.2 Análisis de la planeación de los colaboradores

Propósito

Busca coordinar las actividades actuales y futuras del departamento tanto a nivel grupal como por cada unidad de trabajo. Involucra el desarrollo de estrategias que permitan modificar la dirección de los objetivos del departamento y las actividades de los colaboradores, para que en el desarrollo de planes a corto plazo se puedan guiar las actividades de los colaboradores según lo que se plantea en las estrategias para cada unidad.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 3.

ACTIVIDAD 1. Desarrollar planes estratégicos en el departamento de desarrollo de sistemas.

En esta unidad es necesario determinar las capacidades básicas que componen el departamento y analizar que acciones de impacto se van a desarrollar en el corto plazo. A partir de esta información se procede a desarrollar los planes estratégicos que me permitirán alcanzar los objetivos del departamento, posteriormente los objetivos organizacionales, la forma en la cual serán vinculados y la participación esperada de cada uno de los integrantes involucrados en los planes. Es necesario también determinar un plan en el corto plazo sobre las actividades que se debe seguir por cada uno de los colaboradores en el proceso en el cual se encuentren vinculados.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo.

En las políticas se establecen las siguientes condiciones:

- Los servicios de la planeación del personal hacia los objetivos organizacionales.
- El estado de los valores del Departamento de Desarrollo de Sistemas.
- Los planes estratégicos a corto plazo que soporten las estrategias y las operaciones de los objetivos del departamento.
- Las responsabilidades para iniciar, conducir y aprobar las estrategias.
- Los planes de gestión humana en el corto plazo.

ACTIVIDAD 3. Rol que debe desempeñar el encargado para coordinar las estrategias y planes en el corto plazo de los colaboradores.

El encargado no solo será el encargado de coordinar las estrategias y planes establecidos en el corto plazo para los colaboradores, sino que será también la persona encargada de relacionar las estrategias y los objetivos del departamento con los planes en el corto plazo de los colaboradores.

A su vez, es necesario que se conozca el presupuesto que se tiene para el desarrollo, mantenimiento y ejecución de las estrategias y planes de los colaboradores a corto plazo. También es necesario revisar la evolución de los planes del personal y los estratégicos que se están desarrollando, con el fin de establecer acciones correctivas en el caso que están acciones se desfasen que lo que en verdad se buscaba con el plan propuesto.

ACTIVIDAD 4. Verificar lo implementado.

Es necesario medir la efectividad de los planes que se están realizando en el corto plazo y los planes que son manejados como estrategia. Esto se puede desempeñar a través de reuniones con las personas involucradas en el proceso, el encargado de las actividades de la planeación de personal y el encargado del departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, como resultado de esta operación encontraremos la necesidad de continuar con un plan de sucesión (continuación de un plan previo) o la ejecución del plan de contingencia en caso de llegar a fallar el plan estratégico o los planes establecidos a los colaboradores en el corto plazo.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Desarrollar un plan estratégico para el largo plazo del desarrollo de las competencias y las necesidades del personal para cada operación del negocio. A corto plazo las actividades de los colaboradores y de desarrollo de competencias son planeadas para satisfacer tanto las necesidades actuales como las estrategias de los colaboradores.

3.3.3 Análisis del desarrollo de competencias

Propósito

Busca realzar constantemente las capacidades de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades. Involucra establecer un entrenamiento y otros programas de desarrollo en cada capacidad básica del departamento de desarrollo de sistemas. Necesita identificar el análisis de conocimientos y habilidades, y la planeación del personal para fundar el programa de desarrollo de competencias y entrenamiento del departamento.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 3.

ACTIVIDAD 1. Desarrollo de las competencias básicas.

Para los diferentes procesos que se tienen en el departamento de desarrollo de sistemas es necesario determinar las competencias básicas con el fin de establecer el tipo de perfil de conocimientos y habilidades debe manejarse y las actividades que ayudarán a incrementar las competencias en los colaboradores. Es necesario también que los colaboradores desarrollen ciertas capacidades básicas para desempeñarse en sus laborales diarias y buscar la manera de encontrar un mejoramiento continuo de estas. Después de determinar las capacidades básicas, es necesario desarrollar un plan de desarrollo de capacidades que se encuentre ligado a las políticas que se deben documentar sobre esta área clave de proceso.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo.

Las políticas deben contemplar los siguientes aspectos:

- Las actividades de desarrollo de competencias que sirvan a los objetivos
- El estado de los valores en el departamento de desarrollo de sistemas.
- Las actividades que incrementen los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño en el trabajo de cada unidad.

- El desarrollo continuo de conocimientos y habilidades en las capacidades básicas requeridas.

ACTIVIDAD 3. Rol que debe desempeñar el encargado de coordinar el desarrollo de las actividades de las capacidades del personal.

El encargado de la coordinación de las actividades será el responsable de asegurar la correcta ejecución de las actividades requeridas para cada capacidad básica. A su vez, debe coordinar las actividades de entrenamiento que deben desarrollar los colaboradores con el fin de desarrollar una mayor apropiación en el manejo de las capacidades básicas requeridas.

También es la persona encargada de poner a disponibilidad de los colaboradores la información de las capacidades básicas necesarias para el cargo y las oportunidades de aprendizaje relativas a su desarrollo. Aunque es responsabilidad de los colaboradores identificar y perseguir las oportunidades de aprendizaje que se ofrezcan dentro del departamento de desarrollo de sistemas.

ACTIVIDAD 4. Verificar lo implementado.

Las medidas que se tomen en las actividades que involucren el desarrollo de capacidades en cada unidad de trabajo del departamento de desarrollo de sistemas ayudarán no solo a determinar la efectividad de las mismas sino también la calidad con la que se están llevando a cabo los diferentes procesos.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Desarrollar un plan de desarrollo de capacidades, donde se contempla la disponibilidad actual en cada capacidad básica requerida para el desempeño del negocio y la forma en la cual las personas desarrollan sus conocimientos y habilidades en las Capacidades Básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

3.3.4 Análisis de las capacidades basadas en prácticas

Propósito

Busca asegurar que todas las prácticas se basen en parte del desarrollo del conocimiento y las habilidades de los colaboradores. Involucra el reclutamiento de las necesidades de conocimientos y habilidades, basándose en métodos de selección en la determinación del conocimiento y de las habilidades de los candidatos, determinando el desempeño laboral según los roles y tareas asignadas a cada posición, y basando la remuneración como parte del crecimiento de los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 2.

ACTIVIDAD 1. Relacionar el desempeño laboral y las capacidades básicas de los colaboradores.

Es necesario en este nivel establecer las prácticas que van a conducir a un correcto acoplamiento entre el desempeño laboral y las capacidades básicas que se deben desarrollar para lograr llevar a cabo las actividades laborales de cada colaborador.

Al efectuar las actividades de reclutamiento, es necesario determinar las capacidades básicas requeridas en el cargo y establecer el nivel de acoplamiento del perfil del futuro candidato a la vacante con las capacidades básicas requeridas y su plan carrera. A su vez, las asignaciones laborales deben tratar en lo posible de relacionarse con el plan de carrera que tiene el colaborador con el fin de lograr una afinidad entre los objetivos organizacionales y profesionales de cada colaborador.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar el sistema de compensación.

Es necesario desarrollar los respectivos ajustes para la compensación por cargo con el fin de motivar el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y utilizar las habilidades para mejorar el desempeño de los colaboradores, grupos, unidades y/o niveles organizacionales. A su vez, el reconocimiento y las recompensas para el crecimiento profesional dentro del departamento son presupuestados apropiadamente a los colaboradores, grupos, unidades y niveles organizacionales. Es necesario determinar el nivel de efectividad entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral de los colaboradores.

ACTIVIDAD 3. Desarrollar una política documentada para las capacidades basadas en prácticas.

Entre las políticas es necesario especificar los siguientes tópicos:

- Establecer el criterio en las actividades de reclutamiento que permitan escoger al mejor candidato según las capacidades básicas y su plan de carrera.
- Definir las actividades y los criterios para desarrollar las capacidades básicas requeridas.
- Las actividades de reconocimiento y recompensa que busquen crecimiento de las capacidades de los colaboradores.

ACTIVIDAD 4. Rol que debe desempeñar el encargado del desarrollo de las capacidades basadas en prácticas.

El responsable será el encargado de coordinar el alineamiento de las prácticas de los colaboradores con las capacidades básicas necesarias en el departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, es el encargado de asegurar que las prácticas y las actividades de los colaboradores son ajustadas con el fin de motivar un mejor desempeño gracias a un correcto acoplamiento entre lo que desea hacer el colaborador y las actividades que esta encomendado a hacer.

ACTIVIDAD 5. Verificar lo implementado.

El encargado será el responsable de verificar la adaptación de las prácticas laborales y las capacidades básicas que se requieren en el departamento de desarrollo de sistemas. Es necesario que esta verificación se encuentre conducida según lo determinado en las políticas documentadas. A su vez, es necesario determinar la efectividad en la implementación de las diferentes prácticas capacidad-base a través de revisiones periódicas en los resultados obtenidos en la ejecución de estas prácticas.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Desarrollar la adaptación en las prácticas laborales para motivar a los colaboradores y grupos a mejorar sus conocimientos y habilidades en las capacidades básicas de los colaboradores. A su vez, la remuneración y las estrategias de recompensa son adaptadas para motivar el crecimiento en las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

3.3.5 Análisis de la cultura participativa

Propósito

Busca establecer comunicaciones efectivas a través de todos los niveles del departamento de desarrollo de sistemas, involucrando a los colaboradores en la toma de decisiones y comunicando las decisiones realizadas.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 3.

ACTIVIDAD 1. Desarrollar una política documentada sobre las actividades de la cultura participativa.

Las políticas típicamente especifican:

- Las actividades que soporten el desarrollo de una cultura participativa ligado a los objetivos y valores del departamento de desarrollo de sistemas.
- Establecer el nivel de involucramiento de los colaboradores y grupos en los procesos de toma de decisiones que afecten a su trabajo.
- Establecimiento de políticas que promuevan un ambiente donde se cuente con una comunicación abierta entre todos los niveles y grupos dentro del departamento de desarrollo de sistemas.

ACTIVIDAD 2. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de la cultura participativa.

La persona designada responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo de la cultura participativa debe generar cultura. Es necesario que todos los niveles del departamento tengan contacto entre sí y esto solo puede lograrse si los colaboradores se sienten cómodos en el momento de transmitir información entre los diferentes niveles del departamento.

A su vez, es necesario verificar que la comunicación y las actividades de toma de decisiones dentro del Departamento de Desarrollo de Sistemas sean conducidas de forma abierta y participativa acorde con las políticas y los valores establecidos.

ACTIVIDAD 3. Verificar lo implementado.

Es necesario observar el progreso de las actividades que incentiven una cultura participativa entre los diferentes colaboradores con el fin de determinar las tendencias que se empiezan a generar y determinar si se están obteniendo resultados de calidad esperados. El fin de esta área de proceso, es lograr una cultura donde todos opinen y sean partícipes de las decisiones que los pueden afectar directa e indirectamente con el fin de lograr la toma de decisiones más afines a los objetivos organizacionales.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Desarrollar que las actividades de comunicación sirvan para mejorar el flujo de información dentro del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

También que las decisiones sean realizadas desde el nivel más bajo del Departamento de Desarrollo de Sistemas y, tanto los colaboradores como los grupos, participen en la toma de decisiones que se involucren en su trabajo.

3.3.6 Análisis del desarrollo profesional

Propósito

Busca asegurar que todos los colaboradores son motivados y poseen las oportunidades de desarrollo de nuevas habilidades que realcen su habilidad de alcanzar nuevos objetivos profesionales. Incluye la discusión de las opciones profesionales con cada colaborador, la elaboración de un plan de desarrollo, La identificación de las oportunidades de entrenamiento, y la realización de las asignaciones que realcen los objetivos profesionales.

Actividades

Sugerencia: Para obtener la información detallada de todas las actividades de esta área clave de proceso remitirse al anexo 3.

ACTIVIDAD 1. Desarrollar plan de carrera.

Por cada colaborador (en lo posible, se debe desarrollar un plan de carrera y lograr que el colaborador visiona donde desea estar en un futuro próximo. Es necesario que los colaboradores activamente identifiquen y persigan las oportunidades de aprendizaje para reforzar sus opciones profesionales y las capacidades básicas que se deben ejecutar en el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

También, después de realizar la selección del candidato más óptimo para el cargo según no solo sus habilidades y conocimientos sino también su plan carrera, es necesario que las actividades que se involucren en sus prácticas laborales se encuentren enfocadas en su mayoría al plan carrera con el cual visiona el colaborador.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar una política documentada sobre las actividades del desarrollo profesional.

Las políticas típicamente especifican:

- Las actividades del desarrollo de la carrera, ligadas a los objetivos y los valores del departamento de desarrollo de sistemas.
- Los métodos que identifiquen las oportunidades de desarrollo de carrera.
- Los procedimientos para discutir las opciones de la carrera por cada colaborador.

ACTIVIDAD 3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desarrollo profesional.

La persona designada responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo profesional debe definir el grado de las oportunidades profesionales basándose en las capacidades básicas requeridas dependiendo de cada uno de las actividades laborales.

A su vez, Las tendencias desarrolladas a través de los planes y actividades individuales son periódicamente revisadas por el encargado para determinar si las necesidades de capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas son realizadas de la forma más óptima.

ACTIVIDAD 4. Verificar lo implementado.

Es necesario medir el estado de las actividades de desarrollo profesional y lograr determinar si las actividades y las posibilidades de entrenamiento presentadas son acorde al plan de carrera que desea continuar el colaborador. Es necesario también determinar los cambios que se presenten y la forma en la cual se están desempeñando las actividades con el fin de evitar la rotación de colaboradores, logrando cumplir los objetivos tanto organizacionales como personales y profesionales de cada colaborador.

Esta Área Clave de Proceso busca:

Llevar a cabo las actividades de desarrollo profesional para cada colaborador según sea su plan de carrera a seguir. También ofrecer una oportunidad profesional que ayude con el crecimiento de las capacidades básicas de cada colaborador y así alcanzar no solo sus objetivos profesionales sino también los organizacionales. Lograr la mejoría en los conocimientos y habilidades requeridos para cada una de las actividades laborales.

CONCLUSIONES

- En el desarrollo de la guía de implantación, fue identificado la necesidad de primero conocer los casos particulares de las empresas antes de realizar la guía, dado que, conocer los ejemplos reales, permite visualizar la dimensión que en verdad plantean las áreas claves de proceso y de forma real comprender y plantear las posibles soluciones comunes que se presentan para los diferentes casos donde se puede plantear esta guía.
- En los casos particulares de las empresas, encontramos que la mayoría presentan la misma falencia y se encuentra en la falta de documentación a la hora de realizar cualquier tipo de proceso que realicen e involucren a los colaboradores. Es de vital importancia documentar cualquier tipo de actividad que se realice dado que es esa documentación la única constancia que se tiene para medir el impacto de los resultados obtenidos con los estados anteriores a la realización de la actividad, permiten tener una visión clara de lo que en verdad se está realizando y de esta forma permite determinar a través de indicadores la efectividad de las actividades realizadas y si esa efectividad es igual a la esperada, y a su vez, permite tener un marco de guía que sirva de soporte a la hora de realizar posibles cambios o actualizaciones a las políticas y demás procesos que al estar documentados permiten tener una mayor facilidad para realizar estos cambios.
- Es muy complicado lograr que las empresas sean totalmente ubicadas en un nivel específico de maduración del P-CMM, dado que, cumplen con algunas áreas claves de proceso del nivel II y III pero no con todas, por lo cual es necesario al realizar la aplicación tanto de la guía como de las recomendaciones para lograr equilibrar las falencias que se presenten en cada nivel y así ascender a un nivel superior de maduración sin ningún tipo de pendiente en niveles inferiores del P-CMM.

BIBLIOGRAFÍA

- **Bill Curtis, William E. Hefley, Sally Miller. People Capability Maturity Model. Software Engineering Institute.**
- **Universidad Icesi, Especialización en Gestión Humana. Estrategias para la retención y desarrollo de talentos humanos.**
- **Universidad Icesi, Especialización en Administración. Gestión de los procesos humanos y organizacionales.**

Sitios Web Consultados:

- www.sas.com

ANEXO 1. ESTRUCTURA DEL PEOPLE CAPABILITY MADURITY MODEL (P-CMM)

Áreas claves de Procesos Asignadas a las categorías de los procesos

Categorías de los Procesos				
Nivel de Madurez	Desarrollo de Capacidades	Construcción de Equipos y Cultura	Motivación y Administración del desempeño	Formación del personal
5 Optimización	Entrenamiento Desarrollo de la competencia individual	Innovación Continua del Personal		
4 Administrado	Mentoring	Construyendo Equipos	- Alineamiento del desempeño organizacional - Practicas basadas en equipos	Gerencia de la Competencia Organizacional
3 Definido	- Desarrollo de la Competencia - Análisis de Conocimientos y habilidades	Cultura Participativa	- Competencia Basada en Practicas - Desarrollo de la Carrera	Planeación del personal
2 Repetible	Entrenamiento Comunicación	Comunicación	Compensación - Desempeño de la Administración - Ambiente Laboral	Administración del Personal
1 Inicial				

Los cinco niveles de maduración del P-CMM

(5) Optimización	Continuamente mejora los métodos de desarrollo del personal y las competencias de la organización
(4) Administrado	Cuantifica el crecimiento de la administración organizacional en las capacidades del personal y establece las competencias basadas en equipos.
(3) Definido	Identifica las competencias primarias y alinea las actividades del personal con ellas.
(2) Repetible	Inculca la disciplina básica en las actividades del personal.
(1) Inicial	

Nivel 1 Introducción.

En este nivel el desempeño de las actividades del personal es inconsistente. A su vez, los administradores del personal no han recibido el entrenamiento necesario para desarrollar las habilidades que todos los colaboradores necesitan para poder que se sientan involucrados con los objetivos organizacionales y lograr así el mejor desempeño para la organización.

Nivel 2 Repetible.

Su principal objetivo es eliminar el problema que mantiene a las personas alejadas de desarrollar sus tareas con eficacia. A su vez, establecer una fundación de las prácticas del personal que pueden ser mejoradas continuamente en el desarrollo del personal.

- **Ambiente Laboral:** El propósito del ambiente laboral es establecer y mantener las condiciones físicas necesarias para los colaboradores, ambiente capaz de permitir un desempeño eficiente en la labor realizada dado que no se presentan distracciones innecesarias. Aunque lograr un ambiente de trabajo eficiente solo se logra teniendo en cuenta las reglas y regulaciones necesarias, brindando al trabajador un espacio laboral agradable y una forma óptima de desarrollar sus labores por medio de identificar y eliminar los posibles impedimentos físicos y distractores en el ambiente laboral. El colaborador, debe conocer los reglamentos que expone el gobierno acerca del ambiente y reportar a sus superiores la violación de cualquier ley para tomar medidas de corrección.
- **Comunicación:** El propósito de la comunicación es establecer un ambiente social en los colaboradores que soporte de forma efectiva la interacción y las habilidades de compartir información que coordine el desempeño de las actividades de forma eficiente. Una comunicación

efectiva empieza comunicando los valores, políticas y procedimiento de la organización para con sus colaboradores.

- **Personal:** El propósito de personal es establecer un proceso formal donde el talento es reclutado, seleccionado y llevado a un lugar específico de la organización. El proceso de reclutamiento identifica el conocimiento y las habilidades requeridas en los aspirantes a un labor necesarias para poderlo desempeñar. Hoy día no se asignan los puestos a la deriva, estos son asignados a las personas que de verdad puedan desempeñarlo. En la etapa de selección se busca desarrollar una lista de las cualidades de los posibles aspirantes a un cargo, donde se coloca con una mayor prioridad la persona que más se acople a lo que se necesita y que posiblemente pueda desempeñar el cargo de la mejor forma. El candidato que sea seleccionado gracias a sus atributos es recibido por medio de actividades que lo involucren con la organización y este candidato es puesto a prueba para comprobar que se obtengan los resultados esperados de él.
- **Actuación de la administración:** El propósito es establecer un criterio objetivo que permita medir el desempeño individual de los colaboradores, obtener una retroalimentación de esto y realzar el desempeño continuo. También identifica las necesidades de desarrollo, sistemáticamente direcciona un desempeño con problemas y recompensa a un desempeño extraordinario.
- **Entrenamiento:** El propósito del entrenamiento es asegurar que todos los individuos tienen las habilidades requeridas para desempeñarse en sus asignaciones. El entrenamiento se debe desarrollar a partir de identificar tareas de riesgo que necesitan una habilidad especial en los colaboradores y reconocer que tan bien preparados están para poderla llevar a cabo.
- **Compensación:** El propósito de la compensación es proveer a cada individuo con remuneración o beneficios específicos, las contribuciones y valores que desarrollo en la organización. Esta compensación debe estar documentada, donde se reconozca como desarrollar la estrategia de compensación según la filosofía y métodos de la organización, donde este documento puede ser revisado y modificado cuando sea conveniente.

Nivel 3 Definido.

En este nivel la organización comienza a adaptar las prácticas del personal en la naturaleza específica del negocio. También la organización analiza los procesos para determinar las competencias que están envueltas en el trabajo y el conocimiento y las habilidades que constituyen estas competencias

- **Conocimiento y análisis de habilidades:** El propósito es identificar el conocimiento y habilidades requeridas para realizar la base requerida para los procesos del negocio, que serán usados como base para las prácticas que realice el personal. Identificar correctamente estas características es de vital importancia para las funciones del negocio e

identificando las posibles necesidades de conocimientos y necesidades de información del futuro.

- **Planeación del Personal:** Su propósito es coordinar las actividades de los trabajadores según las necesidades actuales y futuros tanto para la organización como para los niveles unitarios. Involucra una estrategia de trabajo donde se busca identificar competencia futura y necesidades del personal dentro de la organización. Los planes creados especifican objetivos que se deben cumplir en el corto plazo y aquellas tareas que deben desarrollarse para lograr objetivos de largo plazo en la organización.
- **Desarrollo de la Capacidad:** Su propósito es motivar constantemente la capacidad de los colaboradores en desarrollar sus tareas y responsabilidades. Este incluye establecer un entrenamiento y otros programas de desarrollo de cada uno de las bases de competencia de la organización.
- **Desarrollo de Carrera:** Este asegura que todas las motivaciones y oportunidades ofrecidas para el desarrollo de nuevas habilidades ayuden a alcanzar los objetivos de la carrera.
- **Capacidad-basada en Prácticas:** Su propósito es asegurar a los colaboradores, practicas basadas en parte del desarrollo del conocimiento y habilidades del personal. Envuelve el reclutamiento en contra de las necesidades de conocimientos y habilidades, basándose en la selección de métodos determinantes de este conocimiento para los candidatos, determinando el desempeño laboral en contra de las tareas y roles asignadas a un puesto, y basándose en la compensación como parte del crecimiento en los conocimientos y habilidades.
- **Cultura Participativa:** Su propósito es asegurar un flujo de información dentro de la organización, para lograr incorporar el conocimiento y las habilidades de los individuos en la realización y decisión de los procesos y ayudando a ganar un mayor soporte por parte de los colaboradores. Esto logra que las organizaciones tengan grupos de alto desempeño, gracias a una comunicación efectiva sobre todos los niveles de la organización.

Nivel 4 Administrado.

En este nivel la organización toma el primer paso en capitalizar y administrar la base de competencias como un avance estratégico. También se empiezan a observar equipos de alto-desempeño formados a partir del desarrollo logrado con el conocimiento y habilidades adquiridas donde proporcionan las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de la organización.

- **Mentoring:** Su propósito es usar la experiencia del trabajo del personal en la organización, para proporcionar apoyo y una guía a otros individuos y grupos de la organización. Esta guía puede involucrar el desarrollo de conocimientos y habilidades, mejoramiento del desempeño, manejo de situaciones difíciles y la toma de decisiones delicadas.

- **Construyendo Equipos:** Su propósito es capitalizar las oportunidades de crear equipos que maximicen la integración de los diversos conocimientos y habilidades para el desempeño de las funciones del negocio. Involucra obtener el máximo potencial de los miembros de un equipo desempeñando sus habilidades, definiendo objetivos para el desempeño del equipo, estandarizando procesos para uso en equipo, definiendo criterios de desempeño y periódicas revisiones del desempeño del equipo.
- **Equipos-basados en Prácticas:** Su propósito es lograr que las prácticas del personal de la organización sea suportada por el desarrollo y el funcionamiento de los equipos. Asegura que el ambiente de trabajo sea el que necesita el equipo de trabajo para realizar sus funciones, modificando y recopilando los criterios de desempeño, involucrando a los miembros del equipo en el desempeño de actividades y reflexiones del criterio del equipo en la compensación de las decisiones individuales.
- **Gerencia de la competencia organizacional:** Su propósito es incrementar la capacidad de las organizaciones en la base de sus competencias y determinar la efectividad del desarrollo de las actividades de las competencias para lograr el crecimiento de la metas. También involucra las modificaciones de metas mesurables para el crecimiento de la base competitiva de la compañía, definiendo y coleccionando datos relevantes para esto, analizando el impacto del desarrollo de las actividades de competencia para alcanzar las metas y usando los resultados como guía de aplicación y mejoramiento del desarrollo de las actividades de competencia.
- **Alineamiento del desempeño organizacional:** Su propósito es alinear los resultados del desempeño de los individuos, equipos, unidades y niveles organizacionales con las metas apropiadas y la determinación cuantitativa de la efectividad de las prácticas del personal para alcanzar este alineamiento. Involucra establecer metas alcanzables para el alineamiento del desempeño de los individuos, grupos, unidades y niveles de la organización, definición de los datos y análisis, colección de datos, análisis de tendencias contra los objetivos, actuando contra encuentros excepcionales, analizando el impacto de las practicas del personal y su desempeño de alineamiento, y reportando resultados.

Nivel 5 Optimización

Se focaliza en el continuo mejoramiento de las competencias individuales y encuentra nuevos caminos para mejorar el trabajo del personal, la motivación y su capacidad. El soporte organizacional sobre los esfuerzos individuales conduce a un continuo desarrollo de las competencias personales.

- **Desarrollo de la competencia personal:** Su propósito es proporcionar una fundación de para el desarrollo de profesional personal. Consiste en un programa de iniciativa voluntaria del continuo mejoramiento de los procesos de los individuos. Involucra el desarrollo de metas y planes

personales de las actividades laborales, estableciendo y usando procesos definidos personalmente, midiendo y analizando la efectividad de esos procesos personales y la implementación de las mejoras de ellos.

- **Entrenamiento:** Su propósito es por medio de la asistencia de un experto, mejorar el desempeño de los individuos o los equipos. El entrenamiento relaciona estrechamente a los individuos con el desarrollo de sus habilidades para el mejoramiento del desempeño. Involucra un entrenamiento adecuado, analizando datos personales y de equipo, otorgando guías y métodos para mejorar el desempeño y evaluando el progreso a través de la metas para el mejoramiento del desempeño.
- **Innovación continúa del personal:** Su propósito es identificar y evaluar el mejoramiento de las prácticas y la tecnología del personal e implementar la más prometedora para la organización. Involucra establecer un mecanismo para proponer mejoramientos en las actividades del personal, identificando las necesidades de nuevas prácticas, examinando y evaluando la innovación en prácticas y tecnologías, conduciendo exploraciones de nuevas práctica y tecnologías e implementado la más óptima para toda la organización. Incluye nuevos canales para el reclutamiento, nuevas selecciones de técnicas, encontrando caminos innovadores para administrar el desempeño, innovando en tecnología para la comunicación, creando esquemas compensatorios, introduciendo nuevos medios y métodos para el desarrollo de conocimientos y habilidades; y nuevos caminos para organizar y fortalecer del personal.

Aplicaciones del P-CMM

El P-CMM puede ser aplicado en organizaciones en dos caminos principales:

- Como un estándar para la determinación de las prácticas del personal.
- Como una guía en la planeación y la implementación del mejoramiento de las actividades.

El P-CMM como una Guía de Mejoramiento

- **Direccionamiento gracias a P-CMM**
Provee una guía para implementar prácticas en un programa de mejoramiento organizacional. Hay dos niveles de direccionamiento: Direccionamiento en la estrategia de desarrollo de la organización sobre tiempo y un direccionamiento en prácticas que la organización puede emplear para solucionar problemas explícitos o contratiempos en las prácticas del personal.
- **Saltando Niveles de madurez**
Si la organización observa una oportunidad de beneficiarse en la práctica de un nivel de madurez superior y este es soportado por su desempeño, entonces la organización debería implementarlo. Sin importar la habilidad

de implementar prácticas de niveles superiores, el implementar esto no se libera de enfrentarse a riesgos. Siempre habrá un riesgo al implementar prácticas de niveles superiores sin la apropiada fundación de los niveles inferiores. Muchas de estas fallas ocurren cuando las bases en la comunicación y en la cultura participativa no han sido desarrolladas adecuadamente.

Implementación de P-CMM basado en el mejoramiento de los programas organizacionales.

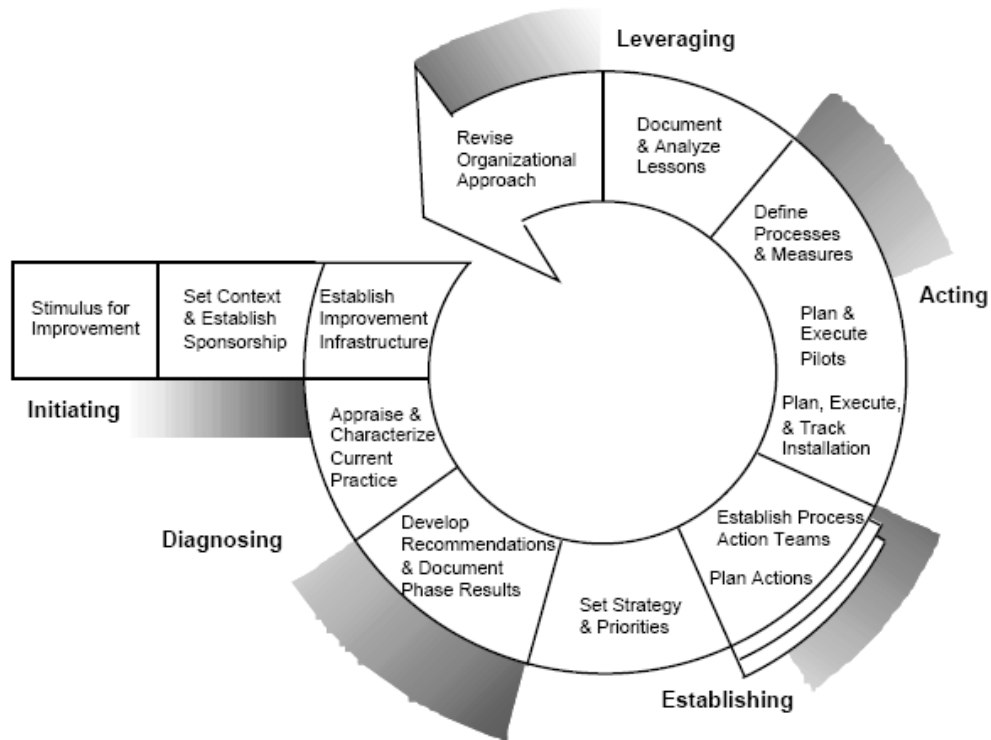


Figura 1. El modelo Ideal

Los programas deberían correr sobre el mejoramiento de un grupo específico que reporte la línea de administración de la organización. Si este tipo de grupos no existe, entonces se debería crear uno donde de forma explícita se realice los mejoramientos de las relaciones de las personas. Como un grupo que incluye personas con experiencia en recursos humanos y desarrollo de software. Es necesario tener en cuenta que para que este grupo sea exitoso, se debe desarrollar y seguir un plan de acción que sea capaz de distinguir los factores de éxito para el mejoramiento de los equipos.

Integrando Madurez-basada en el mejoramiento de programas.

Algunas organizaciones aplican el mejoramiento de software utilizando procesos del modelo de CMM y encontraron que P-CMM era compatible con una filosofía de mejoramiento que ya había sido adoptada. Por tanto, El usar CMM y P-CMM

pueden ser usados en un círculo de mejoramiento IDEAL como el observado en la figura número uno.

Usar el CMM y el P-CMM en un mejoramiento de programas pide que se sincronicen los dos modelos en un nivel estándar de maduración. El crecimiento de la maduración de uno de los modelos no se debe ligar con el crecimiento del otro.

Ambos modelos comienzan con el nivel repetible y enfatizan en la responsabilidad en el proyecto o unidad administrativa para fundar la disciplina básica en sus ambientes. En el nivel definido el análisis de conocimientos y habilidades y la determinación de la base de competencias requeridas son requeridas como el trabajo que se comienza a desarrollar. En este nivel se puede definir que habilidades y conocimientos deben ser implementados en las diferentes actividades en el desarrollo de software. En el nivel de administrado se logra obtener los datos de si el desarrollo de esas habilidades y conocimiento si están donde el resultado esperado y si existen pequeñas falencias que deben ser identificadas y reducidas para la optimización de los procesos de software. Y por ultimo en su nivel de optimización se busca hacer énfasis en establecer un continuo mejoramiento en los procesos ordinarios que se llevan a cabo en el desarrollo de software.

Estructura del P-CMM

Exceptuando el nivel 1, cada nivel de madurez esta compuesto por una unos procesos claves por área. Estos procesos están organizados en cinco secciones comunes llamadas propiedades. Estas propiedades comunes especifican las claves de las prácticas que, cuando son agrupadas en su debido orden, alcanzan las metas del área específica de la clave de procesos.

Los componentes de los niveles de maduración son:

Niveles de Maduración: Un nivel de maduración es bien definido como una meseta evolutiva que establece el nivel de la capacidad para mejorar las capacidades del personal.

Capacidades del Personal: Describe el nivel de conocimiento y habilidades del personal en la organización y la habilidad del personal para aplicarlos en el mejoramiento del desempeño del negocio y el cumplimiento de sus objetivos.

Áreas Clave de Proceso: De estas se componen los niveles. Contienen un conjunto de metas las cuales son alcanzadas a través de una correcta combinación entre del área de clave de proceso y las capacidades del personal.

Metas: Resume los estados que deberían existir en las áreas de proceso claves para que sean implementadas en una forma efectiva y en un camino definitivo. Las metas significan el alcance, los límites y el intento de cada área clave de procesos. Alcanzar una meta puede ser usado para determinar cuando la organización esta correctamente implementando los áreas.

Características Comunes: La llave para las prácticas de cada área clave de proceso está dividida en ramificaciones llamadas características comunes. Estas incluyen prácticas que implementan e institucionalizan las áreas claves de procesos. Cinco tipos de estas características son:

- Compromiso a desempeñar
- Habilidad en el desempeño
- Actividades de desempeño
- Medida y análisis
- Verificación de la implementación

También existen otras cuatro características que ayudan a institucionalizar la cultura de la organización donde encontramos la efectividad, repetición y duración.

Prácticas Claves: Cada área clave de proceso esta compuesta por un conjunto de prácticas claves que al ser implementadas, ayudan a satisfacer las metas de esta área específica. Las prácticas claves describen los elementos de la infraestructura y prácticas del personal que contribuyen la más efectiva implementación e institucionalización de las áreas clave de proceso.

Interpretando el P-CMM

Usando las Páginas de las Prácticas Claves

Las prácticas claves son agrupadas en cinco niveles de características comunes (comisión a realizar, habilidad en el desempeño, actividades de desempeño, medidas y análisis, y verificación de la implementación) y son presentadas en un formato jerárquico, donde se incluyen:

Prácticas Claves: Conocidas como Prácticas de alto nivel, estado de las políticas fundamentales, procedimientos, y actividades para las áreas Claves de proceso. Son identificadas por estar en negrita y numeradas según su característica común.

Sub-prácticas: También conocidas como prácticas subordinadas, son listadas debajo de las prácticas claves y describen que uno debería esperar encontrar al implementar las prácticas claves.

Información Complementaria: Se encuentran seguidas de las prácticas claves. Incluyen ejemplos, elaboraciones y referencias a otras áreas claves de procesos.

Interpretando las características comunes

Cada característica común, es un conjunto de frases ciertas y convenciones usadas para proveer una continuidad y consistencia entre las diferentes áreas claves de proceso.

Comisión del desempeño

Declaración de políticas: Son usadas, generalmente para hacer referencia a escritos que se establecen en las políticas de la organización para la práctica de las áreas clave de proceso. Hace énfasis en la conexión entre la comisión organizacional y las actividades de desempeño en unidades.

Liderazgo: En algunas áreas claves de proceso, la comisión del desempeño contiene una declaración de la dirección de las asignaciones de los roles de

liderazgo o de la descripción de las actividades de un patrocinador en particular, lo cual es necesario para lograr institucionalizar de forma exitosa las áreas clave de proceso.

Habilidad en el desempeño

Recursos y financiamiento: En ciertas prácticas claves se establece la necesidad de adecuar los recursos y el financiamiento de ciertas actividades que cubren el área clave de proceso. Estos recursos y financiamientos generalmente entran en cinco categorías: Adecuación de personal, adecuación del financiamiento, adecuación de tiempo, acceso a habilidades especiales, y acceso a las herramientas.

Entrenamiento: El entrenamiento debe incluir de formalmente e informalmente, vehículos para transmitir conocimientos y habilidades del personal. No solo es necesario utilizar la técnica de los salones de clase para instruir del personal, el P-CMM utiliza otras técnicas como videos, instrucciones automatizadas y tutoriales para lograr el objetivo del entrenamiento.

Orientación: En algunas áreas claves de proceso, las prácticas claves que describen son encontradas. La Orientación es usada ampliamente para indicar la menor profundidad de conocimientos y habilidades transferidas a través del entrenamiento esperado. Es una introducción de un tópico que trabaja con los individuos responsables del desempeño del tópico del área.

Prerrequisitos de artículos: Son necesarios en las prácticas claves que se desarrollan en las áreas claves de proceso.

Desempeño de Actividades

Muestra una gran variabilidad de estructura, dado que la implementación de las actividades de las áreas claves de proceso varían según su nivel de detalle, enfoque organizacional y las necesidades para la planeación y la documentación. Algunas generalizaciones son:

Planes: Requiere la administración de comisión, requiere el punto de vista del creador y de sus posibles seguidores. La práctica clave para un plan, necesita los requerimientos de lo que va a ser creado o revisado y de las actividades del área clave de proceso sobre el cual está basado.

Procedimientos documentados: Es usualmente requerido cuando las responsabilidades en ciertas tareas y actividades están desarrolladas en una forma repetitiva. Asegura que otras personas con un conocimiento general del área estén en capacidad de aprender y desempeñarse en la tarea o actividad en el mismo sentido.

Medidas y Análisis

Esta característica común describe las medidas básicas en las actividades que son necesarias para determinar el estado relacionado con las prácticas claves en las actividades de desempeño de las características comunes.

Verificación de la Implementación

Generalmente contiene las prácticas claves que relacionan el descuido de las ejecuciones de la administración, por medio de la verificación de los roles de los responsables de cada actividad, comprobando que los resultados esperados del desempeño son los adecuados según la práctica que se este realizando.

Ejecución de la revisión de la gerencia sobre una base periódica: Su principal fundamento es establecer el correcto desempeño del personal en las actividades en un marco de tiempo. Los tiempos entre las revisiones deben ser tan largos como se requiera para determinar los mecanismos adecuados para reportar cualquier excepción posible.

Utilización de las prácticas Claves

Interpretación de las prácticas claves: Sus intenciones no son exponer un método específico o una practica en el desempeño del personal, sino describir los elementos esenciales en un programa efectivo para el desarrollo y motivación del talento. Intenta comunicar los principios aplicables a diferentes organizaciones y que será recordado con el tiempo.

Aplicación del juicio de profesionales: Este juicio utilizado para interpretar las prácticas claves y como estas contribuyen con las metas de las áreas claves de proceso. En general, las áreas claves de proceso describen un comportamiento fundamental que todas las organizaciones deben exhibir, sujeto a sus productos o servicios. También su aplicación conduce a la aplicación de la “calidad” de una práctica particular del personal que debe ser determinada. El P-CMM no establece la “calidad” como un requerimiento de las prácticas del personal, pero su establece un criterio mínimo razonable para ciertas situaciones. La calidad es también una forma de interpretar y estar de acuerdo con la con que las prácticas para alcanzar las propósitos son eficientes y garantizan un buen desempeño.

Roles Organizacionales y Estructura

Las prácticas del P-CMM consisten en usar cierta terminología relacionada a la estructura organizacional y roles que difieren dependiendo de cada organización en específico. A continuación se describirán ciertos conceptos relacionados con los roles y estructuras organizacionales que son necesarios para interpretar las practicas claves del P-CMM.

Roles Organizacionales: Un rol es una rama que define las responsabilidades que deben ser asumidas por uno o más individuos. Cada uno de los individuos que se encargan de llevar a cabo ciertas actividades y estas actividades hacen que estos individuos desempeñen un rol específico en la organización. Entre los roles encontramos:

- **Ejecutivo Encargado:** Satisface un rol administrativo de alto nivel en la organización donde su principal objetivo es la vitalidad a largo plazo de la organización, más bien que el proyecto a corto plazo y las

preocupaciones y las presiones contractuales. Provee y protege recursos que en el largo plazo mejorarán los procesos del personal.

- **Administrador:** Satisface el rol que abarca proveer dirección administrativa y técnica, así como el control del desempeño individual en las tareas y las actividades que son responsabilidad del área administrativa.
- **Personal:** Tiene varios roles que se encargan de ejecutar el negocio de la organización. Son los encargados de lograr que los procesos del negocio se realicen en la organización.
- **Grupo de Recursos humanos, Miembros del grupo de recursos humanos:** Es un grupo de individuos unidos en un mismo propósito idear un campo efectivo para administrar de forma efectiva la relación empleado y empleador. Facilita el desarrollo del mejoramiento de las prácticas del personal.

Estructura Organizacional: Entre sus principales conceptos encontramos términos comúnmente utilizados como: organización, unidad, grupo y equipo entre otros, los cuales han sido manejados en las prácticas claves del P-CMM.

ANEXO 2. DESGLOSE DEL NIVEL II REPETIBLE

Nivel 2 Repetible

Ambiente Laboral

El propósito del ambiente laboral es establecer y mantener unas condiciones físicas óptimas de trabajo que permita a las personas desempeñarse en sus tareas de forma eficiente y lograr una concentración total minimizando las distracciones. También debe tener en cuenta las leyes y regulaciones establecidas para asegurar que el ambiente de laboral es el adecuado.

Metas

Meta 1: Un ambiente que soporte el desempeño de los procesos del departamento de desarrollo de sistemas se encuentra establecido y mantenido.

Meta 2: Los recursos necesitados por el personal para su desempeño están disponibles.

Meta 3: Las distracciones en el ambiente laboral son minimizadas.

Compromisos a Desempeñar

Compromiso 1: La Departamento de desarrollo de sistemas sigue una política documentada para establecer y mantener este ambiente social.

Esta política debe contener: las condiciones laborales que soportan los objetivos del departamento de desarrollo y el estado de los valores de la organización, leyes y regulaciones gubernamentales, límites prudentes sobre los recursos necesitados y minimización de las distracciones.

Compromiso 2: Un rol(es) organizacional donde se asigna la responsabilidad de asistir y de aconsejar a unidades de trabajo en actividades relacionadas con el ambiente laboral.

Habilidad a Desempeñar

Habilidad 1: Una persona es designada para que las actividades del ambiente laboral se lleven a cabo.

Habilidad 2: Dentro de unos límites prudentes, adecuar los recursos y fundamentar las posibles mejorías en el ambiente laboral.

Habilidad 3: Las personas reciben el entrenamiento necesario para mantener un efectivo ambiente laboral.

Habilidad 4: Las personas responsables de mejorar el ambiente laboral son entrenadas en métodos relevantes a sus responsabilidades.

Actividades Desarrolladas

Actividad 1: Leyes y regulaciones gubernamentales del ambiente laboral son comunicadas a los colaboradores.

Actividad 2: Las violaciones de las leyes y regulaciones gubernamentales levantadas por los colaboradores son manejadas de acuerdo con un procedimiento documentado.

Actividad 3: Los recursos solicitados para alcanzar los objetivos de los procesos del negocio están disponibles en el menor tiempo posible.

Actividad 4: El espacio individual proporcionado genera un ambiente personal adecuado para realizar las responsabilidades asignadas en el departamento de desarrollo de sistemas.

Actividad 5: Las Mejoras periódicas son realizadas para el ambiente laboral incrementan efectivamente en el desempeño laboral.

Actividad 6: Los Factores del ambiente que degraden o pongan en peligro la salud del personal son identificados y corregidos.

Actividad 7: Los factores físicos que degraden la efectividad del ambiente laboral son identificados y corregidos.

Actividad 8: Las fuentes de la interrupción o de distracción que degradan la eficacia del ambiente laboral se identifican y son minimizadas.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las Medidas son realizadas y utilizadas a determinar el estado de las actividades relacionadas con el ambiente laboral.

Verificación de la implementación

Verificación 1: Una persona encargada verifica que las actividades relacionadas con el ambiente laboral son conducidas de acuerdo con las políticas de la organización.

Verificación 2: La gerencia ejecuta periódicamente las revisiones de las actividades organizacionales del ambiente laboral y determina si cumple con las políticas organizacionales establecidas.

Comunicación

El propósito de la comunicación es establecer un ambiente social que soporte una interacción efectivamente y asegure que el personal tiene las habilidades de compartir información y de coordinar las actividades eficientemente. Establecer una comunicación efectiva comienza con la comunicación de los valores, las políticas y procedimientos de la organización a los colaboradores.

Metas

Meta 1: Un ambiente social es establecido y mantenido para soportar el desempeño de las tareas y la coordinación entre los individuos y grupos.

Meta 2: La información es compartida a través de los niveles del departamento de desarrollo.

Meta 3: Se desarrollan habilidades en los colaboradores para compartir información y la coordinación de las actividades.

Meta 4: Los colaboradores pueden realizar sugerencias y hacer que sean tratados por la gerencia.

Compromisos a Desempeñar

Compromiso 1: La gerencia ejecutiva establece y comunica una serie de valores para la organización en relación con su desarrollo y la administración del personal.

Compromiso 2: La organización sigue una política documentada para conducir sus actividades relacionadas con la comunicación.

En las políticas se especifican cosas como: Las relaciones de las actividades de la comunicación de los objetivos del negocio y la documentación de los valores de la organización, la importancia de mantener un ambiente abierto que soporte la comunicación en todas las direcciones.

Compromiso 3: Un rol organizacional es asignado para asistir y aconsejar a las unidades de las actividades relacionadas con la comunicación.

Habilidad de desempeño

Habilidad 1: Por cada unidad, un individuo es asignado responsable de asegurar que las actividades relacionadas con la comunicación son desempeñadas.

Habilidad 2: Los recursos adecuados son financiados y son proveídos para la implementación de las actividades relacionadas con la comunicación.

Habilidad 3: El encargado responsable de mejorar las comunicaciones son entrenados en métodos relevantes a sus responsabilidades.

Desempeño de Actividades

Actividad 1: Las relaciones de las personas, las políticas y prácticas de la organización son comunicadas al personal.

Actividad 2: La gerencia comunica la información sobre acontecimientos y condiciones de organización al personal sobre una base periódica y de eventos.

Actividad 3: Las habilidades de la comunicación necesitadas para el desempeño de las tareas es asignado y desarrollado.

Actividad 4: Las habilidades de comunicación interpersonal necesarias para establecer y mantener una efectiva relación laboral es desarrollada.

Actividad 5: Los problemas y conflictos interpersonales que degraden la calidad y efectividad de las relaciones laborales son manejadas apropiadamente.

Actividad 6: Las opiniones individuales en las condiciones laborales son buscadas sobre una base periódica y de eventos.

Actividad 7: Los individuos y grupos pueden persistir con una sugerencia según un procedimiento documentado.

Actividad 8: La gerencia implementa actividades para mediar la resolución de un agravio.

Actividad 9: Se realizan reuniones sobre identificar el uso más eficaz del tiempo de sus participantes.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son realizadas y usadas para determinar el estado de las actividades de la comunicación.

Verificación de la Implementación

Verificación 1: El responsable verifica que las actividades de la comunicación están conducidas de acuerdo a las políticas establecidas.

Verificación 2: La gerencia ejecutiva periódicamente revisa las actividades de la comunicación de la organización para determinar si se cumplen con las políticas documentadas por la organización.

Compensación

El propósito de la compensación es otorgar a todos los individuos beneficios o remuneración basándose en la contribución que ellos hacen a la compañía. Incluye una documentación sobre la estrategia sobre la compensación, los ajustes periódicos pertinentes basados en el desempeño de los empleados.

Metas

Meta 1: Las estrategias de compensación y las actividades son planeadas, ejecutadas y comunicadas.

Meta 2: La compensación es equivalente a la relación de las habilidades y su desempeño.

Meta 3: Los ajustes en las compensaciones son realizados periódicamente con base en un criterio definido.

Compromisos a desempeñar

Compromiso 1: El departamento de desarrollo de sistemas sigue las políticas documentadas para las actividades compensatorias.

Compromiso 2: Un rol organizacional es asignado para asistir y aconsejar a las unidades de las actividades relacionadas con la compensación.

Habilidad en el desempeño

Habilidad 1: Por cada unidad, un individuo es asignado responsable de asegurar que las actividades relacionadas con la compensación sean desempeñadas.

Habilidad 2: Los recursos adecuados son financiados y son proveídos para la implementación de las actividades relacionadas con la compensación.

Habilidad 3: Todos las personas responsables del desempeño de las actividades de compensación son entrenados para aquellos componentes de la organización como la compensación estratégica y sus prácticas que son necesarios para entender el desempeño de sus responsabilidades.

Desempeño de las Actividades

Actividad 1: La estrategia de compensación es desarrollada.

El desarrollo de esta estrategia incluye: La racionalidad detrás de una decisión estratégica hace la compensación estratégica, los vehículos para realizar la compensación y como usarlos, el criterio de determinación y ajuste para las compensaciones y un metodología para establecer y mantener una equidad en el sistema de compensación.

Actividad 2: Las estrategias de compensación son periódicamente revisadas para determinar que tipo de necesidades debe ser revisadas.

Actividad 3: Donde sea apropiado, los colaboradores deben ser involucrados en el desarrollo y repasar los componentes de la estrategia de compensación.

Actividad 4: Un plan de compensación es preparado sobre una base periódica para administrar la estrategia de compensación.

Actividad 5: La compensación estratégica es comunicada al personal.

Actividad 6: Para cada colaborador se establece un paquete de compensación determinado por el procedimiento establecido por las políticas, estrategias y planes realizados en la compañía.

Actividad 7: Las actividades de compensación son desempeñados por un responsable acorde con los procedimientos del documento.

Actividad 8: Las decisiones tomadas sobre el paquete de compensaciones son comunicadas a todos los colaboradores.

Actividad 9: El responsable periódicamente revisa el paquete de compensación para todos que él administra su compensación y se toman acciones en las discrepancias de las políticas organizacionales, estrategias y planes.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son hechas y usadas para determinar el estado de las actividades de compensación por unidad.

Medida 2: Agregar tendencias en las actividades y decisiones de compensación donde se mida al menos anualmente el desempeño.

Verificación de la implementación

Verificación 1: El responsable verificará que las actividades de compensación son conducidas acorde al plan de compensación y las políticas del documento de la organización.

Verificación 2: La administración ejecutiva periódicamente revisa las actividades de compensación organizacionales para determinar si se cumplen con las políticas de documentación y con el plan de compensación.

Personal

Su propósito es establecer un proceso formal donde el talento es reclutado, seleccionado y trasladado a las diferentes asignaciones de la organización. El reclutamiento involucra la identificación del conocimiento y las habilidades requeridas para las vacantes libres, motivando a todos los colaboradores a observar la calidad de los candidatos, anunciando la disposición de las

posiciones de las fuentes de candidatos y observando la efectividad de los esfuerzos de reclutamiento.

Al seleccionar el personal se busca encontrar al candidato más acertado a los requerimientos de conocimiento y habilidades del cargo postulado, donde se busque satisfacer las necesidades que se presentan. También la organización coordina sus actividades para atraer los candidatos seleccionados. Se deben tomar ciertas acciones para que la transición de los candidatos a sus nuevas posiciones sea exitosa.

Metas

Meta 1: El departamento de desarrollo de sistemas activa el reclutamiento para talento calificado.

Meta 2: El candidato más calificado es seleccionado para la posición.

Meta 3: Los candidatos seleccionados son remitidos a sus nuevos puestos.

Meta 4: Los miembros de las unidades son involucrados en las actividades planteadas por el área de personal.

Compromisos a desempeñar

Compromiso 1: El departamento de desarrollo de sistemas sigue las políticas documentadas para conducir las actividades del personal.

Compromiso 2: Un rol organizacional es asignado a un responsable para que asista y advierta a las personas de personal en sus actividades y procedimientos.

Habilidades a desempeñar

Habilidad 1: Por cada unidad, un individuo es asignado responsable de asegurar que las actividades relacionadas con el personal sean desempeñadas.

Habilidad 2: Los recursos adecuados son financiados y son proveídos para la implementación de las actividades planeadas para el personal.

Habilidad 3: Los responsables de las actividades de personal son entrenados in métodos y procedimientos relevantes para sus responsabilidades.

Habilidad 4: Los participantes de las actividades del personal reciben orientación en las leyes, regulaciones, métodos y políticas organizacionales relacionadas con los procesos de personal.

Actividades a desarrollar

Actividad 1: El responsable de coordinar los planes y actividades del personal lo realizan acorde con el documento de políticas y procedimientos.

Actividad 2: Los puestos libres por cada unidad son identificados y analizados.

Actividad 3: Los puestos libres en la organización son previamente comunicados.

Actividad 4: Las actividades de reclutamiento externo son planeadas y coordinadas según los requerimientos de la unidad.

Actividad 5: El proceso de selección y un adecuado criterio de selección son definidos para el nuevo puesto.

Actividad 6: Cada unidad, conjuntamente con su grupo de recursos humanos conduce un proceso de selección para cada posición que se propone cumplir.

Actividad 7: La posición es ofrecido a los más calificados candidatos.

Actividad 8: La organización coordina para atraer la selección de candidatos.

Actividad 9: Los candidatos seleccionados son promovidos a su nueva posición.

Actividad 10: Todos los miembros apropiados de una unidad están activamente involucrados con el proceso de personal.

Actividad 11: La reducción de mano de obra y otras actividades de despido son manejadas de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son hechas y usadas para determinar el estado y el desempeño de las actividades de personal.

Medida 2: Unidades medibles del estado de personal son coleccionadas y agregadas a los niveles de la organización.

Verificación de la implementación

Verificación 1: El responsable de verificar las actividades del personal son conducidas de acuerdo con el plan de unidades y las políticas de la organización.

Verificación 2: La administración ejecutiva periódicamente revisa el estado de las actividades de personal de la organización para que determine si ellos cumplen con las políticas documentadas.

Desempeño de la Administración

Su propósito es establecer criterios objetivos contra los cuales la unidad y el desempeño individual pueden ser medidos, para proveer una retroalimentación y lograr así mejorar el desempeño continuamente. También involucra establecer criterios objetivos para discutir el desempeño regularmente e identificar caminos para mejorar y proveer periódicamente el desempeño de la retroalimentación, identificando el desarrollo de necesidades y sistemáticamente direccionando los problemas del desempeño o recompensando un extraordinario desempeño.

Meta

Meta 1: El desempeño laboral es medido contra el criterio objetivo y documentado.

Meta 2: El desempeño laboral es regularmente discutido para identificar las acciones que se pueden mejorar.

Meta 3: El desarrollo de nuevas oportunidades es discutido con cada colaborador.

Meta 4: Los problemas de desempeño son manejados de forma oportuna.

Meta 5: El desempeño excepcional es reconocido mediante bonificaciones.

Compromisos a desempeñar

Compromiso 1: La organización sigue las políticas documentadas para conducir las actividades del desempeño administrativo.

Compromiso 2: Un rol organizacional es asignado a un responsable para que asista y advierta a las personas del desempeño administrativo en sus actividades y procedimientos.

Habilidades a desempeñar

Habilidad 1: Para cada unidad, un individuo es asignado como responsable para asegurar que las actividades del desempeño administrativo sean desarrolladas.

Habilidad 2: Los recursos adecuados son financiados y son proveídos para la implementación de las actividades planeadas para el desempeño administrativo.

Habilidad 3: Todos los colaboradores son responsables de proveer una retroalimentación de desempeño y entrenamiento en las habilidades del desempeño administrativo.

Habilidad 4: Todos los colaboradores reciben la orientación en los procesos del desempeño administrativo.

Habilidad 5: Los recursos son adecuados para fundar y proveer un reconocimiento y soporte en las actividades de recompensa.

Habilidad 6: Todos los colaboradores responsables del desempeño de las actividades de reconocimientos y recompensas son entrenados en las prácticas de reconocimiento y recompensa de la organización.

Actividades de desempeño

Actividad 1: Los criterios objetivos de desempeño son establecidos por cada unidad.

Actividad 2: En las unidades, los criterios de desempeño son periódicamente revisados para determinar sus apropiaciones sobre los cambios del departamento de desarrollo de sistemas o condiciones organizacionales.

Actividad 3: Los criterios objetivos de desempeño están localizados apropiadamente en sub-unidades, grupos y colaboradores de la unidad.

Actividad 4: Los criterios objetivos de desempeño son periódicamente documentados para cada colaborador.

Actividad 5: Los criterios de desempeño para cada colaborador son periódicamente repasados y si es necesario revisados.

Actividad 6: Aquellos que sean responsables por las actividades de desempeño administrativo mantienen una constante comunicación sobre el desempeño laboral.

Actividad 7: Los responsables de las actividades del desempeño administrativo mantiene un conocimiento del desempeño laboral de los colaboradores, donde su desempeño es evaluado contra el documento individual del criterio de desempeño.

Actividad 8: Mejoras potenciales en los procesos, herramientas, o recursos que pueden engrandecer el desempeño individual sobre las asignaciones son identificadas y las acciones son llevadas a cabo.

Actividad 9: Un método consistente es definido y documentado para proveer una retroalimentación del desempeño individual o grupal en base en un periodo o manejo de eventos.

Actividad 10: Una retroalimentación formal sobre el desempeño individual o grupal es proveído en base a un periodo y un acontecimiento-conducido.

Actividad 11: Si hay problemas en el desempeño, estos son discutidos con el colaborador o grupo indicado.

Actividad 12: Un plan de mejoramiento en el desempeño documentado es desarrollado para resolver los problemas de desempeño.

Actividad 13: El progreso contra un plan de mejoramiento en el desempeño, es evaluado, discutido y documentado.

Actividad 14: Se ejecuta una discusión del desarrollo de cada colaborador según una base periódica.

Actividad 15: Los reconocimientos y recompensas son realizados en una base apropiada según los eventos que ocurren y justifican una atención especial.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son realizadas y usadas para determinar el estado y la efectividad de las actividades del desempeño administrativo por unidad.

Medida 2: Las unidades medibles del estado del desempeño son almacenadas y agregadas en los niveles organizacionales.

Verificación de la Implementación

Verificación 1: El responsable de verificar las actividades del desempeño administrativo son conducidas de acuerdo a las políticas documentadas en la organización.

Verificación 2: La administración ejecutiva periódicamente repasa las actividades del desempeño administrativo organizacional para determinar si ellos cumplen con las políticas documentadas.

Entrenamiento

Su propósito es asegurar que todos los individuos tengan las habilidades requeridas para desarrollar sus asignaciones. Involucra identificar las habilidades requeridas para realizar las tareas críticas, identificar las

necesidades de entrenamiento de cada unidad y asegurar que se esté otorgando el entrenamiento adecuado.

Meta

Meta 1: El entrenamiento de las habilidades requeridas para las tareas críticas son realizadas por cada unidad.

Meta 2: Las personas reciben a tiempo el entrenamiento que se necesita para desarrollar las asignaciones.

Meta 3: Las oportunidades de entrenamiento son realizadas por todos los individuos.

Compromisos a desarrollar

Compromiso 1: La organización sigue una política documentada para las actividades de entrenamiento.

Compromiso 2: Un rol organizacional es asignado a un responsable para asistir y advertir a las unidades en las actividades de entrenamiento.

Habilidades a desempeñar

Habilidad 1: Para cada unidad, una persona es asignada responsable de asegurar que las actividades de entrenamiento son conducidas.

Habilidad 2: Los recursos son adecuados para fundar y proveer un reconocimiento y actividades de entrenamiento.

Habilidad 3: El tiempo de entrenamiento es colocado a disposición de cada individuo de acuerdo a las políticas de entrenamiento organizacionales.

Habilidad 4: El responsable de identificar las necesidades de entrenamiento es preparado en métodos relevantes a sus responsabilidades.

Actividades a desempeñar

Actividad 1: Las habilidades críticas requeridas para desarrollar las tareas críticas son identificadas por cada unidad.

Actividad 2: Las necesidades de entrenamiento por cada unidad son identificadas.

Actividad 3: Cada unidad desarrolla y mantiene un plan para satisfacer sus necesidades de entrenamiento.

Actividad 4: Las personas y/o grupos reciben el entrenamiento necesario para desarrollar las tareas asignadas.

Actividad 5: Las oportunidades relevantes de entrenamiento son identificadas y colocadas disponibles para soportar el desarrollo de los colaboradores.

Actividad 6: El entrenamiento es seguido según las unidades del plan de entrenamiento.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son realizadas y usadas para determinar el estado y la efectividad de las actividades de entrenamiento por unidad.

Medida 2: Las unidades medibles del estado del entrenamiento son almacenadas y agregadas en los niveles organizacionales.

Verificación de la Implementación

Verificación 1: El responsable de verificar las actividades del entrenamiento son conducidas de acuerdo a las políticas documentadas en la organización.

Verificación 2: La administración ejecutiva periódicamente repasa las actividades del entrenamiento organizacional para determinar si ellos cumplen con las políticas documentadas.

ANEXO 3. DESGLOSE DEL NIVEL III DEFINIDO

Nivel 3 Definido

Análisis de Conocimientos y habilidades

Su propósito es identificar los requerimientos de conocimientos y habilidades sobre el desempeño de las capacidades básicas del negocio necesarias para el desarrollo y el uso de las prácticas laborales. Involucra identificar los procesos laborales en el Departamento de Desarrollo de Sistemas necesarios para mantener la competencia, desarrollando perfiles de las necesidades de conocimientos y habilidades sobre el desempeño de las funciones del Departamento de Desarrollo de Sistemas, manteniendo un inventario de los conocimientos y habilidades e identificando futuras necesidades de conocimientos y habilidades.

Metas

Meta 1: Las capacidades básicas requeridas para desempeñar los procesos laborales de Departamento de Desarrollo de Sistemas sean conocidas.

Meta 2: Los perfiles de conocimientos y habilidades existen para cada proceso de Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Meta 3: Las capacidades básicas son modificadas para anticipar futuras necesidades.

Compromisos a Desempeñar

Compromiso 1: Departamento de Desarrollo de Sistemas sigue una política documentada para los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades.

Esta política debe contener: Los servicios del análisis de conocimientos y habilidades hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores, su desempeño en los procesos organizacionales y una lista de las capacidades básicas para la base de la mano de obra.

Compromiso 2: Un rol(es) organizacional donde se asigna la responsabilidad de asistir y de aconsejar a unidades de trabajo en actividades relacionadas con el análisis de los conocimientos y habilidades.

Habilidad a Desempeñar

Habilidad 1: Una persona es designada responsable para coordinar que las actividades del análisis de conocimientos y habilidades se lleven a cabo por el personal.

Habilidad 2: Las descripciones para los procesos laborales del Departamento de Desarrollo de Sistemas están disponibles para el análisis.

Habilidad 3: Los recursos adecuados son presupuestados para la implementación de las actividades relacionadas con el análisis de conocimientos y habilidades.

Habilidad 4: Todos las personas que desempeñan el análisis de conocimientos y habilidades son entrenados en técnicas y métodos relevantes al tema.

Actividades Desarrolladas

Actividad 1: Las Capacidades Básicas que el Departamento de Desarrollo de Sistemas debe desarrollar y mantener el desempeño de las funciones laborales son identificadas.

Actividad 2: Los perfiles del conocimiento y habilidades están subyacentes a cada capacidad básica desarrollada.

Actividad 3: Se mantiene un inventario de conocimientos y habilidades.

Actividad 4: Los perfiles de conocimientos y habilidades son reevaluados periódicamente o basado en un evento-manejado.

Actividad 5: Las Capacidades Básicas son reevaluadas periódicamente y en base a un evento-manejado.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las Medidas son realizadas y utilizadas a determinar el estado de las actividades relacionadas con el análisis de conocimientos y habilidades para cada unidad a través del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Medida 2: Las medidas son realizadas y usadas para determinar la calidad de los perfiles de conocimientos y habilidades.

Verificación de la implementación

Verificación 1: Una persona encargada verifica que las actividades relacionadas con el análisis de conocimientos y habilidades son conducidas de acuerdo con las políticas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Verificación 2: Las actividades del análisis de conocimientos y habilidades son repasadas por la gerencia ejecutiva.

Verificación 3: La definición y uso de los datos sobre los conocimientos y habilidades son periódicamente monitoreados.

Planeación del personal

Su propósito es coordinar las actividades actuales y futuras del negocio tanto a nivel organizacional como por unidad. Involucra el desarrollo de estrategias para el plan del personal que pueda modificar la dirección de los objetivos en el desarrollo de competencias y en las actividades del personal, en el desarrollo de planes a corto plazo para guiar las actividades del personal para cada unidad. Debe tener como comienzo la identificación de las futuras competencias del Departamento de Desarrollo de Sistemas y las necesidades del personal del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Metas

Meta 1: El Departamento de Desarrollo de Sistemas desarrolla un plan estratégico para el largo plazo del desarrollo de las competencias y las necesidades del personal para cada operación del negocio.

Meta 2: A corto plazo el personal y las actividades de desarrollo de competencia son planeadas para satisfacer tanto las necesidades actuales como las estrategias del personal.

Meta 3: El Departamento de Desarrollo de Sistemas desarrolla el talento necesario para posición clave.

Meta 4: El Departamento de Desarrollo de Sistemas sigue el funcionamiento para alcanzar las estrategias y el desarrollo de los objetivos del personal en el corto plazo.

Compromisos a Desempeñar

Compromiso 1: El Departamento de Desarrollo de Sistemas sigue una política documentada en el desarrollo y la modificación de la estrategia y los planes del personal en el corto plazo.

En las políticas se especifican cosas como: Los servicios de la planeación del personal hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores de el Departamento de Desarrollo de Sistemas, planes estratégicos y a corto plazo que soporten las estrategias y las operaciones de los objetivos del negocio, las responsabilidades para iniciar, conducir, y aprobar las estrategias y los planes del personal en el corto plazo.

Compromiso 2: Un rol organizacional es asignado para coordinar las estrategias y planes en el corto plazo del personal.

Habilidad de desempeño

Habilidad 1: Un rol organizacional es asignado para hacerse responsable de las estrategias y los planes del personal a corto plazo.

Habilidad 2: Las estrategias y los objetivos organizacionales son realizados para desarrollar estrategias y planes en el corto plazo del personal.

Habilidad 3: Las Capacidades Básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas son identificadas.

Habilidad 4: Los recursos adecuados son presupuestados para el desarrollo, mantenimiento y ejecución de estrategias y planes del personal a corto plazo.

Habilidad 5: Todas las personas involucradas en el desarrollo o ejecución de estrategias y planes a corto plazo del personal reciben una guía o entrenamiento para desempeñar sus actividades.

Desempeño de Actividades

Actividad 1: La competencia estratégica y las necesidades del personal del Departamento de Desarrollo de Sistemas están documentadas.

Actividad 2: Para cada capacidad básica del Departamento de Desarrollo de Sistemas, un plan de desarrollo de competencias es realizado.

Actividad 3: Un plan estratégico del personal es desarrollado y periódicamente revisado.

Actividad 4: Los planes a corto plazo del personal son desarrollados para guiar las actividades de cada unidad del personal.

Actividad 5: El Departamento de Desarrollo de Sistemas desarrolla un plan de sucesión para cada posición clave.

Actividad 6: El Departamento de Desarrollo de Sistemas desarrolla en las reuniones los objetivos de las estrategias y los planes seguidos por el personal a corto plazo.

Actividad 7: Cada unidad desarrolla una reunión de los objetivos seguidos en el corto plazo por el personal.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son realizadas y usadas para determinar el estado de las actividades de las estrategias y los planes del personal a corto plazo a través del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Medida 2: Medidas de la estrategia y la planeación del personal a corto plazo son recogidas y agregadas a los niveles organizacionales.

Verificación de la Implementación

Verificación 1: Un responsable es el encargado de verificar que las estrategias y las actividades de la planeación a corto plazo del personal sean conducidas de acuerdo con el plan y las políticas documentadas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Verificación 2: La gerencia ejecutiva periódicamente revisa las estrategias y las actividades de planeación a corto plazo del personal del Departamento de Desarrollo de Sistemas para determinar si se cumplen con las políticas documentadas por el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Desarrollo de Capacidades

Su propósito es constantemente realzar la capacidad del personal en el desarrollo de las tareas y responsabilidades. Involucra establecer un entrenamiento y otros programas de desarrollo en cada capacidad básica del Departamento de Desarrollo de Sistemas. Necesita identificar el análisis de conocimientos y habilidades y la planeación del personal, para fundar el programa de desarrollo y entrenamiento del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Metas

Meta 1: El Departamento de Desarrollo de Sistemas conoce la disponibilidad actual en cada capacidad básica requerida para el desempeño del negocio.

Meta 2: El Departamento de Desarrollo de Sistemas desarrolla la disponibilidad para cada capacidad básica.

Meta 3: Las personas desarrollan sus conocimientos y habilidades en las Capacidades Básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Compromisos a desempeñar

Compromiso 1: El Departamento de Desarrollo de Sistemas sigue las políticas documentadas para el desarrollo de las Capacidades Básicas requeridas para el desempeño de los procesos del departamento.

Compromiso 2: Un rol organizacional es asignado para coordinar el desarrollo de las actividades de las capacidades del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Habilidad en el desempeño

Habilidad 1: Un rol organizacional es asignado responsable de coordinar el desarrollo de las actividades de las capacidades del personal.

Habilidad 2: Un colaborador es asignado responsable de asegurar que las actividades de capacidad-desarrollo se están desarrollando en cada unidad.

Habilidad 3: Los recursos adecuados son presupuestados para la planeación de todo el Departamento de Desarrollo de Sistemas y de cada unidad específica sobre las actividades del desarrollo de capacidades.

Habilidad 4: Existen perfiles de conocimientos y habilidades y una lista de capacidades básicas en el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Habilidad 5: Las actividades del desarrollo de capacidades son conducidas por las personas que han desarrollado los conocimientos y habilidades necesarias para sus responsabilidades.

Desempeño de las Actividades

Actividad 1: Los planes de desarrollo de capacidades para cada capacidad básica del Departamento de Desarrollo de Sistemas forma parte de la base de las actividades de desarrollo de capacidades.

Actividad 2: El Departamento de Desarrollo de Sistemas sigue el conocimiento y las habilidades del personal en el Departamento de Desarrollo de Sistemas de las capacidades Básicas según un procedimiento documentado.

Actividad 3: El Departamento de Desarrollo de Sistemas establece un programa de entrenamiento y desarrollo en las capacidades Básicas.

Actividad 4: Los colaboradores de cada unidad reciben el entrenamiento y desarrollo necesario en la apropiación de las capacidades Básicas.

Actividad 5: El Departamento de Desarrollo de Sistemas pone a disponibilidad de los colaboradores la información de las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas y las oportunidades de aprendizaje relativas a su desarrollo.

Actividad 6: Los colaboradores están directamente involucrados en identificar y perseguir las oportunidades de aprendizaje para realzar sus capacidades in las capacidades Básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son hechas y usadas para determinar el estado de las actividades de desarrollo de capacidades para cada unidad a través del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Medida 2: Las medidas son realizadas y usadas para determinar la calidad de las actividades de desarrollo de capacidades.

Verificación de la implementación

Verificación 1: Un colaborador es responsable de verificar que las actividades desarrollo de capacidades son conducidas de acuerdo al plan de desarrollo de capacidades y las políticas documentadas por el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Verificación 2: Las actividades de desarrollo de capacidades en el Departamento de Desarrollo de Sistemas son periódicamente repasadas por la administración ejecutiva.

Verificación 3: La definición y uso de los datos sobre el desarrollo de competencias es periódicamente monitoreado.

Capacidades - basadas en Prácticas

Su propósito es asegurar que todas las prácticas se basen en parte del desarrollo del conocimiento y las habilidades de la mano de obra. Involucra el reclutamiento de las necesidades de conocimiento y habilidades, basándose métodos de la selección en la determinación del conocimiento y de las habilidades de los candidatos, determinando el desempeño laboral contra los roles y tareas asignadas a cada posición, y basando la remuneración en parte del crecimiento del conocimiento y habilidades.

Metas

Meta 1: Las prácticas laborales son adaptadas para motivar a los colaboradores y grupos a mejorar sus conocimientos y habilidades en las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Meta 2: Las actividades laborales son ajustadas para soportar el desarrollo en las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Meta 3: La remuneración y las estrategias de recompensa son adaptadas para motivar el crecimiento en las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Compromisos a desempeñar

Compromiso 1: Las políticas organizacionales son modificadas para motivar la capacidad de desarrollo en las capacidades Básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Compromiso 2: Un rol(es) organizacionales es asignado responsable de coordinar el alineamiento de las prácticas del personal con las capacidades Básicas de el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Habilidades a desempeñar

Habilidad 1: Un rol(es) organizacional es asignado responsable de coordinar el alineamiento de las practicas del personal con las capacidades básicas de el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Habilidad 2: Para cada unidad, un colaborador es asignado responsable de asegurar que las prácticas y las actividades del personal son ajustadas para motivar el desempeño en las capacidades básicas sobre todos los colaboradores y grupos.

Habilidad 3: Los recursos adecuados son financiados para la planeación de la alineación de las prácticas del personal con las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Habilidad 4: Las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas deben ser identificadas, y la disponibilidad del conocimiento y habilidades en esa capacidad debe ser conocida.

Habilidad 5: Todos los colaboradores responsables del desarrollo de las actividades de las capacidades-básicas laborales son entrenados en las habilidades necesarias para su desempeño.

Actividades a desarrollar

Actividad 1: Las actividades de reclutamiento son planeadas y ejecutadas para satisfacer los requerimientos de las capacidades básicas.

Actividad 2: Las decisiones del personal son basadas en parte del desarrollo de la carrera a través de la cual se puede escoger la más apropiada oportunidad.

Actividad 3: El Departamento de Desarrollo de Sistemas selecciona los más calificados candidatos basándose en parte en su potencial a largo plazo para el crecimiento y el desempeño en las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Actividad 4: Las asignaciones laborales son designadas, en parte, para realzar los objetivos de desarrollo de la carrera y personales.

Actividad 5: Cada criterio de desempeño por unidad incluye los objetivos para el desarrollo de las capacidades básicas requeridas para el desempeño de las actividades del negocio.

Actividad 6: El documento sobre el criterio de desempeño para cada colaborador incluye los objetivos para el desarrollo adicional de la capacidad en las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Actividad 7: El resultado de cada desempeño laboral individual es determinado en parte contra la evidencia del desarrollo de las capacidades en las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Actividad 8: El sistema de compensación es designado en parte para mejorar las relaciones entre las capacidades básicas en las organizaciones y el desempeño laboral.

Actividad 9: Los ajustes para la compensación individual son en parte designados para motivar el desarrollo en las capacidades básicas de las

organizaciones y usan estas habilidades para mejorar el desempeño de los individuos, grupos, unidades y/o niveles organizacionales.

Actividad 10: El reconocimiento y las recompensas para el crecimiento de las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas son proveídas apropiadamente a los colaboradores, grupos, unidades y niveles organizacionales.

Actividad 11: Cuando las capacidades básicas cambian, el Departamento de Desarrollo de Sistemas reevalúa las políticas laborales y prácticas y se ajusta a las necesidades.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son hechas y usadas para determinar el estado de adaptación de las prácticas laboral es de desarrollo de las capacidades básicas del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Medida 2: Las medidas son hechas y usadas para determinar la calidad de las prácticas capacidad-base laborales.

Verificación de la implementación

Verificación 1: El responsable de verificar la adaptación de las prácticas laborales del Departamento de Desarrollo de Sistemas para las capacidades básicas son conducida de acuerdo con las políticas documentadas por el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Verificación 2: La efectividad organizacional en la implementación de las prácticas capacidad-base laborales es realizada a través de periódicas revisiones ejecutadas por el administrador.

Cultura Participativa

Su propósito es asegurar el flujo de información en el Departamento de Desarrollo de Sistemas, para incorporar el conocimiento de los colaboradores en los procesos de toma de decisión, y para aumentar el soporte de las comisiones. Establecer una cultura participativa permite fundar un edificio de alto desempeño en el equipo. Involucra establecer comunicaciones efectivas a través de todos los niveles del Departamento de Desarrollo de Sistemas, buscando entradas para los colaboradores, involucrando a los colaboradores en la toma de decisiones y comisiones, y comunicando las decisiones realizadas.

Metas

Meta 1: Las actividades de comunicación son realizadas para mejorar el flujo de información dentro del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Meta 2: Las decisiones son realizadas desde el nivel más bajo del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Meta 3: Los colaboradores y grupos participan en la toma de decisiones que se involucren en su trabajo o en sus comisiones.

Compromisos a desempeñar

Compromiso 1: El estado de los valores del Departamento de Desarrollo de Sistemas anima a una comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones de los colaboradores y grupos.

Compromiso 2: El Departamento de Desarrollo de Sistemas sigue una política documentada para las actividades que soporta el desarrollo la cultura participativa.

Compromiso 3: Un rol(es) organizacional es asignado responsable para coordinar sus actividades en el soporte del desarrollo de la cultura participativa a través de la cultura.

Habilidades a desempeñar

Habilidad 1: El rol organizacional asignado responsable para coordinar las actividades que soporten el desarrollo de la cultura participativa para el personal.

Habilidad 2: Los recursos adecuados son presupuestados para planear las actividades que soporten el desarrollo de una cultura participativa.

Habilidad 3: Administradores son entrenados en la comunicación y habilidades de la participación administrativa.

Habilidad 4: Los colaboradores asignados responsables de la toma de decisiones son entrenados en el proceso de la toma de decisiones, métodos y habilidades.

Actividades de desempeño

Actividad 1: Los colaboradores identifican la información que ellos necesitan para desempeñar las responsabilidades asignadas.

Actividad 2: El trabajo de los colaboradores y cada otro desarrollo de comunicación efectiva hace parte de la comunicación de información.

Actividad 3: Las asignaciones administrativas o la responsabilidad de supervisión es un cuerpo de trabajo que se mantiene sobre el curso del desempeño laboral.

Actividad 4: La administración ejecutiva inicia un esfuerzo para el cambio de las decisiones tomadas en todos los niveles del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Actividad 5: Los procesos de toma de decisiones y roles son identificados por diferentes tipos de decisiones.

Actividad 6: Las decisiones realizadas son autorizadas para hacer de ellos un soporte sobre otras organizaciones.

Actividad 7: Los colaboradores y grupos son involucrados en la toma de decisiones que afecten su trabajo.

Actividad 8: Los colaboradores y grupos participan en la realización de comisiones que ellos son responsables de reunir.

Actividad 9: Los colaboradores y grupos participan en la formación de sus ambientes laborales.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son realizadas y usadas para determinar el estado de las actividades de participación y las tendencias con el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Medida 2: Las medidas son realizadas y usadas para determinar la calidad de las prácticas de participación adoptadas por el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Verificación de la Implementación

Verificación 1: Un colaborador es responsable de verificar que la comunicación y las actividades de toma de decisiones dentro de el Departamento de Desarrollo de Sistemas sean conducidas de forma abierta y participativa acorde con las políticas y los valores de el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Verificación 2: La administración ejecutiva periódicamente repasa los niveles de participación de los comportamientos.

Desarrollo Profesional

Su propósito es asegurar que todos los colaboradores son motivados y poseen las oportunidades de desarrollo de nuevas habilidades que realcen su habilidad de alcanzar nuevos objetivos profesionales. Incluye la discusión de las opciones profesionales con cada colaborador, la elaboración de un plan de desarrollo, La identificación de las oportunidades de entrenamiento, y la realización de las asignaciones que realcen los objetivos profesionales.

Metas

Meta 1: Las actividades de desarrollo profesional son conducidas para cada colaborador.

Meta 2: El Departamento de Desarrollo de Sistemas ofrece una oportunidad profesional que provee el crecimiento de las capacidades básicas.

Meta 3: Los colaboradores son motivados a perseguir sus metas profesionales para optimizar el valor de sus conocimientos y habilidades en el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Compromisos a desarrollar

Compromiso 1: El Departamento de Desarrollo de Sistemas sigue una política documentada para las actividades de desarrollo profesional.

Compromiso 2: Un rol organizacional es asignado para la responsabilidad de coordinar las actividades de desarrollo profesional a través del Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Habilidades a desempeñar

Habilidad 1: El Departamento de Desarrollo de Sistemas asigna un rol responsable de las actividades de desarrollo profesional del personal.

Habilidad 2: Un colaborador es asignado responsable de asegurar que las actividades de desarrollo profesional son realizadas para cada unidad.

Habilidad 3: Los recursos adecuados son presupuestados para la implementación de los planes de las actividades de desarrollo profesional.

Habilidad 4: Los colaboradores responsables de asesorar sobre las actividades de desarrollo profesional son entrenados de la forma necesaria para poder desempeñar sus actividades.

Actividades a desempeñar

Actividad 1: Un plan de desarrollo personal es creado y mantenido para cada colaborador.

Actividad 2: Los colaboradores activamente identifican y persiguen las oportunidades de aprendizaje para realzar sus opciones profesionales y las capacidades del Departamento de Desarrollo de Sistemas en sus capacidades básicas.

Actividad 3: El desarrollo de las actividades para cada colaborador es seguida dependiendo de su plan de desarrollo.

Actividad 4: Las tendencias desarrolladas a través de los planes y actividades individuales son periódicamente revisadas para determinar si las necesidades de capacidades del Departamento de Desarrollo de Sistemas son resueltas.

Actividad 5: Las asignaciones realizadas fuera de las responsabilidades normales de trabajo que soporten las necesidades de desarrollo individual son ofrecidas de forma apropiada.

Actividad 6: El Departamento de Desarrollo de Sistemas define el grado de las oportunidades profesionales basándose en las capacidades básicas requeridas para el desempeño del negocio.

Actividad 7: Los objetivos del desarrollo profesional son basados en las oportunidades profesionales graduado definidos en el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Actividad 8: Las promociones profesionales son realizados cada área graduando las oportunidades profesionales basadas en un documento procedimental.

Medidas y Análisis

Medida 1: Las medidas son realizadas y usadas para determinar el estado de las actividades de desarrollo profesional para cada unidad.

Medida 2: Las unidades medibles del estado de desarrollo profesional son coleccionados y agregados al nivel organizacional.

Verificación de la Implementación

Verificación 1: Un colaborador es responsable de verificar que las actividades de desarrollo profesional sea conducido acorde con las políticas documentadas por el Departamento de Desarrollo de Sistemas.

Verificación 2: La administración ejecutiva periódicamente repasa las actividades de desarrollo profesional de la organizacional para determinar si ellos cumplen con las políticas documentadas.

ANEXO 4. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE P-CMM

Evaluación de P-CMM Nivel II Repetible

Calificación: 0. No aplica 1. No se realiza 2. Se realiza esporádicamente 3. Se realiza con cierta periodicidad 4. Se realiza con una frecuencia moderada 5. Se realiza constantemente			
Área de Proceso		Preguntas	Calif.
Ambiente Laboral	Objetivos Específicos	¿Se mantiene un ambiente laboral adecuado acorde a los procesos organizacionales?	
		¿Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo del software en el momento oportuno?	
		¿Las distracciones identificadas en el ambiente laboral son corregidas?	
		¿Considera que el espacio individual es el óptimo para desempeñar las responsabilidades asignadas en el trabajo?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades del ambiente laboral?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades del ambiente laboral?	
		¿Los colaboradores son entrenados para mantener un adecuado ambiente laboral?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado de las actividades del ambiente laboral?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades del ambiente laboral y su cumplimiento con las políticas organizacionales?	
Comunicación	Objetivos Específicos	¿Se encuentra establecido un adecuado ambiente social entre los colaboradores?	
		¿Cómo el ambiente social es mantenido dentro del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Considera que la información a través de los niveles del departamento de desarrollo de sistemas es compartida de forma adecuada?	
		¿Los colaboradores son motivados para el desarrollo de habilidades que ayuden a compartir información?	
		¿Las sugerencias realizadas sobre las condiciones laborales son atendidas y tratadas por la gerencia?	
		¿La gerencia establece y comunica los valores relacionados con el desarrollo organizacional y la administración del recurso humano?	
		¿La gerencia realiza actividades para mediar en los conflictos entre los colaboradores?	
		¿La gerencia comunica los acontecimientos relacionados con el departamento de desarrollo de sistemas a los colaboradores?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades de la comunicación?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades de comunicación?	
		¿Los colaboradores son entrenados para mantener un adecuado ambiente laboral?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de las actividades relacionadas con la comunicación?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades de la comunicación y su cumplimiento con las políticas organizacionales?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado de las actividades de la comunicación?	
Compensación	Objetivos Específicos	¿Ejecutan, planean y comunican las estrategias y actividades relacionadas con la compensación de los colaboradores?	
		¿Los colaboradores son incluidos en la planeación y revisión de las estrategias de compensación?	

		¿Existe un criterio definido para realizar los ajustes en la compensación?	
		¿Existe una actividad que busque la relación existente entre la compensación y el desempeño laboral?	
		¿Por cada colaborador se cuenta con un paquete de compensación, contemplando las políticas, estrategias y planes del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Se comparan los resultados de la evaluación de desempeño entre los diferentes años en el departamento de desarrollo de sistemas?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades de la compensación?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades de compensación?	
		¿Los colaboradores son entrenados para mantener un adecuado ambiente laboral?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de las actividades relacionadas con la compensación?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades de la compensación y su cumplimiento con las políticas organizacionales?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado de las actividades de la compensación?	
	Selección	Objetivos Específicos	¿Se realizan los procesos y controles reglamentarios en el proceso de selección de un candidato en el departamento de desarrollo de sistemas?
¿Las vacantes se tratan de cubrir primero por medio de la selección interna de personal?			
¿Los participantes de las actividades del proceso de selección reciben orientación en las leyes, regulaciones, métodos y políticas organizacionales relacionadas con este proceso?			
¿Cada vez que se identifica una nueva vacante está es sometida a un análisis detallado de sus requerimientos?			
¿Se comunica la disponibilidad de una vacante al interior de la organización?			
¿Se maneja el reclutamiento externo en la compañía?			
¿El recorte de personal y despido en el departamento de desarrollo de sistemas es debidamente comunicado?			
¿El departamento de desarrollo de sistemas busca la promoción interna del recurso humano?			
Objetivos Generales		¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades concernientes al proceso de selección?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades relacionadas con el proceso de selección?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de las actividades relacionadas con el proceso de selección?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades del proceso de selección y su cumplimiento con las políticas organizacionales?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado de las actividades relacionadas con el proceso de selección?	
Desempeño Administrativo	Objetivos Específicos	¿El desempeño laboral es el adecuado dentro del departamento de Desarrollo de Sistemas?	
		¿Se ofrecen bonificaciones al tener un colaborador con un desempeño excepcional?	
		¿Los colaboradores conocen las funciones administrativas que se deben desempeñar en el departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Los criterios objetivos de desempeño son revisados, y distribuidos según las responsabilidades específicas de cada colaborador?	

		¿Es revisado el desempeño laboral conforme a los criterios u objetivos específicos definidos de los colaboradores?	
		¿Se maneja una metodología específica para evaluar el desempeño individual y grupal de los resultados esperados y propuestos de los colaboradores?	
		¿Los problemas identificados en el desempeño son corregidos a través de un plan de mejoramiento?	
		¿Se realizan reuniones para discutir el desempeño de cada colaborador y la forma en la cual deben hacer recompensas o cambios según sea el caso?	
		¿Se manejan recompensas cuando se tiene un desempeño excepcional?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades del desempeño administrativo?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en la realización de las actividades del desempeño administrativo?	
		¿Los colaboradores son entrenados para el desempeño de las actividades relacionadas con el desempeño administrativo?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de las actividades relacionadas con el desempeño administrativo?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades del desempeño administrativo y su cumplimiento con las políticas organizacionales?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado de las actividades del desempeño administrativo?	
		¿Las medidas que se tomen son integradas entre los diferentes niveles del departamento de desarrollo de sistemas?	
		Entrenamiento	Objetivos Específicos
¿Las oportunidades relevantes de entrenamiento son iguales para todos los colaboradores?			
¿El tiempo de entrenamiento es manejado según políticas de la organización?			
Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades de entrenamiento?		
	¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades de entrenamiento?		
	¿Los colaboradores son entrenados para el desempeño de sus actividades?		
	¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de las actividades relacionadas con el entrenamiento?		
	¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades de entrenamiento y su cumplimiento con las políticas organizacionales?		
	¿Se realizan medidas para determinar el estado de las actividades del entrenamiento?		
	¿Las medidas que se tomen son integradas entre los diferentes niveles del departamento de desarrollo de sistemas?		

Evaluación de P-CMM Nivel III Definido

Calificación: 0. No aplica || 1. No se realiza || 2. Se realiza esporádicamente || 3. Se realiza con cierta periodicidad || 4. Se realiza con una frecuencia moderada 5. Se realiza constantemente

Área de Proceso		Preguntas	Calif.
Análisis de Conocimientos y Habilidades	Objetivos Específicos	¿Se identifican y son conocidas las capacidades básicas requeridas en los procesos laborales?	
		¿Para cada unidad de trabajo, se cuentan con perfiles de conocimientos y habilidades?	
		¿Las capacidades básicas identificadas con revisadas y modificadas?	
		¿Los perfiles de conocimiento y habilidades son revisados y modificados?	
		¿Se realiza la determinación del nivel de conocimiento y habilidades de los colaboradores dentro del departamento de desarrollo de sistemas?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para establecer y mantener las actividades del análisis del conocimiento y habilidades?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades del análisis de conocimientos y habilidades?	
		¿Los colaboradores son entrenados para mantener un adecuado ambiente laboral?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado y la calidad de las actividades relacionadas con el análisis de conocimientos y habilidades?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades del análisis de conocimientos y habilidades con las políticas organizacionales?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de las actividades relacionadas con el análisis de conocimientos y habilidades?	

Planeación del Personal	Objetivos Específicos	¿Se realiza un plan estratégico sobre el desarrollo de las competencias y necesidades del personal para cada operación del negocio?	
		¿Se planifica a corto plazo el desempeño que deben tener las actividades para alcanzar los objetivos propuestos por el plan estratégico de desarrollo de competencias y habilidades?	
		¿Son tenidas en cuenta las capacidades del departamento de desarrollo de sistemas cuando se desarrolla el plan estratégico del personal?	
		¿Se realizan reuniones sobre los objetivos de las estrategias y los planes que se deben seguir por los colaboradores a corto plazo?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para el desarrollo y modificación de la estrategia y los planes del personal en el corto plazo?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades de desarrollo y modificación de la estrategia y los planes del personal a corto plazo?	
		¿Los colaboradores involucrados en el desarrollo o ejecución de estrategias y planes a corto plazo del personal son entrenados según el tipo de actividades desarrolladas?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado y la calidad de las actividades relacionadas con la estrategia y los planes del personal a corto plazo?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades relacionadas con las estrategias y las actividades de planeación a corto plazo del personal?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de los requerimientos del desarrollo, mantenimiento y ejecución de estrategias y planes del personal a corto plazo?	

Desarrollo de Capacidades	Objetivos Específicos	¿Se maneja la disponibilidad de las capacidades básicas requeridas para desempeñar las labores en el departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Se cuenta con un inventario de perfiles de conocimientos y habilidades y una lista de capacidades básicas necesarias en el departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Se desarrolla la planeación de las capacidades básicas?	
		¿Se realiza un programa de entrenamiento y desarrollo de las capacidades básicas y este es conocido por todos los colaboradores que pueden necesitar entrenamiento?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para el desarrollo de las capacidades básicas requeridas para el desempeño de los procesos administrativos?	
		¿Existe una persona responsable de asistir y aconsejar a las unidades de trabajo en el desempeño de las actividades de las capacidades del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Los colaboradores involucrados en el desarrollo o ejecución de las actividades del desarrollo de capacidades son entrenados en las actividades relacionadas con este tema?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado y la calidad de las actividades de desarrollo de capacidades para cada unidad del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades relacionadas con las estrategias y las actividades de planeación a corto plazo del personal?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de la planeación del departamento de desarrollo de sistemas y de cada unidad específica sobre las actividades de desarrollo de capacidades?	
Capacidades - Basadas en Prácticas	Objetivos Específicos	¿Se encuentran adaptadas las prácticas y actividades laborales con el fin de motivar a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus capacidades básicas?	
		¿Se cuenta con un encargado responsable de coordinar el alineamiento de las prácticas del personal con las capacidades básicas de la organización?	
		¿Las actividades de reclutamiento son planeadas y ejecutadas para satisfacer los requerimientos de las capacidades básicas?	
		¿Las decisiones y asignaciones realizadas al personal están relacionadas al desarrollo de la carrera de los colaboradores y al alcance de los objetivos personales?	
		¿Se busca la relación entre los objetivos de las capacidades básicas requeridas y los criterios de desempeño requeridos para las actividades de los colaboradores?	
		¿Se realiza una evaluación en el desempeño laboral de cada colaborador según las capacidades básicas que debe desarrollar en el departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Se realizan las relaciones entre las capacidades básicas y el desempeño de los colaboradores, en los ajustes de la compensación, el reconocimiento y recompensas como un símbolo de desarrollo y motivación?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada la cual es modificada para motivar la capacidad de desarrollo de las capacidades básicas de los colaboradores?	
		¿Existe una persona responsable de coordinar el alineamiento de las actividades de los colaboradores con las capacidades básicas del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Los colaboradores involucrados en las actividades de las capacidades básicas son entrenados en las habilidades necesarias para su desempeño?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado y la calidad de adaptación de las prácticas laborales en el desarrollo de las capacidades básicas?	

		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades relacionadas con las estrategias y las actividades de planeación a corto plazo del personal?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la planeación de los alineamientos a seguir por los colaboradores en el desarrollo de sus capacidades básicas?	
Cultura Participativa	Objetivos Específicos	¿Se realiza reuniones para tomar una decisión en el departamento de desarrollo de sistemas con los colaboradores involucrados en esta decisión?	
		¿Se fomentan valores que permitan una comunicación abierta y una participación de los colaboradores en la toma de decisiones?	
		¿Se cuenta con la información requerida para desempeñar las responsabilidades laborales cuando esta es necesaria?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para las actividades que soportan el desarrollo de una cultura participativa en los colaboradores?	
		¿Existe una persona responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo de la cultura participativa de los colaboradores?	
		¿Los colaboradores involucrados en la comunicación y las habilidades de la participación administrativa son entrenados en las habilidades necesarias para su desempeño?	
		¿Se realizan medidas para determinar el estado y la calidad de las actividades de participación y las tendencias con la organización del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿La gerencia realiza los cambios tomados en los diferentes niveles organizacionales sobre los roles y procesos que se desarrollan para la toma de decisiones?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la planeación de la alineación de las actividades que soporten el desarrollo de una cultura participativa?	
Desarrollo Profesional	Objetivos Específicos	¿Se manejan actividades de desarrollo profesional por cada colaborador?	
		¿El departamento de desarrollo de sistemas y los colaboradores se interesan en brindar y fomentar oportunidades profesionales que ayuden a optimizar el valor de sus conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño?	
		¿Se realiza por cada colaborador un plan de desarrollo para coordinar sus actividades y el monitoreo de la realización de estas?	
		¿Se realizan asignaciones fuera de las responsabilidades habituales de trabajo?	
	Objetivos Generales	¿Se cuenta con una política documentada para las actividades del desarrollo profesional para cada unidad de trabajo?	
		¿Existe una persona responsable de coordinar las actividades de desarrollo profesional del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Los colaboradores responsables de asesorar sobre las actividades de desarrollo profesional son entrenados en las habilidades requeridas para su correcto desempeño?	
		¿La gerencia realiza periódicamente revisiones sobre el cumplimiento de las actividades de desarrollo profesional por parte del departamento de desarrollo de sistemas?	
		¿Son presupuestados los recursos necesarios para la implementación de los planes de las actividades de desarrollo profesional?	

ANEXO 5. CASO ICESI (PRUEBA PILOTO)

El departamento de desarrollo de sistemas de la universidad Icesi es la empresa piloto para desarrollar una guía modelo para las guías de implantación que se van a desarrollar con las otras dos empresas con las características requeridas. El estado actual del departamento de desarrollo de sistemas de la universidad Icesi, encontramos presentes varias falencias frente a lo que debería ser ideal en los departamentos de desarrollo de software. A continuación se desarrollarán las recomendaciones para acercar más el estado actual de la universidad Icesi con el estado ideal en el que se debería encontrar.

Nivel II (Repetible)

Resultados obtenidos de la Encuesta para el nivel II (Repetible) son los siguientes:

	NIVEL IDEAL	ICESI
Ambiente Laboral	4	2,04
Comunicación	5	2,40
Compensación	4	1,17
Selección	4	3,21
Desempeño Administrativo	3	1,71
Entrenamiento	5	2,77

Tabla 1. Resultados de las Encuestas

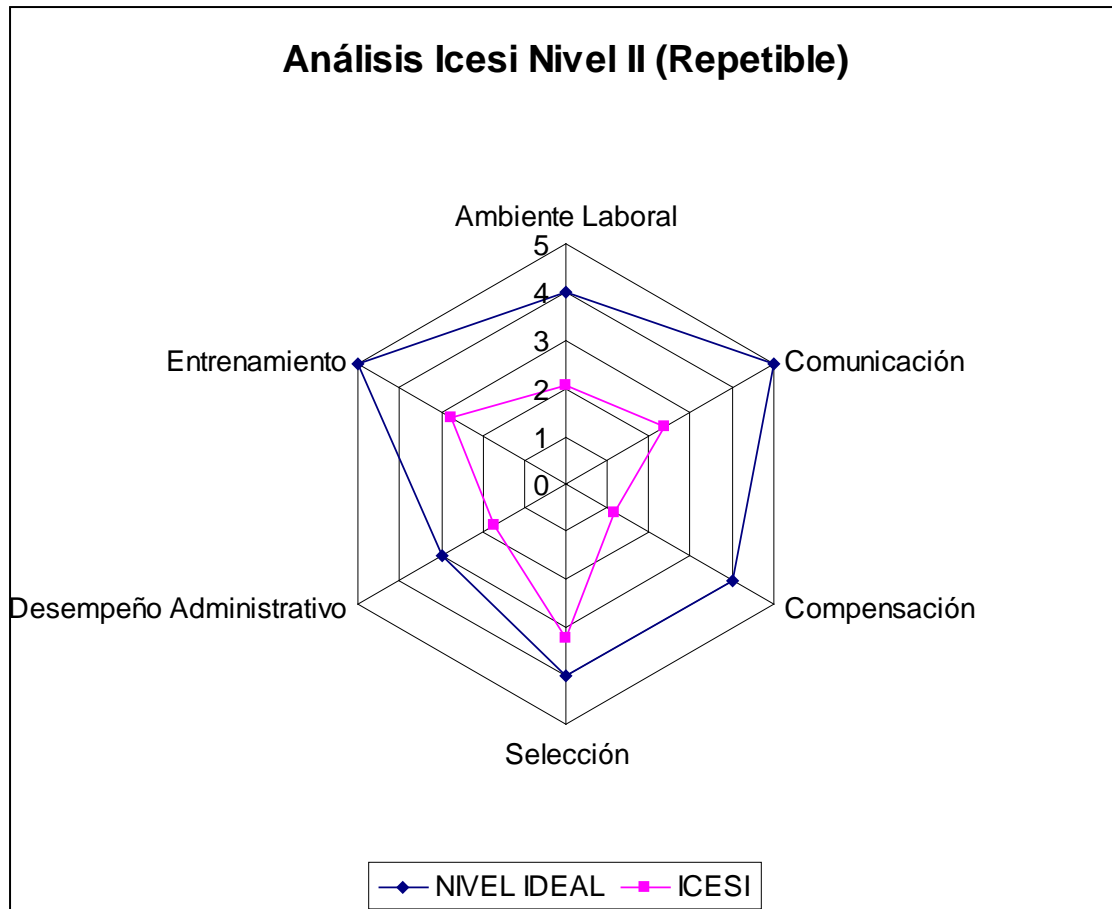


Gráfico 1. Estado de la Universidad Icesi Vs. El Estado Ideal

Recomendaciones del Ambiente Laboral:

1. Identificar distracciones laborales y evaluar el espacio de trabajo. Según lo observado en el ambiente laboral, encontramos un hacinamiento de colaboradores en este departamento y los que ya no podían tenerse dentro del departamento fueron esparcidos en diferentes lugares (tercer piso del edificio de la biblioteca y parte del primer piso de la biblioteca), lo cual es una gran desventaja, dado que, se pierde el contacto necesario para desarrollar mejores labores. A pesar que existen diferentes formas de hacer llegar la información a los colaboradores (Correo electrónico) los colaboradores que no se encuentren dentro del departamento van a perder parte de la información que se maneje en el interior del departamento de sistemas. También, es necesario que se maneje un espacio prudente para los colaboradores, dado que, de esta forma es posible minimizar las distracciones que se puedan presentar y las incomodidades que entorpecen el desempeño de los colaboradores.

2. Desarrollar una política documentada para establecer y mantener este ambiente laboral. Es necesario establecer por escrito, una política que soporte

las actividades y en sí, lo que se espera que sea el ambiente laboral dentro del departamento, argumentando la necesidad de la unificación de todo el departamento y los límites prudentes que necesitan sus colaboradores para lograr la mayor eficiencia en sus labores.

3. Identificar la persona que será encargada de que las actividades del ambiente laboral se desempeñen en el departamento. Puede ser cualquier colaborador que este motivado para ayudar en lo referente al ambiente laboral y debe velar para que la realización de actividades involucradas con el ambiente laboral se estén desempeñando correctamente. Este colaborador debe ser entrenado por su jefe para conocer que se espera del ambiente laboral según las políticas establecidas anteriormente y de esta forma lograr la efectividad esperada del ambiente laboral.

4. Comunicación de las políticas establecidas a todos los colaboradores. Es necesario que todos los colaboradores (en este caso sin importar donde se encuentren dispersos) conozcan las políticas planteadas para el ambiente laboral. A su vez, que conozcan las leyes y regulaciones gubernamentales manejadas en el ambiente laboral si consideran que las políticas establecidas atentan contra las establecidas por el gobierno.

5. Verificar lo implementado. Es necesario medir y verificar que las actividades que se desarrollen para mejorar el ambiente laboral actual de la universidad Icesi a un estado ideal estén dando los resultados esperados y en caso de no ser así, desarrollar actividades de contingencia que permitan encarrilar los procesos que buscan un ambiente laboral óptimo.

Recomendaciones de la Comunicación:

1. Desarrollo de habilidades de comunicación entre los colaboradores. Incentivar en los colaboradores una política de puertas abiertas, con el fin de lograr que puedan comunicar con todos los niveles del departamento no solo la información necesaria para las actividades laborales, sino también, información adicional que puede servir de retroalimentación para realizar mejoras internas. La comunicación se puede ver bastante afectada por la descentralización que se presenta en el departamento, por lo que es necesario establecer un puente de comunicación sólido para lograr que todo tipo de información sea transmitida a través de todo el departamento.

2. Desarrollar una política documentada para conducir sus actividades relacionadas con la comunicación. En las políticas se especifican cosas como: Las relaciones de las actividades de la comunicación de los objetivos del negocio y la documentación de la valores de la organización, la importancia de mantener un ambiente abierto que soporte la comunicación en todas las direcciones.

3. Identificar la persona que será encargada de que las actividades de la comunicación se desempeñen en la organización. Este colaborador debe incentivar en todos la necesidad de transmitir y recibir la información dentro del departamento, también debe ser una ayuda para los colaboradores que presenten dificultad rompiendo el hielo que les impide transmitir información en el momento oportuno y relacionada con el departamento.

4. Comunicación de las políticas establecidas a todos los colaboradores. Es necesario que todos los colaboradores se conozcan entre sí (esto se puede desarrollar a través de una integración), donde se rompa un poco la rigidez que se presente entre colaboradores. A su vez, establecer mecanismos de comunicación con los otros miembros de la organización a través de un buzón de (Entrada/Salida) para la comunicación con las personas externas al departamento de desarrollo de sistemas.

5. Rol que debe desempeñar el encargado del departamento de desarrollo de sistemas. El encargado del departamento debe por medio de una base periódica o cada vez que sea conveniente los acontecimientos y condiciones de la organización y en particular del departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, es el agente mediador de conflictos en el caso de existir uno entre los colaboradores, los cuales deben manejarse a través de una política documentada y según lo especificado en está.

Debe realizar reuniones con los colaboradores en busca de una retroalimentación de las cosas que suceden en el departamento de desarrollo de sistemas.

6. Verificar lo implementado. Es necesario realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para mejorar la comunicación son acordes con lo planteado en las políticas y si se logra llegar al estado ideal y la forma en la cual se va a mantener este estado. Es de vital importancia incentivar la comunicación entre los colaboradores con el fin de recolectar información sobre un tema en específico y también para conocer posibles falencias o recomendaciones que en un futuro, mostraran si la gestión realizada para estas sugerencias son efectivas o no.

Recomendaciones de la Compensación:

1. Desarrollo de la estrategia de compensación. Se debe desarrollar una estrategia de compensación que busque la racionalidad para determinar la compensación como una estrategia, los vehículos para realizar la compensación y como usarlos, el criterio para las compensaciones y una metodología para establecer y mantener una equidad en el sistema de compensación.

2. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades compensatorias. En las políticas se especifican cosas como: la estrategia de

compensación, las relaciones de las actividades de la compensación con las actividades laborales desarrolladas por los colaboradores, las bonificaciones que deben otorgarse según los criterios establecidos para compensar las actividades sobresalientes, las reglas de juego que están ligadas a toda actividad compensatoria y la financiación de los recursos y bonificaciones de este tipo de actividades.

3. Identificar la persona que será encargada de que las actividades de la compensación se desempeñen en la organización. Este colaborador debe ser responsable de que los criterios de evaluación frente a una labor considerada excepcional sea compensada según los criterios y políticas establecidas y cerciorarse que estas políticas se desempeñen para lograr que toda la motivación que tuvo el colaborador cuando se desempeño excepcionalmente tenga su propio distintivo y sea un factor motivador para los otros miembros del departamento.

4. Desarrollo del Plan de compensación. Se debe realizar un plan de compensación ligado a las políticas, los planes establecidos, las estrategias de compensación que se manejen y la forma en como estas se combinan para según el cargo del colaborador y el desempeño sobresaliente sea reflejado en la bonificación que se merece.

5. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de compensación. Es necesario realizar bajo cierta periodicidad o cada vez que sea conveniente, la revisión de las políticas establecidas para la compensación y revisar según sea necesario las políticas escritas para determinar la el tipo de estrategia que se debe implementar según corresponda el caso de compensación.

6. Verificar lo implementado. Es necesario medir la efectividad de este proceso y esto se puede lograr estableciendo un indicador que mida el desempeño de los colaboradores antes y después de definidas las políticas de compensación y como estas motivan a los colaboradores a desarrollar de una mejor forma sus actividades y procesos dentro del departamento.

Recomendaciones de Selección:

1. Establecer los requerimientos de la vacante. Siempre que se presente una vacante, a pesar de ser una vacante antigua, es necesario revisar según las tareas que se van a asignar, los requerimientos que debe tener el futuro colaborador que ocupe ese puesto. No es fiable basarse de requerimientos antiguos dado que con el transcurso del tiempo estos requerimientos pueden variar. Los requerimientos deben quedar documentados y dados a conocer a todos los futuros candidatos de la vacante.

2. Reclutamiento externo. Si se ha descartado realizar el reclutamiento interno al no tener un colaborador que pueda desempeñarse en el cargo, es posible realizar reclutamiento externo. Este proceso puede ser tedioso y es por esto que hay firmas totalmente dedicadas a este tipo de actividades y son conocidas como apoyo gerencial y permiten obtener a los mejores cinco candidatos que hayan sido postulados a ocupar el cargo según los requerimientos que se tengan.

3. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades del proceso de selección. En las políticas se especifican cosas como: La relación de las actividades de selección con los objetivos del negocio, las responsabilidades para iniciar, conducir y aprobar todas las decisiones que se tomen referentes a las asignaciones del proceso de selección. También determinar los procesos involucrados como: los requerimientos requeridos para el cargo, las formas en que se manejará el reclutamiento interno o externo y la transición y orientación del candidato seleccionado a su nuevo puesto de trabajo.

4. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de selección. A pesar de ser las psicólogas las directas involucradas con los procesos de selección es necesario que el jefe directo o un encargado que conozca la vacante se vincule con este proceso, dado que, en muchos casos el candidato puede tener el mejor perfil, pero para otro tipo de vacante y no para lo que de verdad se está solicitando, por lo que es necesario que sea evaluado tanto psicológica como profesionalmente.

5. Verificar lo implementado. Es necesario desarrollar indicadores de gestión que me indiquen si el candidato seleccionado es el adecuado frente a las necesidades que se presentaban en el cargo. En caso de presentarse una respuesta negativa frente a esto, se debe comunicar al colaborador sobre las falencias y si persiste en un desempeño no adecuado se debe proceder a la búsqueda de un nuevo candidato.

Recomendaciones de Desempeño administrativo:

1. Establecer los criterios de desempeño. Es necesario realizar la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores y como estos cumplen o no según los criterios de desempeño (lo que se espera que sea desarrollado por el colaborador) definidos para sus actividades laborales. Los resultados de esta retroalimentación deben ser comunicados a las personas involucradas.

2. Desarrollo de planes de mejoramiento. Al identificar la necesidad de una mejora potencial en los procesos, herramientas, o recursos que pueden engrandecer el desempeño individual sobre las tareas asignadas, es necesario realizar una comunicación formal sobre estos cambios necesarios con la

finalidad que el desempeño individual o grupal identifique el problema y logre crear un plan de acción o mejoramiento que permita mediar los problemas identificados.

3. Retroalimentación/compensación. Todos los colaboradores son responsables de proveer una retroalimentación de su desempeño y entrenamiento en las habilidades requeridas para su cargo frente al administrador del departamento de desarrollo de sistemas, con el fin de establecer los criterios que se manejan a la hora de realizar los reconocimientos y recompensas a los eventos que ocurren y justifican una atención especial.

4. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades del proceso de selección. En las políticas se especifican cosas como: las actividades de desempeño administrativo ligadas a los objetivos del negocio y el estado de los valores de la organización, identificación de los responsables de proveer la retroalimentación, las discusiones que se deben plantear sobre el desempeño laboral y sus mejoras, documentación y actuación en las necesidades desarrolladas, documentación de las retroalimentaciones y los problemas de desempeño.

5. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desempeño administrativo. La persona encargada de supervisar que el administrador encargado del departamento de desarrollo de sistemas se encuentre involucrado en todos los procesos que involucren los colaboradores de su área y no se haga ajeno a ningún proceso, dado que, la mayoría de las decisiones deben contar con su aprobación, intervención y supervisión.

6. Verificar lo implementado. El administrador del departamento de desarrollo de sistemas debe ser vigilante de que las actividades del proceso de desempeño administrativo se están llevando a cabalidad y según las políticas establecidas para esta área de proceso. Todas las actividades del desempeño administrativo deben ser revisadas con el fin de determinar si los planes de mejoramiento propuestos por el administrador y los colaboradores involucrados son efectivos y logra corregir las fallas encontradas o recoger los resultados esperados frente a los cambios que se deseaban hacer.

Recomendaciones de Entrenamiento:

1. Acuerdos para los trabajadores que deben ser entrenados. Es necesario establecer las negociaciones necesarias con el o los colaboradores que van a ser entrenados con el fin de coordinar la forma en la cual se va a manejar el tiempo que no se va a dedicar a las actividades laborales y estos acuerdos deben ir acordes a las políticas manejadas en esta área clave de proceso.

2. Desarrollar una política documentada para la implementación de las actividades de entrenamiento. En las políticas se especifican cosas como: La relación de las actividades de entrenamiento con los objetivos del negocio y los valores de la organización, la identificación de las habilidades que se necesiten para proyectos críticos, los tiempos de entrenamiento adecuados a cada individuo, relación entre el entrenamiento y el beneficio esperado de estas actividades.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de entrenamiento. El colaborador que se encargue de las actividades de entrenamiento debe conocer las futuras oportunidades que se van a presentar para que los colaboradores sean entrenados, como estas oportunidades de entrenamiento están ligadas a las actividades de ciertos colaboradores en particular. Debe buscar que todos los colaboradores puedan participar de las diferentes actividades de entrenamiento que se realicen y motivarlos a que hagan parte de ellas.

4. Verificar lo implementado. Es necesario establecer indicadores que permitan medir si las actividades de entrenamiento realizadas lograron suplir la necesidad de conocimiento que se tenía y a partir de esto, establecer como es ahora la relación de efectividad en las tareas desarrolladas actualmente por el trabajador y el desempeño de las tareas antes de esta.

Nivel III (Definido)

Resultados obtenidos de la Encuesta para el nivel III (Definido):

	NIVEL IDEAL	ICESI
Análisis de Conocimientos y Habilidades	4	1,88
Planeación del Personal	5	1,73
Desarrollo de Capacidades	4	1,80
Capacidades -Basadas en Prácticas	3	1,77
Cultura Participativa	5	2,07
Desarrollo Profesional	3	1,81

Tabla 2. Resultados de las Encuestas

Análisis Icesi Nivel III (Definido)

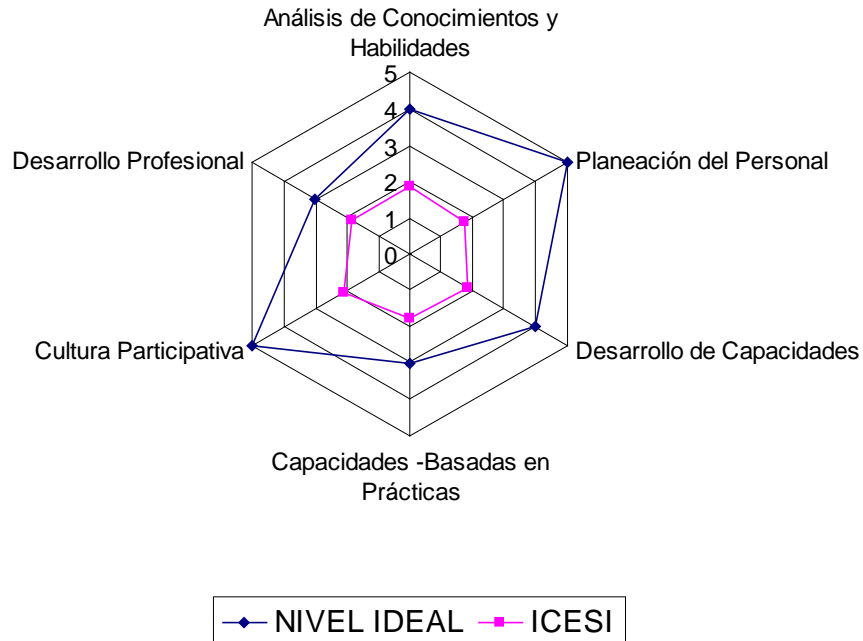


Gráfico 2. Estado de la Universidad Icesi Nivel III Vs. El Estado Ideal

Recomendaciones Análisis de Conocimientos y habilidades:

- 1. Desarrollar los perfiles de los conocimientos y habilidades.** Según los procesos laborales que debe desempeñar cada colaborador, es necesario establecer que conocimientos y habilidades son necesarias para desarrollar las actividades de cada proceso laboral y de esta forma lograr una mayor empatía entre conocimiento y labor del colaborador.
- 2. Desarrollar una política documentada para la implementación de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades.** En las políticas se especifican cosas como: Los servicios del análisis de conocimientos y habilidades hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores, su desempeño en los procesos organizacionales y una lista de las capacidades básicas para la base de la mano de obra.
- 3. Rol que debe desempeñar el encargado de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades.** Es necesario revisar las políticas establecidas para el desarrollo de las actividades necesarias para el análisis de

los conocimientos y habilidades con el fin de establecer los diferentes perfiles de conocimientos y habilidades ligados a cada cargo. Esta persona debe tener un entrenamiento o conocimiento específico de todos los conocimientos que son requeridos para desarrollar las tareas de cualquier cargo dentro del departamento, como también las habilidades que debe desarrollar y son necesarias al cargo.

4. Verificar lo implementado. Se debe tener un control permanente en la ejecución de las actividades planteadas en el análisis de habilidades y conocimientos dado que estas no deben ser necesariamente revisadas constantemente, sino a partir de una base periódica.

Recomendaciones de la Planeación del personal:

1. Desarrollar planes estratégicos en el departamento de desarrollo de sistemas. Es necesario que el jefe del departamento junto con sus colaboradores, desarrollen una planeación estratégica de las actividades que se van a desarrollar en el corto plazo y de esta forma medir en impacto que se va a tener en los demás departamentos e informarlo al resto de la organización. Esto con el fin de alcanzar los objetivos del departamento y posteriormente los objetivos organizacionales.

2. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo. En las políticas se establecen las siguientes condiciones: los servicios de la planeación del personal hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores del Departamento de Desarrollo de Sistemas, planes estratégicos que a corto plazo que soporten las estrategias y las operaciones de los objetivos del negocio, las responsabilidades para iniciar, conducir, y aprobar las estrategias y los planes del personal en el corto plazo.

3. Rol que debe desempeñar el encargado para coordinar las estrategias y planes en el corto plazo del personal. El colaborador encargado debe relacionar las estrategias y objetivos organizacionales con las estrategias y planes en el corto plazo del personal que se desarrollen dentro del departamento de sistemas. A su vez, debe manejar presupuesto que se tiene para el desarrollo, mantenimiento y ejecución de las estrategias y planes del personal a corto plazo. Como todo plan estratégico debe tener un plan de contingencia en caso de que la estrategia sugerida fallé, el colaborador junto con el jefe del departamento debe determinar si existe la necesidad de poner en ejecución el plan contingencia como sucesión al que se estaba desarrollando como estrategia.

4. Verificar lo implementado. Es necesario medir la efectividad de los planes que se están realizando en el corto plazo y los planes que son manejados como estrategia. Esto se puede desempeñar a través de reuniones con las personas

involucradas en el proceso, el encargado de las actividades de la planeación de personal y el encargado del departamento de desarrollo de sistemas como tal. Esta operación dará a conocer si se debe continuar con el plan estratégico o el propuesto a corto plazo o es necesario implementar el plan de sucesión planteado o futuro a plantearse para el plan estratégico.

Recomendaciones del Desarrollo de Competencias:

1. Desarrollo de las competencias básicas. Para los diferentes procesos que se encuentran en el departamento de desarrollo de sistemas, es necesario determinar las competencias básicas que se deben desarrollar con el fin de determinar no solo el tipo de perfil de conocimientos y habilidades asociado a estos, sino también las actividades que ayuden a incrementar las competencias en los colaboradores que necesitan de ciertas capacidades básicas para desempeñarse en sus labores diarias y lograr el mejoramiento continuo de estas.

2. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo. Las políticas deben contemplar los siguientes aspectos: Las actividades de desarrollo de competencias que sirvan a los objetivos y el estado de los valores en la organización, Actividades que incrementen los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño en el trabajo de cada unidad, el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades en las capacidades básicas requeridas.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de coordinar el desarrollo de las actividades de las capacidades del personal. El encargado debe poner a disponibilidad de los colaboradores la información de las capacidades básicas, el perfil de conocimiento a habilidades de las mismas y las oportunidades de aprendizaje relativas a su desarrollo. Aunque es responsabilidad de los colaboradores identificar y perseguir las oportunidades de aprendizaje para realzar sus capacidades en el departamento de desarrollo de sistemas.

4. Verificar lo implementado. Las medidas que se tomen en las actividades que involucren el desarrollo de capacidades en cada unidad de trabajo del departamento de desarrollo de sistemas ayudarán no solo a determinar la efectividad de las mismas sino también la calidad con la que se están llevando a cabo los diferentes procesos.

Recomendaciones de las Capacidades Basadas en Prácticas:

1. Relacionar el desempeño laboral y las capacidades básicas de los colaboradores. Al efectuar las actividades de reclutamiento, es necesario determinar las capacidades básicas requeridas en el cargo y establecer el nivel de acoplamiento del perfil del futuro candidato a la vacante con las capacidades básicas requeridas y su plan carrera. Esto en busca de lograr que el colaborador

desarrollé no solo una labor, sino que se sienta a gusto con las actividades que debe desarrollar en un futuro.

2. Desarrollar el sistema de compensación. Es necesario desarrollar los respectivos ajustes para la compensación individual con el fin de motivar el desarrollo de las capacidades básicas de los colaboradores y utilizar las habilidades para mejorar el desempeño de los individuos, grupos, unidades y/o niveles organizacionales. Es necesario también, determinar el nivel de efectividad entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral de los colaboradores.

3. Desarrollar una política documentada para las capacidades basadas en prácticas. Entre las políticas es necesario especificar los siguientes tópicos: Establecer el criterio en las actividades de reclutamiento que permitan escoger al mejor candidato según las capacidades básicas y su plan de carrera, la administración debe definir las actividades y los criterios para desarrollar las capacidades básicas requeridas, las actividades de reconocimiento y recompensa están enfocadas en el crecimiento de las capacidades básicas de la organización.

4. Rol que debe desempeñar el encargado del desarrollo de las capacidades basadas en prácticas. El responsable será el encargado de coordinar el alineamiento de las prácticas de los colaboradores con las capacidades básicas necesarias en el departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, es el encargado de asegurar que las prácticas y las actividades de los colaboradores son ajustadas con el fin de motivar el desempeño de las capacidades básicas dentro del departamento de desarrollo de sistemas.

5. Verificar lo implementado. El encargado será el responsable de verificar la adaptación de las prácticas laborales y las capacidades básicas que se requieren en el departamento de desarrollo de sistemas. Es necesario que esta verificación se encuentre conducida según lo determinado en las políticas documentadas.

Recomendaciones de la Cultura Participativa:

1. Fomentar la comunicación abierta. Es necesario establecer los valores necesarios con el ánimo de lograr una comunicación abierta y la participación de todos los miembros en la toma de decisiones tanto por cada colaborador como en grupo. Es necesario que cada colaborador disponga en el momento oportuno de la información requerida y esto es logrado en gran medida a través de una cultura participativa, es ella la responsable de que el trabajo de los colaboradores y cualquier otro tipo de desarrollo de comunicación efectiva hagan parte de la comunicación de información. También es necesario que toda decisión que afecte a los colaboradores, sean ellos también partícipes de los

cambios que se desean desarrollar y que propongan ideas para lograr un mayor acierto con los cambios y las decisiones que se quieran realizar.

2. Desarrollar una política documentada sobre las actividades de la cultura participativa. Las políticas típicamente especifican: Las actividades que soporten el desarrollo de una cultura participativa ligado a los objetivos y valores del departamento de desarrollo de sistemas, involucramiento de los colaboradores y grupos en los procesos de toma de decisiones que afecten a su trabajo, establecimiento de un ambiente donde se cuente con una comunicación abierta entre todos los niveles y grupos dentro del departamento de desarrollo de sistemas.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de la cultura participativa. La persona designada responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo de la cultura participativa debe generar cultura. Es necesario que todos los niveles del departamento tengan contacto entre sí y esto solo puede lograrse y los colaboradores se sienten cómodos y familiarizados cuando necesitan comunicarse con los niveles del departamento. A su vez, es necesario verificar que la comunicación y las actividades de toma de decisiones dentro del departamento de desarrollo de sistemas sean conducidas de forma abierta y participativa acorde con las políticas y los valores fomentados.

4. Verificar lo implementado. Es necesario observar el progreso de las actividades que incentiven una cultura participativa entre los diferentes integrantes del departamento de desarrollo de sistemas con el fin de determinar las tendencias que se empiezan a generar y determinar si se están obteniendo resultados de calidad y los esperados.

Recomendaciones del Desarrollo Profesional:

1. Desarrollar plan de carrera. Es necesario por cada colaborador, que él desarrolle su plan de carrera y de esta forma lograr que el colaborador visiona donde desea estar en un futuro próximo. Es necesario que los colaboradores activamente identifiquen y persigan las oportunidades de aprendizaje para reforzar sus opciones profesionales y las capacidades básicas que se deben ejecutar en el departamento de desarrollo de sistemas. También, después de realizar la selección del candidato más óptimo para el cargo según no solo sus habilidades y conocimientos sino también su plan carrera, es necesario que las actividades que se involucren en sus prácticas laborales se encuentren enfocadas en su mayoría al plan carrera con el cual visiona el colaborador.

2. Desarrollar una política documentada sobre las actividades del desarrollo profesional. Las políticas típicamente especifican: actividades del desarrollo de la carrera están ligadas a los objetivos y los valores del departamento de sistemas, los métodos que identifiquen las oportunidades de

desarrollo de carrera y los procedimientos para discutir las opciones de la carrera por cada colaborador.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desarrollo profesional. La persona designada responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo profesional debe definir también el grado de las oportunidades profesionales basándose en las capacidades básicas requeridas dependiendo de cada uno de las actividades laborales.

4. Verificar lo implementado. Es necesario medir el estado de las actividades de desarrollo profesional y lograr determinar si las actividades y las posibilidades de entrenamiento presentadas son acordes al plan de carrera que desea continuar la persona. Es necesario observar como se están desempeñando las actividades del desarrollo profesional para determinar el nivel de acoplación del colaborador con las actividades que debe desarrollar día a día y evitar la rotación de colaboradores y lograr cumplir los objetivos tanto organizacionales como personales y profesionales.

ANEXO 6. CASO DE CENICAÑA

Cenicaña (Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia), es una empresa que cuenta con un departamento de desarrollo de sistemas y tecnología, encargado de desarrollar aplicaciones que permitan el uso e interpretación más adecuada de la información que maneja la empresa.

Posee puntos muy cercanos al estado ideal pero como paso anteriormente en la prueba piloto, el problema radica en los objetivos generales que busca P-CMM, dado que, no se logra que las personas encargadas de cada área clave de proceso y los directivos documenten todas las actividades y acciones que se presentan.

Estos son los resultados y las actividades que se aconseja desarrollar para lograr un estado ideal.

Nivel II (Repetible)

Los resultados obtenidos de la encuesta para el Nivel II (Repetible) son los siguientes:

	NIVEL IDEAL	CENICAÑA
Ambiente Laboral	4	2,61
Comunicación	5	2,21
Compensación	3	1,00
Selección	4	3,31
Desempeño Administrativo	3	2,53
Entrenamiento	5	2,55

Tabla 3. Resultados de las Encuestas

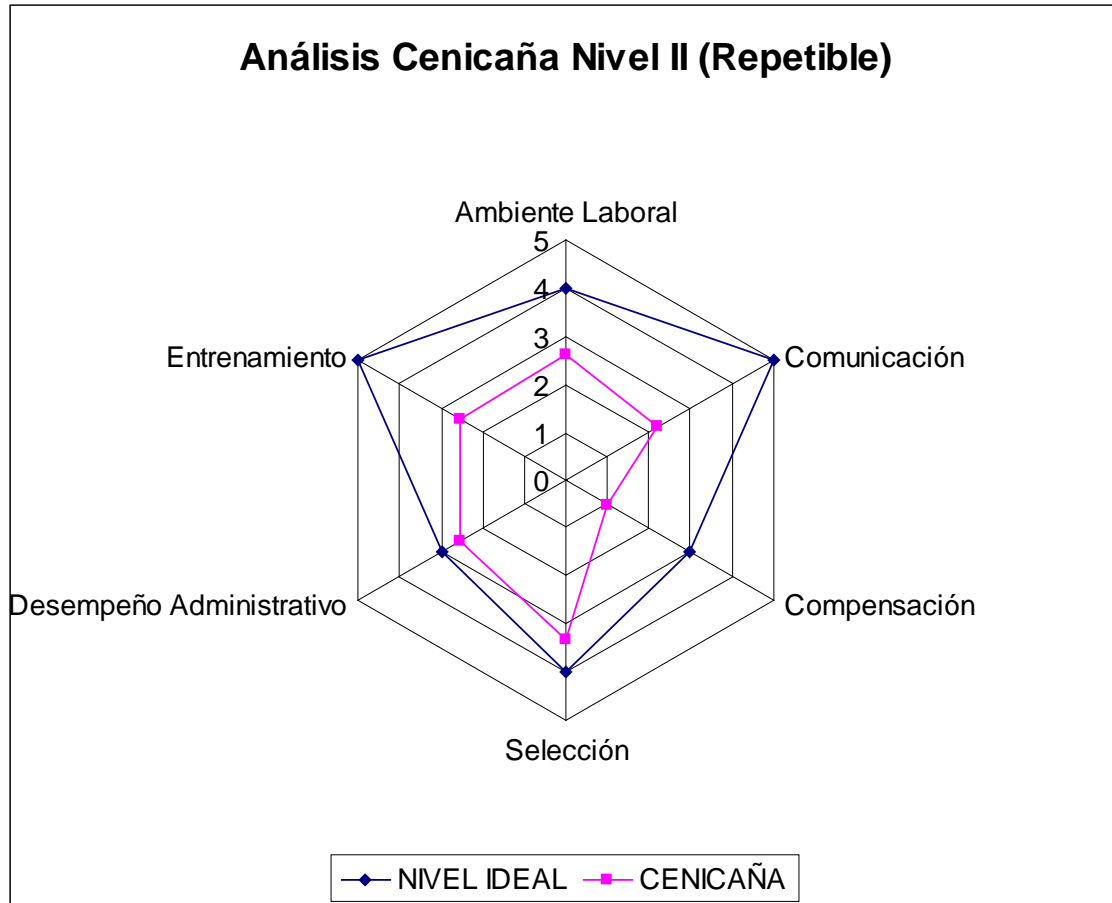


Gráfico 3. Estado de Cenicaña Vs. El Estado Ideal

Recomendaciones del Ambiente Laboral:

1. **Desarrollar una política documentada para establecer y mantener este ambiente laboral.** Esta política debe contener: las condiciones laborales que soportan los objetivos del departamento de desarrollo de sistemas y el estado de los valores de la organización, leyes y regulaciones gubernamentales, límites prudentes sobre los recursos necesitados y la minimización de las distracciones.

2. **Identificar la persona que será encargada de que las actividades del ambiente laboral se desempeñen en la organización.** Esta persona no solo debe ser responsable de asistir y aconsejar a los demás colaboradores en la realización de actividades involucradas con el ambiente laboral, sino que también hará las veces de supervisor, buscando que las actividades se estén desempeñando correctamente. Este colaborador debe ser entrenado por su jefe para conocer que se espera del ambiente laboral según las políticas establecidas anteriormente y de esta forma lograr la efectividad esperada del ambiente laboral.

3. Comunicación de las políticas establecidas a todos los colaboradores.

Es necesario que todos los colaboradores conozcan las políticas planteadas para el ambiente laboral, a su vez, que conozcan las leyes y regulaciones gubernamentales manejadas en el ambiente laboral si consideran que las políticas establecidas atentan contra las establecidas por el gobierno.

4. Verificar lo implementado. Después de haber realizado todas las actividades para el mejoramiento del ambiente laboral, es necesario realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para mejorar el ambiente laboral son acordes con lo planteado en las políticas, si se logra llegar al estado ideal y la forma en la cual se va a mantener este estado. Esta es una actividad que debe realizar el encargado del departamento de desarrollo de sistemas y no el asistente, dado que, este se encarga de dirigir las actividades de esta área de proceso y no la efectividad de las mismas.

Recomendaciones de la Comunicación:

1. Romper la jerarquía vertical que se tiene dentro de la organización. Es necesario que la gerencia no sea una estructura del todo rígida y debe tener en cuenta las sugerencias que se realizan por todos los colaboradores, es necesario que sus peticiones sean evaluadas y encontrar que tan viables son de realizar según lo establecido en los objetivos organizacionales. A su vez, la gerencia es la encargada de mediar los conflictos que se presenten en el departamento de sistemas, dado que, debe ser la autoridad que permite mediar las diferencias entre ambas partes y llegar a un acuerdo razonable. También la gerencia debe ser la encargada de mantener el departamento de desarrollo de sistemas informado sobre las actividades y decisiones que se tomen no solo al interior del departamento, sino también en las diferentes dependencias con el fin de lograr un menor impacto con las decisiones que tomen y tengan en ellas involucradas a los colaboradores.

2. Desarrollar una política documentada para conducir sus actividades relacionadas con la comunicación. En las políticas se especifican cosas como: Las relaciones de las actividades de la comunicación de los objetivos del negocio y la documentación de la valores de la organización, la importancia de mantener un ambiente abierto que soporte la comunicación en todas las direcciones.

3. Identificar la persona que será encargada de que las actividades de la comunicación se desempeñen en la organización. Es un colaborador encargado de la supervisión de las actividades y debe buscar que se estén desempeñando correctamente. Debe ser entrenado por su jefe para conocer que se espera del ambiente laboral según las políticas establecidas anteriormente y de esta forma lograr la efectividad esperada del ambiente laboral.

4. Comunicación de las políticas establecidas a todos los colaboradores.

Es necesario que todos los colaboradores conozcan las relaciones personales que se deben llevar, las prácticas y las políticas planteadas para realizar una comunicación efectiva entre los diferentes niveles organizacionales. El recomendable colocar todas las políticas realizadas no solo en esta área clave de proceso sino en todas, un documento al alcance de todos los colaboradores, para que ellos conozcan las políticas que se tienen establecidas.

5. Rol que debe desempeñar el encargado del departamento de desarrollo de sistemas. El jefe de sistemas debe comunicar sobre una periódicamente o cada vez que sea conveniente los acontecimientos de la organización y en particular del departamento de desarrollo de sistemas.

Es un agente mediador de conflictos en el caso de existir uno entre los colaboradores, los cuales deben manejarse a través de una política documentada y según lo especificado en está.

Es necesario realizar frecuentemente o cada vez que sea necesario reuniones con los colaboradores, en busca de una retroalimentación de las cosas que suceden en el departamento de desarrollo de sistemas y las actividades que estaban programadas a realizar antes de esa reunión.

6. Verificar lo implementado. Después de haber realizado todas las actividades para incentivar la comunicación efectiva entre los colaboradores, es necesario realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para mejorar la comunicación son acordes con lo planteado en las políticas y si se logra llegar al estado ideal y la forma en la cual se va a mantener este estado. A través de la comunicación abierta de los colaboradores no solo se obtendrá información necesaria para las actividades laborales, sino también sugerencias que son de gran ayuda para desarrollar acciones que puedan mediar conflictos o inconformidades que la gerencia desconozca. Estas sugerencias deben documentarse para establecer en un futuro los indicadores que mostraran si la gestión realizada para su solución son efectivas o no.

Recomendaciones de la Compensación:

En los resultados obtenidos encontramos que la compensación en Cenicaña, es totalmente nula y la recompensación solo es reflejada en muy buenos salarios a sus colaboradores, pero la mayoría de los trabajadores a pesar de sentirse satisfechos con su salario, podrían tener un mejor desempeño al tener otro tipo de motivación y de esta forma incentivar la competitividad para alcanzar y superar las metas propuestas.

A pesar de ser un área clave de proceso que se encuentra ligada con otras dependencias (por ejemplo: El área de finanzas y el manejo de presupuesto), a continuación se mencionaran las actividades que son recomendables aplicar para lograr mejores resultados, gracias a la participación de colaboradores que son más competentes y están en busca de mejores resultados con el fin de alcanzar la bonificación que se encuentra detrás de este bueno desempeño.

1. Desarrollo de la estrategia de compensación. Se debe desarrollar una estrategia de compensación (planteada en las políticas que se van a documentar en la compensación) teniendo en cuenta: La racionalidad para determinar la compensación como una estrategia, los vehículos para realizar la compensación y como usarlos, el criterio de compensación y metodología para establecer y mantener una equidad en el sistema de compensación.

2. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades compensatorias. En las políticas se especifican cosas como: la estrategia de compensación, las relaciones de las actividades de la compensación con las actividades laborales desarrolladas por los colaboradores, las bonificaciones que deben otorgarse según los criterios establecidos para compensar las actividades sobresalientes, las reglas de juego que están ligadas a toda actividad compensatoria y la financiación de los recursos y bonificaciones de este tipo de actividades.

3. Identificar la persona que será encargada de que las actividades de la compensación se desempeñen en el departamento de desarrollo de sistemas. Esta persona es responsable de asistir y aconsejar a los demás colaboradores en la realización de actividades involucradas con la compensación y realizará las veces de supervisor en que las actividades se estén desempeñando correctamente. Este colaborador debe tener una buena relación con el departamento de gestión humana y finanzas con el fin de determinar el presupuesto y la estrategia de compensación según las actividades desempeñadas por cada colaborador o grupo de colaboradores.

4. Desarrollo del Plan de compensación. Es recomendable que por cada colaborador se establezca un plan de compensación que se encuentre ligado con las políticas, sus actividades específicas y la forma en como estas se combinan para formar el plan individual de compensación para lograr un desempeño sobresaliente gracias a una nueva motivación laboral de los colaboradores.

5. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de compensación. Es necesario realizar bajo cierta periodicidad o cada vez que sea conveniente, la revisión de las políticas establecidas para la compensación y revisar según sea necesario las políticas escritas para determinar el tipo de estrategia que se debe implementar según corresponda el caso de compensación.

6. Verificar lo implementado. Después de haber realizado todas las actividades para compensar el trabajo sobresaliente de los colaboradores, es necesario realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para incentivar este desempeño excepcional en los colaboradores que busquen los incentivos que son acordes con lo planteado en las políticas del

departamento. Es necesario medir el nivel en como la compensación y el desempeño de los colaboradores se encuentran ligados y de esta forma determinar la efectividad de los planes de compensación.

Recomendaciones de Selección:

Según los resultados obtenidos esta área de proceso en Cenicaña, encontramos que se encuentra bastante sólido, pero presenta algunas falencias en la comunicación y adecuación del colaborador a sus responsabilidades y ambiente laboral. A su vez, encontramos que los cargos en el departamento de desarrollo de sistemas son bastante planos y no permite que los colaboradores puedan tener una promoción interna y lograr ligar más sus actividades con su plan carrera. A continuación se plantean algunas actividades de mejoramiento en las falencias encontradas.

1. La comunicación como atributo clave de esta área de proceso. Es necesario que en esta área lograr establecer un puente de comunicación entre los candidatos que se postulan a una vacante y las políticas, métodos y regulaciones organizacionales que involucren este proceso. A su vez, la comunicación con los colaboradores del departamento debe ser bastante sólido y es necesario preparar a las personas cuando se debe realizar un despido o un recorte de personal con el fin de lograr que los colaboradores se preparen a este cambio y puedan encontrar la forma más adecuada de recibirlo.

2. Reclutamiento externo. Después de evaluar la posibilidad de ocupar la vacante por medio de reclutamiento interno y al no encontrar un candidato que aplique los requerimientos es necesario utilizar reclutamiento externo, evaluando la parte psicológica del candidato (no realizado en el departamento de sistemas) y los conocimientos y habilidades que tiene el candidato y que son requeridos para la vacante a la que desea aspirar.

3. Solicitar un presupuesto para realizar las actividades de selección. Es necesario contar con el presupuesto necesario para poder desempeñar las actividades de selección y no llegar a cometer un error en un proceso que esta ligado al futuro desempeño y los resultados que se esperan de la compañía.

4. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de selección. Es necesario revisar las políticas establecidas para la selección y los requerimientos definidos para la vacante que se encuentre activa y en búsqueda de un candidato. A su vez, debe realizar las veces de mediador entre el candidato y la vacante con el fin de determinar si la persona que esta aplicando a la vacante posee las habilidades y conocimientos requeridos para lograr desarrollar las actividades que involucren la vacante. También debe hacerse responsable de que las actividades de selección sean conocidas por todos los colaboradores (a menos que se maneje información confidencial) y que estas

actividades se fundamenten en las políticas documentadas para esta área clave de proceso.

5. Verificar lo implementado. Después de haber realizado todas las actividades necesarias para escoger quien ocupe la vacante, es necesario establecer ciertos indicadores de gestión que me indiquen que la persona seleccionada es la adecuada frente a las necesidades que se presentaban en el cargo. A su vez, el administrador del departamento de desarrollo de sistemas debe ser vigilante de que las actividades del proceso de selección se estén llevando a cabalidad y según las políticas establecidas para esta área de proceso.

Recomendaciones del Desempeño de la Administración:

1. Establecer los criterios de desempeño. Es necesario establecer un método que permita obtener la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores y como estos cumplen o no según los criterios de desempeño (actividades básicas que deben desempeñarse en el cargo) definidos para sus actividades laborales.

2. Desarrollo de planes de mejoramiento. Al identificar la necesidad de una mejora potencial en los procesos, herramientas o recursos que pueden engrandecer el desempeño individual sobre las tareas asignadas, es necesario realizar una comunicación formal sobre estos cambios con la finalidad que el colaborador o grupo identifique el problema y logre crear un plan de acción o de mejoramiento que permita mediar los problemas identificados. Es necesario que este plan se desarrollé con los colaboradores involucrados y el administrador del departamento de desarrollo de sistemas.

3. Retroalimentación/compensación. Todos los colaboradores son responsables de proveer una retroalimentación de su desempeño y entrenamiento en las habilidades requeridas por su cargo frente al administrador del departamento de desarrollo de sistemas, con el fin de establecer los criterios que se manejaran a la hora de realizar los reconocimientos y recompensas a los eventos que ocurren y justifican una atención especial.

4. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades del proceso de selección. En las políticas se especifican cosas como: las actividades de desempeño administrativo ligadas a los objetivos del negocio y el estado de los valores de la organización, identificación de los responsables de proveer la retroalimentación, las discusiones que se deben plantear sobre el desempeño laboral y sus mejoras, documentación y actuación en las necesidades desarrolladas, documentación de las retroalimentaciones y los problemas de desempeño.

5. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desempeño administrativo. El colaborador responsable de esta área clave de proceso debe ser el encargado de lograr que las actividades se estén desempeñando correctamente y debe estar pendiente de que el administrador encargado del departamento de desarrollo de sistemas se encuentre involucrado y no se haga ajeno a este proceso, dado que, la mayoría de las decisiones deben contar con su aprobación e igual supervisión.

6. Verificar lo implementado. Todas las actividades del desempeño administrativo deben ser revisadas con el fin de determinar si los planes de mejoramiento propuestos por el administrador y los colaboradores involucrados son efectivos y logra corregir las fallas encontradas o recoger los resultados esperados frente a los cambios que se deseaban hacer.

Recomendaciones del Entrenamiento:

En el caso de Cenicaña, encontramos que el departamento ofrece la posibilidad de realizar cursos de entrenamiento afines a sus actividades laborales y plan carrera pero no tiene en cuenta la disponibilidad de tiempo requerida para esto. A continuación se mencionarán algunas actividades para lograr un exitoso entrenamiento de los colaboradores.

1. Acuerdos para los trabajadores que deben ser entrenados. Los colaboradores que van a ser entrenados y deben faltar a su espacio laboral, deben negociar con su jefe directo la forma en la cual se va a reponer el tiempo que no se vaya a dedicar a las actividades laborales.

2. Desarrollar una política documentada para la implementación de las actividades de entrenamiento. En las políticas se especifican cosas como: La relación de las actividades de entrenamiento con los objetivos del negocio y los valores de la organización, la identificación de las habilidades que se necesiten para proyectos críticos, los tiempos de entrenamiento adecuados a cada individuo, relación entre el entrenamiento y el beneficio esperado de estas actividades.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de entrenamiento. Es necesario revisar las políticas establecidas para el desarrollo de las actividades de entrenamiento con el fin de determinar cuando es necesario ofrecer la oportunidad de entrenamiento a los colaboradores y a que políticas se deben someter estos para poder realizar el entrenamiento. También es el encargado de realizar una retroalimentación con los colaboradores para identificar las necesidades que se tienen y programar las actividades de entrenamiento necesarias para suplir las necesidades presentes. También debe buscar que todos los colaboradores conozcan de las oportunidades de entrenamiento comunes con el fin de lograr la equidad entre ellos.

4. Verificar lo implementado. Es necesario establecer indicadores que permitan medir si las actividades de entrenamiento realizadas lograron suplir la necesidad de conocimiento que se tenía y a partir de esto, establecer como es ahora la relación de efectividad en las tareas desarrolladas actualmente por el trabajador y el desempeño de las tareas antes de esta.

Nivel III (Definido)

	NIVEL IDEAL	CENICAÑA
Análisis de Conocimientos y Habilidades	4	2,64
Planeación del Personal	5	2,40
Desarrollo de Capacidades	4	1,35
Capacidades -Basadas en Prácticas	3	2,08
Cultura Participativa	5	2,89
Desarrollo Profesional	3	2,94

Tabla 4. Resultados de las Encuestas

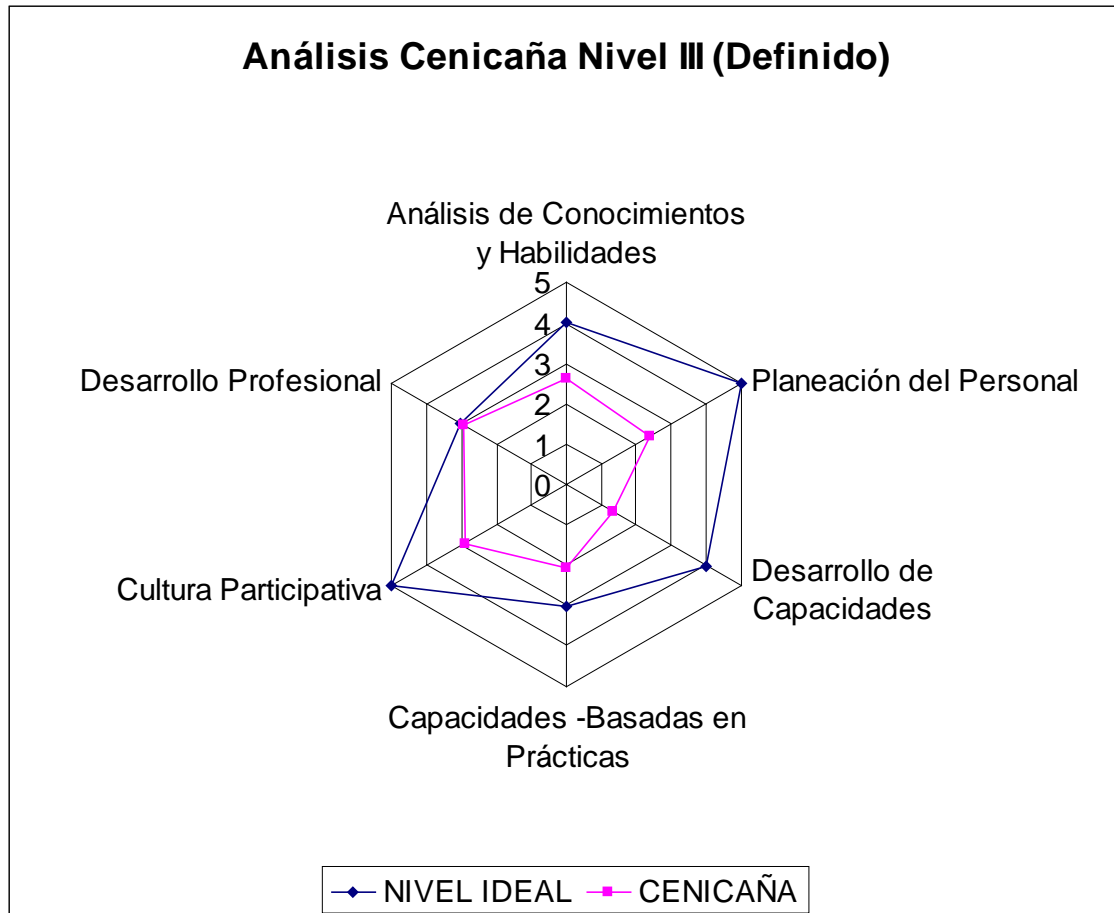


Gráfico 4. Estado de la Universidad Cenicaña Nivel III Vs. El Estado Ideal

Recomendaciones Análisis de Conocimientos y habilidades:

1. Identificar las capacidades básicas. Es necesario determinar las capacidades básicas que se deben tener los colaboradores para poder desempeñar con precisión las actividades que debe desempeñar en sus tareas laborales. A partir de estas capacidades básicas, son desarrollados los perfiles de conocimientos y habilidades, los cuales especifican los requerimientos necesarios para poder desempeñar el cargo y son descritos en el siguiente punto.

2. Desarrollar los perfiles de los conocimientos y habilidades. A partir de las descripciones de los procesos laborales, es necesario establecer los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las capacidades que se ajusten a las actividades de cada proceso laboral y de esta forma lograr una mayor eficiencia.

3. Desarrollar una política documentada para la implementación de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades. En las políticas se especifican cosas como: Los servicios del análisis de conocimientos

y habilidades hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores, su desempeño en los procesos organizacionales y una lista de las capacidades básicas para la base de la mano de obra.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades. Es necesario revisar las políticas establecidas para el desarrollo de las actividades del análisis de conocimientos y habilidades con el fin de establecer los diferentes perfiles que se ajusten y se encuentren ligados a cada cargo. A su vez, este colaborador encargado debe conocer las funciones de cada uno de los cargos que se tienen y según esto el tipo de perfiles de conocimientos y habilidades que se deben asociar a cada cargo.

4. Verificar lo implementado. Se debe tener un control permanente en la ejecución de las actividades planteadas en el análisis de habilidades y conocimientos dado que estas no deben ser necesariamente revisadas constantemente, sino a partir de una base periódica. A su vez, es necesario realizar un indicador que me muestre la efectividad y calidad percibida en el perfil creado.

Recomendaciones de la Planeación del personal:

1. Desarrollar planes estratégicos en la compañía. En esta unidad es necesario determinar las capacidades básicas de las que se compone el departamento de sistemas y analizar que acciones de impacto se van a desarrollar en el corto plazo. A partir de esta información se procede a desarrollar los planes estratégicos que me permitirán alcanzar los objetivos del departamento y posteriormente organizacionales y la forma en la cual serán vinculados y la participación esperada de cada uno de los integrantes que se tienen involucrados en los planes.

2. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo. En las políticas se establecen las siguientes condiciones: los servicios de la planeación del personal hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores del Departamento de Desarrollo de Sistemas, planes estratégicos que a corto plazo que soporten las estrategias y las operaciones de los objetivos del negocio, las responsabilidades para iniciar, conducir, y aprobar las estrategias y los planes del personal en el corto plazo.

3. Rol que debe desempeñar el encargado para coordinar las estrategias y planes en el corto plazo del personal. El encargado no solo será el encargado de coordinar las estrategias y planes establecidos en el corto plazo del personal, sino que será también la persona encargada de relacionar las estrategias y objetivos organizacionales con las estrategias y planes en el corto plazo del personal que se desarrollen dentro del departamento de sistemas. A su

vez, junto con el encargado del departamento de desarrollo de sistemas, deben realizar las acciones correctivas en el caso que se desfase que lo que en verdad se buscaba con el desarrollo de los diferentes planes. Estos planes serán planteados como planes de sucesión.

4. Verificar lo implementado. Con el fin de medir la efectividad de los planes propuestos, se deben realizar reuniones con los colaboradores involucrados en los diferentes planes, el encargado de las actividades de la planeación de personal y el encargado del departamento de desarrollo de sistemas como tal. A su vez, como resultado de esta operación encontraremos la necesidad de continuar con el plan de sucesión o la ejecución del plan de contingencia en caso de llegar a fallar el plan estratégico que se estaba implementando y los planes establecidos a los colaboradores en el corto plazo.

Recomendaciones del Desarrollo de Competencias:

1. Desarrollo de las competencias básicas. Para los diferentes procesos que se encuentran en el departamento de desarrollo de sistemas es necesario determinar las competencias básicas con el fin de determinar no solo el tipo de perfil de conocimientos y habilidades debe manejarse sino también las actividades que ayuden a incrementar las competencias en los colaboradores que necesitan de ciertas capacidades básicas para desempeñarse en sus laborales diarias y lograr el mejoramiento continuo de estas. Después de determinar las capacidades básicas, es necesario desarrollar un plan de desarrollo de capacidades que se encuentre ligado a las políticas que se deben documentar sobre esta área clave de proceso.

2. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo. Las políticas deben contemplar los siguientes aspectos: Las actividades de desarrollo de competencias que sirvan a los objetivos y el estado de los valores en la organización, Actividades que incrementen los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño en el trabajo de cada unidad, el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades en las capacidades básicas requeridas.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de coordinar el desarrollo de las actividades de las capacidades del personal. Es el colaborador encargado de poner a disponibilidad de los colaboradores la información de las capacidades básicas del departamento de desarrollo de sistemas y las oportunidades de aprendizaje relativas a su desarrollo. Aunque es responsabilidad de los colaboradores identificar y perseguir las oportunidades de aprendizaje para realzar sus capacidades en el departamento de desarrollo de sistemas.

4. Verificar lo implementado. Las medidas que se tomen en las actividades que involucren el desarrollo de capacidades en cada unidad de trabajo del

departamento de desarrollo de sistemas ayudarán no solo a determinar la efectividad de las mismas sino también la calidad con la que se están llevando a cabo los diferentes procesos.

Recomendaciones de las Capacidades Basadas en Prácticas:

1. Relacionar el desempeño laboral y las capacidades básicas de los colaboradores. Es necesario en este nivel establecer las prácticas que van a conducir a un correcto acoplamiento entre el desempeño laboral y las capacidades básicas que se deben desarrollar para lograr llevar a cabo las actividades laborales de cada colaborador. Las asignaciones laborales deben tratar en lo posible de relacionarse con el plan de carrera que tiene el colaborador con el fin de lograr una afinidad entre los objetivos organizacionales y profesionales de cada colaborador.

2. Desarrollar el sistema de compensación. Es necesario desarrollar los respectivos ajustes para la compensación individual con el fin de motivar el desarrollo de las capacidades básicas de los colaboradores y utilizar las habilidades para mejorar el desempeño de los individuos, grupos, unidades y/o niveles organizacionales. Es necesario también, determinar el nivel de efectividad entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral de los colaboradores.

3. Desarrollar una política documentada para las capacidades basadas en prácticas. Entre las políticas es necesario especificar los siguientes tópicos: Establecer el criterio en las actividades de reclutamiento que permitan escoger al mejor candidato según las capacidades básicas y su plan de carrera, la administración debe definir las actividades y los criterios para desarrollar las capacidades básicas requeridas, las actividades de reconocimiento y recompensa están enfocadas en el crecimiento de las capacidades básicas de la organización.

4. Rol que debe desempeñar el encargado del desarrollo de las capacidades basadas en prácticas. El responsable será el encargado de coordinar el alineamiento de las prácticas de los colaboradores con las capacidades básicas necesarias en el departamento de desarrollo de sistemas.

5. Verificar lo implementado. El encargado será el responsable de verificar la adaptación de las prácticas laborales y las capacidades básicas que se requieren en el departamento de desarrollo de sistemas.

Recomendaciones de la Cultura Participativa:

1. Desarrollar una política documentada sobre las actividades de la cultura participativa. Las políticas típicamente especifican: Las actividades que soporten el desarrollo de una cultura participativa ligado a los objetivos y valores

del departamento de desarrollo de sistemas, involucramiento de los colaboradores y grupos en los procesos de toma de decisiones que afecten a su trabajo, establecimiento de un ambiente donde se cuente con una comunicación abierta entre todos los niveles y grupos dentro del departamento de desarrollo de sistemas.

2. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de la cultura participativa. La persona designada responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo de la cultura participativa debe generar cultura. Es necesario que todos los niveles del departamento tengan contacto entre sí y esto solo puede lograrse si los colaboradores se sienten cómodos a la hora de transmitir información entre los diferentes niveles del departamento. A su vez, es necesario lograr que la comunicación y las actividades de toma de decisiones sean conducidas de forma abierta y participativa acorde con las políticas y los valores del departamento.

3. Verificar lo implementado. Es necesario observar como los colaboradores se adaptan y comienzan a formar su propia cultura institucional, es necesario que ellos traten de volver la cultura del departamento su cultura cotidiana y esta debe estar siempre ligada a las políticas que se tiene planteadas en el departamento. Tanto el jefe del departamento como el encargado deben ser promotores de esta cultura y deben ser un incentivo hacia los otros colaboradores a ser partícipes de ella.

Recomendaciones de Desarrollo Profesional:

1. Desarrollar plan de carrera. Cada colaborador debe darse a la tarea de desarrollar un plan de carrera y buscar que colaborador visiona donde desea estar en un futuro próximo. Es necesario que los colaboradores activamente identifiquen y persigan las oportunidades de aprendizaje para reforzar sus opciones profesionales y las capacidades básicas que se deben ejecutar en el departamento de desarrollo de sistemas.

2. Desarrollar una política documentada sobre las actividades del desarrollo profesional. Las políticas típicamente especifican: actividades del desarrollo de la carrera están ligadas a los objetivos y los valores del departamento de sistemas, los métodos que identifiquen las oportunidades de desarrollo de carrera y los procedimientos para discutir las opciones de la carrera por cada colaborador.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desarrollo profesional. La persona designada responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo profesional debe definir también el grado de las

oportunidades profesionales basándose en las capacidades básicas requeridas dependiendo de cada uno de las actividades laborales.

4. Verificar lo implementado. Es necesario medir el estado de las actividades de desarrollo profesional y lograr determinar si las actividades y las posibilidades de entrenamiento presentadas son acorde al plan de carrera que desea continuar el colaborador. Es necesario también determinar los cambios que se presenten y la forma en la cual se están desempeñando las actividades con el fin de evitar la rotación de colaboradores y lograr cumplir los objetivos tanto organizacionales como personales y profesionales.

ANEXO 7. CASO MACRONET

El caso Macronet es un caso un poco diferente a los desarrollados anteriormente dado que, las empresas anteriores poseían un departamento de sistemas pero tenían otro tipo de razón social, Macronet es una empresa desarrolladora de soluciones para lograr que las empresas siempre estén comunicadas, sin importar la distancia o lo difícil del terreno. A su vez, permiten tener procesos más eficientes con menos costos garantizándole un lugar dentro de los más competitivos a través de sistemas de información más eficientes.

Entre los servicios que ofrece Macronet encontramos: Telefonía IP, mantenimiento de las instalaciones de los programas que ellos desarrollan, sistemas de facturación en sitio, entre otros. A continuación se desarrollarán las recomendaciones según las falencias encontradas en la encuesta realizada por esta compañía.

Nivel II (Repetible)

Resultados obtenidos de la Encuesta para el nivel II (Repetible) son los siguientes:

	NIVEL IDEAL	MACRONET
Ambiente Laboral	4	4,11
Comunicación	5	3,43
Compensación	4	2,58
Selección	4	4,08
Desempeño Administrativo	3	4,53
Entrenamiento	5	3,60

Tabla 5. Resultados de las Encuestas

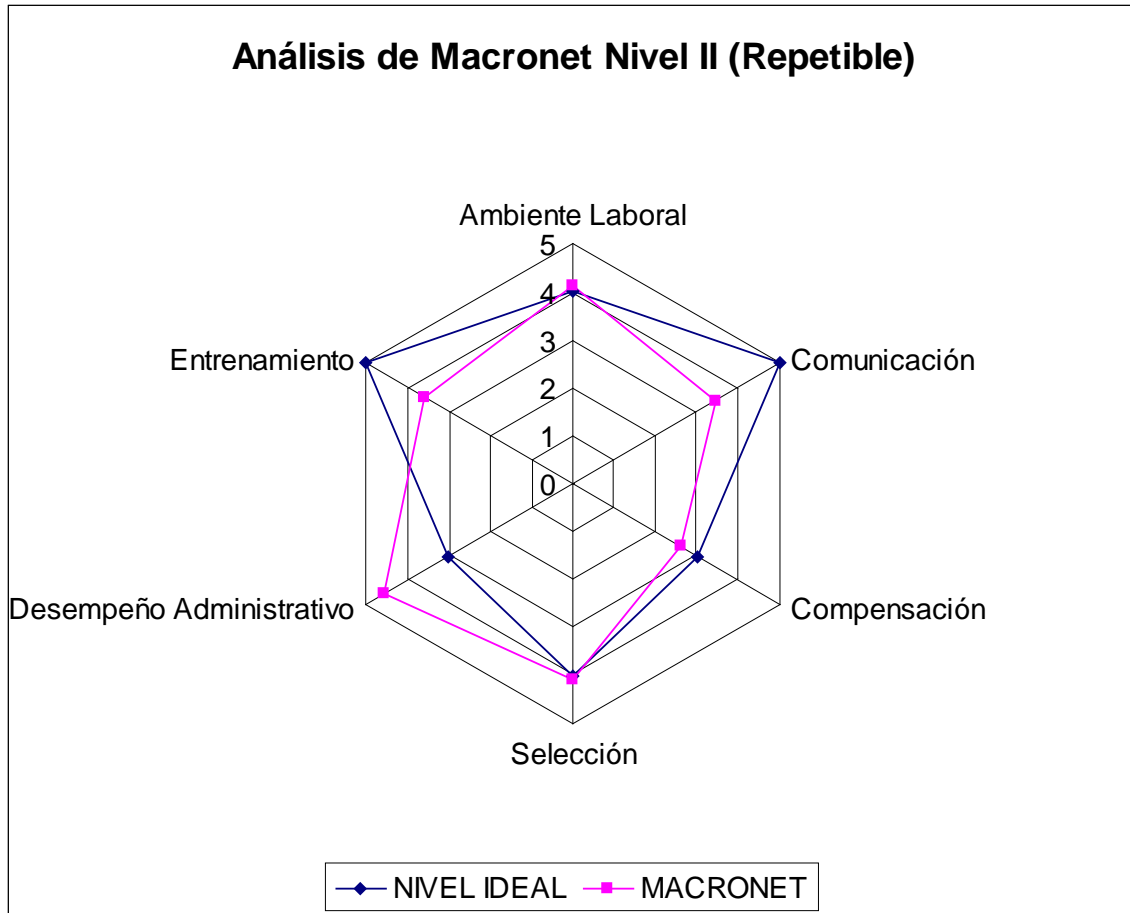


Gráfico 5. Estado de Macronet Vs. El Estado Ideal

Recomendaciones del Ambiente Laboral:

1. Desarrollar una política documentada para establecer y mantener este ambiente laboral. Esta política debe contener: las condiciones laborales que soportan los objetivos del departamento de desarrollo y el estado de los valores de la organización, leyes y regulaciones gubernamentales, límites prudentes sobre los recursos necesitados y minimización de las distracciones.

2. Identificar la persona que será encargada de que las actividades del ambiente laboral se desempeñen en la organización. Este colaborador debe ser entrenado por su jefe para conocer que se espera del ambiente laboral según las políticas establecidas anteriormente y de esta forma lograr la efectividad esperada del ambiente laboral.

Recomendaciones de la Comunicación:

1. Desarrollo de habilidades de comunicación entre los colaboradores. Incentivar a los colaboradores a desarrollar habilidades que les sean útiles a la

hora de compartir información, a través de actividades que permitan la integración de todos los miembros del departamento y mediar las diferencias en caso de encontrar alguna. La comunicación al ser el uno de los principales medios de información que posee el departamento de desarrollo de sistemas, debe ser totalmente horizontal y todos los colaboradores deben tener relación con sus otros compañeros cada vez que sea necesario.

2. Desarrollar una política documentada para conducir sus actividades relacionadas con la comunicación. En las políticas se especifican cosas como: Las relaciones de las actividades de la comunicación de los objetivos del negocio y la documentación de la valores de la organización, la importancia de mantener un ambiente abierto que soporte la comunicación en todas las direcciones.

3. Comunicación de las políticas establecidas a todos los colaboradores. Es necesario que todos los colaboradores conozcan las relaciones personales, las prácticas y las políticas planteadas para realizar una comunicación efectiva entre los diferentes niveles organizacionales. A su vez, establecer mecanismos de comunicación con los otros miembros de la organización a través de un buzón de (Entrada/Salida) para la comunicación con las personas externas al departamento de desarrollo de sistemas.

4. Rol que debe desempeñar el encargado del departamento de desarrollo de sistemas. En esta área de proceso el gerente no solo debe verificar que las estrategias que son implementadas son efectivas, sino que también debe comunicar sobre una base periódica o cada vez que sea conveniente los acontecimientos y condiciones de la organización y en particular del departamento de desarrollo de sistemas. A su vez, es el agente mediador de conflictos en el caso de existir uno entre los colaboradores, los cuales deben manejarse a través de una política documentada y según lo especificado en está. También, junto con el encargado de esta área de proceso, debe velar por que la comunicación entre todos los colaborador sea la óptima y atender las sugerencias que sean viables y ayuden con los procesos del departamento.

5. Verificar lo implementado. Es de vital importancia incentivar la comunicación entre los colaboradores con el fin de obtener mayores beneficios cuando se necesite recolectar información sobre un tema en específico y también para conocer posibles falencias o recomendaciones que se puedan otorgar para mejorar las condiciones laborales. Estas sugerencias deben documentarse para establecer en un futuro los indicadores que mostraran si la gestión realizada para estas sugerencias son efectivas o no.

Recomendaciones de la Compensación:

1. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades compensatorias. En las políticas se especifican cosas como: la estrategia de

compensación, las relaciones de las actividades de la compensación con las actividades laborales desarrolladas por los colaboradores, las bonificaciones que deben otorgarse según los criterios establecidos para compensar las actividades sobresalientes, las reglas de juego que están ligadas a toda actividad compensatoria y la financiación de los recursos y bonificaciones de este tipo de actividades.

2. Identificar la persona que será encargada de que las actividades de la compensación se desempeñen en la organización. Este colaborador debe manejar los criterios definidos en las políticas documentadas para lograr realizar una evaluación, cuando se presente un caso de una labor considerada excepcional por parte del colaborador y de esta forma lograr la satisfacción del colaborador al recibir una bonificación por su esfuerzo.

3. Desarrollo del Plan de compensación. En lo posible para cada colaborador debe establecerse un plan de compensación que se encuentre ligado con las políticas, los planes establecidos, las estrategias de compensación que se manejen y la forma en como estas se combinan para formar el plan individual de compensación según el desempeño sobresaliente y las actividades que debe desarrollar habitualmente.

4. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de compensación. Es necesario realizar bajo cierta periodicidad o cada vez que sea conveniente, la revisión de las políticas establecidas para la compensación y revisar según sea necesario las políticas escritas para determinar el tipo de estrategia que se debe implementar según corresponda el caso de compensación.

5. Verificar lo implementado. Después de haber realizado todas las actividades para compensar el trabajo sobresaliente de los colaboradores, es necesario realizar las revisiones necesarias para determinar si las actividades propuestas para incentivar este desempeño excepcional en los colaboradores determinan logran la efectividad que se busca y es crear colaboradores más competitivos y orientados a la adquisición de sus logros laborales de la manera más eficiente.

Recomendaciones de Selección:

Como se observa en los resultados obtenidos de la encuesta de Macronet de Colombia, este es un área clave de proceso que se encuentra en un continuo cheque por parte de su gerente al poder tener una visualización general de todos los procesos de su empresa. Gracias a que esta empresa es una PYME, los procesos pueden ser menos rígidos que en una empresa grande y permite que muchas de estas áreas de proceso puedan ser llevadas de la mejor manera en la organización.

Recomendaciones de Desempeño de la Administración:

1. Desarrollar una política documentada para desarrollar las actividades del proceso de selección. En las políticas se especifican cosas como: las actividades de desempeño administrativo ligadas a los objetivos del negocio y el estado de los valores de la organización, identificación de los responsables de proveer la retroalimentación, las discusiones que se deben plantear sobre el desempeño laboral y sus mejoras, documentación y actuación en las necesidades desarrolladas, documentación de las retroalimentaciones y los problemas de desempeño.

2. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desempeño administrativo. La persona encargada de supervisar las actividades del desempeño administrativo debe ser vigilante de que todas las actividades mencionadas anteriormente se lleven a cabo y que el administrador encargado del departamento de desarrollo de sistemas se encuentre involucrado y no se haga ajeno a este proceso, dado que, la mayoría de las decisiones deben contar con su aprobación e igual supervisión.

3. Verificar lo implementado. Todas las actividades del desempeño administrativo deben ser revisadas con el fin de determinar si los planes de mejoramiento propuestos por el administrador y los colaboradores involucrados son efectivos y logra corregir las fallas encontradas o recoger los resultados esperados frente a los cambios que se deseaban hacer.

Recomendaciones de Entrenamiento:

1. Acuerdos para los trabajadores que deben ser entrenados. Es necesario establecer las negociaciones necesarias con el o los colaboradores que van a ser entrenados con el fin de coordinar la forma en la cual se va a manejar el tiempo que no se va a dedicar a las actividades laborales y estos acuerdos deben ir por escrito y deben estar acordes a la políticas manejadas en esta área clave de proceso.

2. Desarrollar una política documentada para la implementación de las actividades de entrenamiento. En las políticas se especifican cosas como: La relación de las actividades de entrenamiento con los objetivos del negocio y los valores de la organización, la identificación de las habilidades que se necesiten para proyectos críticos, los tiempos de entrenamiento adecuados a cada individuo, relación entre el entrenamiento y el beneficio esperado de estas actividades.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de entrenamiento. Es necesario revisar las políticas establecidas para el desarrollo de las actividades de entrenamiento con el fin de determinar cuando se debe ofrecer la oportunidad de entrenamiento a los colaboradores y a que políticas se

deben someter estos para poder realizar el entrenamiento. También debe buscar que todos los colaboradores conozcan de las oportunidades de entrenamiento comunes con el fin de lograr la equidad entre ellos.

4. Verificar lo implementado. Es necesario establecer indicadores que permitan medir si las actividades de entrenamiento realizadas lograron suplir la necesidad de conocimiento que se tenía y a partir de esto, establecer como es ahora la relación de efectividad en las tareas desarrolladas actualmente por el trabajador y el desempeño de las tareas antes de esta.

Nivel III (Definido)

Resultados obtenidos de la Encuesta para el nivel III (Definido):

	NIVEL IDEAL	MACRONET
Análisis de Conocimientos y Habilidades	4	3,00
Planeación del Personal	5	2,20
Desarrollo de Capacidades	4	3,20
Capacidades -Basadas en Prácticas	3	2,46
Cultura Participativa	5	2,67
Desarrollo Profesional	3	2,44

Tabla 6. Resultados de las Encuestas

Análisis de Macronet Nivel III (Definido)

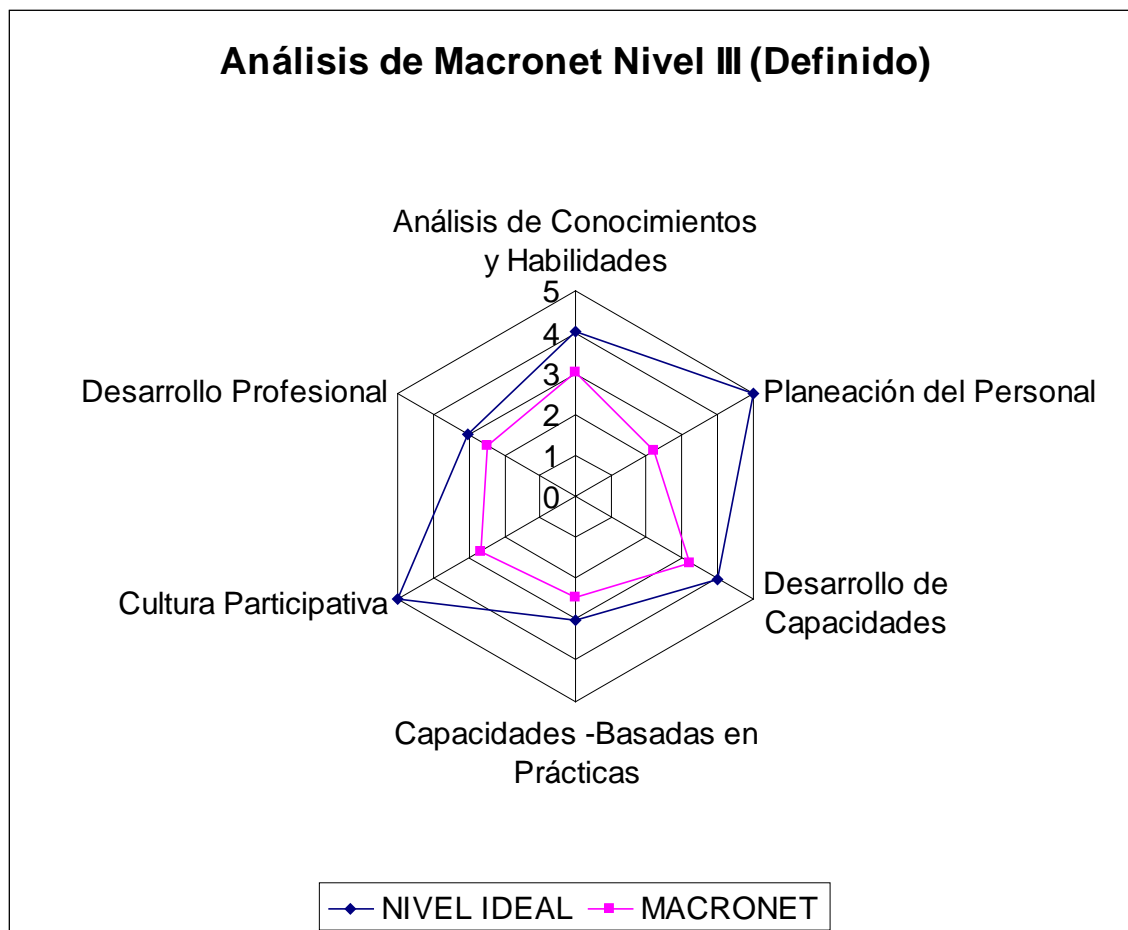


Gráfico 6. Estado de Macronet Nivel III Vs. El Estado Ideal

Recomendaciones Análisis de Conocimientos y habilidades:

1. Desarrollar los perfiles de los conocimientos y habilidades. A partir de las descripciones de los procesos laborales, es necesario establecer los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las capacidades que se ajusten a las actividades de cada proceso laboral y de esta forma lograr una mayor eficiencia. A partir del análisis de las habilidades y conocimientos necesarios para cada capacidad básica identificada, se realizan los perfiles de conocimientos y habilidades, teniendo en cuenta las capacidades básicas donde son identificados las habilidades y conocimientos y los procesos laborales ligados a estas capacidades básicas.

2. Desarrollar una política documentada para la implementación de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades. En las políticas se especifican cosas como: Los servicios del análisis de conocimientos y habilidades hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores, su desempeño en los procesos organizacionales y una lista de las capacidades básicas para la base de la mano de obra.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de los requerimientos del análisis de los conocimientos y habilidades. Es necesario revisar las políticas establecidas para el desarrollo de las actividades necesarias para el análisis de los conocimientos y habilidades con el fin de determinar las oportunidades de entrenamiento que se tienen y como se pueden relacionar con los perfiles de habilidades y conocimientos desarrollados.

4. Verificar lo implementado. Se debe tener un control permanente en la ejecución de las actividades planteadas en el análisis de habilidades y conocimientos dado que estas no deben ser necesariamente revisadas constantemente, sino a partir de una base periódica.

Recomendaciones de la Planeación del personal:

1. Desarrollar planes estratégicos en el departamento de desarrollo de sistemas. En esta unidad es necesario determinar las capacidades básicas de las que se compone el departamento de sistemas y analizar que acciones de impacto se van a desarrollar en el corto plazo. A partir de esta información se procede a desarrollar los planes estratégicos que me permitirán alcanzar los objetivos del departamento y posteriormente organizacionales y la forma en la cual serán vinculados y la participación esperada de cada uno de los integrantes que se tienen involucrados en los planes.

2. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo. En las políticas se establecen las siguientes condiciones: los servicios de la planeación del personal hacia los objetivos organizacionales y el estado de los valores del Departamento de Desarrollo de Sistemas, planes estratégicos que a corto plazo que soporten las estrategias y las operaciones de los objetivos del negocio, las responsabilidades para iniciar, conducir, y aprobar las estrategias y los planes del personal en el corto plazo.

3. Rol que debe desempeñar el encargado para coordinar las estrategias y planes en el corto plazo del personal. El encargado no solo será el encargado de coordinar las estrategias y planes establecidos en el corto plazo del personal, sino que será también la persona encargada de relacionar las estrategias y objetivos organizacionales con las estrategias y planes en el corto plazo del personal que se desarrollen dentro del departamento de sistemas. También es necesario revisar la evolución de los planes de personal y estratégicos que se están desarrollando con el fin de establecer acciones correctivas en el caso que están acciones se desfasen que lo que en verdad se buscaba con el desarrollo del plan.

4. Verificar lo implementado. Es necesario medir la efectividad de los planes que se están realizando en el corto plazo y los planes que son manejados como estrategia. Esto se puede desempeñar a través de reuniones con las personas

involucradas en el proceso, el encargado de las actividades de la planeación de personal y el encargado del departamento de desarrollo de sistemas como tal. En caso de ser necesario, debe desarrollarse estrategias de contingencias que permitan reforzar los resultados que en verdad se esperaban o encarrilar los planes que se han desviado de su objetivo.

Recomendaciones del Desarrollo de Capacidades:

1. Desarrollar una política documentada para el desarrollo y la modificación de los planes estratégicos y del personal en el corto plazo.

Las políticas deben contemplar los siguientes aspectos: Las actividades de desarrollo de competencias que sirvan a los objetivos y el estado de los valores en la organización, Actividades que incrementen los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño en el trabajo de cada unidad, el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades en las capacidades básicas requeridas.

2. Rol que debe desempeñar el encargado de coordinar el desarrollo de las actividades de las capacidades de los colaboradores.

El colaborador que se haga responsable de esta área de clave de proceso debe ser encargado de poner a disponibilidad de los colaboradores la información de las capacidades básicas del departamento de desarrollo de sistemas y las oportunidades de aprendizaje relativas a su desarrollo. Los colaboradores deben ser autónomos y perseguir las oportunidades que ofrezca el departamento y no debe ser responsabilidad del encargado presionar a los colaboradores a que se interesen por las oportunidades.

3. Verificar lo implementado.

Las medidas que se tomen en las actividades que involucren el desarrollo de capacidades en cada unidad de trabajo del departamento de desarrollo de sistemas ayudarán no solo a determinar la efectividad de las mismas sino también la calidad con la que se están llevando a cabo los diferentes procesos.

Recomendaciones de las Capacidades Basadas en Prácticas:

1. Relacionar el desempeño laboral y las capacidades básicas de los colaboradores.

Es necesario en este nivel establecer las prácticas que conducirán a un correcto acoplamiento entre el desempeño laboral y las capacidades básicas que se deben desarrollar para lograr llevar a cabo las actividades laborales de cada colaborador. A su vez, lo que busca esta área clave de proceso es lograr que las asignaciones laborales traten en lo posible de relacionarse con el plan de carrera que tiene el colaborador con el fin de lograr un integrar los objetivos laborales que se deben cumplir, con los objetivos profesionales y personales de cada colaborador.

2. Desarrollar una política documentada para las capacidades basadas en prácticas.

Entre las políticas es necesario especificar los siguientes tópicos:

Establecer el criterio en las actividades de reclutamiento que permitan escoger al mejor candidato según las capacidades básicas y su plan de carrera, la administración debe definir las actividades y los criterios para desarrollar las capacidades básicas requeridas, las actividades de reconocimiento y recompensa están enfocadas en el crecimiento de las capacidades básicas de la organización.

3. Rol que debe desempeñar el encargado del desarrollo de las capacidades basadas en prácticas. El responsable será el encargado de asegurar que las prácticas y las actividades de los colaboradores son ajustadas con el fin de motivar el desempeño de las capacidades básicas dentro del departamento de desarrollo de sistemas.

3. Verificar lo implementado. El encargado será el responsable de verificar la adaptación de las prácticas laborales y las capacidades básicas que se requieren en el departamento de desarrollo de sistemas. Es necesario que esta verificación se encuentre conducida según lo determinado en las políticas documentadas.

Recomendaciones de la Cultura Participativa:

1. Fomentar la comunicación abierta. Es necesario establecer los valores necesarios con el ánimo de lograr una comunicación abierta y la participación de todos los miembros en la toma de decisiones tanto por cada colaborador como en grupo. Para lograr esto, es recomendable que toda decisión que afecte a los colaboradores, puedan ser ellos los partícipes de los cambios que se desean desarrollar y que propongan ideas para lograr un mayor acierto con los cambios y las decisiones que se quieren realizar, con el fin de romper los paradigmas de una organización vertical y permitir una visión diferente del patrón organizacional que se maneja.

2. Desarrollar una política documentada sobre las actividades de la cultura participativa. Las políticas típicamente especifican: Las actividades que soporten el desarrollo de una cultura participativa ligado a los objetivos y valores del departamento de desarrollo de sistemas, involucramiento de los colaboradores y grupos en los procesos de toma de decisiones que afecten a su trabajo, establecimiento de un ambiente donde se cuente con una comunicación abierta entre todos los niveles y grupos dentro del departamento de desarrollo de sistemas.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades de la cultura participativa. La persona designada responsable de coordinar las actividades que soporten el desarrollo de la cultura participativa debe generar cultura. Es necesario que todos los niveles del departamento tengan contacto entre sí y esto solo puede lograrse y los colaboradores se sienten cómodos en la cultura donde desarrollan sus labores. Las actividades de toma de decisiones dentro del

departamento de desarrollo de sistemas deben ser conducidas de forma abierta y participativa para lograr mejorar la integración de los colaboradores con el ambiente que maneja la cultura de la organización.

4. Verificar lo implementado. El fin de esta área de proceso es lograr una cultura donde todos opinen y sean partícipes de las decisiones que los pueden afectar directa e indirectamente con el fin de lograr la toma de decisiones más afines a los objetivos organizacionales, por lo que es necesario que todos sean una sola unidad de trabajo y se logren alcanzar los objetivos y metas específicos o grupales del departamento.

Recomendaciones del Desarrollo Profesional:

1. Desarrollar plan de carrera. Es necesario incentivar a los colaboradores a reflexionar sobre el plan de carrera que desean llevar en su futuro a corto y largo plazo. De forma activa, los colaboradores deben perseguir y aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se brindan en la organización para reforzar sus opciones profesionales y las capacidades básicas que se deben ejecutar en el departamento de desarrollo de sistemas. También, después de realizar la selección del candidato más óptimo para un cargo según no solo sus habilidades y conocimientos sino también su plan de carrera, es necesario que las actividades que se involucren en sus prácticas laborales se encuentren enfocadas en su mayoría al plan de carrera con el cual visiona el colaborador.

2. Desarrollar una política documentada sobre las actividades del desarrollo profesional. Las políticas típicamente especifican: actividades del desarrollo de la carrera están ligadas a los objetivos y los valores del departamento de sistemas, los métodos que identifiquen las oportunidades de desarrollo de carrera y los procedimientos para discutir las opciones de la carrera por cada colaborador.

3. Rol que debe desempeñar el encargado de las actividades del desarrollo profesional. El colaborador encargado debe definir el grado de las oportunidades profesionales basándose en las capacidades básicas requeridas dependiendo de cada uno de las actividades laborales.

4. Verificar lo implementado. Es necesario medir el estado de las actividades de desarrollo profesional para lograr determinar si las actividades y las posibilidades de entrenamiento presentadas son acordes al plan de carrera que desea continuar el colaborador. Es necesario también determinar los cambios que se presenten y la forma en la cual se están desempeñando las actividades con el fin de evitar la rotación de colaboradores y lograr cumplir los objetivos tanto organizacionales como personales y profesionales.