Capítulo 8:

Guía de Recursos Humanos

CATHOLIC RELIEF SERVICES

GUÍA

En portada: Personal de CRS y la agencia asociada Cáritas Haití trabajando en el complejo de la Organización de Naciones Unidas en Gonaives. Fotografía de David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Acrónimos ..... **ii**
Capítulo 8: Guía de Recursos Humanos **1**
Mapa del proceso de RR. HH. **2**
Propósito de esta guía **3**
¿Qué función desempeña Recursos Humanos? **3**
Resumen **6**
Principios clave **7**
Proceso empresarial de RR. HH. 8.1: Dotación de personal, reclutamiento y orientación **9**
Etapa 8.1.1: Plan de dotación de personal de Recursos Humanos 12
Etapa 8.1.2: Descripción de los puestos de trabajo 13
Etapa 8.1.3: Reclutamiento y contratación 15
Etapa 8.1.4: Orientación e incorporación 20
Proceso empresarial de Recursos Humanos 8.2: Compensación y beneficios **21**
Etapa 8.2.1: Crear una escala global de sueldos 24
Etapa 8.2.2: Determinar las ofertas de sueldo 26
Etapa 8.2.3: Determinar los aumentos de sueldo 27
Etapa 8.2.4: Instituir beneficios 30
Etapa 8.2.5: Registro de horas trabajadas 33
Etapa 8.2.6: Gestión de nómina 35
Proceso empresarial de RR. HH. 8.3.: Gestión del desempeño **37**
Etapa 8.3.1: Plan de desempeño y desarrollo 41
Etapa 8.3.2: Entrenamiento y retroalimentación 45
Etapa 8.3.3: Revisión y evaluación del desempeño 47
Etapa 8.3.4: Premios y reconocimiento 50
Etapa 8.3.5: Desarrollo y aprendizaje del personal 53
Proceso empresarial de RR. HH. 8.4: Relación con los empleados **59**
Etapa 8.4.1: Establecer un código de conducta 61
Etapa 8.4.2: Supervisar la satisfacción del personal 64
Etapa 8.4.3: Abordar los conflictos entre los miembros del personal 66
Etapa 8.4.4: Garantizar que existan mecanismos para representar y proteger los derechos del empleador y los empleados 68
Etapa 8.4.5: Garantizar la confidencialidad 70
Proceso empresarial de RR. HH. 8.5: Cuidado y seguridad del personal **72**
Etapa 8.5.1: Seguridad y protección 75
Etapa 8.5.2: Cuidado del personal 79
Etapa 8.5.3: Gestión de riesgos 80
Proceso empresarial de RR. HH. 8.6: Desvinculaciones **82**
Etapa 8.6.1: Renuncia 84
Etapa 8.6.2: Jubilación 86
Etapa 8.6.3: Contrato a plazo fijo 88
Etapa 8.6.4: Reducción de personal 90
Etapa 8.6.5: Terminación del empleo con causa justificada 92
Etapa 8.6.6: Muerte 94
Lista de verificación de cumplimiento para RR. HH. **95**
Glosario **102**
Referencias **106**
Apéndice A: Muestra de formulario de solicitud de personal **108**
Apéndice B: Muestra de formato de descripción de puesto de trabajo **109**
Apéndice C: Muestra de la hoja de puntaje de la entrevista **110**
Apéndice D: Intercambio de retroalimentación **111**
Apéndice E: Lista de verificación sobre terminación por desempeño insatisfactorio **113**
Apéndice F: Muestra de calificaciones de desempeño **114**
Apéndice G: Muestra de declaración de confidencialidad y acuse de recibo **115**
Apéndice H: Conflictos de intereses **116**
Apéndice I: Capacitación en la organización y plan de aprendizaje **117**

ACRÓNIMOS

CV	Currículum vítae
RR. HH.:	Recursos Humanos
DP:	Descripción de puesto de trabajo
SGD:	Sistema de gestión del desempeño
SGRH:	Sociedad de Gestión de Recursos Humanos

CAPÍTULO 8: GUÍA DE RECURSOS HUMANOS

En Pakistán un organizador comunitario de CRS saluda a varias refugiadas afganas en una reunión en el Centro de Información y Asesoría Legal, el cual brinda apoyo gratuito a los refugiados.

MAPA DEL PROCESO DE RR. HH.

Dotación de personal, reclutamiento y orientación

Proceso 8.1

¿Usa el mismo proceso en todas las contrataciones nuevas, los traslados y las decisiones de ascenso?
consultar la página 9

Compensación, beneficios y nómina

Proceso 8.2

¿Sigue usted las mejores prácticas cuando remunera a sus empleados?
consultar la página 21

Gestión del desempeño

Proceso 8.3

¿Ayuda usted a sus empleados a mantener y mejorar el desempeño?
consultar la página 37

Relación con los empleados

Proceso 8.4

¿Existen mecanismos para garantizar que se respeten los derechos de los empleados?
consultar la página 59

Cuidado y seguridad del personal

Proceso 8.5

Existen políticas para proteger a los empleados y reducir los riesgos al mínimo?
consultar la página 72

Desvinculaciones

Proceso 8.6

¿Tiene usted procedimientos definidos para todos los casos de desvinculación de empleados?
consultar la página 82

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Las organizaciones interesadas en desarrollar o mejorar sus procesos comerciales de recursos humanos (RR. HH.), procedimientos y políticas relacionadas con ellos usarán la información en esta guía de diferentes formas, ya que las diferentes organizaciones tienen contextos y necesidades comerciales únicos que necesitarán la "personalización" de los sistemas de recursos humanos.

Esta guía de recursos humanos aborda la necesidad de usar buenas prácticas comerciales, sistematizar el proceso de RR. HH., garantizar la gestión eficaz y eficiente de los recursos de RR. HH., evitar confusión y garantizar un tratamiento equitativo y uniforme de todas las personas que conforman la organización.

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA RECURSOS HUMANOS?

La gestión de recursos humanos es la función de la organización que tiene que ver con los asuntos relacionados con todas las personas de la organización quienes, de manera individual o colectiva, contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Entre esos asuntos se encuentran dotación de personal y reclutamiento, compensación y beneficios, gestión del desempeño, seguridad, bienestar, comunicación, espiritualidad, motivación de los empleados, desarrollo y crecimiento. Las actividades de gestión de RR. HH. tienen por objetivo, principalmente, atraer, desarrollar, retener y hacer transiciones de empleados. Las personas son los activos más preciados de la organización; la gestión de recursos humanos fomenta y administra políticas y procedimientos que garantizan que los miembros del personal tengan las habilidades, motivación y oportunidades para hacer sus mejores contribuciones a la misión de la organización.

Dotación de personal, reclutamiento y orientación

La organización debe planificar el tipo de personal y los puestos de trabajo que se necesitan a corto y largo plazo, sobre la base de las metas de la organización y los planes de acción. Este plan fundamenta las decisiones de reclutamiento y ayuda a los nuevos empleados a integrarse a la cultura de la organización, genera confianza, cooperación y motivación en ellos, y les permite ser eficaces cuando contribuyen a los logros de la organización. Es el proceso que introduce nuevos empleados a los sistemas, estructuras, políticas y flujo de comunicación en la organización.

Compensación y beneficios

El propósito de un sistema de compensación y beneficios es pagar a los empleados por su trabajo de una manera justa. Al ofrecer una compensación y paquetes de beneficios competitivos, la organización puede satisfacer las necesidades de los empleados, y atraer y retener empleados. “Compensación total” es un término que describe todo lo que la organización proporciona a un empleado, incluidos sueldo y beneficios.

Cuidado y seguridad del personal

El cuidado del personal se ocupa de ayudar a los empleados con técnicas de autocuidado y respuestas institucionales al estrés, sobre todo en entornos desafiantes. Los procedimientos de seguridad del personal están diseñados para eliminar muertes, lesiones o enfermedades que ocurren en el lugar de trabajo o durante el desempeño de los deberes laborales fuera del lugar de trabajo, y garantizar y proteger todos los activos de la organización.

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es el proceso de ayudar a los empleados a mantener o mejorar el desempeño mediante la definición clara de las expectativas y las necesidades de desarrollo, entrenamiento y desarrollo constantes de los empleados y la evaluación de los resultados. La gestión del desempeño aclara el desempeño esperado, ayuda a los empleados a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, y responsabiliza al empleado por su trabajo y conducta. Una sólida gestión del desempeño es crucial para el éxito de toda organización y proyecto.

Relación con los empleados

Las organizaciones tienen la responsabilidad de garantizar que el lugar de trabajo sea un entorno positivo y equitativo en el cual trabajar. Por ende, deben instituir mecanismos para mantener relaciones empleador-empleado positivas, así como también mecanismos para que los empleados expresen sus necesidades y garantizar que se respeten sus derechos. Al garantizar que existen prácticas para la relación con los empleados, la organización puede abordar más rápida y anticipadamente problemas difíciles como las quejas, la baja moral del personal o las relaciones deficientes entre los miembros del personal.

Desvinculaciones

El proceso de desvinculación de los empleados varía dependiendo de las razones de la terminación del contrato. Las desvinculaciones deben manejarse con el mayor cuidado, sobre todo en casos en los cuales sea decisión del

empleador terminar una relación laboral. Las organizaciones deben garantizar que el proceso trate con respeto a todos los involucrados.

Registro de horas trabajadas y gestión de nómina

Mediante el registro de las horas trabajadas y la gestión de nómina, RR. HH. proporciona información precisa y oportuna al Departamento o la Unidad de Finanzas sobre horas y asistencia, así como sobre cambios en las condiciones del empleo, tasas de paga, deducciones, etc. Esta información la usará el Departamento o la Unidad de Finanzas encargada para preparar y ejecutar el pago de los sueldos.

Políticas y procedimientos de personal

Las políticas y los procedimientos de personal definen las prácticas y los procesos de RR. HH. requeridos en la organización, y definen los derechos, roles y responsabilidades de los empleados. RR. HH. dirige el desarrollo de estas políticas y procedimientos después de una atenta consideración de los requisitos de las leyes locales. Una vez aprobadas por la alta gerencia, las políticas tienen que ser comunicadas y explicadas a todos los empleados, y deben aplicarse de manera uniforme. Aunque esta guía no contiene una sección separada dedicada a políticas y procedimientos de personal, todos los procesos descritos proporcionan una guía a las organizaciones que les ayudará a desarrollar sus propias políticas.

RESUMEN

La función de RR. HH. abarca muchas áreas distintas, cada una de las cuales implica actividades y procesos. Aunque la gestión de RR. HH. puede ser una tarea de enormes proporciones, esta guía ofrece definiciones y descripciones de diferentes procesos de RR. HH. que deben considerarse como las mejores prácticas para ayudar a las organizaciones a desempeñar los componentes clave de la función de RR. HH.

A pesar de que las organizaciones podrían no tener un Departamento o Unidad de RR. HH. como tal, debe haber personal asignado a las responsabilidades asociadas con la función de recursos humanos. Esta guía de RR. HH. hace referencia al gerente o persona designada de RR. HH. como si fuera el único rol de recursos humanos en la organización. Sin embargo, las organizaciones tienen la responsabilidad de definir puestos y responsabilidades para estas y otras funciones sobre la base de sus necesidades específicas. La distribución de la responsabilidad de cada componente de la función de RR. HH. varía en diferentes organizaciones, dependiendo de factores como el tamaño de la organización, su presupuesto, estructura organizativa y la decisión administrativa de contratar externamente algunas actividades. Independientemente de ello, la gerencia superior debe garantizar que por lo menos un mínimo de elementos clave de todos los componentes de la función de RR. HH. se lleven a cabo de una u otra forma.

PRINCIPIOS CLAVE

Igual que sucede con cualquier área funcional, la función de recursos humanos se guía por principios. Estos principios conforman las normas de calidad del desempeño para los sistemas y procesos de RR. HH. También abordan el entorno de la organización en el cual tiene lugar la función de RR. HH. Además, garantizan que la gerencia de la organización establezca políticas y procedimientos adecuados sobre control interno. La gerencia continuamente garantiza que los procesos adecuados estén funcionando eficazmente, y supervisa y administra los riesgos a los cuales está expuesta la organización. Por último, RR. HH. se asegura de que existan controles internos eficaces para reducir esos riesgos a un nivel aceptable. Además, los principios guía de RR. HH. ayudan a las organizaciones a garantizar que sus empleados estén empoderados, motivados y comprometidos con un desempeño al máximo de sus posibilidades y contribuyan así al éxito general de la organización.

Los siguientes principios clave deben observarse cuando se instituya la función de RR. HH. en una organización:

- Compromiso de la gerencia superior: el compromiso de la gerencia superior es esencial para tener sistemas y procesos de RR. HH. integrales que se vinculen con la misión y estrategia de la organización. Los sistemas y procesos deben ser instituidos en la organización y aplicados de manera coherente para ayudar a impulsar el éxito de la organización.
- Cumplimiento de los requisitos legales locales y las regulaciones de los donadores: las organizaciones deben garantizar que todos los sistemas y procesos de RR. HH. cumplan con los requisitos legales locales y las regulaciones de los donadores. Esto protege a la organización de responsabilidades civiles que pudieran afectar la moral del personal y la reputación y existencia de la organización.
- Un lugar de trabajo justo y equitativo: un lugar de trabajo justo y equitativo fortalece la dignidad de todos los empleados en una organización. Garantiza que todos los integrantes de la organización reciban igual trato, independientemente de la raza, el color, la edad, la religión, el sexo, el país de origen, la discapacidad o minusvalía o el nivel que tengan dentro de la estructura de la organización. Entre los elementos de un lugar de trabajo justo y equitativo están la aplicación constante de procesos comerciales y políticas de RR. HH., un paquete justo de compensación y beneficios para todos los empleados, un entorno de trabajo seguro y saludable e iguales oportunidades de reconocimiento, aprendizaje y crecimiento.

DAVID SNYDER/CRS

Agricultores de Guatemala escuchan a socios de CRS explicar un método de cultivo diseñado para evitar la escorrentía.

- Comunicación: toda organización debe establecer mecanismos para que exista una comunicación clara, abierta y directa entre todos los miembros del personal, en todos los niveles de la organización. Debe haber mecanismos para la retroalimentación desde el nivel más alto de la organización hasta el nivel más bajo, y desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto, para garantizar que la información se comparta de manera precisa, uniforme y oportuna según sea necesario. Esto asegura que los empleados tengan acceso a la información que necesitan para hacer su trabajo en forma satisfactoria y les da la oportunidad de tener voz en las decisiones que los afectan.
- Confidencialidad: la mayor parte de la información que se relaciona con las actividades de RR. HH. es de naturaleza confidencial y debe tratarse como tal. Se considera poco ético divulgar ciertos tipos de información relacionada con RR. HH. a personas o entidades fuera de aquellas autorizadas para tener acceso a dicha información. Hacerlo podría exponer a la organización a riesgos y responsabilidades civiles.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.1 – DOTACIÓN DE PERSONAL, RECLUTAMIENTO Y ORIENTACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los procesos de dotación de personal y reclutamiento sólidos, junto con un sólido proceso de orientación, ayudan a asegurar una transición sin tropiezos a un nuevo trabajo o nueva organización, y ayudan a que los nuevos empleados se integren al entorno laboral y a la cultura de la organización. Con estos procesos en orden, es probable que sus necesidades se satisfagan, permitiéndoles tener éxito en su nuevo trabajo.

La dotación y reclutamiento de personal es el sistema formal usado en todas las decisiones de nuevas contrataciones, traslados y ascensos. Un sistema satisfactorio de dotación y reclutamiento de personal será justo y transparente, y garantizará que los candidatos se contraten sobre la base de sus habilidades para el puesto, experiencia, certificación y otras calificaciones. Al poner en práctica un sistema justo y transparente de dotación y reclutamiento de personal, la organización da pasos significativos para garantizar que se valore la diversidad y que un candidato o empleado no sea discriminado por su edad, raza, religión, etnia, sexo o discapacidad.

El reclutamiento eficaz garantiza que las organizaciones tengan las personas adecuadas en el trabajo adecuado en el momento adecuado. La meta es contratar o ascender personal con habilidades y calificaciones que contribuyan a las metas y a la misión de la organización. Un proceso adecuado atrae candidatos calificados internos y externos de entre los cuales escoger la mejor opción. “Atraer la cantidad apropiada de candidatos es necesario, pero no es suficiente. La calidad de los candidatos es el factor esencial para lograr las metas de reclutamiento[1]”.

Los beneficios de tener un sistema claro y sólido de dotación y reclutamiento del personal en una organización incluyen los siguientes:

- Se contratan personas calificadas y con las capacidades necesarias.

1 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo Página 2-132.

- La organización, mediante la elaboración de un plan de dotación de personal, tiene una cantidad y calidad adecuada de personal para lograr satisfactoriamente la misión de la organización y los objetivos estratégicos y completar los planes del programa.
- La organización, a través del uso de un plan de dotación de personal, puede evaluar deficiencias en el personal con más facilidad.
- Se anima a las personas a aprovechar al máximo sus oportunidades profesionales dentro de una organización, en lugar de buscar oportunidades externas.
- Se puede prevenir contratar a la persona equivocada para un puesto, evitando así "errores de selección [que] pueden afectar negativamente el plan de gestión de capital humano de la organización, así como también la moral corporativa, el tiempo de gestión, los presupuestos de capacitación, la productividad y la rentabilidad".[2]
- Se evitan las prácticas de contratación discriminatorias y, por lo tanto, se reduce la responsabilidad civil.

Consulte siempre las leyes locales cuando establezca sistemas de reclutamiento.

Los beneficios de un programa de orientación incluyen lo siguiente:

- Menos confusión con las funciones de los puestos, estructuras de subordinación y expectativas, lo cual da como resultado tasas más bajas de rotación de personal.
- Mayor eficacia e impacto en el trabajo.
- El conocimiento de la historia, la misión, los valores, las prioridades, las metas y el trabajo de la organización aumenta, lo cual ayuda al empleado a identificarse con su nuevo empleador.
- Se respalda la integración y socialización del empleado en la cultura de la organización, lo cual crea una sensación de pertenencia.
- La orientación crea una actitud optimista hacia la organización.
- Se reduce la ansiedad de los nuevos empleados.
- La orientación establece expectativas de desempeño.
- El programa proporciona información de referencia relevante y reduce la curva de aprendizaje asociada con un nuevo puesto de trabajo.

2 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo Página 2-186

FLUJO DE PROCESO

ETAPA 8.1.1 – PLAN DE DOTACIÓN DE PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PLAN DE DOTACIÓN DE PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS
Número de la etapa	8.1.1
Insumos	• Metas y planes de acción de la organización • Necesidades de los sectores programáticos • Fondos disponibles
Productos	Plan de dotación de personal de Recursos Humanos
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH., jefe de la organización
Puntos de integración	• Departamento o Unidad de Finanzas • Departamento o Unidad de Programas
Resumen	La organización desarrolla primero un plan de dotación de personal basado en las metas y planes de acción de la organización y en las necesidades de los sectores programáticos. Luego, se involucra a Finanzas por su conocimiento de los fondos disponibles. Por último, se establece un plan de dotación de personal. El propósito de un plan de dotación de personal es anticiparse a las necesidades de un período definido, generalmente un año. El plan de dotación de personal permite a la organización planificar por adelantado los recursos necesarios para reclutar y contratar personal para los puestos de trabajo que se indican en el plan. Un plan de dotación de personal no siempre requiere que se contraten personas externas a la organización. Reestructurar o ascender personal interno también es una opción.

El plan de dotación de personal de Recursos Humanos se implementa, se evalúa y se usa para fines de planificación estratégica a largo plazo (anualmente). La organización utiliza la planificación de recursos humanos para garantizar que no tenga personal de más ni de menos.

Es muy importante que la organización planifique qué tipo de personal y puestos de trabajo se necesitan a corto y largo plazo, sobre la base de las metas de la organización y los planes de acción. Los fondos disponibles, la incorporación de nuevos sectores programáticos y otros factores definen el plan de dotación de personal.

Cuando un miembro de la organización desea contratar a un nuevo miembro del personal, por lo general presenta una solicitud. La información contenida en la solicitud se compara con el plan de dotación de personal para confirmar que el puesto adicional o de reemplazo es compatible con el plan general de la organización para ese año. Consulte el Apéndice A para ver una muestra de un formulario de solicitud de personal.

ETAPA 8.1.2 –DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

NOMBRE DE LA ETAPA	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
Número de la etapa	8.1.2
Insumos	Plan de dotación de personal de RR. HH.
Productos	Documento de descripción de los puestos de trabajo
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH., supervisor directo, gerente de contratación
Puntos de integración	N/A
Resumen	El gerente o persona designada de RR. HH., el supervisor directo o el gerente de contratación, según corresponda, preparan una descripción minuciosa del puesto de trabajo para cada puesto vacante. La descripción del puesto de trabajo especifica las responsabilidades, calificaciones y habilidades requeridas, las relaciones de subordinación y otros aspectos importantes del puesto en función de la estrategia, las metas y los planes de la organización.

Basándose en el plan de dotación de personal y en las necesidades organizativas emergentes de desarrollo y de los programas, la organización toma la decisión de contratar personal.

Una descripción de un puesto de trabajo bien escrita ayuda a la organización a crear criterios para garantizar que solamente los candidatos con la capacitación y la experiencia adecuadas sean considerados. El desarrollo de descripciones de puestos de trabajo para los nuevos puestos facilita el establecimiento de criterios de selección y la evaluación de los candidatos. Una vez que se contrata a la persona adecuada, la descripción del puesto de trabajo es una valiosa herramienta administrativa para establecer expectativas de desempeño, evaluar el desempeño e identificar el desarrollo del personal, las necesidades de aprendizaje y los enfoques (véase la ***Etapa 8.3: Gestión del desempeño***). Junto con el empleado, el supervisor directo debe revisar las descripciones del puesto de trabajo cada cierto tiempo. Tanto los supervisores directos como los empleados son responsables de revisar las descripciones de los puestos de trabajo para mantenerlos al día y válidos.

Las descripciones del puesto de trabajo deben elaborarse sobre la base del tipo de empleado que se necesita. Existen tipos de empleados esenciales y temporales. Entre los empleados temporales se pueden citar los trabajadores “flotantes”, trabajadores de guardia y de temporada. Normalmente, la ley laboral local define los tipos de empleo; la organización debe adherir a estas definiciones.

Tenga en cuenta que los contratistas individuales no son empleados de la organización. Ellos prestan servicios especializados a la organización, entre ellos, administración de datos de proyectos, administración de datos, asesorías de evaluación, tecnología de la información y limpieza. La relación entre un contratista individual y la organización se define en un contrato o acuerdo que es distinto del contrato de empleo, y está definido por las leyes locales. Los contratistas individuales no se rigen por los sistemas, las políticas y los procedimientos de RR. HH. de la organización. No tienen una relación supervisor-subordinado con ningún miembro del personal de la organización. Sin embargo, el contrato debe indicar claramente quién es la persona de contacto entre la organización y el contratista. El contrato o acuerdo debe definir o indicar el alcance del trabajo, y describir la naturaleza de los servicios, los productos finales a lograr, el plazo dentro del cual se hará el trabajo y cómo serán supervisados y verificados los productos o servicios finales. La organización tiene que garantizar el cumplimiento de las leyes tributarias locales con respecto al pago de los contratistas individuales, retener impuestos y hacer toda otra deducción que sea requerida. Consulte el capítulo 7: Compras, para obtener más detalles sobre los contratos de servicio.

ETAPA 8.1.3 – RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN
Número de la etapa	8.1.3
Insumos	• Anuncio de puesto vacante • Solicitud del candidato y documentos de respaldo • Entrevista • Prueba y verificación de antecedentes • Oferta de empleo
Productos	El candidato mejor calificado acepta la oferta
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH., supervisor directo, gerente de contratación
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas: nómina
Resumen	El proceso de contratación es la parte principal del proceso de reclutamiento. Anuncie la vacante a grupos de candidatos internos y externos colocando el anuncio en tablones de anuncios, boletines electrónicos, canales de medios, etc. Una vez que la organización haya identificado a un grupo de candidatos calificados, el proceso de selección incluye analizar los documentos del candidato, entrevistar, hacer pruebas e investigar los antecedentes y hacer una oferta de empleo.

CHARLES J.SCHISLA

Asistentes a un evento de CRS en Cuba.

La organización puede decidir buscar candidatos en forma interna o externa a partir del mercado laboral general. Lo adecuado del enfoque depende de las necesidades, la cultura y la estrategia de la organización. La decisión de reclutar internamente se basará en la disposición de la organización a ofrecer oportunidades de ascenso al personal. Si la organización tiene una cultura y una estrategia que dan prioridad a los anuncios internos, eso brinda la oportunidad al personal actual de lograr crecimiento profesional. (Para obtener más información sobre ascensos, consulte la ***Etapa 8.3.4***: Premios y reconocimientos).

Una vez que se toma la decisión, el puesto se publica interna o externamente, según corresponda.

Anuncio o publicación del puesto vacante

Los puestos de trabajo se pueden anunciar interna y externamente. El anuncio interno del puesto de trabajo es una buena práctica, porque da a los empleados actuales la oportunidad de responder a las vacantes. Reiteramos, esto ofrece igualdad de oportunidades a todos para que soliciten un puesto. También permite que todos los empleados calificados compitan por los puestos de trabajo. La

organización debe decidir la duración del anuncio interno y externo sobre la base de criterios como cronología, tiempo que se espera tomará llenar el puesto y necesidades operativas. Los anuncios internos y externos pueden publicarse al mismo tiempo.

Los anuncios de puestos de trabajo se pueden dar a conocer mediante avisos en un tablón de anuncios, o comunicando las vacantes a través de boletines, memorandos, boletines electrónicos o por teléfono. Para los anuncios externos, las fuentes externas incluyen agencias de empleo estatales (públicas), agencias de empleo, medios publicitarios y la Internet. Otras excelentes fuentes para anunciar un puesto de trabajo disponible son las redes de contactos utilizadas en todo momento como "fuentes de recursos", el intercambio a través de grupos de coordinación y asociaciones profesionales, etc.

Proceso de selección

Una vez que la organización ha identificado a un grupo de candidatos calificados, existe la necesidad de recopilar el resto de la información necesaria para tomar una decisión de selección. Este proceso debe basarse en las leyes locales. El proceso de selección incluye las siguientes etapas:

- Análisis de los formularios de los candidatos
- Entrevistas
- Pruebas
- Investigación de referencias y antecedentes
- Oferta y contrato de empleo

Análisis de los formularios de los candidatos (reducir la selección)

En esta etapa, el personal con responsabilidades de RR. HH. (sobre todo responsabilidades de reclutamiento y orientación), en conjunto con el gerente de contratación, "analizan los formularios de solicitud de los candidatos y los currículum vítae o currículos para identificar a los candidatos que cumplen con los criterios de selección mínimos[3]". Los formularios de solicitud deben incluir información que indique la habilidad del candidato de desempeñar el puesto satisfactoriamente. En otras palabras, la solicitud debe incluir información más allá de los datos biográficos.

Las calificaciones del candidato siempre deben compararse con los requisitos del puesto identificados en la descripción del puesto de trabajo.

3 Society for Human Resource Management Learning System. (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo. Página 2-169.

Entrevistas

Algunas organizaciones prefieren hacer una preselección de los candidatos. Se llevan a cabo entrevistas cortas, a menudo por teléfono, con los candidatos preseleccionados para confirmar el interés, la experiencia, la disponibilidad y las expectativas de cada candidato. La breve conversación también es útil para ayudar a los solicitantes a entender el puesto de trabajo y la organización, así como también su idoneidad para el puesto y las necesidades de sueldo. Si ambas partes siguen interesadas, se le pide al candidato que asista a una entrevista.

Un panel cuidadosamente seleccionado debe entrevistar a los candidatos preseleccionados. Las entrevistas con paneles que incluyen participantes con diversos antecedentes profesionales de la organización reducen las posibilidades de prejuicio, favoritismo, corrupción, etc. Un panel debe componerse de la persona responsable de las funciones de RR. HH. (p. ej., reclutamiento), el gerente de contratación y otros, según corresponda.

Las entrevistas están diseñadas para indagar las áreas de interés del entrevistado con el fin de determinar lo bien que el candidato satisface los criterios del puesto de trabajo y las necesidades de la organización. Es importante que los entrevistadores estén debidamente preparados para llevar a cabo la entrevista, ya que la entrevista es una herramienta esencial de selección.

"Algunas organizaciones realizan una serie de entrevistas que van desde breves entrevistas de preselección (20 minutos o menos) a entrevistas largas y profundas (una hora o más). Los estilos de las entrevistas dependen de la preferencia de los entrevistadores y de la situación, pero debe mantenerse la uniformidad con todos los candidatos para el puesto[4]".

Una de las directrices más importantes de la entrevista es la necesidad de planificarla. El CV del candidato y otros materiales de la solicitud deben revisarse y compararse con los requisitos del puesto de trabajo que aparecen en la descripción del mismo. Esto ofrece la oportunidad de planificar preguntas para la entrevista que suministrarán información pertinente al puesto.

El panel debe tener una lista de preguntas predeterminadas para formular, las cuales pueden estar acompañadas de un sistema de calificación. Las preguntas de la entrevista deben incluir preguntas conductuales.

A continuación se dan algunos consejos para llevar a cabo una entrevista de panel:

4 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo. Página 2-172

- Las mismas preguntas deben formularse a cada candidato para un puesto de trabajo determinado.
- Los miembros del panel de entrevista no deben interrumpirse mutuamente y deben formular las preguntas en una secuencia predeterminada.
- Se debe dar al candidato la oportunidad de hacer preguntas.
- Se debe decir al candidato cuándo se espera que se tome una decisión y cómo será comunicada.

Prueba (evaluación de habilidades)

Las organizaciones pueden optar por probar a los candidatos antes o después de las entrevistas en profundidad. Si la organización opta por llevar a cabo pruebas, la prueba debe ser válida, confiable y relacionada con el trabajo. Las pruebas ayudan a revelar más sobre las habilidades pertinentes del candidato y su conocimiento para el puesto de trabajo particular. Por ejemplo, a menudo se realizan pruebas para puestos de trabajo en contabilidad, conducción de vehículos y redacción de informes, porque estos puestos requieren un conjunto de habilidades técnicas específicas.

Investigación de referencias y antecedentes

Según los resultados de la evaluación de los solicitantes, se hacen recomendaciones de los mejores candidatos para el puesto de trabajo. Con el fin de evitar contratar a candidatos no calificados (p. ej., aquellos sin la preparación, habilidades o experiencia requeridas) o a candidatos que presentan riesgos (p. ej., robo, fraude o mala conducta), las organizaciones deben verificar las referencias exhaustivamente. De preferencia, se deben verificar tres referencias. Las referencias deben obtenerse de antiguos empleadores o supervisores. Las organizaciones deben pedir permiso al candidato para realizar la verificación de las referencias.

Las organizaciones también pueden optar por llevar a cabo verificaciones de antecedentes. Esto puede incluir verificaciones de credenciales académicas, historial de crédito, antecedentes penales y otros historiales. Deben consultarse las leyes locales concernientes a la verificación de antecedentes. El empleador podría tener la obligación legal de solicitar la verificación de algunos documentos antes de firmar un contrato de empleo, y es posible que existan restricciones legales para solicitar otros documentos. Las verificaciones de antecedentes normalmente se realizan después de la oferta de empleo.

Oferta y contrato de empleo[5]

La oferta de empleo debe hacerse inmediatamente después de la decisión final de contratar a un candidato. Una oferta de empleo hace oficial la decisión de contratación y se comunica formalmente a través de una carta de oferta. La organización puede hacer la oferta de trabajo verbalmente y al mismo tiempo analizar los detalles de la oferta. La oferta debe especificar el plazo máximo que tiene el candidato para responder antes de que la oferta pierda validez. Es importante recordar que las ofertas de empleo deben expresarse con cuidado para evitar malos entendidos.

"Un contrato de empleo es un acuerdo legalmente vinculante que explica la relación entre el empleador y el empleado[6]". El contrato de empleo debe estar redactado de tal forma que aclare los términos del empleo que, de lo contrario, quedarían sujetos a malos entendidos y a una mala interpretación. La plantilla del contrato de empleo debe pasar por una revisión legal.

Hay muchos puntos a considerar en los contratos de empleo escritos, dependiendo de la organización, el puesto de trabajo y las leyes locales correspondientes. Se recomienda que se incluya lo siguiente en el contrato de empleo:

- Términos y condiciones del empleo, incluidos el período de tiempo y las horas de trabajo
- Duración del período de prueba
- Descripción del puesto de trabajo
- Términos de confidencialidad y no divulgación
- Compensación y beneficios
- Referencia a las políticas
- Términos de renuncia y terminación
- Firmas y fecha apropiadas

Archivo de Personal

Debe mantenerse un sistema de archivo de personal. El archivo de cada empleado debe consistir en todos los documentos relacionados con la relación laboral, tales como contrato, descripción del puesto de trabajo, CV, cartas de advertencia, documentos de licencias y planes de desempeño y evaluación. Los documentos deben estar accesibles a los empleados si los solicitan; de lo contrario, deben tratarse de manera confidencial. Deben consultarse las leyes locales sobre archivo de datos de los empleados y retención de documentos.

5 También denominado acuerdo de empleo.

6 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo. Página 2-195

ETAPA 8.1.4 – ORIENTACIÓN E INCORPORACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	ORIENTACIÓN E INCORPORACIÓN
Número de la etapa	8.1.4
Insumos	• Descripción del puesto de trabajo • Misión y principios de la organización • Organigramas • Plan anual • Políticas y procedimientos de personal • Formularios que utilizará el empleado • Manuales y guías técnicos
Productos	• Lista de verificación para llevar a cabo el proceso de orientación (opcional, pero recomendada encarecidamente) • Se reúnen los formularios adecuados para la nómina y los beneficios
Rol en la organización	• Gerente o persona designada de RR. HH. • Supervisor directo
Puntos de integración	Los jefes de los diferentes departamentos tienen que colaborar para garantizar que el empleado reciba una orientación apropiada e integral.
Resumen	La orientación e incorporación están diseñadas para introducir a los nuevos empleados a la organización, a los demás empleados, a sus supervisores inmediatos y a las políticas, prácticas y objetivos de la organización directamente relacionados con la función laboral del empleado.

El proceso de orientación e incorporación normalmente se extiende por algunos meses. Incluye retroalimentación frecuente, formación de relaciones y ayuda de mentores. Está diseñado para ayudar al nuevo empleado a integrarse a la cultura y a convertirse en un miembro productivo de la organización. Un proceso de orientación e incorporación "no solamente ayuda a los nuevos empleados a entender la información específica del puesto de trabajo, sino que también proporciona información de la organización para ayudar al nuevo empleado a comprender plenamente la organización[7]".

Una organización debe tener una lista de verificación sobre orientación e incorporación para guiar al supervisor directo y al empleado. El empleado debe firmar la lista de verificación para confirmar que fue completada al final del período de orientación. Una copia de esta lista de verificación firmada debe conservarse en el archivo de personal del empleado[8].

7 CARE. (2007). *Welcome Package* (Paquete de bienvenida). Manuscritos en disco compacto.

8 Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures*. Manuscrito sin publicar.

PROCESO EMPRESARIAL DE RECURSOS HUMANOS 8.2 – COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El propósito de un sistema de compensación y beneficios es remunerar a los empleados por su trabajo de una manera justa. Al ofrecer un sueldo competitivo y paquetes de beneficios, la organización puede satisfacer las necesidades de los empleados, y atraer y retener empleados. “Compensación total” es un término que describe todo lo que la organización proporciona a un empleado, incluidos sueldo y beneficios.

Los siguientes están entre los beneficios de un sistema de compensación y beneficios:

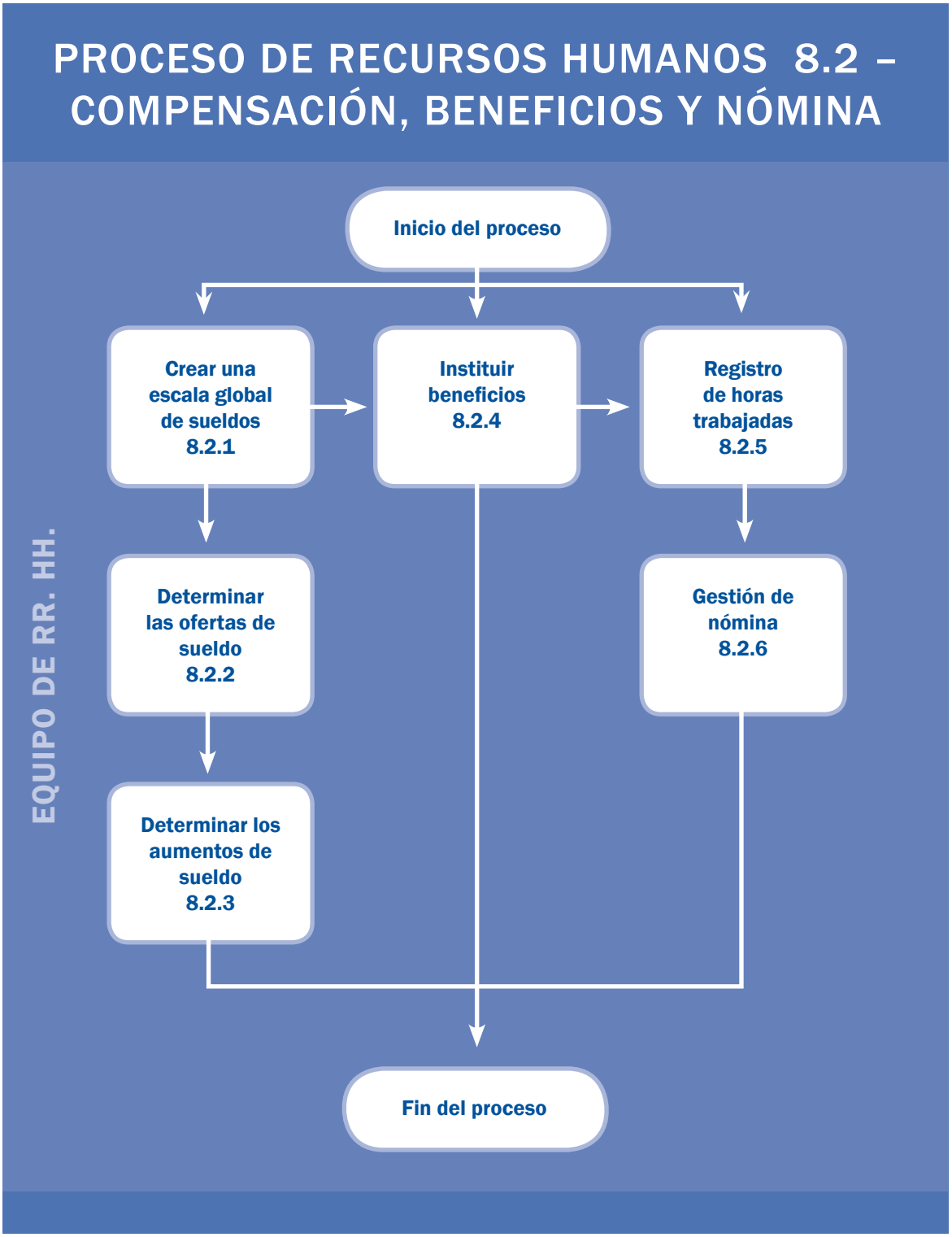
- Cada miembro del personal recibe una paga justa y equitativa y puede entender la forma como se calcula su sueldo; esto reduce posible tensión causada por el tema de la compensación.
- Si la organización no puede pagar sueldos competitivos, podría haber otros beneficios, tales como más licencias, lo cual puede ser atractivo para los posibles candidatos.
- Al dar a conocer todo el paquete de compensación y beneficios, la organización puede ser más competitiva y estar en una mejor posición para atraer y retener personal.
- Una organización debe ser capaz de abordar la compensación total y los aumentos de sueldo de manera uniforme.

Los sistemas de Recursos Humanos sólidos enfocan la compensación y los beneficios sistemáticamente. Los siguientes se pueden citar entre las mejores prácticas relacionadas con el sistema de compensación y beneficios:

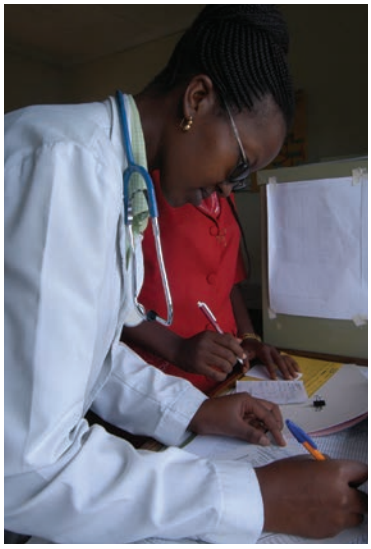
- Determinar los niveles de sueldos y beneficios que, como mínimo, cumplen con los requisitos mínimos de las leyes locales. Procurar asesoramiento legal para garantizar el cumplimiento de las reglamentaciones locales.
- Usar un sistema documentado para determinar los sueldos y los aumentos de sueldo. Aunque la información sobre sueldos de los empleados individuales es confidencial, este sistema debe ser accesible a todo el personal. Esto garantiza transparencia y también que los sueldos se determinen sobre la base del enfoque sistemático aprobado por la organización.

- En relación con lo anterior, un sistema documentado reduce el riesgo legal para la organización, ya que elimina la posibilidad de pagar sueldos basados en criterios no claros o ilegales, como sexo, discapacidad o religión.
- Garantiza que los beneficios se ofrezcan de manera uniforme. Si la organización ofrece beneficios a una persona, debe ofrecerlos a otros empleados que están en la misma categoría o ubicación. Debe tenerse cuidado de que los beneficios se ofrezcan de manera uniforme y sin discriminación.
- Mantener la confidencialidad de la información de salud. Los supervisores y compañeros de trabajo no tienen que conocer ninguna información específica fuera de si un empleado puede trabajar y cuánto puede trabajar. El personal de RR. HH. podría tener la obligación legal de declinar contestar preguntas, incluso a los directores de mayor jerarquía, respecto a la salud de un empleado.

FLUJO DE PROCESO



DAVID SNYDER/CRS



Gladys Omboi, del personal clínico del Centro de la Sagrada Familia de Nazareth en la zona rural de Limuru, Kenia, da seguimiento a la condición de sus pacientes revisando cuidadosamente sus expedientes.

ETAPA 8.2.1 – CREAR UNA ESCALA GLOBAL DE SUELDOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR UNA ESCALA GLOBAL DE SUELDOS
Número de la etapa	8.1.1
Insumos	• Descripción de los puestos de trabajo • Análisis de los sueldos de mercado
Productos	Escala de sueldos
Rol en la organización	Gerente o delegado de RR. HH.
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Jefe de la organización
Resumen	Debe desarrollarse una estructura global de compensación para guiar a la organización en los montos a pagar por cada puesto de trabajo. La estructura de compensación es un marco de trabajo que agrupa los puestos que están en el mismo rango de remuneraciones. La organización puede decidir diseñar una estructura en la que se asigne cada puesto a una banda o grado, con sueldos máximos y mínimos para cada puesto de trabajo. Tenga en cuenta que podría haber requisitos legales para pagar al personal que ocupa ciertos puestos un salario específico.

El primer paso para crear una escala de sueldos es evaluar los puestos de trabajo según criterios para agruparlos. La organización decidirá qué criterios utilizar. Los criterios típicos incluyen los siguientes:

- Nivel de responsabilidad sobre los recursos financieros, físicos o humanos
- Complejidad de las responsabilidades
- Autoridad para tomar decisiones
- Alcance de la representación externa y las responsabilidades en las relaciones

Tenga en cuenta que las evaluaciones de puestos de trabajo no son, en absoluto, evaluaciones de la valía del miembro del personal que ocupa el puesto. Un método de evaluación de puestos de trabajo consiste en agrupar los puestos de trabajo después de clasificar todos los puestos de la organización según criterios como los citados previamente.

La organización puede optar por agrupar los puestos en niveles de sueldos con un rango más pequeño de sueldos. La escala de sueldos que de ello resulta producirá una estructura de grados, como la del ejemplo siguiente. Una estructura de grados de sueldos organiza los puestos de trabajo en muchos niveles de sueldos y podría tener hasta 20 niveles. A cada nivel se

le denomina grado de sueldo. Cada grado tiene una amplitud estrecha de sueldos y está compuesto por un mínimo, un punto medio y un máximo.

Ilustración de una muestra de estructura de grado de sueldo:

Grado	Mínimo	Punto medio	Máximo	Margen porcentual	Nro. de puestos en el grado
1	US$ 32.000	US$ 38.500	US$ 45.000	40%	10
2	US$ 36.880	US$ 44.275	US$ 51.669	40%	5
20	US$ 85.300	US$ 102.400	US$ 120.000	40%	2

Una vez que se asignan los puestos a un grado deben determinarse los sueldos máximo y mínimo para cada puesto. El gobierno podría exigir un sueldo mínimo para un puesto particular o para todos los empleados, así que la organización debe asegurarse de que los sueldos mínimos sean coherentes con esos requisitos. Además de los sueldos mínimo y máximo, se debe incluir también posibles sueldos para cualquier punto dentro del rango.

La escala de grados de sueldo es solamente un ejemplo de una estructura de sueldos; otro ejemplo es la estructura de banda amplia. La estructura de banda amplia se compone de varios niveles llamados “bandas”. Una estructura de banda amplia por lo general tiene de 4 a 6 bandas. Cada banda tiene una gran amplitud que cubre muchos puestos con sueldos y niveles de responsabilidad similares. Cada puesto tiene un sueldo máximo y un sueldo mínimo designados y cualquier monto de sueldo que esté dentro de ese rango puede ser ofrecido a un empleado, dependiendo del tipo de puesto de trabajo, los años de experiencia, la equidad interna entre los demás empleados y una serie de criterios más. Dentro de una sola banda, los rangos de sueldos para diferentes puestos pueden coincidir, pero no tienen que ser iguales.

Ilustración de una muestra de estructura de banda amplia:

Banda	Mínimo	Punto medio	Máximo	Margen porcentual	Nro. de puestos en la banda
1	US$ 32.000	US$ 51.000	US$ 70.000	120%	50
2	US$ 41.000	US$ 66.000	US$ 91.000	120%	100
3	US$ 60.000	US$ 98.000	US$ 136.000	130%	55

Conocer las necesidades y la cultura de la organización ayudará a determinar la estructura de sueldos. Si la jerarquía es importante para la agencia, entonces un sistema de grados puede ser una buena solución. Si la estructura de la organización es plana y requiere flexibilidad para adaptarse a los empleados que se mueven de un puesto a otro, entonces la estructura de banda amplia es lo mejor, ya que permite cambios con o sin aumentos o reducciones en los sueldos.

ETAPA 8.2.2 – DETERMINAR LAS OFERTAS DE SUELDO

NOMBRE DE LA ETAPA	DETERMINAR LAS OFERTAS DE SUELDO
Número de la etapa	8.2.2
Insumos	• Estructura de compensaciones • CV • Expectativas de sueldo del candidato
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH.
Puntos de integración	• Jefe de la organización • Gerente de presupuesto
Resumen	Cuando el proceso de reclutamiento llegue al punto de hacer una oferta de empleo, la organización tendrá que determinar el sueldo apropiado para el candidato. Use la estructura de compensación y los criterios determinados por la organización, junto con el CV del candidato, para determinar el sueldo del nuevo empleado.

Ahora que la organización ha establecido una estructura de compensación que define los sueldos que se pueden ofrecer al personal, esta tarea es mucho más fácil.

Los pasos para determinar una oferta de sueldo son los siguientes:

- Determinar por adelantado los criterios que usará la organización para ubicar al candidato dentro del rango que le corresponde a ese puesto de trabajo (banda amplia) o los criterios para seleccionar un nivel en particular en el grado de sueldo de ese puesto. Por ejemplo, la organización podría decidir que, para recibir el monto de sueldo correspondiente al punto medio del rango de un puesto en particular, un empleado debe tener 5 años de experiencia pertinente en un puesto similar y certificación en su campo.
- Después, examinar el CV del candidato para determinar en qué medida satisface los criterios. Evaluar el nivel educativo, los años de experiencia, el tipo de experiencia para llegar a la determinación que equipare mejor las calificaciones del candidato con la estructura de sueldos.
- Considerar los salarios, las calificaciones y la experiencia de los empleados existentes cuyas funciones y responsabilidades sean similares a las esperadas del empleado cuyo sueldo va a determinarse.
- Usar la estructura de compensación y establecer criterios para determinar el sueldo ofrecido al nuevo empleado.

Cuando comunique la oferta de sueldo, asegúrese de especificar si incluye o excluye las contribuciones del empleado y del empleador requeridas por las leyes locales.

ETAPA 8.2.3 – DETERMINAR LOS AUMENTOS DE SUELDO

NOMBRE DE LA ETAPA	DETERMINAR LOS AUMENTOS DE SUELDO
Número de la etapa	8.2.3
Insumos	Dependiendo del método seleccionado para dar aumentos, use lo siguiente: Plan de aumento de sueldo por méritos Programa de encuesta sobre sueldos Presupuesto
Productos	Sueldo ajustado del empleado
Rol en la organización	Gerente o delegado de RR. HH. Supervisor directo
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Jefe de la organización
Resumen	La organización tiene varias opciones para enfocar los aumentos de sueldo. Las decisiones sobre la forma de pagar a los empleados y qué base usar para aumentarles la paga varían según los requisitos legales y los valores y necesidades de la organización. Escoja un enfoque que cumpla con los requisitos legales de su país y que sea la mejor opción para la cultura y los valores de la organización. Cuando seleccione uno o más métodos para aumentar la paga de los empleados, es importante consultar con los directores de mayor jerarquía para obtener el consenso y la aprobación adecuados.

Existen cinco enfoques distintos que las organizaciones usan para determinar los aumentos de sueldo.

- **Sobre la base del mérito o desempeño:** muchas organizaciones adoptan un enfoque de compensación que ofrece aumentos mayores al personal que mejor se desempeñe. Este sistema no caracteriza a una persona de manera permanente como la que tiene el mejor desempeño. Más bien, recompensa el desempeño del empleado de ese período de revisión en particular. El aumento puede tener la forma de un aumento en la paga base, una bonificación o un incentivo. El enfoque basado en el mérito o desempeño supone que la organización utiliza un sistema de gestión del desempeño. Consulte la Etapa 8.3, Gestión del desempeño, para obtener más información.

Ejemplo 1: Un miembro del personal se desempeñó de manera excelente el año pasado y recibió un aumento de sueldo sustancial para ese año. Este año, no se desempeñó conforme a su potencial y, por tanto, recibirá un aumento de sueldo menor.

Ejemplo 2: Basado en criterios predeterminados, un moderador de microfinanzas recibirá un aumento de sueldo específico y también recibirá una cantidad adicional por cada grupo nuevo que inicie, o cada grupo que mantiene una tasa de pago por encima de cierto objetivo.

- **Mercado:** a menudo las organizaciones ofrecen aumentos que se basan en el valor de mercado de los puestos de trabajo. Este enfoque toma en cuenta los sueldos del personal en puestos de trabajo comparables en otras organizaciones. Con este enfoque, la organización tiene que decidir si debe pagarle al personal por encima o por debajo de los sueldos que se ofrecen en organizaciones de tamaño similar. Cabe señalar que no todo el personal recibirá el mismo aumento, o aumento alguno, con este enfoque.

Ejemplo: Si un gerente de programa gana menos del valor de mercado de este puesto de trabajo, pero un contador gana más del sueldo de mercado para su puesto, la organización puede decidir ofrecer un aumento al gerente de programa, pero no al contador.

- **Costo de la vida:** algunas organizaciones ofrecen a todos los empleados el mismo porcentaje de aumento para un año en particular. Esto generalmente está vinculado a la inflación, y la intención es que el puesto de trabajo tenga el mismo poder adquisitivo de un año al siguiente.

Ejemplo: Todos los miembros del personal recibieron un aumento grande el año pasado porque la inflación fue alta. Puesto que la inflación es más baja este año, todos los miembros del personal recibirán el mismo porcentaje de aumento más bajo.

- **Antigüedad en el puesto:** algunas organizaciones vinculan los aumentos de sueldo con el tiempo que el empleado ha trabajado en la organización. Los aumentos designados vendrán después de cumplir ciertos plazos, los cuales pueden ser los mismos o distintos en todos los puestos de trabajo. En algunos países, las leyes regulan esto con un aumento porcentual obligatorio, a menudo pequeño, para puestos designados o para todos los empleados.

Ejemplo: Un chofer ha trabajado en la organización durante seis años y recibió un aumento después de llegar al segundo y al quinto año, pero no recibirá un aumento en el sexto año.

- **Combinación:** a menudo las organizaciones combinan dos o más enfoques de los mencionados antes. Un enfoque es combinar el mercado con la compensación por mérito. Esta combinación recompensa a los empleados con desempeños sólidos y ayuda a

retenerlos, porque los salarios se comparan con los que ofrecen otras organizaciones y, por lo tanto, no son demasiado distintos de los sueldos de los competidores.

- **Ajuste de la escala de sueldos con el paso el tiempo:** con el paso del tiempo, los sueldos mínimo y máximo de una estructura de compensación tendrán que ajustarse. Las siguientes son posibles razones:
  - El gobierno puede establecer nuevos estándares mínimos para los sueldos
  - Los cambios en el mercado laboral afectan los sueldos
  - La inflación puede reducir el poder adquisitivo de un sueldo determinado
  - El costo de la vida puede aumentar

La organización tiene varias opciones para determinar la tasa a la cual aumentan los sueldos. Los organismos gubernamentales pueden publicar estadísticas sobre la inflación y el costo de la vida que se pueden usar como base para los cambios. Las organizaciones de investigación también pueden suministrar información sobre la canasta familiar para mostrar los aumentos del costo de la vida. Se pueden comprar encuestas de sueldo para determinar los cambios en el mercado laboral local.

Independientemente del método escogido para determinar los aumentos de sueldo, tenga en cuenta las siguientes mejores prácticas para compartir información:

- Los sueldos individuales son confidenciales y no se deben compartir.
- La organización puede decidir compartir los rangos de los sueldos. Si se comparten, la organización también debe explicar los criterios usados para fijar los sueldos, los cuales pueden incluir la cantidad de años de experiencia pertinente, la educación o certificación, y el desempeño.
- El método para determinar los aumentos de sueldo debe darse a conocer, de manera que todos los empleados lo comprendan claramente.

ETAPA 8.2.4 – INSTITUIR BENEFICIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	INSTITUIR BENEFICIOS
Número de la etapa	8.2.4
Insumos	Estudios de mercado Leyes laborales locales
Productos	Beneficios
Rol en la organización	Gerente o delegado de RR. HH.
Puntos de integración	Jefe de la organización Departamento o Unidad de Finanzas (nómina)
Resumen	El propósito de los beneficios es complementar el sueldo del empleado para satisfacer sus necesidades, y atraer y retener con ello a los empleados. Existen varios tipos de beneficios para los empleados que una organización puede ofrecer. Una clara comunicación de los beneficios disponibles a los empleados garantiza transparencia y uniformidad.

Las siguientes son algunas cosas para recordar cuando se administren los beneficios de los empleados:

- Antes de tomar una decisión sobre los beneficios que debe ofrecer la organización, debe confirmarse si estos son o no deducibles de impuestos. Las organizaciones tienen que determinar qué tipos de beneficios van a ofrecer de conformidad con las leyes locales, la misión y cultura de la organización, y la cultura y el contexto local.
- Comunicar claramente los beneficios para garantizar transparencia y uniformidad.
- Los miembros del personal deben saber claramente qué sucederá con sus beneficios si se desvinculan de la organización. Por ejemplo, deben saber qué sucede si se van de la organización antes de usar todas sus licencias.
- Cabe señalar que algunos donadores no permiten la cobertura de algunos beneficios con sus fondos.
    - Dar cuenta de los beneficios en los presupuestos de los donadores. Cuando discuta un presupuesto de un posible patrocinador es aconsejable hablar de si la partida de compensaciones incluye los beneficios. Si los beneficios están excluidos, esto representa un mayor gasto para la organización. Si los beneficios están incluidos

en la partida de las compensaciones, se recomienda que los sueldos del personal se ofrezcan a un porcentaje por debajo del que aparece en el presupuesto para que esos fondos se puedan usar para pagar beneficios de seguro médico, jubilación u otros. Pida orientación al donador sobre la forma en que esto debe documentarse, ya que las primas probablemente sean pagadas para todo el personal y no para unos cuantos que estén trabajando para este donador.

Los tipos comunes de beneficios que un empleador puede ofrecer incluyen los siguientes:

- **Licencias y días feriados pagados:** Las licencias también incluyen tiempo libre pagado o no pagado por razones de maternidad o paternidad, tiempo de duelo cuando muere un miembro de la familia, tiempo para el servicio militar o para cumplir con un deber cívico.
- **Cobertura médica:** Los beneficios pueden ir desde asignaciones monetarias para gastos médicos hasta un fondo reembolsable. La cobertura de salud varía ampliamente. Algunos beneficios de salud cubren solamente los procedimientos básicos, pero no enfermedades más graves. Algunas organizaciones cubren atención dental y de la vista, además de la cobertura básica de salud. Independientemente del beneficio de salud, asegúrese de definir quién cumple con los requisitos: ¿Solamente el miembro del personal? ¿El cónyuge y los hijos? ¿Otros parientes del miembro?
- **Indemnización por lesiones relacionadas con el trabajo:** Se le puede ofrecer al empleado un porcentaje de su sueldo en caso de sufrir una lesión relacionada con el trabajo.
- **Discapacidad:** En el caso de que el empleado no pueda trabajar por razones de salud, el empleador puede contribuir con una cantidad predeterminada de dinero o el sueldo actual del antiguo empleado.
- **Jubilación:** La organización podría proporcionar un pago definido como un beneficio, el cual especifica la cantidad que será dada en el momento de la jubilación, o bien como una contribución, la cual especifica la cantidad con la que se contribuye a un plan de jubilación. En el caso de una contribución, la cantidad real a ser entregada al empleado en el momento de la jubilación puede variar.
- **Seguro de vida:** Algunas organizaciones ayudan a los empleados a pagar los gastos del funeral de los miembros de la familia; otras le pagan a un beneficiario en el caso de muerte del empleado. Dependiendo de las leyes locales, el seguro de vida no siempre va a un beneficiario designado; puede pasar al patrimonio o a los “sobrevivientes”.

- **Transporte hasta el lugar de trabajo:** Puede adoptar diferentes formas, entre ellas, un servicio de recogida y regreso, especialmente cuando el tema de la seguridad sea importante; puede ser una asignación monetaria o la compra de vales de transporte.
- **Gastos de mudanza:** La organización también puede optar por pagar la mudanza de un empleado actual que se esté reubicando, o de un empleado nuevo que esté aceptando un puesto dentro de la organización en otro lugar.
- **Otros beneficios** pueden ser atención para los dependientes y cuentas para gastos médicos.

ETAPA 8.2.5 – REGISTRO DE HORAS TRABAJADAS

NOMBRE DE LA ETAPA	REGISTRO DE HORAS TRABAJADAS
Número de la etapa	8.2.5
Insumos	Formulario de registro de horas trabajadas
Productos	Hojas de registro de horas trabajadas llenadas y aprobadas de todos los empleados
Rol en la organización	Empleados Supervisores directos Departamento o Unidad de RR. HH.
Puntos de integración	Coordinación entre el Departamento o la Unidad de RR. HH. y todos los supervisores directos
Resumen	El registro de las horas trabajadas es el proceso de compilar información sobre los datos de horas y asistencia de cada empleado. Ayuda a compensar a los empleados de manera exacta y oportuna y demuestra responsabilidad a los donadores al asegurarles que los datos de horas y asistencia de cada empleado reflejan su actividad real.

El registro de horas trabajadas es el proceso de compilar información sobre los datos de horas y asistencia de cada empleado. Ayuda a compensar a los empleados de manera exacta y oportuna y demuestra responsabilidad a los donadores al asegurarles que los datos de horas y asistencia de cada empleado reflejan su actividad real.

La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. El Departamento o la Unidad de RR. HH. es responsable de proporcionar información precisa y oportuna sobre horas y asistencia, así como sobre cambios en las condiciones del empleo, tasas de paga, deducciones, etc. El Departamento o la Unidad de Finanzas usarán esta información para preparar los cálculos de la nómina, llevar a cabo la contabilidad de la nómina y desembolsar los sueldos de los empleados.

El registro de horas trabajadas se realiza usando formularios de registro de las horas trabajadas, los cuales al menos deben contener la siguiente información:

- Nombre del empleado (primer nombre y apellido)
- Número de identificación del empleado
- Nombre del departamento o la unidad

- Actividades asignadas durante el período de pago (se pueden usar códigos numéricos para este fin)
- Horas trabajadas por día
- Tiempo libre pagado (por ejemplo, vacaciones o días feriados)
- Firma del empleado y fecha de la firma
- Firma del supervisor directo del empleado y fecha de la firma
- Período durante el cual se realizó la actividad

Cada hoja de horas trabajadas debe cumplir con las siguientes normas:

1. Debe mostrar el resultado de la actividad real del empleado que informa.
2. Todas las horas trabajadas por el empleado y todas las actividades relacionadas con el trabajo en el cual participó el empleado deben informarse en la hoja de registro de las horas trabajadas. El empleado debe especificar las horas trabajadas cada día del período de informe.
3. Si la práctica de la organización es presentar las hojas de registro de las horas trabajadas mediante un sistema manual, la hoja de registro de las horas trabajadas debe hacerse con tinta y el empleado que informa debe firmarla y fecharla.
4. Debe prepararse de manera coherente con el período de pago del empleado, pero no menos de una vez al mes.

Cada empleado debe presentar una hoja de registro de las horas trabajadas por cada período de pago usando el formulario estándar de la organización. La hoja de registro de las horas trabajadas debe enviarse al supervisor directo del empleado para fines de aprobación, y luego el supervisor debe enviarla al Departamento o la Unidad de RR. HH. para preparar la hoja de información de nómina. La preparación de las hojas de registro de horas trabajadas y el proceso de presentación pueden ser manuales o automatizados. En ningún caso se pagará el sueldo a un empleado que no haya presentado una hoja de registro de horas trabajadas.

ETAPA 8.2.6 – GESTIÓN DE NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE NÓMINA
Número de la etapa	8.2.6
Insumos	Registro maestro de sueldo de cada empleado Avisos de impuestos Memorandos de RR. HH. (administración)
Productos	Hoja de información de nómina
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefes de departamentos o unidades Jefe de la organización
Puntos de integración	Todos los jefes de departamentos o de unidades Departamento o Unidad de Finanzas
Resumen	La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. La provisión de información precisa y oportuna proveniente de los archivos de personal de los empleados y de los registros maestros de sueldos en una hoja de información de nómina al Departamento o la Unidad de Finanzas es un prerrequisito para el cálculo, la contabilidad y el desembolso de la nómina.

La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. El empleador debe retener todos los registros relativos a la nómina. Dichos registros incluyen historiales de sueldos y salarios y todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos estipulados por las leyes y las prácticas comerciales estándares. Tanto el Departamento o la Unidad de RR. HH. como el Departamento o la unidad de Finanzas tienen responsabilidades relacionadas con la administración de la nómina, pero es esencial que los dos departamentos o unidades sean independientes en la ejecución de esas responsabilidades. Debido a la naturaleza delicada y confidencial de la nómina, debe administrarse con debido cuidado y diligencia. Debe haber sólidos controles internos para garantizar la separación de deberes, así como verificaciones y aprobaciones al nivel adecuado de autoridad.

La principal función de RR. HH. en la administración de la nómina es compilar la información necesaria para el cálculo y la contabilidad de la nómina, así como para efectuar el pago. Para que el Departamento o la Unidad de RR. HH. puedan compilar la información necesaria debe mantenerse lo siguiente:

- Archivos de personal (consultar el ***Proceso 8.1)***
- Para cada empleado, se lleva un registro maestro de sueldo que muestra la tasa de paga actual, las provisiones y las deducciones obligatorias y voluntarias.

Usando estas fuentes de información, el Departamento o la Unidad de RR. HH. prepara la hoja de información de nómina para cada período, teniendo en cuenta la siguiente información:

- Nuevos empleados
- Terminaciones de contrato
- Cambios en la situación del empleo
- Cambios en las tasas de paga
- Cambios en las deducciones de los empleados
- Datos de horas trabajadas y asistencia de los empleados

Después de ser verificada y aprobada por el gerente o la persona designada de RR. HH., la hoja de información de nómina se presenta al Departamento o la Unidad de Finanzas para el cálculo y la contabilidad de la nómina y para efectuar el pago. Para obtener más información sobre la función de administración de nómina del Departamento o la Unidad de Finanzas, consulte el capítulo 6: Guía financiera.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH 8.3 – GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La gestión del desempeño es el proceso de definir claras expectativas de desempeño y necesidades de desarrollo, y garantizar que los empleados reciban entrenamiento, desarrollo, supervisión y evaluación de manera continua. Este proceso ayuda a los empleados a mantener o mejorar el desempeño y a desarrollar el conocimiento, las habilidades y las actitudes. Responsabiliza a los empleados por su trabajo y conducta y es esencial para el éxito de toda organización. Al igual que sucede con todas las áreas de políticas de personal, deben consultarse las leyes laborales locales antes de diseñar y poner en práctica un sistema de gestión del desempeño (SGD) que garantice el cumplimiento de la ley. Los empleados y sus supervisores directos son colaboradores en la puesta en práctica del SGD, ya que todos trabajan por las mismas metas.

Los siguientes son algunos de los beneficios de un SGD eficaz:

- Prepara a los empleados para el éxito, de modo que puedan trabajar en beneficio de los intereses de la organización
- Proporciona una guía, de manera que los empleados comprendan lo que se espera que logren y las conductas relacionadas con el trabajo que llevarán al logro de las metas
- Proporciona suficiente flexibilidad como para fomentar la creatividad y las fortalezas
- Proporciona suficiente control como para que las personas comprendan lo que la organización está tratando de lograr
- Garantiza la rendición de cuentas tanto de empleados como de supervisores
- Desarrolla las habilidades y la carrera de los empleados
- Garantiza que los empleados se empoderen, motiven y comprometan con desempeñarse al máximo de su potencial
- Aumenta la satisfacción laboral y la moral entre los empleados
- Reduce la rotación de empleados y garantiza la retención de empleados
- Impulsa el éxito de la organización
- Promueve una imagen y una reputación positivas de la organización

La gestión del desempeño debe ser un componente de la descripción del puesto de trabajo de cada puesto de supervisión. Cada supervisor necesita tener las habilidades requeridas para ayudar a los empleados a lograr las normas de desempeño y a crecer profesionalmente. De manera más específica, el papel del supervisor directo en la gestión del desempeño incluye lo siguiente:

- Ayudar a los empleados a establecer objetivos individuales que contribuyan al logro de los planes de su unidad o departamento
- Garantizar que cada miembro del personal tenga una comprensión clara de lo que se espera de él
- Servir de entrenador, consejero y guía al ayudar a los empleados de manera continua en el logro de las metas fijadas
- Trabajar con los empleados para repasar y revisar los planes de desempeño y desarrollo, según sea necesario, cuando cambien las prioridades de la organización
- Ser responsables de ofrecer oportunidades de desarrollo y recursos de conformidad con las prioridades y las necesidades de la organización, y con los planes de crecimiento de los empleados
- Motivar a los empleados a tener éxito recompensando sus logros

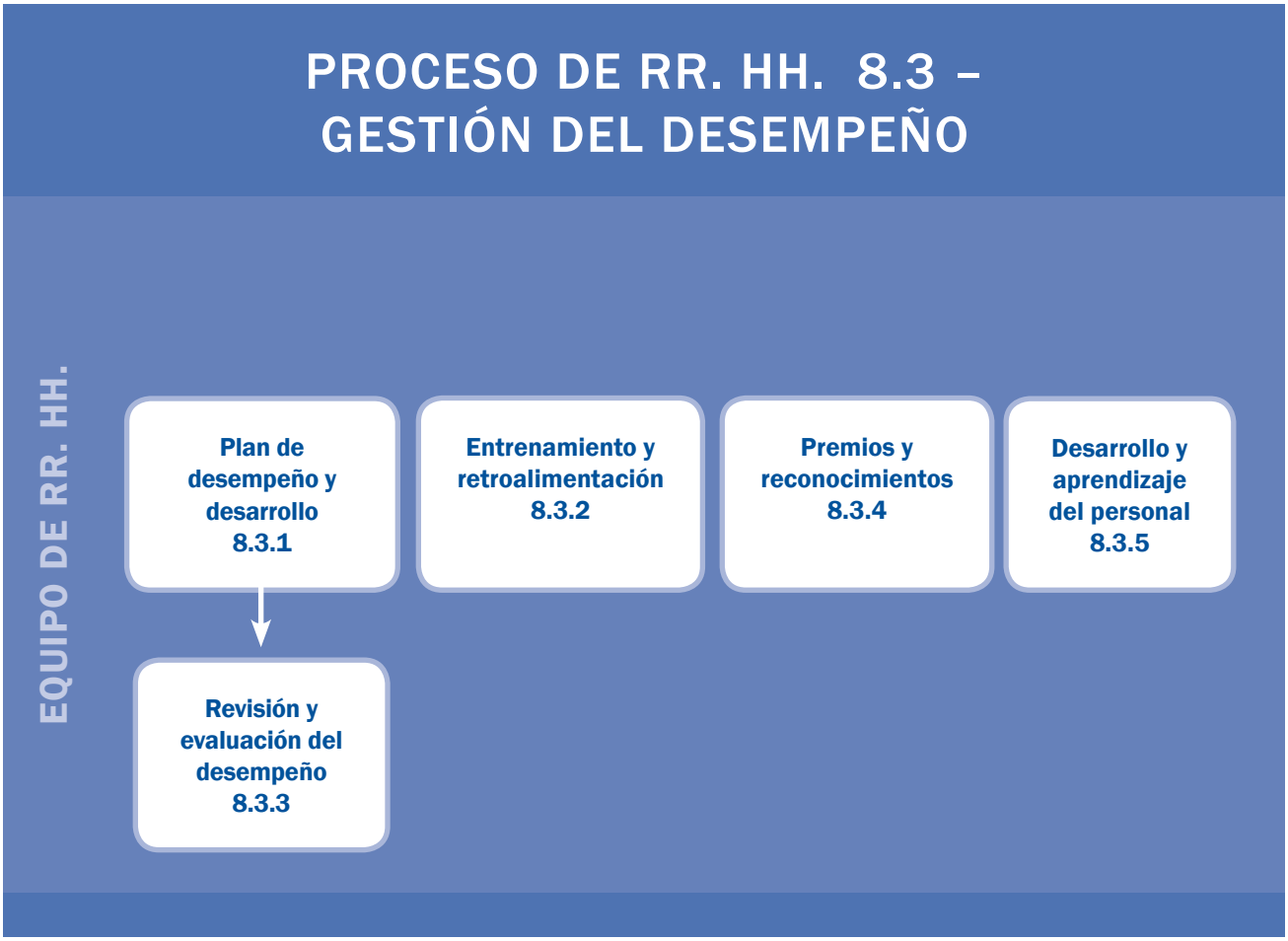
Los empleados son principalmente responsables de la forma en que desempeñan su trabajo. El papel de todos los empleados en la gestión del desempeño incluye lo siguiente:

- Examinar anticipadamente la forma como se relaciona su rol general con los objetivos y los planes de acción de su departamento o unidad.
- Familiarizarse con las conductas que reflejen la misión y los valores de la organización
- Examinar los requisitos de conocimientos y habilidades de su rol y los objetivos de desempeño
- Reflexionar sobre sus logros durante el período de desempeño pasado y definir las fortalezas que pueden fortalecerse aun más
- Reflexionar sobre sus objetivos profesionales y cómo se vinculan con su empleo actual y con las necesidades de la organización
- Ser responsables de cumplir con los compromisos adquiridos
- Ser proactivo para procurar retroalimentación y ayuda de su supervisor, según sea necesario

Para ser eficaz, el sistema de gestión del desempeño debe incluir los siguientes cinco componentes:

1. Plan de desempeño y desarrollo
2. Entrenamiento y retroalimentación
3. Revisión y evaluación del desempeño
4. Premios y reconocimientos
5. Desarrollo y aprendizaje del personal

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.3.1 – PLAN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

NOMBRE DE LA ETAPA	PLAN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO
Número de la etapa	8.3.1
Insumos	Los objetivos estratégicos de la organización, en conjunto con la visión, la misión y las declaraciones de valores. Los objetivos del departamento o la unidad (según corresponda) y los planes de acción anuales Descripción del puesto de trabajo Resultados del desempeño del empleado del período de desempeño anterior Formulario de desempeño, desarrollo y evaluación
Productos	Plan de desempeño y desarrollo del empleado
Rol en la organización	Empleado Supervisor directo
Puntos de integración	Colaboración entre varios departamentos o unidades en el establecimiento de objetivos que contribuyan a lograr metas o resultados comunes
Resumen	El plan de desempeño y desarrollo ayuda al empleado a comprender lo que se debe lograr durante el período de desempeño y cómo los deberes y las responsabilidades deben cumplirse para satisfacer de la mejor forma las necesidades de la organización y sus valores. Este proceso contribuye al éxito de la organización únicamente cuando los planes individuales de desempeño y desarrollo son compatibles con la misión, los valores y los planes de trabajo anuales de la organización.

La planificación del desempeño y desarrollo es un esfuerzo colaborador entre los empleados y sus supervisores, ya que ambos son responsables de los resultados finales. El plan de desempeño y desarrollo enumera los objetivos de desempeño y desarrollo para cada período de desempeño. Aclara las expectativas y establece las normas para

- que los *resultados* se logren,
- el *conocimiento* y *las habilidades* se adquieran o mejoren, y
- la *conducta* se ajuste mejor a la responsabilidad del trabajo específico y el entorno de trabajo.

MIKE SPINGLER/CRS

Socios de CRS trabajan en un proyecto de microfinanzas en Camboya.

Objetivos de desempeño

Los objetivos de desempeño definen los resultados específicos que un empleado tiene que lograr durante cada ciclo de desempeño. La base de los objetivos de desempeño individuales son los objetivos estratégicos de la organización, junto con su visión, misión y valores. Estos impulsan los objetivos del departamento o la unidad (según corresponda) y los planes de acción anuales. Los objetivos de desempeño de cada empleado deben contribuir a esos planes.

Los objetivos de desempeño son diferentes de los deberes y las responsabilidades del empleado bosquejados en su descripción de puesto de trabajo (consultar el ***Proceso 8.1***). La descripción de puesto de trabajo proporciona una perspectiva general de la función del empleado, mientras que los objetivos de desempeño se concentran en las prioridades de cada ciclo de desempeño. Como tales, se centran en los resultados finales del ciclo de desempeño particular y no en las actividades detalladas de cada día.

Objetivos de desarrollo

Los objetivos de desarrollo definen el conocimiento, las habilidades y actitudes que un empleado necesita para cumplir con los requisitos de un trabajo específico y lograr sus objetivos anuales de desempeño. También se pueden centrar en el conocimiento, las habilidades y las actitudes que el empleado necesita adquirir para alcanzar sus futuras metas profesionales. Como tales, a veces se definen como objetivos de aprendizaje. La ***Etapa 8.3.5*** ofrece más información sobre cómo gestionar el proceso de desarrollo y aprendizaje del personal.

El período estándar de desempeño es generalmente un año, y coincide con el período de presentación de informes anuales de la organización. Para los empleados que se incorporan a la organización, o que reciben una nueva asignación de trabajo durante el período de desempeño, se pueden establecer planes de desempeño y desarrollo para un período más corto que el período estándar de desempeño.

Tanto el empleado como su supervisor directo firman el plan de desempeño y desarrollo para el período definido y ese plan debe conservarse en el archivo de personal del empleado. Se repasa durante sesiones o reuniones de entrenamiento formales o con la frecuencia necesaria. Por ejemplo, los cambios en las prioridades de la organización o un cambio en el alcance de las responsabilidades del empleado pueden producir cambios en los planes de desempeño y desarrollo de los empleados. Este plan también sirve de base para la revisión y evaluación del desempeño del empleado al final del período de desempeño.

Las mejores prácticas muestran que no es eficaz esperar que los empleados fijen más de cuatro o cinco objetivos de desempeño, y más de dos o tres

áreas de desarrollo en las cuales enfocarse durante un ciclo de desempeño. Generalmente, el logro de los objetivos de desarrollo requiere un período largo, por lo que las fechas límite deben fijarse con cuidado. El desarrollo requiere aprendizaje y el aprendizaje toma tiempo.

Para elaborar planes de desempeño y desarrollo, los empleados y sus supervisores directos deben analizar y fijar objetivos de desempeño y desarrollo tomando en cuenta lo siguiente:

- La misión y los valores de la organización
- Objetivos anuales y planes de acción del departamento o la unidad
- Responsabilidades de trabajo indicadas en la descripción del puesto de trabajo
- Conocimiento y habilidades requeridos para llevar a cabo el trabajo
- Conductas que reflejen los valores y principios de la organización
- Resultados de desempeño del empleado del ciclo de desempeño anterior (consultar la ***Etapa 8.3.3***)
- Las metas profesionales del empleado en comparación con las necesidades de la organización
- Los recursos y las oportunidades disponibles para el desarrollo y el aprendizaje dentro de la organización

Puesto que los objetivos de desempeño y desarrollo se centran en los resultados finales, la mejor forma de definirlos es de una manera cuantificable en la medida de lo posible. Esto facilita la medición de los resultados al final del ciclo de desempeño. Los empleados y supervisores deben considerar cómo expresará el empleado los objetivos declarados y cómo evaluará el supervisor el logro en relación con esos objetivos. En otras palabras, los objetivos tienen que especificar expectativas claras con indicadores a usarse cuando se evalúe el desempeño.

Los objetivos de desempeño y desarrollo son más eficaces cuando las expectativas son SMART:

S	**Específico (Specific)**	Ayuda al empleado a comprender exactamente lo que se espera
M	**Medible (Measurable)**	Ayuda al empleado y al supervisor a darse cuenta de cuándo se logran las expectativas
A	**Alcanzable (Achievable)**	Las expectativas deben ser realistas
R	**Orientados a resultados (Result-oriented)**	Las expectativas deben concentrarse en los resultados finales
T	**Tiempo definido (Time-bound)**	Las fechas límite deben identificarse cuando corresponda

A continuación, se presenta un ejemplo de un objetivo de desempeño:

> “Para finales de marzo, se realizan <número> sesiones de capacitación para <número> participantes en <asunto/sector/tema> dentro de las limitaciones del presupuesto, y los participantes las evalúan como exitosas”.

El objetivo de desempeño mencionado antes se centra en resultados e involucra mediciones numéricas: margen de tiempo (fechas límite, fechas), costo (limitaciones de presupuesto) y cantidad (cuántas). También incluye un indicador de la calidad (satisfacción del cliente)[9].

A continuación, se presenta un ejemplo de un objetivo de desarrollo (aprendizaje):

> “Para el final del período de desempeño, mejorar la capacidad de equilibrar múltiples funciones y tareas. Leer un libro sobre administración del tiempo, hacer un curso en línea sobre cómo establecer prioridades claras y trabajar con un mentor para desarrollar esas habilidades. El porcentaje de trabajo terminado a tiempo aumentará de XX a XX dentro del año de desempeño”.

El objetivo de desempeño citado antes se centra en los resultados (equilibrar varias tareas) e involucra mediciones específicas: acciones (libro, curso, mentor) que son alcanzables y tienen un tiempo definido (mejoramiento porcentual dentro del período establecido por el empleado y el supervisor).

9 Gupta, D, Gupta, M, y Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Obtenido en http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

ETAPA 8.3.2 – ENTRENAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	ENTRENAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN
Número de la etapa	8.3.2
Insumos	Descripción del puesto de trabajo Plan del desempeño y desarrollo del empleado Aportes de los colegas del empleado y otras partes interesadas
Productos	Fechas documentadas de sesiones formales de entrenamiento realizadas en relación con el plan de desempeño y desarrollo del empleado Plan de desempeño y desarrollo modificado, según sea necesario
Rol en la organización	Empleado Supervisor directo
Puntos de integración	Los supervisores directos deben solicitar comentarios sobre el desempeño del empleado a quienes tienen relaciones de trabajo regulares y directas con el empleado, ya sea dentro o fuera del departamento o unidad del empleado. Dependiendo del rol del empleado, los comentarios pueden solicitarse a las partes interesadas externas, como socios, beneficiarios o proveedores.
Resumen	El proceso de entrenamiento y retroalimentación es esencial en la administración, pues respalda el desempeño y el desarrollo personal a través de un diálogo abierto y genuino entre el supervisor directo y el empleado. Este proceso brinda oportunidades de supervisar los planes de desempeño y desarrollo de los empleados, fortalece el buen desempeño, identifica posibles problemas de desempeño y examina cómo se aplica el aprendizaje al trabajo.

Entrenar es la actividad que realiza una persona para ayudar a otra a desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes. El proceso de entrenamiento proporciona a los empleados y a sus supervisores la oportunidad de hacer lo siguiente:

- Reflexionar sobre la satisfacción general en el puesto de trabajo, el desempeño, el desarrollo y las relaciones
- Fortalecer el buen desempeño y las relaciones
- Abordar el desempeño y las relaciones inadecuadas
- Examinar cómo se aplica el aprendizaje al trabajo

Retroalimentar es suministrar información estructurada a una persona sobre el impacto de sus acciones o conducta. Es el proceso a través del cual se comunica lo que se experimenta, observa, piensa y cree sobre algunos aspectos del desempeño

del empleado. En este proceso participan activamente tanto la persona que entrega como la que recibe la retroalimentación.

Los beneficios de un proceso eficaz de entrenamiento y retroalimentación incluyen los siguientes:

- Mejor desempeño
- Mejor entorno y relaciones laborales
- Mayor satisfacción en el puesto de trabajo
- Mejor retención de los empleados

Para que sea eficaz, el entrenamiento y la retroalimentación deben tener en cuenta varios factores de diversidad, como la cultura, la religión, la etnia, etc. Los supervisores directos deben usar el proceso de entrenamiento para ayudar a los empleados a hacer bien su trabajo. Al reconocer las fortalezas del empleado, en lugar de centrarse por completo en las áreas que hay que mejorar, los supervisores directos mantienen la autoestima de los empleados.

El proceso de entrenamiento y retroalimentación debe ser continuo durante todo el período de desempeño. El entrenamiento y al retroalimentación continuos normalmente se centran en cómo desempeñan los empleados sus actividades diarias y cómo se comportan en sus interacciones con los demás. Este proceso continuo garantiza que el empleado no se sorprenda cuando llegue el momento de revisar y evaluar su desempeño al final del período de desempeño.

Además del proceso continuo de entrenamiento y retroalimentación, las organizaciones también deben exigir dos o tres sesiones formales de entrenamiento en momentos definidos durante el período de desempeño. Las sesiones formales de entrenamiento se usan para vigilar y analizar el progreso global de los planes de desempeño y desarrollo y reflexionar sobre las relaciones entre el empleado y los supervisores directos, así como también entre el empleado y otros colegas y partes interesadas. También ofrecen la oportunidad de revisar los planes de desempeño y desarrollo, si es necesario, sobre la base de las necesidades y prioridades de la organización, y el progreso y las capacidades individuales.

El supervisor directo usa además el proceso de entrenamiento y retroalimentación para proceder con el desarrollo de un plan de mejoramiento en los casos que un empleado no logra desempeñarse conforme a lo esperado o no cumple con las normas de conducta. Para conocer los detalles del plan de mejoramiento del desempeño, consulte la ***Etapa 8.3.3.***

Para conocer ideas prácticas sobre cómo hacer y recibir retroalimentación eficazmente, consulte el *Apéndice D: Intercambio de retroalimentación.*

ETAPA 8.3.3 – REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DE LA ETAPA	REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Número de la etapa	8.3.3
Insumos	Plan de desempeño y desarrollo del empleado (formulario de desempeño, desarrollo y evaluación) Aportes de los colegas del empleado y otras partes interesadas
Productos	Resultados de desempeño Calificaciones de desempeño Plan de mejoramiento del desempeño
Rol en la organización	Empleado Supervisor directo Supervisor del siguiente nivel
Puntos de integración	Comunicación entre todos los supervisores de la organización sobre el significado y uso de las calificaciones de desempeño para que se apliquen de manera uniforme y los empleados sean calificados justa y equitativamente.
Resumen	El proceso de revisión y evaluación del desempeño determina los resultados de desempeño individuales, los cuales deben usarse para celebrar los logros, reconocer el desarrollo profesional e identificar fortalezas, así como oportunidades para mejorar. En general, se usa para motivar al personal para que mejore el desempeño individual y contribuya así de manera significativa a la excelencia de la organización.

La revisión y evaluación del desempeño es un proceso formal a través del cual el desempeño laboral del empleado se revisa y evalúa al final del período de desempeño. Este proceso se usa para determinar los resultados de desempeño en relación con los objetivos de desempeño y desarrollo establecidos al principio del período de desempeño. Generalmente, es una conversación entre un supervisor directo y un empleado. En muchas organizaciones se recopilan comentarios adicionales de diferentes maneras por parte de los colegas del empleado (p. ej., subordinados, gerente del siguiente nivel o compañeros de trabajo) y otras partes interesadas (p. ej., socios, beneficiarios o proveedores). El propósito es identificar las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento y desarrollo.

Cuando la revisión y evaluación del desempeño produce un mejor resultado es cuando se orienta al futuro y no al pasado, es decir, cuando se trata de mejorar y no de culpar. Debe reconocer los logros del empleado y ayudarle a desempeñarse más satisfactoriamente en el nuevo ciclo de desempeño.

Algunas organizaciones pueden optar por aplicar la revisión y evaluación del desempeño únicamente a empleados que hayan estado en la organización, como mínimo, tres a seis meses. Muchas veces, durante los meses iniciales en el trabajo, el empleado está a prueba o todavía está en la fase de adquirir los conocimientos y las habilidades específicos del puesto. Además, el empleado todavía está aprendiendo la cultura, la misión, la visión y los valores de la organización. Por supuesto, es esencial realizar sesiones de entrenamiento respecto del desempeño durante este período inicial.

Si un empleado cambia de puesto o de supervisor durante el período de desempeño, todos los supervisores deben revisar y evaluar su desempeño para el período completo y llegar a un acuerdo sobre los resultados finales del desempeño.

Calificaciones de desempeño

Para hacer una evaluación objetiva y justa del desempeño de cada empleado, se recomienda encarecidamente que las organizaciones usen calificaciones de desempeño. Estas son medidas claramente definidas de normas o criterios de un desempeño satisfactorio. Las calificaciones de desempeño deben comunicarse a todos los empleados, y todos los supervisores deben usarlas de manera uniforme en la revisión y evaluación del desempeño. Las organizaciones normalmente establecen de tres a cinco calificaciones de desempeño. (Consulte el *Apéndice F: Muestra de calificaciones de desempeño,* para ver un ejemplo).

Siempre que un empleado y su supervisor directo tengan diferentes puntos de vista con respecto a los resultados de desempeño de un empleado, debe consultarse al supervisor del siguiente nivel para que haga más aportes y tome la decisión final sobre la calificación de desempeño del empleado.

Los resultados y las calificaciones de desempeño deben documentarse y mantenerse en los archivos de personal del empleado de manera confidencial. (Consulte el ***Proceso 8.1***).

Uso de los resultados de desempeño

Los resultados de desempeño se usan para lo siguiente:

- Determinar los resultados de los premios, es decir, los premios al personal y los aumentos de sueldo basados en el desempeño, tales como aumentos por mérito o bonificaciones por el trabajo actual (consulte el ***Proceso 8.2***)
- Ascender a un empleado a otro puesto de trabajo

- Identificar las necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal (consulte la ***Etapa 8.3.5***: Desarrollo y aprendizaje del personal, para conocer más detalles)
- Identificar a los empleados con desempeño deficiente, los cuales pueden requerir entrenamiento, ayuda de mentores, o aprender formas de mejorar el desempeño o las normas de conducta que no se están cumpliendo
- Tomar decisiones para terminar el contrato de los empleados que no cumplen con las normas de desempeño o conducta después de haber recibido entrenamiento, ayuda de mentores u oportunidades de aprendizaje (consulte el *Apéndice E: Lista de verificación sobre terminación por desempeño insatisfactorio,* la cual puede ser usada por los supervisores directos para garantizar que se hayan tomado medidas adecuadas antes de tomar una decisión final de dar por terminado el contrato de un empleado)

Plan de mejoramiento del desempeño

Cuando los resultados del desempeño muestran que un empleado puede requerir algún tipo de entrenamiento, ayuda de mentores o aprendizaje para mejorar el desempeño o cumplir con las normas de conducta, el supervisor directo puede proceder con el plan de desarrollo de mejoramiento del desempeño. Este plan se elabora después de un análisis constructivo entre el supervisor directo y el empleado sobre las deficiencias en el desempeño. Documenta áreas específicas a mejorar y describe las medidas que se tomarán para mejorar o adquirir el conocimiento, las habilidades y las actitudes necesarias. Este plan se puede preparar en cualquier momento durante el período de desempeño sobre la base de una supervisión y entrenamiento continuos, no solo como resultado de la revisión y evaluación del desempeño anual. El plan debe abarcar un período de no más de tres a seis meses, durante el cual el supervisor ayudará al empleado a lograr las metas establecidas.

Si el empleado continúa faltando a las normas de desempeño, el supervisor puede tomar medidas para proceder con la terminación del contrato de empleo. Esta medida debe considerarse únicamente después de que todas las opciones de mejoramiento del desempeño se hayan explorado. Deben consultarse las leyes locales para garantizar que todas las medidas que se tomen cumplan con los requisitos legales.

DAVID SNYDER PARA CRS

Trabajando por medio del socio local Cáritas Bangladesh, CRS ha brindado apoyo a quienes perdieron todo tras el ciclón Sidr, que azotó al país en el 2007.

ETAPA 8.3.4 – PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS
Número de la etapa	8.3.4
Insumos	Supervisión del desempeño del empleado Resultados de desempeño
Productos	N/A
Rol en la organización	Empleados Supervisores directos Gerentes de departamentos o unidades Jefe de la organización
Puntos de integración	La comunicación entre todo el personal de la organización es esencial para tener una comprensión clara de cómo se recompensa y reconoce el desempeño individual y en equipo
Resumen	Los programas de premios y reconocimiento se usan para recompensar y reconocer a los empleados por sus esfuerzos y logros excepcionales en el desempeño en sus unidades y en la organización de conformidad con la misión y los valores de la organización. Establece un entorno en el cual los empleados se sienten valorados. Motiva no solo a aquellos empleados recompensados, sino que también a otros, a lograr una mejor calidad en el trabajo y una mayor productividad. También da como resultado una mayor lealtad del empleado hacia la organización.

Los programas de premios y reconocimiento están diseñados para reconocer a las personas y a los equipos por sus resultados de desempeño. Este programa tiene por objetivo recompensar y reconocer a los empleados por sus esfuerzos y logros excepcionales en el desempeño en sus unidades y en la organización de conformidad con la misión y los valores de la organización. El programa de premios y reconocimiento crea un entorno en el cual los empleados se sienten valorados. Motiva no solo a aquellos empleados recompensados, sino que también a otros, a lograr una mejor calidad en el trabajo y una mayor productividad. También fomenta la excelencia en la organización, y da como resultado una mayor retención de empleados y una mayor lealtad del empleado hacia la organización.

Para ser eficaz, el programa de premios y reconocimiento debe contar con el apoyo de todos los niveles de la organización. Los premios y reconocimientos deben distribuirse de manera justa y uniforme, y deben recompensarse varios tipos de logros. No deben utilizarse como sustitutos de un plan competitivo de sueldos, suministros, servicios de apoyo o actividades de desarrollo y aprendizaje.

El proceso de premiar y reconocer los logros del personal debe documentarse y comunicarse a todo el personal. Esto garantiza transparencia y un tratamiento justo y uniforme de todo el personal. Este proceso definirá las normas de desempeño que son premiadas y cuándo, los tipos de premios y mecanismos de reconocimiento que se usarán en la organización, y la forma en que se determinarán y comunicarán los premios y reconocimientos (p. ej., quién puede nominar a quién, quién aprueba, quién comunica y cómo). Recibir un tipo de premio no debe excluir a un empleado de recibir otros tipos de premios también.

Tipos de premios y reconocimiento

- Retroalimentación positiva continua: Proveer retroalimentación específica, descriptiva y positiva para alabar al personal por su buen trabajo es una herramienta probada y eficaz de gestión del desempeño.
- Paga por desempeño: Consulte el ***Proceso 8.2***.
- Reconocimiento por antigüedad de servicio: Los hitos de antigüedad en el servicio (p. ej., 5 años de servicio, 10 años de servicio, etc.). reconocen la dedicación y las contribuciones de los empleados.
- Ascenso y avance profesional: Los ascensos son una forma de reconocer el trabajo excepcional de los empleados que han demostrado que pueden asumir mayores responsabilidades. (Consulte el ***Proceso 8.1***).
- Premios espontáneos: El factor más importante que distingue a este tipo de premio de los demás es que se otorga poco tiempo después de que ocurre el logro, con el fin de hacer un reconocimiento oportuno por un único logro excepcional más allá de los deberes normales.

Al definir los tipos de premios, las organizaciones deben considerar tanto premios monetarios como no monetarios. Aunque los premios monetarios son importantes, los empleados valoran también los reconocimientos no monetarios. Cuando se otorgan premios monetarios, deben definirse claramente junto con los límites de dinero en efectivo.

Diseño

Al diseñar un programa de premios y reconocimiento, las organizaciones consideran los siguientes factores:

- Contexto cultural: ¿Cuál es la manera culturalmente adecuada de reconocer los logros de una persona?
- Normas locales de valorización: ¿Cuál es el valor mínimo en dinero que se considera adecuado en un contexto determinado?

- Costumbres y religión: Pueden determinar los tipos de premios, quién puede otorgar premios y cómo y quién entrega los premios (p. ej., una ceremonia de premios, un boletín de la organización, un memorando a todo el personal, un anuncio en el tablón de anuncios).
- Misión, objetivos y cultura de la organización: ¿Cuáles son las normas de excelencia de la organización que se premian?
- Trabajo en equipo: Cuando el trabajo en equipo es un elemento crucial para el desempeño satisfactorio de un empleado, se considera una mezcla de premios individuales y para el equipo.
- Tiempo: Algunos tipos de premios podrían distribuirse a intervalos de tiempo definidos; otros podrían no estar vinculados con ningún momento específico del ciclo de desempeño y otorgarse cuando surge la necesidad.

Es beneficioso solicitar los aportes de los empleados para el diseño de un programa de premios y reconocimiento a través de encuestas, grupos de interés específicos o reuniones de grupo. Esto garantizará que el programa sea significativo para ellos y logre sus objetivos.

ETAPA 8.3.5 – DESARROLLO Y APRENDIZAJE DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	DESARROLLO Y APRENDIZAJE DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.3.5
Insumos	Resultados de desempeño Calificaciones del desempeño Hallazgos de auditorías Evaluación de las necesidades de aprendizaje Análisis de las brechas de desempeño Presupuesto para el desarrollo y aprendizaje del personal* *No se necesita un presupuesto especial para todos los tipos de desarrollo y aprendizaje del personal. Esta etapa proporciona recomendaciones sobre el desarrollo y las actividades de aprendizaje del personal que no requieren la asignación de fondos especialmente.
Productos	Plan de desarrollo y aprendizaje del personal
Rol en la organización	Empleados Supervisores directos Jefes de departamentos o unidades Gerente o persona designada de RR. HH.
Puntos de integración	Colaboración entre los supervisores directos de diferentes departamentos o unidades para garantizar el desarrollo del personal y los recursos para el aprendizaje, tanto humanos como materiales, cuando una necesidad de desarrollo y aprendizaje se puede abordar internamente en la organización.
Resumen	El desarrollo y el aprendizaje del personal son componentes del sistema de gestión del desempeño que se ocupan de diferentes actividades que tienen por objetivo respaldar al personal en el logro de las expectativas de desempeño y el crecimiento profesional. También respalda a la organización en la preparación, a través del tiempo, de las personas que ocuparán nuevos puestos de trabajo en el futuro. Supervisar y evaluar el desarrollo y el aprendizaje del personal es importante para determinar si el aprendizaje adquirido ha sido aplicado en el trabajo y para garantizar que las necesidades identificadas se satisfagan y los objetivos de desarrollo (aprendizaje) se hayan logrado. Cuando se administra de manera eficaz, el desarrollo y el aprendizaje del personal contribuyen a formar, mantener y expandir la memoria institucional.

El desarrollo y el aprendizaje del personal engloban diferentes actividades que tienen por objetivo respaldar al personal en el logro de las expectativas de desempeño y el crecimiento profesional. Las organizaciones son más

proclives a respaldar las actividades de desarrollo y aprendizaje del personal cuando las necesidades y metas individuales están en línea con las de la organización. Cuando el desarrollo y el aprendizaje del personal abordan una necesidad de mejoramiento del desempeño, el objetivo es cerrar las brechas que existen en el desempeño. Las brechas en el desempeño se pueden clasificar en actuales o posibles. Las brechas actuales exigen que se aborde la necesidad de la organización de invertir en un miembro del personal con el propósito de mejorar el desempeño y el desarrollo, y contribuir más eficazmente a lograr un alto desempeño en la organización. Las brechas posibles exigen que se aborde la necesidad de la organización de invertir en un miembro del personal con el propósito de que ese miembro sea asignado a un nuevo puesto de trabajo (p. ej., en casos de ascenso o sucesión).

Debido a que el desarrollo y el aprendizaje del personal tienen un impacto importante en el éxito de la organización, los supervisores y empleados son igualmente responsables de su eficacia. Los supervisores deben brindar al personal oportunidades y recursos para aprender y crecer, supervisar los resultados y garantizar que existan sistemas para capturar, compartir y difundir el conocimiento. Los empleados, incluidos los supervisores, deben tomar la iniciativa y la responsabilidad por su propio desarrollo y crecimiento profesional, aprovechar las oportunidades de desarrollo y aprendizaje que mejor satisfagan las necesidades de la organización, aplicar eficazmente el conocimiento y las habilidades adquiridos y ser responsables de contribuir a la memoria institucional.

Para que el desarrollo y el aprendizaje del personal sean eficaces y eficientes, las organizaciones deben garantizar lo siguiente:

- El desarrollo y el aprendizaje del personal sean accesibles a todos los empleados, independientemente de su puesto de trabajo, jerarquía, edad, etc.
- Al proporcionar oportunidades de desarrollo y aprendizaje al personal, la responsabilidad por el retorno sobre la inversión y el mejor desempeño se convierten en responsabilidad de todos.
- Se establecen sistemas para garantizar que los empleados permanezcan en la organización por cierto período (definido por la organización) después de que la organización auspicia o financia una oportunidad de aprendizaje o desarrollo.
- El desarrollo y el aprendizaje del personal requieren tiempo y no deben simplemente incluirse a la fuerza en un calendario de trabajo atareado. Debe respetarse el tiempo necesario, y los miembros del personal deben acomodar el tiempo necesario en sus calendarios de trabajo normales con la aprobación de sus supervisores directos.

Se debe seguir un proceso sistemático si una organización desea implementar un sistema eficaz de desarrollo y aprendizaje del personal. Los componentes cruciales de dicho proceso son los siguientes:

- Definir las necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal
- Definir las causas de fondo de la brecha de desempeño
- Igualar las necesidades con una solución adecuada de desarrollo y aprendizaje
- Supervisar y evaluar el desarrollo y el aprendizaje del personal
- Establecer un sistema para construir, mantener y compartir la memoria institucional

Se recomienda a las organizaciones que usen este proceso para elaborar un plan de desarrollo y aprendizaje al inicio de cada año a informar. El gerente o la persona designada de RR. HH. deben compilar y actualizar este plan, según sea necesario. Dicho plan contendrá información como el tipo de actividades de desarrollo y aprendizaje que deben ponerse en práctica, quién debe hacerlo, cuándo debe hacerse y cómo, los fondos necesarios, si los hubiera, y las personas responsables de ayudar o proporcionar las actividades.

Definir las necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal

Se utilizan los siguientes métodos para ayudar a los supervisores y al personal a identificar brechas entre el conocimiento, las habilidades y las actitudes actuales y los requeridos (es decir, necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal):

- Revisión y evaluación del desempeño (consultar la ***Etapa 8.3.3***)
- Hallazgos de auditorías
- Evaluación de las necesidades de aprendizaje

Definir las causas de fondo de la brecha de desempeño

Una vez que se identifica una brecha en el desempeño, no es aconsejable lanzarse de inmediato a definir las actividades de desarrollo y aprendizaje a ser puestas en práctica. Es esencial analizar primero las causas de fondo o los problemas subyacentes de la brecha, ya que no todas las brechas de desempeño podrían ser el resultado de una falta de conocimiento, habilidades y actitudes adecuados. No todas las brechas tienen que ser abordadas mediante actividades de desarrollo y aprendizaje del personal. Las siguientes son ejemplos de esas brechas:

- Una mala combinación del talento de una persona con el trabajo (¿se puede trasladar al miembro a otro puesto de trabajo para el cual sus conocimientos, habilidades y actitudes se ajusten mejor?)

- Falta de claridad con respecto al proceso comercial (¿se puede aclarar o simplificar el proceso comercial?) ¿Existe la necesidad de desarrollar una herramienta para ayudar en ese proceso?)
- No proporcionar al personal los recursos necesarios para desempeñar bien el trabajo (¿tiene el miembro del personal acceso a equipos o a programas informáticos adecuados?) ¿Hay otros recursos que ayudarían al miembro del personal?)
- Falta de una clara distribución de roles y responsabilidades (¿se quejan los miembros del personal de que ciertos roles no se toman en cuenta?)

Esta etapa normalmente se denomina *análisis de la brecha de desempeño.* Los supervisores lo usan para determinar si el desarrollo y el aprendizaje del personal son la solución a las brechas de desempeño identificadas, o si deben tomarse otras medidas para abordar el problema.

Igualar las necesidades con una solución adecuada de desarrollo y aprendizaje

Si el análisis de la brecha de desempeño lleva a la conclusión de que la brecha es el resultado de falta de conocimiento, habilidades o actitudes adecuados, debe prestarse mucha atención a la selección de la solución de desarrollo y aprendizaje adecuada. Un supervisor directo y un empleado pueden analizar y escoger de entre muchas opciones, incluidas las siguientes:

- Estudio por cuenta propia
- Entrenamiento y ayuda de mentores en el trabajo
- Aprendizaje por observación de un puesto: observar las actividades diarias de otro empleado
- Rotación del trabajo: desempeñar un puesto distinto del mismo nivel
- Desempeñarse como miembro de un comité
- Asistir a reuniones y congresos
- Recorridos de estudio (visitas de intercambio)
- Sesiones de capacitación

La capacitación formal no es la respuesta a todo, y no todas las actividades de desarrollo y aprendizaje requieren recursos adicionales a los asignados en el presupuesto a los sueldos y actividades normales de la unidad o el proyecto. La falta de presupuesto no debe ser una limitación para satisfacer necesidades esenciales de aprendizaje. Por el contrario, debe desafiar tanto a la gerencia como al personal a ser más creativos para que el aprendizaje sea un proceso continuo usando los recursos disponibles y las diferentes opciones definidas antes. Desde luego, el desarrollo y el aprendizaje del personal son una inversión y se debe tener en cuenta su impacto a corto y largo plazo.

Cuando el desarrollo y el aprendizaje del personal requieren financiamiento, como en el caso de asistir a un congreso, ir a un recorrido de estudio o participar en un curso de capacitación, debe haber un proceso transparente para asignar estos fondos. Este proceso establece los criterios para el tipo de oportunidades de aprendizaje patrocinadas y los topes de gastos. Se podría requerir que los empleados presenten una solicitud formal para acceder a fondos de desarrollo y aprendizaje del personal y que justifiquen sus necesidades. Aclara los factores de selección y establece requisitos de permanencia del empleado auspiciado en la organización por un mínimo de tiempo. El proceso define, además, cómo se solicitan, se aprueban y se da cuenta de los fondos. Se puede especificar un requisito de devolución de fondos si el empleado auspiciado se va de la organización antes del vencimiento del tiempo requerido.

Supervisar y evaluar el desarrollo y el aprendizaje del personal
Este proceso proporciona pruebas al supervisor directo de que las necesidades identificadas fueron satisfechas y de que los objetivos de desarrollo o aprendizaje fueron logrados. También ayuda a la organización a evaluar el retorno sobre la inversión. La organización ha invertido recursos (humanos, materiales y financieros) para mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los empleados. Para el beneficio de la organización, los empleados deben llevar las habilidades y los conocimientos nuevos o mejorados al lugar de trabajo.

Debido a que lleva tiempo que el desarrollo rinda frutos, no es suficiente evaluar los conocimientos y las habilidades adquiridas al final de la actividad de aprendizaje. Las organizaciones también deben evaluar si la persona aplicó el aprendizaje en su trabajo. El proceso de revisión y evaluación del desempeño y el proceso de entrenamiento y retroalimentación descritos en la ***Etapa 8.3.2*** y la ***Etapa 8.3.3*** ayudarán a la organización en esta tarea. Estos contribuyen a definir qué cambios se produjeron como resultado del aprendizaje: ¿Está el empleado desempeñándose a los estándares previstos? ¿Se comporta de acuerdo con los valores de la organización? ¿De qué manera el desempeño del empleado afecta el logro del plan estratégico y el plan anual de la organización?

A fin de que la aplicación del aprendizaje sea eficaz, deben darse las siguientes condiciones:

- A los empleados se les da la oportunidad y el tiempo para probar los nuevos aprendizajes y habilidades en el trabajo.
- La creatividad y la innovación no son castigadas.
- Se proporcionan recursos, como equipos y acceso a Internet.

RICK D'ELIA PARA CRS

Es frecuente que las familias y miembros de la comunidad unan sus fuerzas para completar con rapidez tareas necesarias en las granjas de los demás.

- Los gerentes se aseguran de que todo el equipo entienda la necesidad de compartir los conocimientos y los beneficios de hacerlo.

Establecimiento de un sistema para construir, mantener y compartir la memoria institucional

Por último, las organizaciones deben establecer sistemas para construir, mantener y compartir la memoria institucional. La memoria institucional es el conjunto colectivo de información y experiencia de la organización. El conocimiento es un activo que debe ser capturado, preservado y usado por la organización. Esto garantizará que la inversión en el desarrollo y el aprendizaje de los miembros del personal no se pierdan cuando ellos dejen la organización, y ayudará a que la organización opere exitosamente en el futuro.

Los sistemas y los mecanismos que contribuyen a construir, mantener y compartir la memoria institucional incluyen los siguientes:

- Carpetas (en papel o electrónicas) con materiales y documentos recibidos en diversos eventos de aprendizaje, disponibles para todo el personal.
- Comunidades de práctica.
- Dar parte a los colegas o hacer una presentación sobre el propósito y los puntos clave de aprendizaje que son relevantes para los demás después de que un miembro asista a un evento de aprendizaje.
- Documentar los puntos clave de aprendizaje en un informe.
- Escribir un estudio de caso.
- Preparar un informe de viaje que haga referencia a los puntos de aprendizaje más relevantes para el trabajo del empleado, o las ideas que el empleado quisiera implementar.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.4 – RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La relación con los empleados es un área de RR. HH. que se concentra en mejorar la relación entre el empleador y el empleado y en dar a este último la oportunidad de que se comunique abiertamente. Las organizaciones son responsables de garantizar que el lugar de trabajo sea un entorno positivo y justo. Por lo tanto, deben instituir mecanismos para que los empleados expresen sus necesidades y para garantizar que sus derechos estén protegidos. Al asegurarse de que se implementen prácticas para la relación con los empleados, la organización puede tratar de una manera más proactiva y expedita los problemas difíciles del entorno laboral, como quejas, baja moral y malas relaciones entre los miembros del personal.

Una política por sí sola no crea un entorno de trabajo positivo o justo; el hecho de comunicar la política y hacerla cumplir garantiza conductas de alto nivel. Después de comunicar el código de conducta a los empleados, obtenga un ejemplar firmado de cada empleado en el momento de la contratación y guárdelo en el archivo de personal del empleado. Todos los informes de infracción al código de conducta deben ser investigados de manera oportuna.

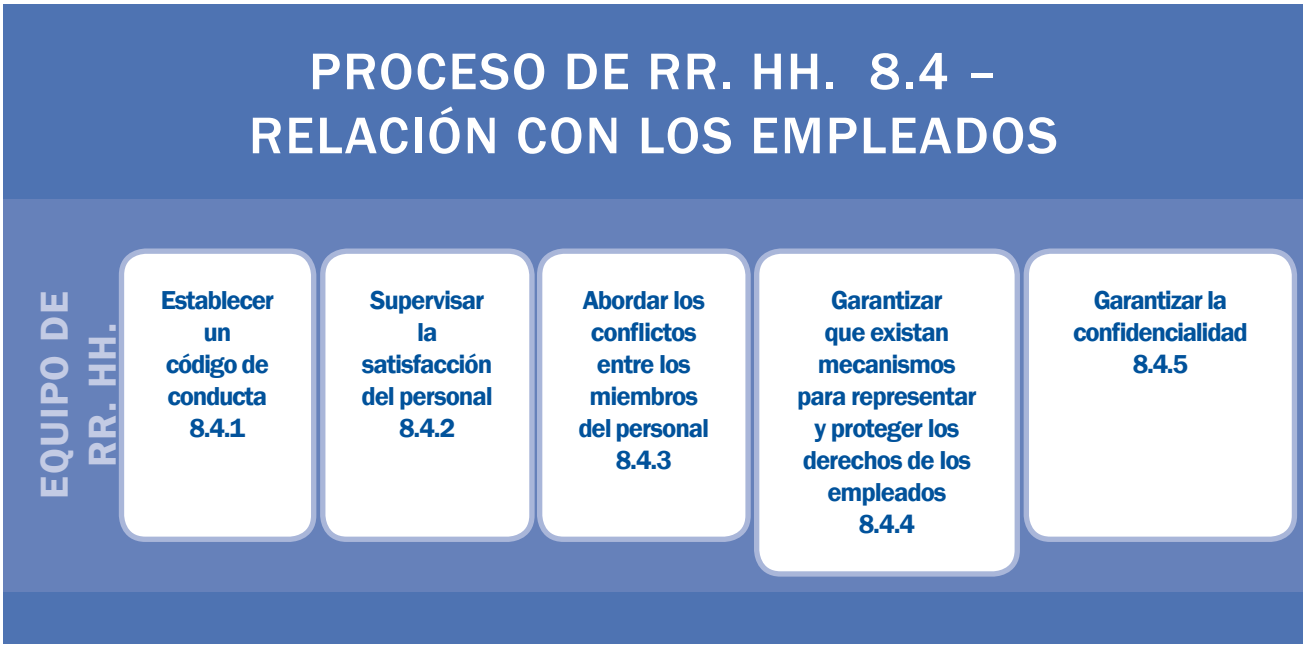
Algunos de los beneficios de establecer prácticas para la relación con los empleados incluyen los siguientes:

- Todos los empleados son tratados de manera imparcial y equitativa.
- Se retiene con más facilidad al personal si el entorno de trabajo es positivo.
- Existe un menor riesgo de que la organización sea demandada.
- Existe un menor riesgo de que la reputación de la organización sufra daños.
- Cumplimiento de las responsabilidades morales y éticas respecto de los empleados.
- Líneas abiertas de comunicación, de modo que los problemas puedan tratarse antes de que lleguen a una fase crítica.

Los sistemas de RR. HH. sólidos incluyen medidas proactivas para la relación con los empleados. En este capítulo, se le recomendará a la organización a que haga lo siguiente:

- Establecer un código de conducta para crear un entorno de trabajo positivo
- Supervisar la satisfacción y el compromiso del personal, tomando medidas según corresponda
- Abordar los conflictos entre los miembros del personal de una manera oportuna y neutral
- Garantizar que existan mecanismos para representar y proteger los derechos de los empleados
- Garantizar la confidencialidad
- Seguir las políticas de RR. HH. constantemente.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.4.1 – ESTABLECER UN CÓDIGO DE CONDUCTA

NOMBRE DE LA ETAPA	ESTABLECER UN CÓDIGO DE CONDUCTA
Número de la etapa	8.4.1
Insumos	Legislación local Misión y valores de la organización
Productos	Un código de conducta bien comunicado
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefe de la organización
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Compras Cumplimiento normativo Gobernanza, junta de directores
Resumen	A fin de comunicar claramente el comportamiento que se espera que tengan todos los empleados, las organizaciones deben instituir una política que proteja los derechos del personal, los beneficiarios y otras partes interesadas. Esta política se denomina “código de conducta”. Este código incluirá una sección sobre los conflictos de intereses. El código de conducta crea una norma que es coherente con los valores de la organización y siempre se elabora de conformidad con la legislación local.

Entre las razones para establecer un código de conducta, se incluyen las siguientes:

- Aclara el comportamiento que se espera que tenga todo el personal
- Brinda una base por la cual los miembros del personal deben rendir cuentas por su comportamiento
- Protege a la organización en caso de que un empleado individual tenga mala conducta
- Puede ser requerido por la junta de directores de la organización o por la legislación local.
- Cumple con la obligación de la organización de proteger los derechos de los empleados, administrar bien los recursos de la organización y mantener la reputación de la organización

Los temas tratados en el código de conducta de una organización pueden incluir los siguientes:

- Malversación o fraude (apropiarse indebidamente de dinero o propiedades para el uso propio, incluidos el gasto indebido de fondos, el mal manejo del efectivo y los errores de registro en los libros contables)

- Falsificación de contratos, informes o registros (lo que incluye modificar, inventar, falsificar o adulterar una parte o la totalidad de un documento, contrato o registro)
- Actividad indebida de proveedores o contratistas (incluida una negociación o un cambio indebido, o una actividad ilegal con respecto a las concesiones a proveedores o contratistas)
- Robo
- Acoso (sexual o de otra clase), discriminación, maltrato físico o verbal, intimidación, favoritismo o explotación mediante relaciones sexuales
- Uso indebido de los recursos (incluido el uso de recursos de la organización o donados, como dinero en efectivo, alimentos, bienes básicos o materiales, para propósitos diferentes de aquellos a los que estaban destinados)
- Regalos y pedidos
- Otros usos ilícitos o delictivos de las propiedades o los activos de la organización
- Comisiones ilícitas, sobornos o el pago o la entrega de algo de valor a un funcionario del gobierno, directa o indirectamente, con el propósito de conseguir una ventaja indebida
- Una sección sobre conflictos de intereses, si es un asunto de interés para la organización, en la que se dicte que ningún empleado debe realizar ninguna acción o hacer ninguna declaración con el objetivo de ejercer influencia sobre la acción de otra persona, incluidos donadores y beneficiarios, para beneficiar los intereses personales del empleado o sus familiares, en lugar de los intereses de la organización. (Consulte el Apéndice H para obtener ejemplos de lo que podría incluirse en una declaración de conflictos de intereses).

Para los empleados en funciones laborales específicas, como contabilidad, auditoría y compras, posiblemente se necesite sumar el anexo que sigue al código de conducta:

Contabilidad y auditoría

Pueden aplicarse las siguientes inclusiones:

- Fraude o error deliberado en la preparación, evaluación, revisión o auditoría de cualquier estado financiero de la organización
- Fraude o error deliberado en el registro y mantenimiento de los registros financieros
- Deficiencias en el cumplimiento de los controles contables internos de la organización

- Tergiversación o declaraciones falsas a un funcionario, empleado o contador superior, o por parte de alguno de estos, sobre cualquier asunto contenido en los registros financieros, informes financieros o informes de auditoría
- Desviaciones de la generación de informes completos y justos sobre el estado financiero de la organización
- Cualquier fraude o infracción a la ley en relación con actos de mala conducta financiera

Compras

Algunas organizaciones posiblemente deseen contar con un código de conducta específico para el personal que trabaja en el área de compras.

Denuncias de infracciones

Las denuncias de actividades que infrinjan las normas descritas en la política del código de conducta son graves y deben ser tratadas de manera oportuna. Las infracciones al código de conducta requerirán la aplicación de medidas disciplinarias. Consulte la ***Etapa 8.4.4*** para obtener más detalles.

ETAPA 8.4.2 – SUPERVISAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	SUPERVISAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.4.2
Insumos	Retroalimentación de los empleados Datos de encuestas y entrevistas
Productos	Análisis de los datos de encuestas y entrevistas
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefe de la organización
Puntos de integración	Gobernanza, junta de directores
Resumen	Un sistema de RR. HH. sólido tiene la verdadera intención de escuchar al personal. Son varios los métodos que la organización puede usar para supervisar la satisfacción del personal. Con el fin de conservar la transparencia, el Departamento o la Unidad de RR. HH. debe hacer saber al personal que los escucha, y debe generar confianza en que cualquier problema que surja se tratará, se compartirán los resultados y se comunicarán los pasos que se darán a continuación.

Los empleados quieren trabajar en un entorno positivo en el que sean parte de un equipo eficaz que alcanza sus objetivos con éxito. Con el transcurso del tiempo, pueden presentarse obstáculos que crean dinámicas diferentes en el lugar de trabajo. Para que la organización aborde estos problemas, en primer lugar, los líderes deben saber que existen.

La supervisión de la satisfacción del personal no es solamente responsabilidad de RR. HH.; los gerentes y todo el personal tienen la responsabilidad de participar en la creación de un entorno positivo. Estos métodos de recopilación de información no reemplazan a la práctica de que gerentes y empleados sean accesibles y estén disponibles los unos para los otros de manera cotidiana.

Hay varias maneras de solicitar información de los empleados para identificar si hay algún problema que deba ser tratado, incluidas las siguientes:

- Muchas organizaciones realizan una encuesta anual de satisfacción y compromiso de los empleados.
- Es posible que las organizaciones también entrevisten a los miembros del personal que se van, y que les pidan que compartan la experiencia que tuvieron como empleados. Para obtener detalles sobre las entrevistas de salida, consulte el ***Proceso 8.6***.

- Las organizaciones pueden trabajar con representantes de los empleados a través de comités internos, asociaciones o sindicatos.

Sin importar qué método use la organización para reunir información, declare que la organización se esfuerza por ser un mejor entorno para el personal y que la información se usará con este propósito. Comparta cómo se usará la información y hasta qué grado se mantendrá en confidencialidad. Tenga cuidado para no generar expectativas que no puedan cumplirse.

A pesar de que la recopilación de la información es un paso positivo, no hará una diferencia, a menos que se tomen medidas posteriores. Considere detenidamente lo que comparte el personal. Presente una visión de las ideas generales con los encargados de tomar decisiones, conservando la confidencialidad de los comentarios específicos. Involucre a la dirección y al personal en cualquier paso que se vaya a tomar como resultado. Comparta el resultado y los pasos con el personal para demostrar que la organización responde a sus inquietudes.

RICHARD LORD PARA CRS

En una clínica en Camboya una trabajadora comunitaria de la salud conversa con una mujer embarazada sobre un parto seguro.

ETAPA 8.4.3 –ABORDAR LOS CONFLICTOS ENTRE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	ABORDAR LOS CONFLICTOS ENTRE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.4.3
Insumos	Conflictos entre los empleados
Productos	Mediación Arbitraje
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH.
Puntos de integración	Gobernanza
Resumen	Cuando un empleado se acerca a los líderes de la organización para identificar un conflicto, son varios los tipos de salidas constructivas que se pueden tomar, incluidos la mediación y el arbitraje. Como mínimo, es importante escuchar atentamente.

El conflicto es inevitable cuando las personas trabajan juntas y de manera cercana a lo largo de un período de tiempo prolongado. Esto puede exacerbarse cuando las personas tienen culturas diferentes o están en niveles administrativos diferentes, y durante las épocas de trabajo intenso o de incertidumbre. La organización debe respaldar a los empleados al abordar sus conflictos de un modo eficaz.

Cuando un empleado se acerca a los líderes de la organización para identificar un conflicto, son varios los tipos de salidas constructivas que se pueden tomar. Como mínimo, es importante escuchar atentamente. Durante tal interacción, tenga en cuenta las siguientes pautas:

- Brinde su apoyo, pero permanezca neutral después de oír solamente un lado de la situación.
- Tranquilice a la persona, pero evite estar de acuerdo con ella sobre cualquier queja específica.
- Pregunte a la persona si le gustaría que le brindaran más asistencia.
- Mencione que las medidas que puedan tomarse pueden implicar la divulgación de parte de la información delicada que se compartió.
- Establezca con claridad si el líder cuenta o no con el consentimiento de la persona para divulgar la información ante otros.

Mediación

Si se lo solicita, puede ser adecuado brindar mediación a los miembros del personal que están en conflicto. El rol del mediador no implica juzgar a dos personas. En lugar de eso, un miembro del personal de RR. HH. propicia el debate entre los miembros del personal que están en conflicto con el objetivo de que se comprendan mejor y que convengan trabajar juntos para llegar a una resolución positiva.

Arbitraje

Como alternativa, puede prepararse el arbitraje para las partes en conflicto. El arbitraje involucra a una parte neutral que oye los dos lados del conflicto y decide qué medida debe tomarse. Las decisiones tomadas en un arbitraje son vinculantes. A menudo, el arbitraje se usa en lugares de trabajo con sindicatos.

ETAPA 8.4.4 –GARANTIZAR QUE EXISTAN MECANISMOS PARA REPRESENTAR Y PROTEGER LOS DERECHOS DEL EMPLEADOR Y LOS EMPLEADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GARANTIZAR QUE EXISTAN MECANISMOS PARA REPRESENTAR Y PROTEGER LOS DERECHOS DEL EMPLEADOR Y LOS EMPLEADOS
Número de la etapa	8.4.4
Insumos	Denuncias de los empleados de infracciones a las políticas Quejas de los empleados Informe de auditoría
Productos	N/A
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefe de la organización
Puntos de integración	Cumplimiento normativo Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	La organización debe implementar mecanismos de comunicación que permitan que todos compartan información abiertamente. Los derechos de los empleados deben protegerse de posibles represalias si uno de ellos presenta una queja o denuncia una infracción a una política como el código de conducta. Al existir un proceso para recibir quejas y denuncias de infracciones a la política, la organización cuenta con un medio para resolver las diferencias y proteger los derechos de cada empleado.

Si un empleado acusa a otro miembro del personal de una mala conducta, como acoso sexual, amenazas o fraude, el Departamento de RR. HH. está obligado a investigar. Cree un proceso exhaustivo para investigar las acusaciones de acoso, amenazas y otras acciones incluidas en la política del código de conducta. Haga todos los esfuerzos necesarios por permanecer neutral mientras se lleva a cabo una investigación. Considere cuidadosamente quién dirigirá la investigación.
Las leyes locales regularán si es lícito suspender a un empleado con goce de sueldo cuando se lleva a cabo una investigación. Es clave que la investigación se realice de modo oportuno después de que se haya denunciado la acusación. Si el proceso da como resultado la aplicación de sanciones disciplinarias progresivas que llevan a la terminación del contrato de trabajo, las etapas se explican en el ***Proceso 8.6***. Recuerde mantener la confidencialidad durante y después de la investigación, lo cual se analiza en la próxima sección.

Las siguientes forman parte de las mejores prácticas para garantizar la protección del empleados[10] que presenta una queja:

- Hasta el mayor grado posible, la identidad del empleado que presenta la queja se mantendrá en confidencialidad.
- No despida, descienda de puesto, suspenda, amenace, acose ni discrimine a ninguna persona por hacer una denuncia de buena fe en virtud de una política de la organización.
- Se considerará que una denuncia se ha hecho de buena fe si la persona tuvo motivos razonables para creer o sospechar que se produjo una mala conducta, aunque luego se demuestre que esto fue infundado.
- Si un conflicto no puede resolverse informalmente, el empleado confeccionará una declaración de queja formal y la presentará ante la organización directamente o mediante un representante. Los líderes de la organización tendrán en cuenta la declaración y, según la situación, escucharán a cada una de las partes involucradas o realizarán una investigación.
- Documente las medidas que tome la organización, como también las declaraciones de cada una de las partes involucradas.
- Una vez que se haya reunido la información, la organización toma una decisión en cuando a qué medida, si corresponde, se tomará e informa el resultado al empleado que presentó la queja.
- Debe haber un proceso de apelación en vigor si el empleado no está satisfecho con el resultado del proceso de presentación de quejas.
- Asegúrese de que la organización tenga una política que describa un proceso que cumpla con la legislación local.

Disciplina

En ocasiones, una queja o denuncia de infracción a la política y la investigación resultante derivarán en una medida disciplinaria. Los supervisores usan las sanciones disciplinarias progresivas, un “sistema de sanciones cada vez más serias para disciplinar a los empleados”. Habitualmente, esto involucra comunicación verbal y escrita con el empleado en relación con la conducta que debe abordarse. Se advierte claramente al empleado cuáles son las consecuencias si no hace los cambios exigidos. La legislación local puede dictar los pasos que deben seguirse y las circunstancias que pueden derivar en la terminación del contrato; por lo tanto, confirme los requisitos de la organización.

10 Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...White, C. (2009) The SHRM Learning System (2009 ed., vols. 1-6).

ETAPA 8.4.5 – GARANTIZAR LA CONFIDENCIALIDAD

NOMBRE DE LA ETAPA	GARANTIZAR LA CONFIDENCIALIDAD
Número de la etapa	8.4.5
Insumos	Legislación local Definición de qué se considera información confidencial en la organización
Productos	Política de confidencialidad
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Finanzas
Puntos de integración	Cumplimiento normativo Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Al definir lo que considera información confidencial la organización, instituir una política de confidencialidad y restringir el acceso a la información confidencial, la organización puede evitar posibles conflictos e infracciones a la legislación local a causa de la divulgación de información.

Es posible que a la organización se le exija por ley que mantenga la confidencialidad de determinados tipos de información de los empleados.

Las siguientes son algunas de las razones para proteger la información confidencial:

- Evitar un incidente vergonzoso y posibles conflictos
- Posiblemente se exija por ley a la organización y al personal de RR. HH.
- El empleado puede emprender acciones legales contra el empleador

En primer lugar, defina qué se considera información confidencial en la organización, de modo que los empleados entiendan lo que tienen que proteger. Algunos ejemplos de información confidencial pueden incluir el sueldo, la fecha de nacimiento, los detalles de las revisiones del desempeño y el estado de salud. Con respecto a la información que no es específicamente confidencial pero cuya privacidad es mejor conservar, la política puede incluirla también. Esta información a menudo se denomina delicada y puede incluir la religión o el partido político. La diferencia entre información confidencial y delicada varía según el país debido a la cultura y a las leyes locales.

En segundo lugar, instituir una política de confidencialidad para que el personal firme. Al igual que con todas las políticas, cerciórese de seguir las leyes locales. Elaborar una política no es suficiente. Antes de que los empleados la firmen, explíqueles por qué la organización estableció la política. En el caso de los miembros del personal que manejan información confidencial regularmente, recuérdeles de manera periódica cuáles son las expectativas de la organización y aliéntelos a hacer las preguntas que les surjan a medida que lleven a cabo sus responsabilidades. (Para obtener un ejemplo de política de confidencialidad, consulte el *Apéndice G*.)

En tercer lugar, restrinja el acceso a la información confidencial. Ahora que la organización ha identificado la información que es confidencial, tenga en cuenta dónde se procesa y se almacena esta información. Implemente medidas para resguardar esta información. Habitualmente, las organizaciones guardan los archivos de los empleados bajo llave y limitan a algunos empleados el acceso a dichos documentos. Recuerde que los archivos electrónicos y el correo electrónico también pueden contener información confidencial.

Los miembros del personal con responsabilidades de RR. HH. tienen acceso a información confidencial a diario. Pida al personal que siga estas mejores prácticas cada vez que se alejen de su escritorio:

- Guardar los archivos confidenciales bajo llave
- Guardar o cubrir la información delicada que puedan tener sobre el escritorio
- Proteger las computadoras con contraseña y fijar períodos de inactividad breves

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.5 – CUIDADO Y SEGURIDAD DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La seguridad y la protección, el cuidado del personal y la gestión de riesgos están vinculados y pueden definirse de la siguiente manera:

- *Seguridad y protección:* Políticas y procedimientos basados en las leyes locales y las mejores prácticas, diseñados para impedir que se produzcan muertes, lesiones o enfermedades en el lugar de trabajo o durante el cumplimiento de los deberes laborales fuera de las instalaciones de la organización, y para resguardar y proteger todos los activos tangibles e intangibles de la organización.
- *Cuidado del personal:* Técnicas de autocuidado y respuestas institucionales al estrés entre empleados en entornos particularmente difíciles o estresantes.
- *Gestión de riesgos:* La identificación, la evaluación y el establecimiento de prioridades de los riesgos, seguidos de medidas para minimizar, supervisar y controlar la probabilidad de que esos riesgos se presenten o el impacto que tendrían.

Entre los beneficios de la seguridad, la protección, la gestión de riesgos y el cuidado del personal, se incluyen los siguientes:

- Los empleados de todos los niveles que se desempeñan en sus deberes sin temor a daños son más productivos, y sus tasas de retención son mayores, que las de aquellos que están preocupados por su seguridad.
- Las políticas y los procedimientos protegen a la organización en épocas de crisis al evitar el derroche de esfuerzo, reduciendo así el impacto del suceso.
- Proteger al personal y a la propiedad de daños reduce el riesgo de que la organización sea demandada después de un suceso.
- La percepción positiva del compromiso de la organización para con el personal y la propiedad mejora su reputación ante el público, los donadores, el gobierno y los potenciales empleados.
- Proteger los activos de la organización contribuye a su sostenibilidad a largo plazo.

- Por último, y más importante, las personas que trabajan para la organización no son solamente empleados. Son conciudadanos, miembros de familias y amigos. Proteger su salud y seguridad es una obligación moral.

Las siguientes pautas permiten que el Departamento o la Unidad de RR. HH. determine cuáles son las responsabilidades y los roles correspondientes de los empleados, la gerencia y la organización en el mantenimiento de la seguridad y la protección. A fin de tener acceso a toda la información que se necesita para desarrollar e implementar políticas y procedimientos de seguridad, protección, gestión de riesgos y cuidado del personal, el Departamento o la Unidad de RR. HH. debe trabajar en colaboración con toda la organización.

Consideraciones importantes

Ley nacional de trabajo y seguridad ocupacional

La primera responsabilidad de la organización es revisar e inmediatamente adoptar todas las leyes nacionales y locales relevantes en lo que respecta a la seguridad y la protección de los empleados y del lugar de trabajo. Muchos gobiernos proporcionan listas de verificación o ayudan a realizar una auditoría (investigación) de la organización que está dirigida a la salud y la seguridad. Como alternativa, la organización puede recurrir a los servicios de un asesor en salud ocupacional.

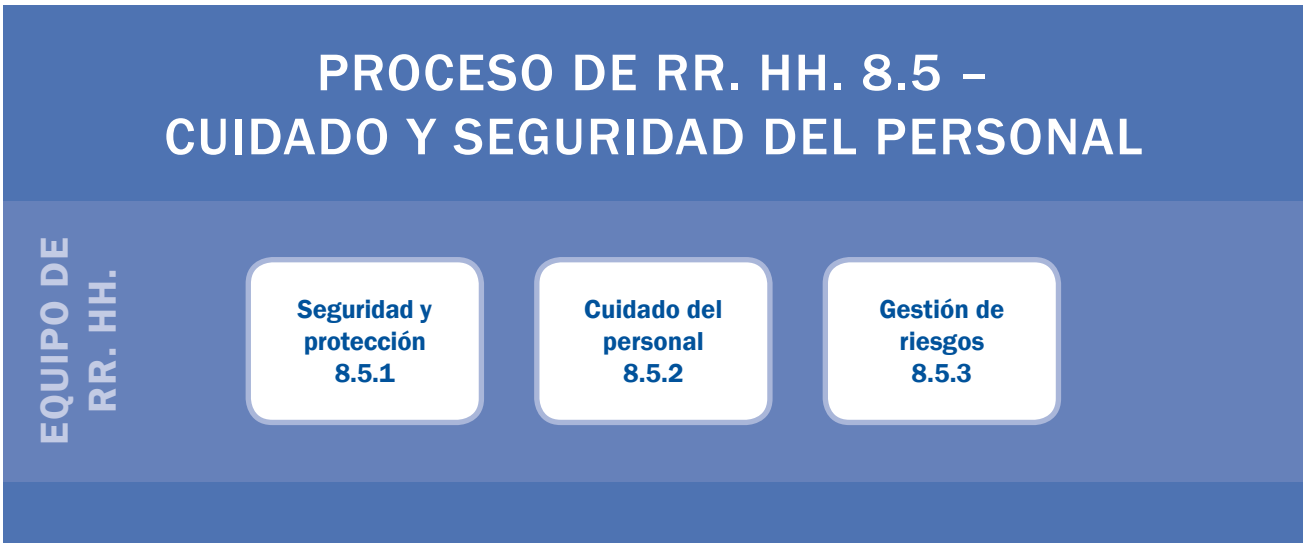
Ninguna práctica de las que aparecen en este capítulo debe adoptarse sin conocer primero todas las leyes nacionales y locales relevantes en relación con la seguridad y la protección de los empleados y del lugar de trabajo.

Muchos Departamentos o Unidades de RR. HH. crean un grupo especial compuesto por personal y gerentes de toda la organización. Este grupo especial ayuda a hacer lo siguiente:

- Desarrollar políticas y procedimientos para la seguridad, la protección, la gestión de riesgos y el cuidado del personal
- Diseñar e impartir capacitación para el personal
- Preparar la auditoría anual de seguridad y protección de la organización
- Confirmar el cumplimiento de los requisitos de las leyes nacionales y locales
- Comunicar recomendaciones para el mejoramiento a la gerencia y la junta de directores

En particular, el Departamento o la Unidad de RR. HH. se encarga de desarrollar y hacer respetar las políticas y procedimientos para la seguridad y la protección del personal.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.5.1 – SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	SEGURIDAD Y PROTECCIÓN
Número de la etapa	8.5.1
Insumos	Establecimiento de políticas de protección adecuadas basadas en la evaluación de riesgos
Productos	Plan de seguridad y protección que incluye procedimientos operativos, planes de contingencia e información de respaldo
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. administra el plan El encargado de seguridad o la persona designada implementan y mantienen el plan El jefe de la organización o la persona designada supervisa el plan
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	A fin de proporcionar un entorno laboral seguro y saludable, la organización debe implementar sistemas de seguridad y protección que protejan a la organización de responsabilidades

Establecimiento de políticas de protección adecuadas basadas en la evaluación de riesgos

Si bien la responsabilidad de mantener la seguridad y la protección es tarea de todo el personal de la organización, el área de RR. HH. a menudo desempeña un rol principal en el aseguramiento de que los riesgos estén mitigados en el entorno laboral. Las políticas de seguridad y protección deben estar arraigadas en la misión y los principios rectores de la organización, y deben contener expectativas claramente definidas para el personal. La identificación de prioridades de seguridad y políticas de protección, además de los posibles riesgos a los que la organización podría enfrentarse, es fundamental para desarrollar un plan exitoso.

Algunas prioridades básicas que deben tenerse en cuenta:

- El bienestar físico y mental del personal
- La minimización o eliminación de los riesgos potenciales para el personal y la propiedad de la organización
- El reinicio de las operaciones de manera segura y oportuna tras un incidente
- La imagen de la organización ante los medios y la comunidad

SEAN SPRAGUE PARA CRS

Miembros de un club de microcrédito y ahorro bailan cerca de Bembereke, Benín.

Aunque cada organización enfrenta sus propios riesgos específicos, la siguiente es una lista de riesgos que pueden ser relevantes:

- Riesgos de viaje (debido a caminos y vehículos en mal estado, tránsito peligroso o disturbios civiles)
- Agresión física o sexual
- Riesgos para la salud (debido a enfermedad o malas condiciones sanitarias)
- Peligros para la imagen de la organización en los medios o la comunidad local
- Guerra o disturbios civiles
- Sitios en construcción inseguros
- Incendios
- Secuestro

Después de identificar tanto prioridades como riesgos, es prudente evaluar los recursos de la organización antes de crear un plan de seguridad y protección. A continuación se presenta una lista de los posibles recursos a los que la organización puede tener acceso:

- Encargados de seguridad o guardias armados
- Autoridades del gobierno local
- Dispositivos de comunicación, como dispositivos walkie-talkie o radios
- Conductores con buena reputación
- Políticas y listas de verificación
- Kits de primeros auxilios, luces de bengala

Elaboración de un plan de seguridad y protección

Las tres secciones principales de un plan integral de seguridad y protección son: procedimientos operativos estándar, planes de contingencia e información de respaldo.

Procedimientos operativos estándar

Los procedimientos operativos estándar describen el modo en que la organización lleva a cabo sus operaciones diarias: quién es responsable de qué tareas, la manera en que las tareas deben realizarse, los límites de la conductas indeseables, y dónde y en qué plazo de tiempo deben realizarse las tareas.

Planes de contingencia

Los planes de contingencia describen el curso de acción para las operaciones atípicas de la organización. Aunque es imposible predecir todas las posibles situaciones que podrían surgir, es buena idea identificar tantas como sea posible y desarrollar planes de contingencia para ellas. Contar con planes de contingencia que sean claros y exhaustivos es de vital importancia para el buen funcionamiento de una ONG: cuando se presentan crisis, a menudo se requiere una respuesta inmediata y multifacética que involucra a una gran variedad de miembros del personal. Los planes de contingencia deben contener las mismas cuestiones de quién, qué, dónde y cómo que los procedimientos operativos estándar, pero deben implementarse cadenas de comunicación y procedimientos de respaldo que sean claros.

Los planes de contingencia exitosos desarrollan equipos de miembros del personal para evacuaciones de emergencia. Habitualmente, los empleados son agrupados según el área en la que trabajan. Se nombra un líder para cada equipo que garantice la seguridad del equipo durante las situaciones de emergencia. En ocasiones, a este modelo se lo menciona como sistema de guardianes. A veces, se elige a otros miembros del equipo para que desempeñen roles de respaldo del líder, o para que tomen su lugar en caso de que esté ausente. Es importante asegurarse de que al menos dos personas de cada equipo tengan capacitación en primeros auxilios de emergencia.

Información de respaldo

La información de respaldo es la documentación de respaldo de los procedimientos operativos estándar y los planes de contingencia. Los siguientes son algunos ejemplos de elementos que se podrían usar como información de respaldo para un plan de contingencia:

- Formularios de notificación de incidentes
- Mapas de rutas de evacuación con puntos de reunión
- Información de contacto en emergencias para el personal
- Lista de conductores confiables para el transporte
- Información de contacto de las autoridades locales
- Inventario de suministros de emergencia
- Lista de verificación para sesiones informativas sobre seguridad

Mantenimiento de un plan de seguridad y protección actualizado

Un plan de seguridad y protección solamente es eficaz si el personal tiene fácil acceso a él, se lo actualiza regularmente, se lo presenta al personal y el personal lo pone en práctica. Contar con un plan de seguridad y protección por Internet permite que los miembros del personal puedan tener acceso a él según lo deseen y posibilita que se hagan cambios en las políticas sin desperdicio. Sin embargo, si muchos miembros del personal no tienen acceso a Internet, o si los cortes de energía regulares hacen que no existan garantías de que se cuente con acceso a Internet, es prudente poner ejemplares impresos del plan de seguridad y protección a disposición de los usuarios.

A medida que se presenten sucesos, deben revisarse, evaluarse y modificarse las políticas y los procedimientos de la organización si es necesario. El personal debe recibir notificación de los cambios y poner los procedimientos de emergencia en práctica con regularidad.

ETAPA 8.5.2 – CUIDADO DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	CUIDADO DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.5.2
Insumos	Leyes laborales locales o decretos sobre el cuidado del personal Evaluación del entorno laboral local sobre el cuidado del personal
Productos	Programa y política de cuidado del personal que regirán el aspecto del empleo referido al cuidado del personal en la organización
Rol en la organización	El gerente, o la persona designada de RR. HH., gestiona y mantiene el plan El jefe de la organización o la persona designada supervisa el plan
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	El cuidado del personal es un concepto importante que debe implementarse en la forma de una política que garantice el bienestar del personal de la organización.

El objetivo de los programas de cuidado del personal es brindar asistencia física, mental y de salud emocional a los empleados de la organización.

El siguiente es un proceso de planificación detallado y sencillo que se usa para aumentar el éxito de cualquier programa de cuidado del personal de una organización:

1. Identificar la necesidad de contar con el programa.
    - **Considerar** un horario de trabajo flexible, seguridad en el lugar de trabajo, condiciones laborales mejoradas, madres en período de lactancia, empleados con discapacidades, VIH en el lugar de trabajo, otras personas que sean elegibles para recibir adaptaciones especiales
    - **Proteger** de la discriminación sexual; el trabajo infantil; el maltrato físico o verbal; el acoso por motivos de raza, religión, país de origen, etnia o habilidad física; tabaquismo; consumo de bebidas alcohólicas, etc.
2. Evaluar las necesidades y los intereses de los empleados
3. Definir un plazo y un presupuesto
4. Diseñar el programa
5. Presentarlo ante la junta directiva para su aprobación e implementación
6. Evaluar y actualizar las políticas según sea necesario

ETAPA 8.5.3 – GESTIÓN DE RIESGOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE RIESGOS
Número de la etapa	8.5.3
Insumos	Leyes laborales locales Otras leyes aplicables
Productos	Evaluación anual de riesgos Cronograma de seguimiento de riesgos
Rol en la organización	El Departamento o la Unidad de Finanzas y los gerentes o personas designadas de RR. HH. administran y mantienen el plan. El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión del plan
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Gerentes o personas designadas de RR. HH. Gerentes del departamento o la unidad del programa
Resumen	La identificación, la evaluación y el establecimiento de las prioridades para los riesgos, seguidos de la aplicación coordinada y económica de los recursos para minimizar, supervisar y controlar la probabilidad de que ocurran sucesos desafortunados o su impacto, o para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades, constituyen un aspecto vital de los RR. HH. de una organización.

Los riesgos de los RR. HH. varían según el tipo de organización; sus estructuras, procesos, políticas y procedimientos de gestión de RR. HH.; y las leyes laborales y de otra índole del ámbito local y nacional que sean aplicables. Los siguientes son algunos ejemplos de riesgos para al área de RR. HH.:

- Reclamación de práctica laboral injusta
- Impuestos atrasados y no explicados que la organización es responsable de cobrar en nombre de los empleados y pagar al gobierno
- Las acciones de RR. HH. realizadas por una organización sobre la base de una política o procedimiento de RR. HH. que no cumple con las leyes laborales locales

La gestión de riesgos de RR. HH. puede diferir de una organización a otra. El siguiente es un ejemplo de sistema de gestión de riesgos de RR. HH.:

1. Identificación del riesgo existente o potencial para RR. HH.
2. Análisis del riesgo existente o potencial para RR. HH.
3. Desarrollo de modelos de manejo de riesgos existentes o potenciales para RR. HH. como el siguiente:

- Evitar el riesgo
- Aceptar el riesgo por algún motivo (p. ej., problema con la reputación de la organización, importancia de la actividad para la organización sin importar cuál sea el riesgo, o insignificancia del riesgo)
- Externalizar o transferir el riesgo (p. ej., en lugar de poseer vehículos motorizados, externalizarlos a compañías de transporte para evitar el riesgo de daños, lesiones o muerte)
- Aplicar o resolver (asignar a las personas responsables un plan descrito claramente para resolver y eliminar el riesgo)

4. Evaluar y supervisar la implementación una vez al año, como mínimo. Volver a diagramar la estrategia de los modelos de manejo de riesgos de la Sección 3 anterior según sea adecuado.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.6: DESVINCULACIONES

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para manejar las desvinculaciones de empleados, la organización debe establecer políticas y procedimientos de gestión de los riesgos involucrados (p. ej., conflicto, acción legal debido al incumplimiento de las leyes laborales o la política de empleo).

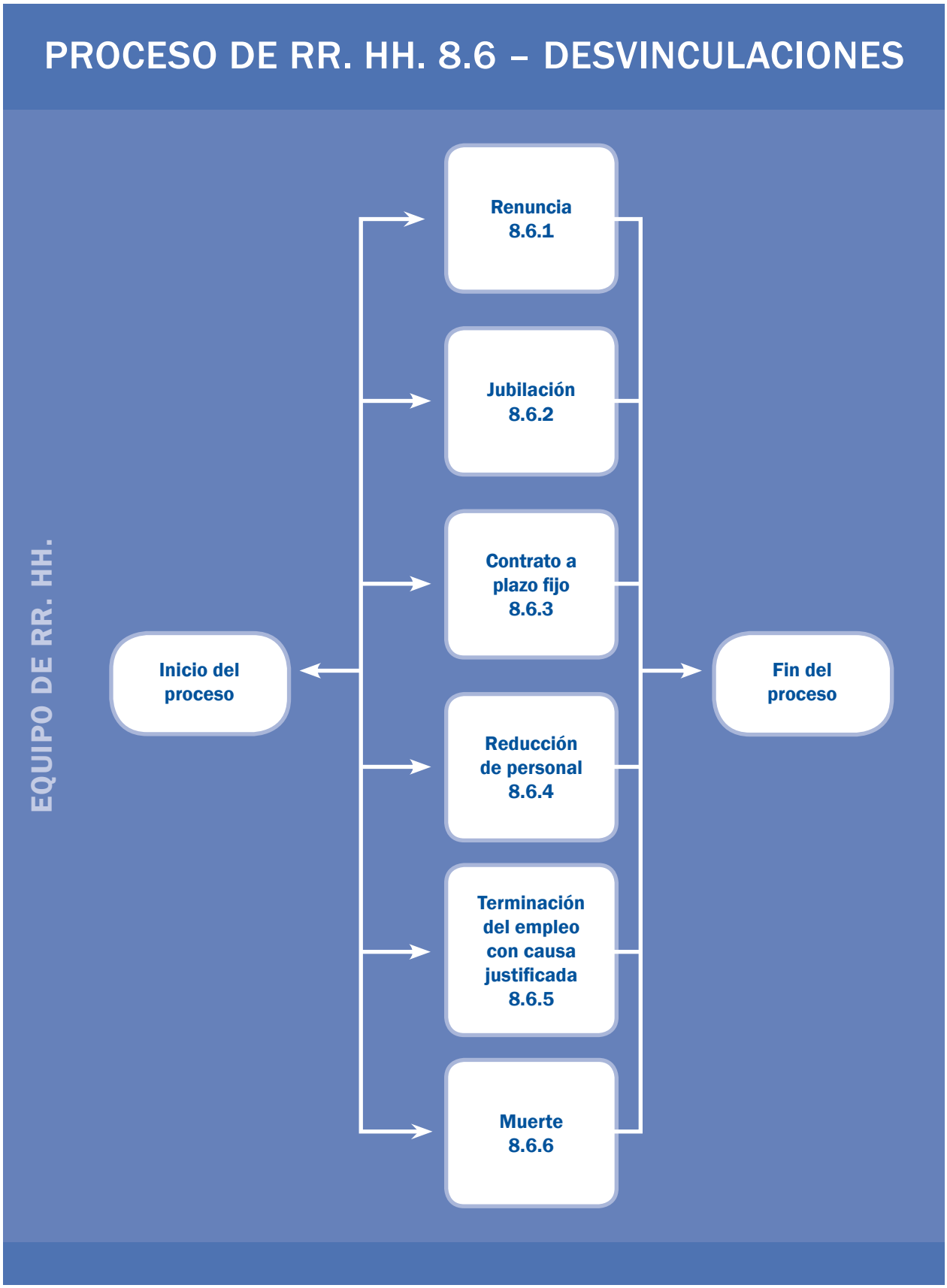
Entre otros, los beneficios de establecer procedimientos de desvinculación son los siguientes:

- Garantizar que la organización adhiera a las leyes locales, con lo que se reduce el riesgo de que el personal inicie acciones legales
- Garantizar que el miembro del personal que será desvinculado de la organización tenga conocimiento de sus obligaciones y derechos
- Garantizar que los miembros del personal sean tratados con imparcialidad llegado el punto de la desvinculación
- Mejorar la posibilidad de que se vuelva a contratar al mismo miembro del personal si se necesitan sus servicios en el futuro
- Reducir el riesgo de que el proceso de desvinculación tenga un impacto negativo sobre la reputación de la organización y la moral del personal
- Establecer y definir los diferentes tipos de desvinculación y el proceso de autorización de la desvinculación
- Definir los beneficios pagaderos al personal que se va a desvincular
- Definir los saldos de cuentas por cobrar del empleado y recuperar a partir de los pagos finales
- Promover la imparcialidad al lidiar con desvinculaciones de personal

Las consideraciones importantes que son pertinentes para todas las etapas incluyen las siguientes:

- Salvo en caso de muerte, se requiere que todos los empleados completen una nota de entrega conforme a la lista de verificación de terminación de contrato/autorización. La sección de la nota de entrega incluida en la lista de verificación de terminación de contrato/autorización puede personalizarse según la naturaleza del trabajo.
- Salvo en el caso de muerte o terminación del empleo con causa justificada, la organización debe realizar una entrevista de salida cara a cara o por escrito. El objetivo de la entrevista es recopilar información del miembro saliente del personal sobre áreas como las condiciones de empleo, el entorno laboral y la relación del personal.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.6.1 – RENUNCIA

NOMBRE DE LA ETAPA	RENUNCIA
Número de la etapa	8.6.1
Insumos	Carta de renuncia Leyes laborales locales Interacción con el empleado Entrevista de salida Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de las renuncias
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que renuncia El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Cuando un empleado da un aviso de renuncia, el empleador y el empleado deben comunicarse claramente con respecto a los detalles específicos de la renuncia, así como también sobre lo que ofrecerá la organización al empleado tras la desvinculación laboral. El empleador debe proporcionar un acuse de recibo de la renuncia por escrito, incluidos todos los detalles pertinentes.

La renuncia es la decisión voluntaria y deliberada del empleado de dejar su empleo, con o sin dar una razón por ello[11]. Se espera que el empleado dé un aviso por escrito de su intención de renunciar en el que se indique el último día de trabajo previsto. Normalmente, las leyes laborales especifican el período de anticipación con que debe darse el aviso, y los empleados deben seguir dicha pauta.

Una vez que se recibe el aviso, dé los siguientes pasos:

- Si es posible, el empleador debe reunirse con el empleado y hablar sobre la renuncia, incluidos la razón de la renuncia, el último día de trabajo acordado mutuamente, los beneficios adeudados, la autorización y el proceso de entrega del puesto.

11 Catholic Relief Services. (2010). CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures. Manuscrito inédito.

- El empleador debe acusar recibo de la renuncia por escrito, indicando el último día de trabajo, los beneficios pagaderos, la autorización y el proceso de entrega del puesto.

Después de la renuncia, el miembro del personal tiene derecho a recibir los siguientes pagos:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Beneficios por desvinculación según lo definan las leyes locales y las políticas de la organización
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)

ETAPA 8.6.2 – JUBILACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	JUBILACIÓN
Número de la etapa	8.6.2
Insumos	Política de RR. HH. sobre jubilación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de las jubilaciones
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se jubila El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Al crear las políticas de RR. HH., los empleadores deben basar las edades de jubilación y de jubilación anticipada en las leyes laborales locales. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a qué ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

Las organizaciones determinan una edad después de la cual un empleado deja de trabajar a causa de la jubilación. Esto se basa en las leyes laborales locales y la política de RR. HH. de la organización referida a la jubilación.

En algunos casos, puede corresponder la jubilación anticipada. Si corresponde, esta debe estar en línea con las leyes locales, y las circunstancias deben estar definidas claramente. Las organizaciones pueden permitir la jubilación anticipada por motivos médicos, lo que significa que a los miembros del personal se les permite acceder a los beneficios de la jubilación en caso de que no puedan trabajar debido a una enfermedad o a una lesión prolongadas.

La definición del último día de trabajo debe cumplir con las disposiciones de las leyes laborales locales y la política de RR. HH. sobre jubilación.

Otras cuestiones para considerar y comunicar son si la organización planea o no contratar a empleados que están jubilados, y las circunstancias y la condición de los beneficios de jubilación que reciben al ser contratados nuevamente.

Los empleados jubilados tendrán derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Beneficios por jubilación según lo definan las leyes locales y las políticas de la organización
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)

ETAPA 8.6.3 – CONTRATO A PLAZO FIJO

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTRATO A PLAZO FIJO
Número de la etapa	8.6.3
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de las desvinculaciones bajo contrato a plazo fijo
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se desvincula El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Los puestos a plazo fijo a menudo dependen del financiamiento externo y deben cumplir con las leyes laborales locales. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a los detalles específicos del contrato, así como también acerca de qué ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

Los contratos a plazo fijo son comunes en las organizaciones que dependen del financiamiento externo. Deben consultarse las leyes locales para verificar si proporcionan una opción para dar por terminados los contratos a plazo fijo antes de que venza el plazo especificado en el contrato. En caso de que sea necesario, el empleador puede extender por escrito el plazo del contrato si el empleado está de acuerdo.

El empleado y el empleador deben conversar sobre los beneficios, las responsabilidades y las obligaciones de este tipo de contrato. En las conversaciones, se deben aclarar las circunstancias de extensión y renovación del contrato, la duración del nuevo contrato y cuándo son pagaderos los beneficios relacionados con el contrato finalizado.

Después del final del contrato, el personal que se va a desvincular tiene derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)
- Cualquier otro beneficio que estipulen las leyes locales o las políticas de la organización

ETAPA 8.6.4 – REDUCCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	REDUCCIÓN DE PERSONAL
Número de la etapa	8.6.4
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de la desvinculación debida a reducción de personal
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se desvincula El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Es posible que el puesto de un empleado se elimine debido a una reducción de personal. Se debe notificar por escrito al empleado la razón y los detalles de la desvinculación. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a lo que ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

La reducción de personal se refiere a la pérdida involuntaria del empleo a causa de cambios estructurales, disminución del financiamiento o cierre no planificado del proyecto, lo que produce que los puestos de empleo existentes se vuelvan excedentarios o inactivos.

En cumplimiento de las leyes locales y la política de RR. HH. sobre la desvinculación, el empleador debe notificar por escrito a los empleados afectados, incluyendo las razones de la desvinculación y las condiciones. Las condiciones incluyen los beneficios pagaderos, la administración de las licencias sin usar, la autorización, el proceso de entrega del puesto y demás (p. ej., si la ley estipula un beneficio por reducción de personal de medio mes de sueldo por cada año de servicio y el empleado deja la organización después de tres años de servicio, la organización está obligada a pagar un equivalente al sueldo de un mes y medio en función del sueldo al momento de producirse la desvinculación).

Los miembros del personal que son desvinculados debido a una reducción de personal tienen derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Beneficios por reducción de personal según lo definan la leyes locales
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)

ETAPA 8.6.5 – TERMINACIÓN DEL EMPLEO CON CAUSA JUSTIFICADA

NOMBRE DE LA ETAPA	TERMINACIÓN DEL EMPLEO CON CAUSA JUSTIFICADA
Número de la etapa	8.6.5
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de la desvinculación en circunstancias como la terminación del empleo con causa justificada
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se desvincula El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Finanzas Gobernanza
Resumen	Cuando se produce la terminación del empleo de un empleado por una causa, los empleadores deben tener especial cuidado de cumplir con la política actual de la compañía y las leyes laborales locales. Deben realizarse las investigaciones adecuadas y al empleado se le debe dar la oportunidad de apelar la decisión. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a qué ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

El empleado estará sujeto a la terminación del empleo con causa justificada por infringir las políticas de la organización, por incumplir constantemente con las normas de desempeño o por cometer faltas importantes. En el caso de que la terminación del empleo sea por incumplir constantemente con las normas de desempeño, los supervisores deben consultar el ***Proceso 8.3***, a fin de asegurarse de que se hayan dado todos los pasos correspondientes para ayudar a los empleados a cumplir con los estándares de desempeño antes de tomar la decisión de efectuar la terminación del empleo.

En los casos en que la terminación del empleo sea por no seguir las políticas de la organización, el empleador debe consultar la política que el empleado ha infringido. Consulte el ***Proceso 8.4***.

En los casos en que la terminación del empleo se deba a una falta importante, el empleador primero debe tener en cuenta qué se considera una falta importante en virtud de las leyes laborales locales. La siguiente es una lista de muestra de las faltas importantes que pueden ser causa de despido inmediato, a menos que las leyes locales estipulen limitaciones u otras disposiciones. Entre las faltas importantes, se pueden incluir las siguientes:

- Hurto o robo, incluido robo a la organización, los socios y los beneficiarios o a otros empleados
- Informe impreciso de los gastos empresariales, sobornos u otras faltas que impliquen corrupción
- Acoso sexual
- Violencia o amenazas de violencia contra otros empleados, socios, beneficiarios, etc. o cualquier comportamiento que ponga a otros empleados en peligro o que cree un peligro para la seguridad
- Ausencia sin aviso y sin obtener el permiso del empleador
- Otros motivos que especifiquen las leyes locales

Todas las terminaciones de empleo con causa justificada se harán por escrito, usando el formato adecuado conforme a las leyes laborales locales. El jefe de la organización debe firmar toda la documentación de la terminación del empleo.

Todas las faltas importantes deben ser investigadas exhaustivamente, manteniendo una confidencialidad estricta durante las investigaciones y después de ellas. Es importante que al empleado afectado se le dé una oportunidad para apelar la decisión. Los mecanismos de apelación deben estar bien definidos y deben incluir a la persona, dentro de la organización, ante quien el miembro del personal debe hacer la apelación.

Las organizaciones deben asegurarse de que los beneficios por desvinculación retenidos o no pagados en los casos de terminación del empleo con causa justificada cumplan con las leyes laborales locales. Los miembros del personal que son desvinculados con causa justificada pueden tener derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio (conforme a las leyes locales)
- Cualquier otro beneficio definido en las leyes locales

ETAPA 8.6.6 – MUERTE

NOMBRE DE LA ETAPA	MUERTE
Número de la etapa	8.6.6
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación en caso de muerte Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente de la desvinculación en caso de muerte
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unida. El jefe de la organización o la persona designada efectúa la supervisión
Puntos de integración	Finanzas Gobernanza
Resumen	Tras la muerte de un empleado, el empleador debe determinar cuál fue el último día de servicio y pagar el sueldo y los beneficios correspondientes.

Deben darse los siguientes pasos para la desvinculación en caso de muerte:

- Definir el último día de trabajo reconocido para el cómputo del sueldo y los beneficios. El sueldo y los beneficios pueden pagarse hasta el día de la muerte del empleado o hasta el último día del mes en que el empleado murió.
- Defina los beneficios por muerte de acuerdo con la política de beneficios y las leyes laborales locales.
- Notifique a la aseguradora y a las oficinas gubernamentales relevantes.

Los beneficios se pagarán conforme a las leyes laborales locales o a las disposiciones de las políticas y las directrices de la organización. En circunstancias en que las leyes locales y las políticas estipulan que los empleados nombren a sus beneficiarios, el pago debe ser acorde a la lista de nombramientos.

Normalmente, el pago incluye lo siguiente:

- Sueldo hasta los últimos días de trabajo.
- Beneficios por muerte según lo estipulen las leyes locales y la política de RR. HH. sobre la desvinculación en caso de muerte. Esto puede incluir el pago de gastos relacionados con el funeral, beneficios de seguros y otros pagos.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA RR. HH.

La revisión del cumplimiento apunta a evaluar la adecuación y la eficacia de la función de recursos humanos en la organización. El revisor debe obtener copias de los documentos de RR. HH. y evaluar su existencia, adecuación e integridad. La revisión cubre las siguientes áreas clave de la función de recursos humanos: políticas y procedimientos de recursos humanos, gestión de nómina, proceso de reclutamiento y desvinculación, registros del desarrollo y la capacitación del personal, registros de personal y valoración del desempeño del personal.

Listas de verificación para la revisión de recursos humanos

La siguiente lista de verificación puede usarse en la revisión.

Políticas y procedimientos de recursos humanos

¿Tiene la organización políticas y un manual de procedimientos y de recursos humanos (RR. HH.) por escrito?

- ¿Están las políticas y los procedimientos de RR. HH. basados en las leyes laborales locales?
- ¿Se actualizan y modifican regularmente las políticas y los procedimientos de RR. HH.?
- ¿Hay personal dedicado a manejar la función de RR. HH. de la organización?
- ¿Reciben los miembros del personal orientación sobre las políticas y los procedimientos de RR. HH. cuando se incorporan a la organización?

Revisión de registros de personal

Una revisión de esta sección busca establecer si se mantienen registros de personal adecuados para cada empleado y si se preserva la confidencialidad de la información.

- ¿Tienen los miembros del personal un contrato de empleo por escrito?
- ¿Tienen los miembros del personal descripciones de sus puestos de trabajo por escrito?
- ¿Se mantienen archivos de personal para cada empleado?
- ¿Se actualizan los archivos de personal con todos los documentos requeridos del personal (p. ej., contrato de empleo, descripción del puesto de trabajo, certificados y testimonios educativos, evaluaciones del desempeño, registros de licencias)?

- ¿Está el acceso a los archivos personales restringido al personal autorizado?

Revisión de nómina

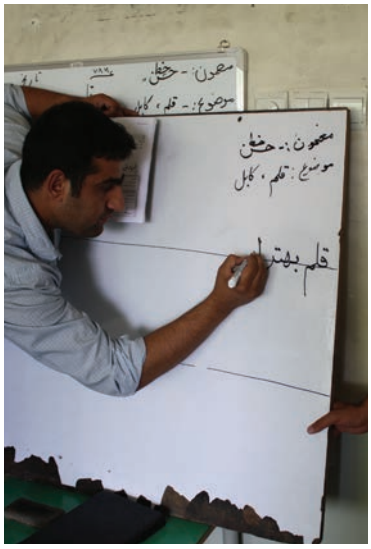
La nómina se compone de los sueldos, salarios, las bonificaciones y las deducciones de todos los empleados. El empleador debe retener todos los registros relacionados con la nómina. Dichos registros incluyen los historiales de sueldos y salarios, todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos de tiempo estipulados por ley y las prácticas empresariales estándar.

La revisión del cumplimiento de la gestión de nómina busca averiguar si el sistema de gestión de nómina está bien establecido y funcionando, y si la nómina es precisa, está aprobada y está en línea con las políticas organizativas sobre la gestión de nómina.

- ¿Mantiene la organización un registro de nómina para los sueldos y provisiones mensuales del personal?
- ¿Hay una persona dedicada a preparar el registro de nómina?
- ¿Qué registros se toman como base para la preparación de la nómina?
- ¿Qué procedimientos existen para verificar y lidiar con las circunstancias que no son rutinarias, como la ausencia de un empleado?
- ¿Se revisa la nómina para verificar su precisión y recibe esta la aprobación de una persona que no sea quien la prepara?
- ¿Paga los sueldos un miembro del personal que no sea el que prepara el registro de nómina?
- Los sueldos netos de los miembros del personal, ¿se pagan a través de depósitos directos en sus cuentas bancarias?
- ¿Coinciden los sueldos del registro de nómina con los montos que figuran en los contratos de empleo?
- ¿Se hace la comparación del registro de nómina del mes corriente con el del mes anterior?
- La eliminación y la adición de empleados al registro de nómina, ¿son aprobadas por las personas relevantes y cuentan con el respaldo de los documentos relevantes?
- ¿Se otorga la autoridad adecuada para el grado o sueldo actual del personal, y está esta conforme a una estructura de sueldos formal?
- ¿Tiene cada miembro del personal un número de identificación único y se usa este en la nómina y en los archivos de personal?
- ¿Existe el empleado individual y es un miembro de buena fe del personal? Obtener pruebas independientes.

- Los cambios en los sueldos y las provisiones del personal en la nómina, ¿están respaldados con comunicados oficiales a los empleados conforme a los archivos de personal?
- ¿Las personas relevantes de la organización aprueban los cambios en los sueldos y las provisiones del personal?
- ¿Se hacen las deducciones establecidas por ley a la nómina y se remiten a tiempo conforme a los requisitos establecidos por ley?
- ¿Es preciso el cálculo de las deducciones establecidas por ley?
- Las deducciones no establecidas por ley que se hacen a los sueldos del personal en la nómina, ¿están autorizadas mediante un comunicado por escrito de los empleados según los archivos de personal?
- ¿Cumplen las deducciones de los sueldos de los empleados con los requisitos de las leyes laborales locales y los requisitos de la organización que rigen el monto máximo de deducciones voluntarias que pueden tomarse del sueldo mensual de un empleado?
- ¿Se cargan los costos de nómina a los centros de costos o los códigos de cuenta adecuados y se asientan en el libro de caja y en el libro mayor?
- ¿Está el acceso a la nómina restringido al personal autorizado solamente?
- En el caso de los empleados que llevan tarjetas de registro de horario u hojas de registro de horas trabajadas por el tiempo trabajado, ¿reflejan los registros de horas las horas y los minutos reales trabajados, en lugar de las horas programadas de trabajo?
- ¿Coinciden las fechas de pago con las hojas de registro de las horas trabajadas o el registro de asistencia?
- Las hojas de registro de las horas trabajadas, ¿son precisas, están autorizadas y cuentan con la firma del supervisor?
- ¿Se cargan los costos de nómina a los códigos de cuenta correspondientes en proporción a las horas reales trabajadas conforme a las hojas de registro de las horas trabajadas?
- Si los sueldos se pagan en efectivo, ¿está el dinero almacenado de un modo seguro?
- ¿Tiene cerradura la caja fuerte?
- ¿Está el acceso a los salarios no reclamados restringido al personal autorizado?
- ¿Tiene acceso a la caja fuerte la persona responsable del pago de la nómina?

LAURA SHEAHEN/CRS



Un maestro enseña redacción en una escuela para sordos en Kabul, administrada por la ANAD, Asociación Nacional de Sordos de Afganistán (Afghanistan National Association of the Deaf).

- Si el pago es en efectivo, ¿cuánto tiempo se conserva la nómina en efectivo antes de efectuar el pago?
- ¿Firman un documento el emisor y el receptor del pago antes de que se haga el pago?
- ¿Se contabilizan adecuadamente los salarios sin reclamar?
- ¿Se registran los salarios sin reclamar? En caso afirmativo, ¿cómo?
- ¿Hay una persona responsable de los salarios sin reclamar?
- ¿Dónde se guardan los salarios sin reclamar?
- ¿Cuánto tiempo se guardan los salarios sin reclamar?
- ¿Se requiere una autorización por escrito antes de pagar al representante de un empleado?
- ¿Permite la organización los anticipos de sueldo? Si es así, ¿se contabilizan adecuadamente durante la confección de la nómina?
- ¿Emplea la organización mano de obra casual?
- ¿Se paga a los trabajadores casuales de acuerdo con las políticas de personal de la organización, las leyes locales y las reglamentaciones?
- ¿Se retienen impuestos de los salarios de la mano de obra casual?
- ¿Contrata la organización a asesores localmente? Si es así, ¿tiene la organización contratos para los asesores contratados?
- ¿Da préstamos al personal la organización? Si es así, ¿tiene la organización un acuerdo por escrito con el personal con respecto a los términos del pago del préstamo?
- ¿Se efectúa la recuperación de los préstamos según lo estipulado en el acuerdo de préstamo?
- De la muestra de registros de empleados revisada, las vacaciones tomadas el año anterior, ¿exceden la asignación de vacaciones establecida en el contrato de empleo o el cronograma de vacaciones aprobado?
- ¿Fueron debidamente autorizados los días de vacaciones?
- ¿Hay casos de miembros del personal que no se hayan tomado licencias por largos períodos de tiempo?
- ¿Existen casos de personal que haya recibido pagos en lugar de tomarse una licencia?

Revisión del reclutamiento y la desvinculación de personal

La revisión del cumplimiento de esta sección busca establecer si hay políticas y procedimientos adecuados de reclutamiento y desvinculación de personal en vigor y si se los observa en todos los casos correspondientes. Dado que la desvinculación a través de la terminación del empleo puede ser causa de conflicto y acción legal, las organizaciones deben adherir a las leyes laborales y a las políticas y los procedimientos fijados para la desvinculación del empleo.

- ¿Se siguió el proceso de reclutamiento conforme a las políticas y los procedimientos escritos de RR. HH.?
- Si no es así, ¿existió la aprobación de la autoridad correspondiente dentro de la organización para la excepción?
- ¿Reciben los miembros nuevos del personal la orientación adecuada sobre la organización?
- ¿Completaron el formulario de autorización de salida de personal los miembros desvinculados del personal?
- Salvo en las desvinculaciones por muerte o la terminación del empleo con causa justificada, ¿realiza el departamento o la unidad de RR. HH. entrevistas cara a cara o por escrito a todo el personal desvinculado?
- Cuando los miembros del personal fueron desvinculados mediante la terminación de los servicios, ¿se siguió el proceso de terminación del empleo conforme a las políticas y los procedimientos de RR. HH.?
- ¿Se hacen pagos al personal desvinculado después de la terminación del empleo? Si es así, verifique la adecuación, la aprobación y el cobro de dichos pagos.
- ¿Se emitieron certificados de servicio o cartas de recomendación (conforme a las leyes locales) para los miembros del personal desvinculado?
- En el caso de la desvinculación por muerte, ¿se hicieron las notificaciones necesarias a la aseguradora y a las oficinas gubernamentales correspondientes, y se pagaron los sueldos y beneficios adeudados de acuerdo con las políticas y los procedimientos de RR. HH.?

Revisión del desarrollo y el aprendizaje del personal

La revisión de esta sección busca averiguar si la organización ha establecido y cumple con las políticas y los procedimientos de desarrollo y aprendizaje del personal, lo cual es uno de los componentes clave de un sistema eficaz de gestión del desempeño.

- ¿Incurre la organización en costos por el desarrollo y el aprendizaje del personal? Si es así, ¿están los costos en línea con las políticas y los procedimientos de RR. HH. para el desarrollo y el aprendizaje del personal?
- ¿Se tienen en cuenta las oportunidades de desarrollo y aprendizaje del personal con respecto a las disposiciones de las políticas y los procedimientos de desarrollo y aprendizaje del personal?

Evaluación del desempeño del personal
La revisión de esta sección busca confirmar que el desempeño del personal se revise regularmente y de acuerdo con estándares en toda la organización, sin importar el puesto.

- ¿Existe una política para la evaluación del desempeño del personal?
- ¿Se realizan evaluaciones del desempeño del personal regularmente, conforme al manual de políticas y procedimientos?

Compensación y beneficios
La revisión de esta sección tiene como fin minimizar el riesgo sobre la compensación total de los empleados.

- ¿Se otorgan beneficios y compensación al personal en línea con las políticas y los procedimientos de RR. HH.?
- ¿La política de beneficios y compensación cumple con las políticas gubernamentales?
- ¿Se han hecho las deducciones establecidas por ley a los beneficios y se las ha remitido conforme a los requisitos de la ley?
- ¿Es preciso el cálculo de las deducciones establecidas por ley?
- En el caso de los beneficios por cesantía, verifique su precisión matemática y el cumplimiento con la política de RR. HH.

Seguridad y protección de la oficina y el personal
Todas las organizaciones tienen la obligación de tomar medidas para respaldar la seguridad del personal y la oficina. Algunas de las medidas tomadas pueden incluir políticas de seguridad y protección en el lugar de trabajo y pautas para la implementación de las políticas y las medidas que pueden tomarse en caso de emergencia, ataque terrorista y otras situaciones.

Los objetivos principales del funcionario de cumplimiento con respecto a esto es establecer

- la existencia de arreglos para la seguridad y la protección en la organización,

- pruebas de implementación de las pautas para los procedimientos de seguridad y protección, y
- que el personal tenga conocimiento de las políticas y esté preparado.

El funcionario de cumplimiento debe hacer pruebas para establecer la existencia de políticas de seguridad y protección con la siguiente lista de verificación:

- ¿Tiene la organización políticas de seguridad y protección en vigor?
- ¿Se distribuyen copias de las políticas a todos los miembros del personal?
- ¿Tienen los miembros del personal conocimiento de los planes de seguridad?
- ¿Se instala a los miembros nuevos del personal en los planes de seguridad y protección?
- Establezca la cobertura de las políticas.
- Las políticas de seguridad y protección, ¿abarcan todas las actividades y los movimientos de la organización?
- ¿Abarcan las políticas el movimiento y los viajes del personal en vehículos de la oficina, medios de transporte públicos, aire y agua?
- ¿Definen las políticas los roles y las responsabilidades de los funcionarios que manejan los temas de seguridad?
- ¿Se llevan a cabo periódicamente evaluaciones de la protección y los riesgos? Si es así, ¿se analizan los riesgos más importantes para la protección?

Pruebe la preparación de la organización en temas de gestión de la seguridad y la protección empleando la siguiente lista de verificación:

- ¿Emite la organización pautas de seguridad y protección para todos los miembros y visitantes?
- ¿Tiene la organización planes de reubicación para seguridad y protección? Si es así, ¿conoce todo el personal estos planes?
- ¿Emite la organización mapas y orientación para los visitantes y los miembros nuevos del personal? ¿Con qué frecuencia se actualiza esta orientación?
- ¿Tiene planes de contingencia la organización? Si es así, ¿cubren estos todos los sucesos posibles?

GLOSARIO

Análisis de sueldos de mercado: Evaluación que relaciona los puestos de una organización con los puestos de responsabilidades similares de otras organizaciones con el propósito de comparar la compensación.

Análisis de trabajos: Estudio sistemático de los puestos de trabajo para determinar qué actividades y responsabilidades incluyen, su importancia relativa y su relación con otros puestos de trabajo. (SHRM)

Arbitraje: Procedimiento en el cual las disputas se presentan a una o más personas imparciales para que estas tomen una determinación final. (SHRM)

Búsqueda de personal: Identificación de medios tradicionales y no tradicionales de identificar a posibles candidatos.

Calificación del desempeño: Medida definida claramente de los estándares o criterios de desempeño.

Compensación total: Todas las recompensas que recibe un empleado, incluidos el sueldo y los beneficios.

Contrato de empleo: Acuerdo entre el empleador y el empleado en el que se explica la relación de empleo. (SHRM)

Control de horas trabajadas: Proceso de compilar la información de los datos de horas y asistencia de cada empleado.

Cuidado del personal: Técnicas de autocuidado y respuestas institucionales al estrés de los empleados en entornos particularmente difíciles o estresantes.

Declaración de queja formal: Documento creado en nombre de uno o más empleados que se presenta ante una organización como parte de un proceso formal para resolver problemas en el lugar de trabajo.

Descripción del puesto de trabajo: Resumen de las características más importantes de un puesto de trabajo, incluidas las tareas, los conocimientos, las habilidades y las capacidades requeridos, así como la estructura de subordinación. (SHRM)

Entrenamiento: El proceso en el cual un supervisor ayuda a su empleado a desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Estructura de banda ancha: Estructura de sueldos específica que se caracteriza por niveles de sueldos agrupados, en contraposición a una estructura de escala de sueldos.

Estructura de compensaciones: Marco que agrupa los puestos que reciben el mismo rango de remuneración.

Estructura de escala de sueldos: Estructura de sueldos específica que se caracteriza por tener varios niveles de sueldos, en contraposición a una estructura de banda ancha.

Estructura de sueldos: El modo en que una organización agrupa los puestos de trabajo con un gran rango de sueldos.

Evaluación de las necesidades de aprendizaje: Herramienta que se usa para identificar los conocimientos o las habilidades relacionados con un trabajo individual que una persona carece.

Gestión de riesgos: La identificación y la clasificación de los riesgos, sobre la base de la probabilidad de que se presenten y el impacto que tendrían en la organización y sus empleados, junto con la implementación de planes para minimizar la probabilidad de que estos riesgos se presenten o el impacto que tendrían.

Gestión del desempeño: Proceso de ayudar a los empleados a mantener o mejorar el desempeño a través de tareas continuas de entrenamiento, supervisión, evaluación y desarrollo de los empleados.

Mediación: Método de resolución de disputas no vinculante que involucra a un tercero que ayuda a que las partes en disputa alcancen una decisión en la que ambas estén de acuerdo. (SHRM)

Objetivo de desarrollo: Los conocimientos, las habilidades y las actitudes que un empleado necesita para satisfacer los requisitos de su trabajo específico y completar sus objetivos anuales de desempeño.

Objetivo de desempeño: Los resultados específicos que un empleado debe alcanzar en cada ciclo de desempeño.

Organigramas: Representación visual de las relaciones de subordinación entre un grupo de empleados de una organización o de un departamento de una organización.

Plan de acción anual: Documento que describe los objetivos o las iniciativas más importantes de una organización para un año dado; habitualmente incluye plazos de tiempo para la implementación.

Plan de beneficios definidos: Plan que promete al empleado un beneficio por jubilación basado en una fórmula. (SHRM)

Plan de contribuciones definidas: Plan en el que el empleador y, en ocasiones, el empleado, hacen un pago anual a la cuenta de jubilación del empleado. (SHRM)

Plan de dotación de personal: Identificación sistemática de puestos, estructurada para cubrir las necesidades de una organización dada su financiamiento y alineación con las metas estratégicas.

Plan de mejoramiento del desempeño: Plan de acción fijado para ayudar a que un empleado cumpla con el nivel deseado de desempeño y profesionalismo cuando los resultados de la supervisión, la revisión y la evaluación del desempeño muestran que el empleado necesita mejorar su trabajo.

Preselección: Entrevista breve cuya función es confirmar que el candidato posee las calificaciones mínimas.

Programa de premios y recompensas: Sistema diseñado para reconocer a individuos y equipos por sus esfuerzos y logros excepcionales al prestar sus servicios a sus unidades y a la organización.

Reducción de personal: Pérdida involuntaria del empleo a causa de cambios estructurales, reducción del financiamiento o cierre no planificado del proyecto.

Retorno sobre la inversión: Cálculo que mide el retorno económico de un proyecto o inversión. (SHRM)

Retroalimentación: Información estructurada que una persona ofrece a otra sobre el impacto de sus acciones o comportamiento. Es el proceso de comunicar lo que uno experimenta, observa, piensa y siente por las acciones o el comportamiento del otro.

Revisión y evaluación del desempeño: Proceso formal mediante el cual se revisa y evalúa el desempeño laboral del empleado en función de los objetivos de desempeño y desarrollo fijados.

Sanciones disciplinarias progresivas: Sistemas de sanciones cada vez más serias para disciplinar a los empleados. (SHRM)

Seguridad y protección: Políticas y procedimientos basados en las leyes locales y las mejores prácticas, diseñados para impedir que se produzcan muertes, lesiones o enfermedades en el lugar de trabajo o durante el cumplimiento de los deberes laborales fuera de las instalaciones de la organización, y para resguardar y proteger todos los activos tangibles e intangibles de la organización.

Términos de no divulgación: Información que, si bien se comparte entre el empleador y el empleado, es de acceso prohibido a terceros.

Verificación de antecedentes: Proceso de confirmación de la adecuación de un candidato a un puesto mediante la verificación de su información personal, como credenciales académicas, historial crediticio o expedientes delictivos.

Verificación de referencias: Proceso de confirmar la adecuación de un candidato para un puesto, lo que habitualmente implica el aporte de supervisores anteriores.

REFERENCIAS

Aidworkers Network. (2002-2007). *Safety, Security and Aid Workers.* Obtenido en http://www.aidworkers.net/?q=advice/security

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., (...) White, C. (2009) *The SRHM Leaning System (Vol. 1-6).* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

Buckner, M. y Slavenski, L. (1998). Succession Planning. *Info-line, número 9312.* Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

CARE welcome package. (2007). Manuscritos en disco compacto. Atlanta, GA: CARE USA

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Conflict of Interest Policy.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Training/Learning Plan.* Manuscritos sin publicar.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Performance Termination Checklist.* Manuscritos sin publicar.

Catholic Relief Services. (2010). *CRS human resources confidentiality agreement.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2006). *CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2007). *CRS overall performance ratings.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2004). *CRS performance gap checklist.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G. y Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures.* Manuscrito sin publicar.

Garber, John E. (2008). *Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security.* Obtenido en http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx

Gupta, D., Gupta, M. y Gurnani, H. C. (2006). *Are standards standard? Integration of goals & performance management*. Obtenido en http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

Heathfield, S. M. (s.f.) *About.com guide to human resources.* Obtenido en http://humanresources.about.com

InterAction minimum operating security standards. (2005). Obtenido el 13 de abril de 2011 en http://security-risk.org/background_reading/191.pdf

Mager, Robert F. y Pipe, Peter. (1997). *Analyzing Performance Problems* (3.ª ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

McNamara, C. (n.d.) *Employee performance management.* Obtenido en http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm

Salvo, T. (2004). *Practical tips for successful progressive discipline.* Obtenido en http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx

University of Michigan-Flint. (2007). *HR confidentiality statement.* Obtenido en http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm

SARA A. FAJARDO/CRS

Un hombre trabaja en el jardín de su familia en los altiplanos de El Salvador. Con la ayuda de CRS la pequeña comunidad de la montaña sustituyó el terreno rocoso que rodeaba sus casas con gruesas capas de suelo fértil.

APÉNDICE A

MUESTRA DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL[1]

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE

Puesto solicitado por: _____
(nombre, puesto y firma del jefe de departamento)

Fecha: _____

Puesto que se desea cubrir: (Adjuntar descripción del puesto de trabajo)

Categoría de empleado: Empleado regular/Empleado temporero/Otro (especificar))

Puesto de reemplazo/Puesto nuevo

Duración del empleo Contratación desde: hasta

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE RR. HH.

Grupo laboral/Nivel o grado del puesto: **Rango de sueldo:**

Incluido en el plan de dotación de personal

Firma del gerente/persona designada de RR. HH. _____ **Fecha:** _____

PARA SER LLENADO POR EL ÁREA DE FINANZAS/PRESUPUESTOS

El salario está incluido en el presupuesto anual

Firma del gerente/persona designada de Finanzas _____ **Fecha:** _____

PARA SER LLENADO POR LA PERSONA RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN FINAL DE LA CONTRATACIÓN

Nombre y firma del presidente/persona designada: _____ **Fecha:** _____

1 Adaptado con el permiso de la Asociación Cristiana de Salud de Kenia de "Documento genérico de políticas para las instalaciones de salud de los miembros de CHAK" (Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities) de 2008.

APÉNDICE B

MUESTRA DEL FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO[2]

Puesto:

Departamento:

Subordinado a:

Grupo laboral/nivel/grado:

Ubicación del puesto: (si la organización tiene varias oficinas)

Resumen del propósito del puesto

Lista de responsabilidades clave

Conocimientos, habilidades y capacidades requeridos para realizar el trabajo

- Calificaciones (educación, certificación)

- Experiencia requerida para el puesto de trabajo y tiempo de experiencia

- Habilidades, como uso de computadora, redacción o idiomas

- Comportamientos, como la habilidad para realizar varias tareas simultáneamente, atención a los detalles, aptitud para trabajar en equipo

Elaborado por: _____ **fecha:** _____

Aprobado* por: _____ **fecha :** _____

*indica que esta descripción de puesto de trabajo es coherente con el plan de dotación de personal para este año

2 Adaptado con el permiso de la Asociación Cristiana de Salud de Kenia de "Documento genérico de políticas para las instalaciones de salud de los miembros de CHAK" (Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities) de 2008.

APÉNDICE C

MUESTRA DE HOJA DE PUNTUACIÓN PARA ENTREVISTAS[3]

PUESTO: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

CALIFICACIONES:

1 insuficiente; **2** por debajo de las expectativas; **3** bueno, cumple con las expectativas; **4** excelente, supera las expectativas; **5** excepcional, supera ampliamente las expectativas

PREGUNTAS	COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR	CALIFICACIÓN (1 A 5)
PUNTUACIÓN TOTAL		

Comentarios y recomendaciones generales:

_____

_____

_____

_____

Nombre y firma del entrevistador: _____

3 Adaptado con el permiso de la Asociación Cristiana de Salud de Kenia de "Documento genérico de políticas para las instalaciones de salud de los miembros de CHAK" (Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities) de 2008.

APÉNDICE D

ENTREGA Y RECEPCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN[4]

Pautas para recibir retroalimentación

Solicite retroalimentación en áreas claras y específicas.	Pregunte: "¿Cómo podríamos nosotros, como personal de CRS, aumentar la utilidad de nuestras visitas al lugar del proyecto?"
Propóngase entender la retroalimentación.	Emplee habilidades de parafraseo y haga preguntas aclaratorias, como: "Lo que entiendo es que..."
Ayude a la otra persona a ser específica.	Pregunte: "¿Podría darme un ejemplo específico de lo que quiere decir?"
Evite que la situación sea más difícil para la persona que da su retroalimentación.	Reaccionar a la defensiva, enojarse o discutir son todas formas de detener la retroalimentación.
No dé explicaciones.	Puede ser difícil permanecer en silencio, pero se debe tener en cuenta que las explicaciones a menudo parecen ser defensivas.
Muestre agradecimiento.	Agradezca a la persona por hacer el esfuerzo de darle retroalimentación.
Responda a los puntos clave.	Diga qué pretende hacer usted como resultado de los comentarios que está recibiendo.
Recuerde que la retroalimentación es la percepción de una persona, y no una verdad universal.	Tener esto en cuenta puede ayudarlo a no estar tan a la defensiva. Confirme la retroalimentación con otras personas para determinar si existe un patrón de opiniones.
Preste atención a la retroalimentación no verbal.	¿Las otras personas se duermen cuando usted habla? ¿Parecen estar incómodas?

4 Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. y Stetson, V.

APÉNDICE D

ENTREGA Y RECEPCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN[5]

Pautas para recibir retroalimentación

Sea específico y descriptivo, pero conciso.	Dé ejemplos descriptivos y específicos del comportamiento o el desempeño que ha observado. No use un lenguaje sentencioso como: "Usted es poco profesional". En su lugar, diga: "No cumplió con tres fechas límite". Hable solamente por usted (evite decir: "Todos dicen que...") y restrinja los ejemplos a las cosas que conoce con certeza.
Proporcione retroalimentación positiva.	No dé por hecho que todos hacen un buen trabajo; cuando alguien haga bien su trabajo, dígaselo. Como ya se mencionó, evite los halagos generales, como: "¡Siga haciendo un buen trabajo!". **Sea específico.** Diga: "Noté que los socios se involucraron y complacieron con la excelente preparación y la sólida facilitación de la última reunión de revisión del proyecto que usted organizó".
Dirija la retroalimentación hacia el comportamiento que la persona puede controlar.	Decir: "Su español no es claro", no es un comentario constructivo. Concéntrese en las áreas que la persona puede mejorar.
Sea directo, claro y preciso.	Ser poco claro puede crear malentendidos y malestar. No deje a la persona preguntándose qué quiso decir.
Dé su retroalimentación en el momento adecuado	La retroalimentación es más eficaz cuando se entrega inmediatamente después de que tiene lugar el comportamiento o el desempeño, o después de que le pidan la opinión. Asegúrese de tener privacidad con la otra parte y planifique un tiempo para el debate. ¿Es el momento adecuado? Tenga en cuenta que la otra persona también necesita entregar su retroalimentación.
Esté tranquilo.	No ataque, abrume (sobrecargue) o culpe a la otra persona, ni dé rienda suelta a su ira. Si no está tranquilo, no proporcione su retroalimentación en ese momento. Espere a tranquilizarse.
"Cuando usted hace eso, yo me siento de esta manera".	Diga: "Cuando usted llega tarde a las reuniones, yo me siento descontento", en lugar de: "¡Siempre llega tarde a las reuniones!"
Preste atención a la comunicación no verbal.	Evite dar retroalimentación con gestos no verbales inadecuados, como las cejas levantadas, los ojos entornados o usando un tono de voz sarcástico o altanero.

5 Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G., y Stetson,

APÉNDICE E

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA TERMINACIÓN DEL EMPLEO POR DESEMPEÑO INSATISFACTORIO

Empleado: _____

Fecha de inicio del empleo con CRS: _____

1.	¿Tiene el empleado un Plan de desempeño y desarrollo (Plan D y D) para el período de evaluación actual?	☐ Sí	☐ No
2.	¿Eran razonables los marcos de tiempo establecidos para lograr los resultados/rendimiento reales en el Plan D y D del empleado?	☐ Sí	☐ No
3.	¿Se realizaron sesiones de entrenamiento regulares con el empleado durante el período de evaluación actual?	☐ Sí	☐ No
4.	¿Se dio al empleado: instrucciones sobre cómo realizar sus tareas?	☐ Sí	☐ No
	retroalimentación sobre los estándares de desempeño que considera satisfactorios el supervisor?	☐ Sí	☐ No
5.	¿Se desarrolló un Plan de mejoramiento del desempeño?	☐ Sí	☐ No
6.	¿Se dio al empleado una oportunidad justa y asistencia para mejorar su desempeño?	☐ Sí	☐ No
7.	¿Se han seguido todos los pasos/acciones descritos en el Plan de mejoramiento del desempeño antes de llegar a la terminación del empleo?	☐ Sí	☐ No
8.	¿Se efectuó una evaluación del empleado al final del período de mejoramiento del desempeño?	☐ Sí	☐ No
9.	¿Establece la evaluación que el progreso en el mejoramiento y el desempeño son insatisfactorios citando áreas específicas?	☐ Sí	☐ No
10.	¿Se han considerado otras alternativas a la terminación del empleo, es decir, descenso de puesto o traslado?	☐ Sí	☐ No
11.	¿Fue consultado el gerente o la persona designada de Operaciones, o el especialista regional de RR. HH.?	☐ Sí	☐ No
12.	¿Se ha notificado la terminación del empleo a un asesor jurídico local?	☐ Sí	☐ No

Si respondió **"No"** a alguna de las preguntas anteriores, debiera reconsiderar la terminación del empleo del empleado en este momento. Es posible que al empleado no se le haya dado la orientación ni las oportunidades suficientes como para tener la certeza de que conoce plenamente los estándares de desempeño esperados y que ha tenido la oportunidad de mejorar.

Si respondió **"Sí"** a todas las preguntas anteriores, puede considerar la terminación del empleo. Se debe notificar al empleado por escrito y darle la oportunidad de renunciar.

APÉNDICE F

MUESTRA DE CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO

Colaborador excepcional – sobresaliente. El desempeño habitualmente supera ampliamente las expectativas y está muy por encima de los objetivos de desempeño establecidos para este puesto. El desempeño general se caracteriza por un trabajo de cantidad y calidad excepcionalmente altas en el cumplimiento de los deberes del puesto. El empleado asume responsabilidades que van más allá de los requisitos del puesto, usa las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo excepcional, requiere mucho menos supervisión que la habitual para el puesto y constituye un ejemplo excepcional de los comportamientos basados en los valores de la organización. El desempeño individual del empleado ha sido reconocido fuera de su departamento y ha producido un impacto significativo en la organización. Esta calificación requiere justificación detallada, incluidos ejemplos específicos de logro. Se espera que entre el cinco y el 15 por ciento del personal esté en esta categoría.

Excelente colaborador – el desempeño a menudo supera las expectativas. El desempeño general se caracteriza por un trabajo de cantidad y calidad altas en el cumplimiento de los deberes del puesto. El empleado usa las habilidades relacionadas con el trabajo de una manera más que aceptable, requiere un grado de supervisión un poco menor al habitual para el puesto, y demuestra eficazmente comportamientos basados en los valores de la organización. El desempeño individual del empleado ha sido reconocido dentro de su departamento. Se espera que entre el 25 y el 35 por ciento del personal esté en esta categoría.

Colaborador positivo – exhibe comportamientos relacionados con el trabajo y un desempeño exitosos. El desempeño general indica que el empleado está cumpliendo con los deberes asignados al puesto. El empleado usa las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo adecuado, requiere un grado apropiado de supervisión directa para producir un trabajo de calidad y cantidad aceptables, y regularmente actúa de acuerdo con los comportamientos basados en los valores de la organización. Se lograron las metas y los objetivos de desempeño, y se cumplieron los requisitos del puesto de trabajo. Se espera que entre el 45 y el 55 por ciento del personal esté en esta categoría.

Necesita mejorar – cumple parcialmente con las expectativas de desempeño. El desempeño general indica que el empleado se acerca, pero no llega a cumplir con los deberes asignados al puesto. El empleado usa las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo menos que adecuado, requiere un alto grado de supervisión directa para producir un trabajo de cantidad y calidad aceptables, y no muestra constantemente comportamientos basados en los valores de la organización. Debe desarrollarse un plan de mejoramiento del desempeño para abordar las deficiencias. No hay una distribución porcentual específica establecida para esta calificación general dentro de una división.

Insatisfactorio – no cumplió con las expectativas de desempeño. El desempeño está constantemente por debajo de las expectativas. Deben abordarse las deficiencias según se indica en la evaluación del desempeño. El empleado ha tenido un período de tiempo razonable (iniciado con la evaluación documentada de desempeño inferior al satisfactorio) para mejorar el desempeño. El empleado continúa sin cumplir con los deberes asignados al puesto o continúa usando las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo inadecuado. A menudo, el empleado no actúa de acuerdo con los comportamientos basados en los valores de la organización. No hay una distribución porcentual específica establecida para esta calificación general dentro de una división.

APÉNDICE G

MUESTRA DE DECLARACIÓN/CONFIRMACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD

El propósito de este documento es asegurarse de que cada empleado entienda su responsabilidad con respecto a la información confidencial y delicada. Los empleados que tengan acceso a material confidencial y delicado deben entender bien cuáles son sus responsabilidades. La divulgación de información confidencial puede resultar en medidas disciplinarias que podrían incluir la terminación del empleo. Ningún empleado divulgará información confidencial de la que tome conocimiento, o se ponga a su disposición, durante el transcurso de su empleo, ni usará dicha información para especulaciones o para su beneficio personal. La información confidencial se usará solamente según se requiera en el transcurso de las actividades empresariales oficiales realizadas por personal autorizado. Los empleados deben tener el máximo cuidado para asegurarse de que personas no autorizadas no oigan ni obtengan acceso de algún otro modo a información confidencial.

Las áreas de información confidencial son las siguientes:

1. Dotación de personal/entrevistas: El personal que tenga responsabilidades de RR. HH. no debe realizar ninguna acción que pueda dar una ventaja especial, de cualquier tipo, a alguien que planea solicitar empleo en la organización. Cuando un empleado sepa que un amigo o un familiar planea solicitar empleo, debe notificar a la persona responsable de contratar a los miembros del personal.

2. Registros del personal: La información incluida en los registros del personal es confidencial y no debe divulgarse ni discutirse con nadie, salvo según sea necesario para realizar las tareas asignadas. Esta información incluye, entre otras, medidas disciplinarias, información médica, acciones legales, evaluaciones del desempeño, salario y beneficios.

3. Otra información confidencial: La información y los materiales confidenciales que se obtengan en reuniones del personal, proyectos departamentales, reuniones con la gerencia o el personal deben ser controlados de modo tal que no estén a disposición de ninguna persona que esté fuera del ámbito de quienes necesitan conocerlos. Esta información puede ser delicada y es posible que las personas que no tengan toda la información sobre los asuntos pertinentes la malentiendan fácilmente. Si se hacen consultas, se debe remitir a estas personas al miembro del personal que corresponda. Si no está seguro de que deba o no divulgar determinada información que le hayan pedido, remita a la persona a alguien que pueda ayudarla en lugar de entregarle información incorrecta o confidencial. Aunque puede entregarse cierta información, solamente los empleados designados han de entregarla. Cuando se presente la duda, los empleados deben consultar a su supervisor.

4. Seguridad de las computadoras: Los empleados que tienen acceso a información del personal mediante contraseñas u otros códigos de seguridad deben respetar la privacidad de los datos y no divulgar ni usar indebidamente la información contenida en registros o informes confidenciales. Las contraseñas no deben entregarse a ningún empleado, salvo según lo considere necesario el presidente.

5. Violaciones de seguridad: Todos los empleados deben dar los pasos que sean necesarios para salvaguardar los materiales confidenciales que tengan en su custodia y deben notificar inmediatamente a su supervisor si una situación indica una violación de seguridad.

6. Información de Recursos Humanos: Toda información relacionada con RR. HH. se limitará solamente a los casos en que se necesite saber y se obtendrá acceso a ella de conformidad con los deberes asignados para mantener la confidencialidad.

Confirmación

Confirmo que he leído esta declaración de confidencialidad y que acataré las normas establecidas en este acuerdo de confidencialidad.

Firma: _____ Fecha: _____

Nombre (en letra de imprenta): _____

APÉNDICE H

CONFLICTOS DE INTERESES

A. PODER DE COMPRA

1. Ningún empleado usará el poder de compra de LA ORGANIZACIÓN para comprar bienes o servicios en beneficio del empleado o de los miembros de su familia.
2. Ningún empleado puede usar el número de exención de impuestos de LA ORGANIZACIÓN para ninguna compra privada.

B. REGALOS Y GRATIFICACIONES

1. Ningún empleado puede solicitar ni aceptar, directa o indirectamente, ningún regalo, gratificación ni favor que tenga un valor económico sustancial y, por el cual, alguna de las partes pudiera inferir la existencia de una obligación.
2. Todas las ofertas de donaciones a LA ORGANIZACIÓN deben dirigirse a la PARTE DESIGNADA, la cual las aceptará en nombre de LA ORGANIZACIÓN.
3. Todos los honorarios recibidos deben enviarse al Departamento de Finanzas.

C. COMPRAS

Ningún empleado autorizará para el uso de LA ORGANIZACIÓN productos o servicios entregados por una firma en la que el empleado o los miembros de la familia inmediata del empleado tengan un interés financiero. Dicha decisiones deben remitirse al supervisor del empleado interesado.

D. UTILIZACIÓN DE FONDOS

Deben seguirse estrictamente todas las reglas y los procedimientos aplicables al uso y la responsabilidad respecto de los fondos de LA ORGANIZACIÓN o del gobierno. Cualquier pregunta sobre estos procedimientos, o la posible apariencia de impropiedad, deben remitirse al Director.

E. BANCA

Los empleados no usarán el nombre de LA ORGANIZACIÓN en ninguna, ni para ninguna, cuenta bancaria personal.

F. REEMBOLSOS

Ningún empleado puede autorizar reembolsos para sus propios gastos.

G. NO COMPETENCIA

Ningún empleado puede prestar servicios a cambio de una compensación a ninguna organización que esté involucrada en actividades similares a las de LA ORGANIZACIÓN, salvo con autorización previa.

APÉNDICE I

PLAN DE CAPACITACIÓN/APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	PERSONAL Y SOCIOS QUE HAN DE ASISTIR	PRIORIDAD (ALTA, MEDIA, BAJA)	CAPACIDADES DE CAPACITACIÓN INTERNAS (QUIÉNES)	CAPACIDADES DE CAPACITACIÓN EXTERNAS	COSTO (PROYECTADO)	FONDOS	FECHA(S)	UBICACIÓN

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES