

Nota Informativa



Elementos Básicos en un Sistema de Recursos Humanos

Esta nota informativa ofrece una serie de cuestiones y listas de control que pueden usarse como herramientas de diagnóstico para revisar y planificar los elementos básicos en un Sistema de Recursos Humanos.

1. Estructura Organizativa:

El término estructura organizativa se refiere al modo en que la organización se ha diseñado para dividir tareas, compartir información, tomar decisiones y alcanzar metas.

- a) ¿Está el organigrama organizativo a disposición de todo el personal?
- b) ¿Es correcto y está actualizado? ¿Cuándo se actualizó por última vez?
- c) ¿Es la estructura idónea para facilitar que el programa implemente su estrategia?
- d) ¿Clarifica las líneas de gestión / comunicación?

2. Diseño de Trabajos:

El diseño de trabajos es el proceso para la creación de nuevos puestos de trabajo, destinados a desarrollar funciones específicas en la organización, o para modificar puestos existentes, con el fin de satisfacer más eficazmente los requisitos de la organización.

- a) ¿Cómo se diseñan los trabajos existentes?
- b) ¿Han sido analizados recientemente?
- c) ¿Se han tenido en cuenta los desarrollos recientes en el diseño de trabajos (por ejemplo, las áreas clave de rendimiento)?
- d) ¿Tiene en cuenta el diseño de trabajos las cuestiones surgidas de los planes estratégicos en relación con las formas de trabajar?
- e) ¿Se diseñan los roles de gestión para que sean "factibles", con ámbitos de control realistas?

3. Descripciones de Trabajos:

Las descripciones de trabajos son documentos formales que especifican las responsabilidades y obligaciones de un trabajo particular, y describen las capacidades, conocimientos, actitudes y

experiencia requeridos de la persona apropiada para ese puesto.

- a) ¿Hay una descripción de cada trabajo?
- b) ¿Es correcta y está actualizada?
- c) ¿Tiene un formato apropiado (cumple las directrices de la organización)?
- d) ¿Incluye estándares de rendimiento / áreas clave de resultados?
- e) ¿Incluye áreas fundamentales comunes, además de áreas específicas, por ejemplo: documentación, aprendizaje compartido, etc.?

4. Política de Reclutamiento:

Una política de reclutamiento es una declaración oficial del propósito, los valores y los principios que informan el reclutamiento de personal en una organización, y que todos los empleados deben observar.

- a) ¿Existe una política local de reclutamiento?
- b) ¿Están claras las obligaciones y las responsabilidades?
- c) ¿Es la política apropiada para las necesidades del programa y del 'mercado'?
- d) ¿Se proporciona formación adecuada a los encargados del reclutamiento y selección, por ejemplo: capacitación para realizar entrevistas?

5. Procedimientos de Reclutamiento:

Una declaración oficial del proceso detallado y de las prácticas que todo el personal debe seguir en el reclutamiento de nuevos empleados.

- a) ¿Existe la documentación apropiada?
- b) ¿Cómo se estimula el uso de los procedimientos?
- c) ¿Las obligaciones son claras y bien entendidas?
- d) ¿Se detallan los requisitos mínimos para el puesto?
- e) ¿Se hace uso adecuado de varios métodos de selección y herramientas de evaluación?
- f) ¿Existen cartas estándar apropiadas para las diferentes etapas?

- g) ¿Cuánto tiempo llevan los procedimientos de reclutamiento (de principio a fin)?
- h) ¿Cuáles son los costes medios del reclutamiento?
- i) ¿Se observan los procedimientos?
- j) ¿Qué problemas se encuentran en el reclutamiento?

6. Iniciación del Personal en la Organización:

La iniciación es la etapa final del proceso de reclutamiento. Es un proceso de aprendizaje, a través del cual los nuevos empleados son recibidos en la organización, familiarizándolos con la estructura, las funciones, los puestos y responsabilidades, las normas, los reglamentos y los procedimientos de la organización. Uno de los propósitos clave de la iniciación es facilitar a la persona el desarrollo de un papel activo en el cumplimiento de sus obligaciones, en cuanto sea posible después de comenzar su empleo.

- a) ¿Hay un procedimiento establecido?
- b) ¿Hay material de iniciación adecuado?
- c) ¿Existen los mecanismos para asegurar que el nuevo empleado sea incluido automáticamente en las actividades de iniciación?
- d) ¿Son algunos elementos mandatorios para todos los empleados, y otros apropiados sólo para ciertos grupos?
- e) ¿Existe suficiente responsabilidad por la iniciación?
- f) ¿Quién se ocupa de la iniciación o de los varios elementos que la componen?
- g) ¿Cuán útil es la iniciación actual?
- h) ¿Cómo se puede mejorar el presente sistema de iniciación?

7. Iniciación del Personal en el Trabajo:

Un proceso en el que los gestores trabajan con individuos y equipos para alcanzar los objetivos del trabajo mediante la planificación conjunta, la solución de problemas, el seguimiento y la evaluación.

- a) ¿Cómo se diseña la iniciación individual?
- b) ¿Quién debería diseñarla y qué aspectos debería abarcar?
- c) ¿Prepara al empleado para que pueda hacer una contribución con presteza?
- d) ¿Hay un sistema de supervisión del trabajo?
- e) ¿Qué métodos se emplean para la supervisión?
- f) ¿Quién es responsable de elaborar un historial y cómo se hace?
- g) ¿Cómo se evalúa?

8. Evaluación del Personal:

La evaluación del personal es el proceso para asegurar que cada empleado:

- Recibe regularmente “*feedback*” de su rendimiento y del progreso que ha conseguido hacia el logro de los objetivos marcados;
- Acuerda planes y objetivos para el año siguiente con su supervisor;
- Identifica, con su supervisor, las necesidades de apoyo, aprendizaje y desarrollo;
- Tiene la oportunidad, de manera regular, de planificar su desarrollo profesional.

- a) ¿Hay un sistema de trabajo?
- b) ¿Qué planteamiento se hace, y tiene el personal algún sentimiento de propiedad sobre el proceso?
- c) ¿Cuál es el propósito percibido?
- d) ¿Qué sistema de registro se emplea?
- e) ¿Es la documentación adecuada y no excesivamente incómoda?
- f) ¿Hay información suficiente?
- g) ¿Se gestionan suficientemente bien las reuniones para la evaluación? (Tiempo de preparación, tiempo suficiente para la reunión)
- h) ¿Las evaluaciones concuerdan con las descripciones del trabajo?
- i) ¿Qué mecanismos de seguimiento se emplean?
- j) ¿Cómo se relaciona el calendario con la planificación de las actividades y con el ciclo de planificación / presupuesto?
- k) ¿Se proporciona a los gestores la formación adecuada para permitirles mantener conversaciones honestas y de alta calidad sobre el rendimiento?
- l) ¿Cómo se controla el proceso y se evalúa la calidad?

9. Planificación de la Ruta Profesional:

El proceso de proporcionar apoyo y orientación al personal, para permitirle planificar a largo plazo sus opciones de empleo futuro, y desarrollar una reserva interna de capacidades y experiencia para futuros trabajos.

- a) ¿Se da al personal la oportunidad de discutir sus planes profesionales?
- b) ¿Está el personal familiarizado con este proceso y participa activamente en él?
- c) ¿Se facilita ayuda al personal para desarrollar su CV?
- d) ¿Qué problemas se encuentran en el desarrollo profesional?
- e) ¿Cómo se puede mejorar este proceso?
- f) ¿Existen rutas claras para la entrada y salida de determinadas funciones o tipos

de trabajo y para las capacidades que el empleado necesita desarrollar?

- g) ¿Conoce la organización cuáles son sus papeles críticos y el mapa profesional que conduce a ellos?
- h) ¿Reconoce y acepta la organización que la planificación del desarrollo profesional puede traducirse en la marcha del empleado, si las oportunidades no surgen en el momento adecuado para el desarrollo de su carrera profesional? No obstante, esos empleados pueden, del mismo modo, reintegrarse a sus puestos tras un periodo de empleo en otro sitio, con experiencia y capacidades mejoradas.

10. Formación y Desarrollo de Personal:

El proceso de asegurar que el personal dispone de oportunidades adecuadas para:

- Entender y comprometerse con los objetivos de la organización;
 - Aceptar la responsabilidad por su propio aprendizaje y desarrollo continuo;
 - Trabajar con personal, socios y beneficiarios, de formas que promuevan el aprendizaje y la participación;
 - Evaluar, planificar y revisar el trabajo para incrementar la eficacia y alcanzar altos estándares;
 - Gestionar recursos financieros y otros eficazmente y demostrar responsabilidad;
 - Aprender de la experiencia y compartir lecciones dentro y fuera de la organización.
 - Mejorar su propio rendimiento y el de otros.
- a) ¿Cómo se analizan las necesidades de formación / desarrollo?
 - b) ¿Los programas de formación están concebidos para el individuo, el equipo y para las necesidades organizativas o para una combinación de los tres?
 - c) ¿Cuál es la igualdad de acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo?
 - d) ¿Cómo se hace el seguimiento?
 - e) ¿Qué registros se conservan?
 - f) ¿Qué métodos se usan para la evaluación (del impacto sobre el sujeto y de la calidad de las actividades)?
 - g) ¿Hay responsabilidad adecuada para asegurar que se cumplen los objetivos?
 - h) ¿Es adecuado el presupuesto?
 - i) ¿Se emplean instructores internos y externos para impartir la formación?
 - j) ¿Qué papel desempeñan los gestores en la formación y el desarrollo de su personal?

11. Desarrollo de Gestión:

El desarrollo de gestión es un proceso planificado de formación diseñado para mejorar la eficacia de la gestión.

- a) La cultura de gestión deseada ha sido expresada con claridad
- b) ¿Cómo apoyará los resultados organizativos?
- c) ¿Está claro lo que se espera de los gestores: capacidades y comportamientos?
- d) ¿Se ha evaluado la capacidad actual de los gestores: análisis de las deficiencias?
- e) ¿Qué experiencia existe del desarrollo de gestión en el pasado? ¿Se ha aprendido de ello?
- f) ¿Quién tiene acceso a oportunidades de desarrollo de gestión: los directores principales, el talento identificado, todo el mundo?
- g) ¿Cómo se planifica el desarrollo de gestión, tanto a nivel individual como organizativo?
- h) ¿Cómo se analizan las necesidades individuales?
- i) ¿Cómo se tienen en cuenta las cuestiones surgidas del encuentro de culturas?
- j) ¿Qué gama de actividades de aprendizaje se ofrecerá?
- k) ¿Qué control del rendimiento y apoyo se proporcionará?
- l) ¿Es la actividad de desarrollo de gestión una parte integral de la estrategia de gestión del talento / sucesión?
- m) ¿Se han dado pasos para gestionar las expectativas personales de desarrollo profesional, en línea con la realidad de las vacantes potenciales?

12. Recompensas:

Los sistemas y procedimientos que determinan la categoría, los salarios y otros beneficios que forman parte de las condiciones de servicio para el personal. Muchas organizaciones consideran la remuneración y los beneficios en el contexto total de las recompensas, que también incluye la gama de aportaciones que componen la propuesta general de empleo, por ejemplo: aprendizaje y desarrollo, desarrollo profesional, pautas de trabajo, entorno, etc.

- a) ¿Hay una serie de principios generales sobre recompensas vinculados a la cultura, los valores y la misión de la organización, contra los que el sistema de recompensas y las decisiones se pueden medir?
- b) ¿Hay una filosofía que guíe el diseño del sistema de recompensas, por ejemplo:

- posicionamiento en el mercado, mecanismo progresivo de salarios y flexibilidad frente a los distintos mercados de trabajo?
- ¿Hay una política de gradación y de salarios?
 - ¿Hay un sistema objetivo de evaluación de los puestos de trabajo para medir las relatividades internas y apoyar la igualdad?
 - ¿Se entienden y se miden las relatividades externas para asegurar salarios competitivos, por ejemplo: cotas de referencia del mercado salarial?
 - ¿Qué otros beneficios no económicos se ofrecen (por ejemplo: créditos, atención sanitaria)?
 - ¿Hay flexibilidad suficiente para reconocer las necesidades de grupos diferentes, por ejemplo: paquetes para el traslado internacional?
 - ¿Los mecanismos de administración salarial son sólidos, por ejemplo: nuevo personal, implementación de revisión salarial anual, pagos únicos, nóminas precisas y regulares, etc.?

13. Función y Presupuesto de Recursos Humanos:

Los sistemas, recursos y procedimientos para una gestión de personal justa y eficaz.

- ¿Quién es responsable de la gestión global de los sistemas de recursos humanos?
- ¿Se dedican medios suficientes a la gestión de recursos humanos?
- ¿Está representada la función de recursos humanos en el equipo principal de gestión o en el consejo de administración?
- ¿Qué nivel de concienciación hay entre los directores sobre la gestión de recursos humanos?
- ¿Quién controla el presupuesto de recursos humanos?

14. Planificación de Recursos Humanos:

El proceso de:

- Determinar las necesidades de recursos humanos de la organización;
- Asegurar que la organización crea el número y el tipo correctos de puestos de trabajo para satisfacer esas necesidades;
- Reclutar personal con las capacidades, conocimientos y actitudes apropiados y desarrollar el personal existente para asegurar que la organización puede cumplir sus objetivos actuales y sus metas estratégicas a largo plazo.

- El nivel actual de personal y el perfil general de capacidades, ¿son adecuados?
- ¿Qué técnicas se emplean para pronosticar las necesidades de personal y el perfil de capacidades en el futuro?
- ¿Existe una relación clara entre la planificación estratégica regional, nacional y organizativa?
- ¿Qué limitaciones existen para alcanzar los niveles y las capacidades de personal deseados?

15. Historial Personal de los Empleados:

El sistema para registrar todos los aspectos del personal.

- ¿Qué información se guarda en los archivos de personal?
- ¿Cuán completos son los archivos?
- ¿Es apropiado el formato (incluido el idioma empleado)?
- ¿Qué uso se hace de los archivos de personal?
- ¿Quién tiene acceso a ellos?
- ¿Cómo se archiva la información: en papel o informatizada?
- ¿Se observan los requisitos de la protección de datos, por ejemplo: su almacenamiento y transferencia?

16. Cultura Organizativa:

El término empleado para describir la manifestación externa de los valores, creencias, normas y 'la manera de hacer' de una organización.

- ¿Cuál es la cultura prevalente en la organización?
- ¿Cómo sirve la cultura a las metas de la organización?
- ¿Existe una visión clara del tipo de cultura que mejor serviría a la organización y sus metas?
- ¿La manera de gestionar a las personas apoya y promueve los atributos culturales deseados o está en conflicto con ellos, por ejemplo: cómo se gestiona el rendimiento, qué se reconoce y recompensa, quién tiene acceso a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, el uso excesivo de contratos cortos debilita la lealtad y la longevidad de empleo?
- ¿Cómo difiere la cultura internacionalmente?

17. Planificación y Gestión del Cambio:

El cambio es algo inevitable y ninguna organización puede permitirse hacer caso omiso de él sin poner en peligro su propia existencia. La eficacia de una organización dependerá de su

capacidad para identificar la necesidad y las oportunidades de cambio, y gestionarlas para poder conseguir sus objetivos.

- a) ¿Qué experiencia hay de gestionar importantes iniciativas de cambio (por ejemplo: reestructuración)?
- b) ¿Se consulta o participa RRHH en la gestión del cambio, especialmente cuando ello afecta al personal?
- c) ¿Han recibido los gestores formación específica para enfrentar y/o liderar el cambio?

18. Satisfacción con el Trabajo y Entrega del Empleado:

- a) ¿Qué mecanismos existen para medir la entrega y la satisfacción con el trabajo?
- b) ¿Qué nivel de identificación o entrega a la organización existe entre el personal?
 - Los empleados entregados trabajan con pasión y sienten una profunda vinculación con su empresa. Impulsan la innovación y empujan a la organización hacia adelante.
 - El personal no entregado está esencialmente “con un pie en la calle”. Cumplen, como sonámbulos, su jornada de trabajo, dedicando tiempo – pero sin pasión ni energía – a su tarea.
 - Los empleados que están desconectados activamente no solo se encuentran a disgusto en su trabajo: están ocupados en manifestar su descontento. Cada día, estos empleados minan lo que sus compañeros entregados logran.

Fuente: Adaptado de “Engaged employees inspire company innovation.” (2006, October 12). Gallup Management Journal, <http://gmi.gallup.com>

- c) ¿Qué niveles de satisfacción profesional existen actualmente entre el personal?
- d) ¿Qué provoca la satisfacción o el descontento entre el personal? ¿Es distinto en culturas diferentes?
- e) Cuestiones que determinan la entrega de un empleado:
 1. ¿Sabe lo que se espera de su trabajo?
 2. ¿Dispone de los materiales y del equipo que necesita para hacer bien su trabajo?
 3. En su trabajo, ¿tiene oportunidad de hacer lo que hace mejor, cada día?
 4. En los últimos siete días, ¿ha recibido reconocimiento o elogio por hacer bien su trabajo?
 5. ¿Tiene la impresión de que su supervisor u otra persona en su trabajo se interesa por su bienestar?
 6. ¿Hay alguien en su trabajo que estimula su desarrollo profesional?

7. ¿Cuentan para algo sus opiniones en el trabajo?
8. ¿La misión o el propósito de su organización le hace considerar importante su trabajo?
9. ¿Están sus compañeros entregados a la tarea de hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tiene un buen amigo en el trabajo?
11. En el último semestre, ¿le ha hablado alguien de sus progresos?
12. En el último año, ¿ha tenido oportunidades, en su trabajo, de aprender y desarrollarse?

Fuente: Copyright © 1993 – 1998 The Gallup Organization, Washington, D.C. All rights reserved.

- f) ¿Qué formas hay de mantener y mejorar la entrega?

- Crear sistemas objetivos e inclusivos para gestionar el rendimiento.
- Proporcionar experiencias clave de desarrollo.
- Ofrecer mentores y oportunidades para “networking”.
- Crear un entorno de trabajo inclusivo:
 - Proporcionar igualdad de oportunidades.
 - Educar al personal sobre diversidad e inclusión.
 - Ampliar los estilos de liderazgo aceptables para hombres y mujeres.
- Prevenir la discriminación inversa.
- Atender a las necesidades laborales y personales:
 - Reducir las expectativas de largas jornadas de trabajo.
 - Proporcionar modelos a imitar.
 - Reconsiderar las rutas profesionales.
 - Apoyar la participación en actividades fuera del trabajo.

Fuente: Adaptado de Galinsky, E., Salmond, K., Bond, J. T., Brumit, Kropf, M., Moore, M., & Harrington, B. (2003). Leaders in a global economy: A study of executive women and men. New York: Families and Work Institute, Catalyst and The Center for Work & Family.

19. Comunicación Y Compartir Información:

Para poder funcionar eficazmente, una organización debe asegurar que el personal tiene acceso a la información que necesita, en la forma y en el momento adecuados. Esto requiere mecanismos para la coordinación, la comunicación, la solución de problemas y el “feedback”.

- a) ¿Qué mecanismos existen para compartir información y estimular la comunicación y el trabajo entre el personal, a través de funciones y regiones diversas (individualmente y por grupos o equipos)?

- b) ¿Son adecuados los mecanismos para compartir información?
- c) ¿Cómo se comparte información sobre documentos clave, organizativos y de programa, y quién es responsable de ello?
- d) ¿Cuáles son las principales deficiencias al compartir información?

20. Relaciones con el Personal:

Se refiere a la relación formal existente entre el personal y los gestores en una organización.

- a) ¿Qué ambiente existe en las relaciones con el personal y cuál es su historial?
- b) ¿Quién es responsable de las relaciones con el personal en una organización?
- c) ¿Son adecuados los procedimientos para tramitar quejas y adoptar medidas disciplinarias, y para la gestión de las capacidades y del bajo rendimiento?
- d) ¿Existe una asociación de empleados o un sindicato y, en caso afirmativo, cuál es su papel?

21. Salud del Personal:

Los empleadores tienen el deber y la responsabilidad legal de proporcionar un entorno de trabajo saludable para sus empleados. Proporcionarles un programa de asistencia sanitaria, como parte de las recompensas o “beneficios” es una forma de hacerlo.

- a) ¿Existen programas apropiados de asistencia sanitaria para el personal?
- b) ¿Hay igualdad entre el personal local y el internacional?
- c) ¿Qué áreas cubren los programas de asistencia sanitaria?
- d) ¿Son saludables las prácticas de los empleados ante el ordenador (por ejemplo: terminales de trabajo, descansos en la UDV)?
- e) ¿Quién es responsable de los chequeos médicos, la formación, etc.?

22. Salud y Seguridad del Personal:

Los empleadores son responsables de asegurar, en la medida de lo posible, la protección y la seguridad de su personal, en el cumplimiento de sus obligaciones.

- a) ¿Existen procedimientos para la seguridad del personal (vehículos, accidentes, incendios, terremotos, etc.)?

- b) ¿Quién es responsable de concienciar y formar al personal en materia de seguridad?
- c) ¿Cuál es el historial de seguridad?
- d) ¿Existen procedimientos para garantizar la seguridad del personal durante conflictos civiles y otros procedimientos de emergencia (por ejemplo: en caso de inundaciones o terremotos)?
- e) ¿Está todo el personal familiarizado con las políticas y los procedimientos de emergencia?
- f) El incumplimiento de las políticas sobre salud, protección y seguridad del personal ¿es potencialmente un asunto disciplinario?

23. Recopilación de Datos:

La recopilación y el seguimiento de datos sobre temas de personal contribuyen a identificar y clarificar áreas problemáticas, a entender las necesidades del personal y a facilitar la planificación de RRHH.

- a) ¿Tiene la organización datos sobre aspectos tales como renovación de personal, absentismo, el ratio de promoción interna frente a reclutamiento externo, los salarios como proporción del coste del proyecto, etc.?
- b) ¿Qué revelan estos datos?
- c) ¿Es la plantilla de personal tan diversa como desearía la organización?
- d) ¿Cómo se comparan estos datos en relación con los de otras ONG?

24. Prácticas de Racionalización:

Esto se refiere a la reducción de personal mediante la terminación planificada del empleo.

- a) ¿Cuáles son las políticas de la organización sobre la terminación de empleo del personal?
- b) ¿Se realizan entrevistas de salida? En tal caso, ¿cómo se utiliza la información?

25. Interacción Social:

Estímulo e instalaciones para que el personal se reúna informalmente y desarrolle relaciones.

- a) ¿Hay un boletín dedicado al personal?
- b) ¿Las reuniones sociales del personal se organizan a través del trabajo?
- c) ¿Son accesibles para todo el personal?
- d) ¿Qué instalaciones sociales o recreativas proporciona la organización?

Aviso al lector: People In Aid no recomienda sitios web, publicaciones u organizaciones específicas que ofrecen servicios o apoyo. Asimismo, se han tomado todas las medidas razonables para asegurar la fidelidad del material ofrecido; no obstante, no podemos aceptar responsabilidad por cualquier resultado adverso, derivado del uso de esta información o del empleo de los servicios de agencias externas. Todos los datos de contacto eran correctos en junio de 2007.