



DETRÁS DE LA MÁSCARA (1ª PARTE): EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICOS (ORGANIZATIVOS Y DE RRHH/HCM) USANDO **SCAMPI™** CON **PEOPLE CMM®**

POR YAN BELLO MÉNDEZ, PMP

EDICIÓN: **INFORMAR PERSONAS** - AEDIPE

IDIOMA-TAMAÑO: ESPAÑOL - 8 PÁGINAS (A5)

SpaceMinds® LIBRARY ID: SML0021-100524

MÁS INFORMACIÓN EN www.spaceminds.com

SOBRE EVALUACIÓN Y MÁSCARAS...

Una práctica habitual (e imprescindible) de todo *sistema humano* - organización, empresa, equipo o incluso individuo (persona) - que pretenda entender/mejorar su desempeño y alcanzar/sostener con éxito sus propósitos y objetivos, es la "evaluación". En el ámbito empresarial, sin lugar a dudas, es difícil concebir una organización que no haya realizado algún tipo de evaluación: diagnóstico, estudio de clima, auditoría, análisis DAFO (SWOT), benchmarking o similar en algún momento de su historia... Si bien el propósito de las evaluaciones suele variar ampliamente: desde el entendimiento y valoración de una situación presente y/o futura, la determinación de posibles actuaciones de mejora del desempeño o de resolución de problemas, hasta la acreditación (adjudicación de una "certificación") de algún aspecto de su actividad o desempeño; es bien frecuente que dichas evaluaciones generen una diversidad de apreciaciones y comportamientos. Con relativa

frecuencia las percepciones no son necesariamente favorables: desde la sensación de frustración debido al bajo valor aportado, al rechazo a no ver cumplidas (parte de) las expectativas *iniciales*; numerosas evaluaciones arrojan "datos", observaciones y referencias de carácter puramente sintomático (superficiales), poniendo en duda las causas de las actuaciones que se plantean, o incluso llegando a arriesgar la credibilidad de los propios implicados y la motivación de quienes deben llevar a cabo acciones derivadas. Por tanto, no debe extrañar la metáfora de la máscara, dado que en ocasiones se entiende que la mejor manera de "salir airoso" de una evaluación es "ponerse una máscara" y pretender/presentar lo que se espera, pero que no necesariamente es lo real.

Aunque no todas las organizaciones y evaluaciones adolecen de estos problemas, cabe destacar entre los factores diferenciales para realizarlas con éxito ("mirando detrás de la máscara"): la propia metodología de evaluación que se utiliza, la participación de

Detrás de la Máscara (1ª parte): Evaluación y Diagnósticos usando SCAMPI™ Appraisals con People CMM®

miembros de la organización y las competencias de los “evaluadores”, así como los modelos de referencia que sirven de marco comparativo (o “espejo donde mirarnos”).

Por tanto, dada la importancia de la evaluación y de estos factores, en este artículo (dividido en varias partes), presentaremos las **Evaluaciones SCAMPI™ con People CMM®**: un método de evaluación flexible y riguroso, participativo e inclusivo, que ofrece un alto valor a las organizaciones, especialmente en el ámbito de gestión de las personas, de gestión del capital humano y para crear/facilitar programas de cambio organizativo.

¿QUÉ ES UNA EVALUACIÓN SCAMPI™?

SCAMPI (Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement) es una metodología avanzada de evaluación y mejora continua, desarrollada y mantenida por el prestigioso Carnegie Mellon University – SEI (Software Engineering Institute); diseñado para ofrecer evaluaciones, diagnósticos y *benchmarking* de

calidad con relación a sus modelos de madurez (incluido **People CMM®**).

Evaluaciones SCAMPI

SCAMPI **A** > Benchmarking
> Nivel de madurez
> Institucionalización

SCAMPI **B** > Despliegue
> Implementación
> Alcance limitado

SCAMPI **C** > Enfoque de procesos
> Consistencia
> “toma del pulso”

SpaceMinds tiene licencia para realizar los tres tipos de evaluaciones formales SCAMPI con los servicios de Yan Bello como Asesor-líder Autorizado (Lead Appraiser) SCAMPI para People CMM.

Este método ofrece un **enfoque científico**, de búsqueda y análisis de evidencias objetivas, que permite **entender una organización**, apreciando y explicitando los factores críticos del desempeño, tanto fortalezas como puntos débiles con relación a un modelo de referencia.

En el contexto de una evaluación (teniendo presente que todas son esencialmente una "comparación"), un modelo de referencia es sin lugar a dudas una de las consideraciones de mayor valor potencial. Una evaluación usando **SCAMPI con People CMM** se apoya en las mejores prácticas que ofrece **People CMM** [*Ver referencias en spaceminds.com*] para determinar (diagnosticar) la situación de una organización y/o sus procesos, determinar que acciones se deben realizar para poder introducir nuevas prácticas de manera que constituyan mejoras duraderas o incluso "certificar" o acreditar el nivel de madurez y/o de definición, adopción o institucionalización de los procesos organizativos con un reconocimiento de carácter internacional.

¿QUÉ HACE ÚNICAS A LAS EVALUACIONES SCAMPI™ CON PEOPLE CMM®?

En primer lugar, existen tres clases de Evaluaciones SCAMPI (Clase A, B y C) que aportan gran flexibilidad y riqueza, dado que el alcance y profundidad de cada una puede ajustarse según las expectativas y objetivos del estudio a realizar en cada organización.

Una característica esencial de todas las clases de Evaluaciones SCAMPI es que requieren la **involucración activa y participación de la organización** (con algunas diferencias según se trate de un SCAMPI A, B o C). Fomentando que el equipo implicado no sólo "apoye y compre" los resultados finales, sino que se obtenga un alto nivel de conciencia y aprendizaje durante el proceso de evaluación.

Otro factor diferencial son los compromisos generados/requeridos: por una parte, la **dirección**, se implica y compromete como **sponsor**; a los diferentes niveles de gestión,

estableciendo y aportando prioridades, recursos, seguimiento, etc.; y por otro, el proceso de evaluación exige que los evaluadores y participantes acepten un **compromiso de no-atribución** y de **confidencialidad** sobre la información aportada. Estas prácticas fomentan la participación, implicación y minimizan la sensación “típica” que en muchas evaluaciones se crea de estar sometido “a examen” o de no aportar por miedo a lo que otros dirán sobre lo que uno dice u opina...

¿QUÉ VALOR OFRECE UNA EVALUACIÓN SCAMPI™ CON PEOPLE CMM®?

Obviamente, la respuesta es: *depende* ...de la organización, del contexto, del uso que se haga, etc. Pero en general, en función del alcance del modelo de referencia (People CMM) que se escoja y del alcance organizativo del estudio, estas evaluaciones pueden aportar un alto valor y múltiples beneficios. Por ejemplo:

- **Facilitando un análisis objetivo y fiable de las prácticas y procesos de la organización**, o una parte de la misma, dentro de la estructura y cultura organizativa (y niveles de exhaustividad según la clase de evaluación SCAMPI: A, B o C).
- Mediante la comparación y el estudio de las prácticas de una organización se pueden identificar las causas raíces del desempeño actual y/o pasado/futuro con relación a las prácticas reconocidas internacionalmente como “mejores prácticas” del modelo de referencia (ej. People CMM), **identificando fortalezas, debilidades y áreas clave para la mejora de procesos priorizándolas según el contexto y expectativas del negocio y sus stakeholders.**
- **Permite definir un camino de mejora hacia objetivos deseados**, siguiendo una hoja de ruta que incluye la mejora de procesos, el desarrollo de las competencias, así como otros factores clave para conseguir cambios sostenibles duraderos... **umentando la madurez de la organización.**

Detrás de la Máscara (1ª parte): Evaluación y Diagnósticos usando SCAMPI™ Appraisals con People CMM®

- ***Aporta una palanca para el cambio positivo, desencadenando motivación para la acción:***
 - Involucrando y motivando a las personas en el (auto-)análisis de manera que lo hayan suyo y promuevan la mejora;
 - Poniendo el foco en la mejora sistemática de la organización, con una visión integral de los procesos, en contraste a “buscar culpables” entre las personas implicadas;
 - Sirviendo de apoyo/soporte a los agentes de cambio en la organización;
 - Facilitando a crear una visión compartida que ofrece continuidad/fluidez en la evolución de una organización.
- ***El propio proceso de evaluación genera cambios en la organización:***
 - A diferencia de otros métodos, con las Evaluaciones SCAMPI, el propio proceso de evaluación inicia profundos cambios a través de la toma de consciencia de los participantes y los “espacios de diálogos” que se generan.
 - Ayudando a compartir prioridades, explorar dudas, sugerencias entre diferentes áreas de la organización y generar una visión común entre los diferentes equipos y personas;
- Ayudando a la dirección a comunicar efectivamente y mostrar sus prioridades, creando capacidad de liderazgo participativo.
- Fomentando el compromiso, involucración, empuje y soporte por parte de la dirección hacia la mejora y los cambios posibles.
- Permitiendo la participación en la identificación de los puntos débiles y fuertes, con el foco puesto en la mejora, se fomenta una cultura de participación y mejora.
- Ayudando a generar en la organización una capacidad de apreciación y análisis riguroso.
- ***Preparación de los participantes y de la organización mientras se estudia y analiza:***
 - Las personas involucradas aumentan su nivel de conciencia con el análisis/estudio que se realiza, consiguiendo un conocimiento más amplio de su propia organización.
 - Las personas entran en contacto con mejores prácticas de primer nivel mundial, desde una aproximación muy práctica, comparándolas con las propias.

COMPETENCIAS PARA EVALUACIONES DE VALOR: SCAMPI CON PEOPLE CMM

Detrás de la Máscara (1ª parte): Evaluación y Diagnósticos usando SCAMPI™ Appraisals con People CMM®

Viendo la profundidad de las aportaciones anteriores, no debe sorprender las exigentes expectativas sobre estas evaluaciones y las personas que lideran estos procesos.

Por ello y para asegurar el máximo nivel de calidad, consistencia y fiabilidad de los resultados; el programa de SCAMPI Appraisals de Carnegie Mellon University-SEI también define las competencias para el **SCAMPI Lead Appraiser con People CMM** (Líder-Evaluador SCAMPI con People CMM). Incluyendo un riguroso proceso de formación, validación de experiencias, acreditación y autorización bajo el escrutinio de Carnegie Mellon University-SEI para que los profesionales acreditados puedan conducir/ejecutar procesos de evaluación usando SCAMPI con People CMM, auspiciados por una empresa SEI Partner para People CMM, y con las garantías de calidad esperadas.

Es importante resaltar el papel de líder que incluye el "perfil" del SCAMPI Lead Appraiser; teniendo en cuenta el carácter participativo del método SCAMPI, o incluso considerando que

los SCAMPI Clase A y B tienen que usar un equipo evaluador (Appraisal Team), encargado de realizarlos. Los participantes deben ser preparados y los miembros del equipo evaluador formarse previamente, tanto en el modelo de referencia como en el propio método de evaluación. Aspectos que también aumentan la calidad y valor de estas evaluaciones...

¿CÓMO PUEDO REALIZAR UNA EVALUACIÓN SCAMPI® CON PEOPLE CMM® EN MI ORGANIZACIÓN? ¿CÓMO SE INICIA...?

Continuará... En la próxima parte de esta serie de artículos, responderemos a estas preguntas y otras más...

NOTAS Y REFERENCIAS

Versión ampliada disponible en **SpaceMinds® Library** (www.spaceminds.com).

Imagen de portada: Photoblog "Masquerades & Faces of Venice". (www.yanbello.com)

Detrás de la Máscara (1ª parte): Evaluación y Diagnósticos usando SCAMPI™ Appraisals con People CMM®

® People CMM, CMMI, SCAMPI™ y “Capability Maturity Model” son marcas registradas de la Universidad Carnegie Mellon. SpaceMinds es una marca registrada de SpaceMinds SL.

- [1] Bello Méndez, Yan. (2010). “A Quest to Organizational Effectiveness & Successful Execution: Synergies between People CMM, CMMI and Project Management best practices”. SEPG Europe 2010 Conference. Porto, Oporto.
- [2] Bello Méndez, Yan. (2009). “People CMM®: Una guía estratégico-táctica para la gestión del conocimiento, el empowerment y la innovación”. Revista Capital Humano (No.231)
- [3] SpaceMinds® Green Paper (2009). “¿Por qué (no) usar People CMM®?” Escenarios frecuentes y casos de aplicación de People CMM. Descarga gratuita SpaceMinds Library. <http://www.spaceminds.com/esp/Library.aspx>
- [4] Bello Méndez, Yan. (2009). “Creating Sustainable Business Excellence to Perform at a Higher Level. Exploiting the synergies between People CMM, CMMI and EFQM

Excellence models”. June 2009, Prague. Czech Republic. SEPG Europe 2009 Conference.

- [5] Bello Méndez, Yan. (2008). “Navigating the Labyrinth of Modern HR. The People CMM® as a Guide to Continuous Workforce Improvement and Innovation”. Presentation at the SEPG Europe 2008 Conference. June 2008. Munich, Germany.

SOBRE YAN BELLO MÉNDEZ, PMP (www.spaceminds.com/esp/YanBello.aspx)

Yan Bello es Presidente y Fundador de SpaceMinds®. Es consultor, coach, speaker y formador internacional. Instructor Autorizado para el People CMM® y SCAMPI Lead Appraiser para el People CMM® por Carnegie Mellon University / SEI, siendo la primera persona de habla hispana que obtiene dichas acreditaciones y que imparte el Curso Oficial de Introducción a People CMM de Carnegie Mellon-SEI en Español. Certificado como *EFQM Excellence Assessor*. SpaceMinds es la *primera y única* empresa española acreditada como Carnegie Mellon-SEI Partner para People CMM®.