



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No.AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA DE LA SOCIEDAD CIVIL	3
II. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANO	4
III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO EN RECURSOS HUMANOS	5
IV. OBJETIVOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6
V. GÉNERO E INCLUSIÓN	7
VI. METODOLOGÍA	8
VII. DIAGRAMA DE PASOS DE FORTALECIMIENTO	8
VIII. CARTA DESCRIPTIVA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
IX. ANEXOS	10
ANEXO A. HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS	10
ANEXO 1. MÓDULO 1: ARMANDO EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	16
ANEXO 2. MÓDULO 2: DOCUMENTOS BÁSICOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	19
ANEXO 3. MÓDULO 3: ESTRUCTURA Y DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN	21
ANEXO 4. MÓDULO 4: PERSONAS COLABORADORAS NUEVAS): RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, OFERTA LABORAL CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y LOS PRIMEROS TRES MESES	23
ANEXO 5. MÓDULO 5: ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL Y CONSIDERACIONES LEGALES Y CONTRACTUALES	26
ANEXO 6. MÓDULO 6: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, KPI Y RETROALIMENTACIÓN	28
ANEXO 7. MÓDULO 7: HACIENDO CRECER A LAS PERSONAS COLABORADORAS: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	30
ANEXO 8. MÓDULO 8: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	32
ANEXO 9. MÓDULO 9: PERSONAL CON BAJO DESEMPEÑO: CORRECTIVOS, REUBICACIONES, SALIDA	34
ANEXO 10. MÓDULO 10: EL EQUIPO DE LIDERAZGO, ELEMENTO CLAVE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	35
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	38

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA CSA

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), implementado por Social Impact, es parte de la misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/ México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, a la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y el respeto a los derechos humanos, así como robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su contribución a las metas de desarrollo de USAID, a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el público y el privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las OSC operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (HICD)² con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico Participativo, la cual busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este paquete de solución es una forma de apoyo técnico y Recursos Humanos, una de las áreas de prioridad⁴ que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. La persona facilitadora adecuará cada Paquete de Solución a las necesidades de las organizaciones con las que colabora, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA.

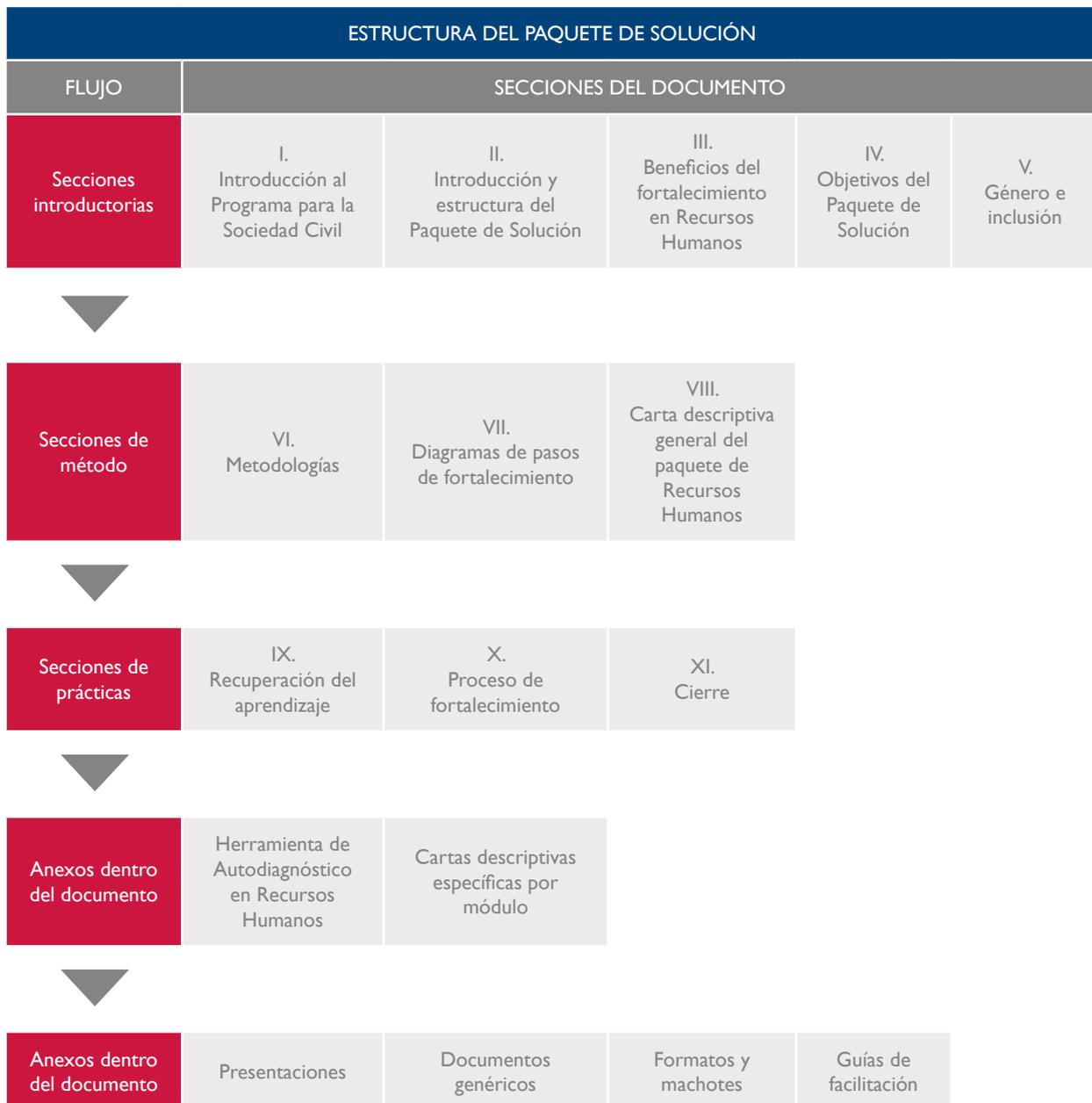
¹ USAID (2017), “Capacity Development 2.0”, USAID Learning Lab, Washington D.C., <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>.

² USAID (2011), *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>.

³ USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, USAID Learning Lab, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

⁴ Los paquetes de solución incluyen los siguientes temas: Planeación Estratégica; Estrategia Financiera; Diseño de Programas / Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje; Marketing Social y Comunicación; Alianzas Estratégicas; Movilización de Recursos; Recursos Humanos; Gobierno Institucional; Enfoque de Sistemas; Gestión de la Información y Conocimiento; Género e Inclusión; Marco legal, y Ética Organizacional e Incidencia en Políticas Públicas.

II. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN



Este paquete de solución está diseñado para proporcionar a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, y a las OSC los enfoques y recursos para lograr una mejora en Recursos Humanos. El paquete incluye:

- a) Una reflexión sobre las problemáticas que se desprenden de la carencia de desarrollo institucional en Recursos Humanos y los retos que representan para las OSC mexicanas, en particular dentro de causas íntimamente relacionadas con la defensa y promoción de los derechos humanos.

- b) Un objetivo general para el paquete de solución, así como objetivos específicos para cada uno de los temas (cartas descriptivas de los mismos).
- c) Relacionar dichos objetivos con los estándares agrupados, para su tema, a partir de la evaluación diagnóstica desarrollada por CSA.
- d) Una evaluación final que puede ser desarrollada en formato de opción múltiple o algún otro método a elección de la persona facilitadora, alineado con los objetivos de aprendizaje diseñados, de forma que sea posible medir el nivel de conocimiento por el Nivel 2 de la escala de Kirkpatrick.
- e) Una serie de herramientas y recursos para fomentar la implementación de los paquetes de solución.

III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO EN RECURSOS HUMANOS

El Recurso Humano es el activo más importante de las organizaciones y en especial en la sociedad civil. Son las personas, con toda su riqueza y diversidad en cuanto a sexo, género, orientación sexual, edad, condición de salud, lugar de origen, formas de pensar, religión, las que dan vida a la misión para la que fueron creadas las osc y hacen posible su impacto social.

En México, las osc aportan 2% del producto interno bruto (PIB), representan 3% de la población económicamente activa y emplean a 1.5 millones de personas remuneradas, y a más de 2 millones de voluntarios.⁵ Hablar de buenas prácticas organizacionales de gestión del recurso humano es hablar de invertir en la formación y el bienestar de un creciente número de personas que desean desarrollarse en el sector.

Por otro lado, se debe reconocer que “si bien las contribuciones del sector a la generación de empleo son relevantes en términos de demanda laboral, la falta de certidumbre en la supervivencia de las organizaciones, los bajos salarios que hay en el sector y la alta rotación del personal, hacen que nuestro país se ubique en este rubro a una distancia importante de países como Israel, Bélgica y Estados Unidos.”⁶

En este Paquete de Solución se busca ofrecer herramientas y mejores prácticas de atracción, contratación, retención y desarrollo del talento humano, para fortalecer a la organización y aquello que lleve a las personas colaboradoras a buscar al poco tiempo nuevas oportunidades. “Las osc carecen de un sistema organizativo que integre roles y responsabilidades; sus integrantes siguen

⁵ Indesol (2019), “Indesol reconoce los aportes de las osc a la democracia”, comunicado 208 de marzo, <https://www.gob.mx/indesol/prensa/indesol-reconoce-los-aportes-de-las-osc-a-la-democracia>.

⁶ Chávez Becker, Carlos y Pablo González Ulloa (2018), *Las organizaciones de la sociedad civil en México*, México, Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República, <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://osc.org.mx/wp-content/uploads/2018/12/Senado-LFFAROSC-OSC.pdf&hl=es>

una jerarquía y cumplen con funciones y responsabilidades que no se delimitan en un manual interno. [...] Hay ausencia de sistemas de evaluación y programas de capacitación del recurso humano. Las actividades para integrar al personal se concentran en la compensación económica ante salarios generalmente bajos.”⁷

Otro tema fundamental es la transversalización de la perspectiva de género e inclusión que se encuentra en este documento: se busca que las OSC promuevan relaciones laborales basadas en los principios de igualdad, derechos humanos y no discriminación. Esta perspectiva de género e inclusión en los recursos humanos es fundamental, ya que se tienen registros de que, en México, tanto por cuestiones de género o por formar parte de una población históricamente discriminada, existen serias transgresiones a los derechos humanos en el trabajo por ser mujer, persona de la comunidad LGBT+⁷, tener una discapacidad o ser persona adulta mayor.

IV. OBJETIVOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL:

Servir de guía y referencia del “deber ser” o las mejores prácticas en los temas de personal para las OSC, para así atraer, desarrollar y retener al mejor talento humano que les ayude a conseguir su objeto social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Concientizar a las OSC de la necesidad de dar prioridad a su personal a través de un plan de implementaciones de Recursos Humanos y de la definición de procesos que faciliten la gestión del personal según mejores prácticas.
2. Garantizar que todas las organizaciones cuenten con un área o una persona responsable de Recursos Humanos y acompañarlas en el proceso de institucionalización del área a través de talleres, mentorías y apoyos prácticos (formatos, procesos estandarizados, documentos genéricos) que puedan adaptar a su realidad.
3. Enseñar a las personas responsables de Recursos Humanos a trabajar basados en un plan, calendario, presupuesto y a ir avanzando en las distintas prioridades del área.
4. Asegurar que Recursos Humanos sea en la organización el área responsable de permear el enfoque en la persona, la perspectiva de género, inclusión y el respeto y defensa de los derechos humanos fundamentales.

⁷ Castañeda Morales, Luz Flaviana (2013), “Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración”, ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.14.pdf>.

V. GÉNERO E INCLUSIÓN

Como parte de los procesos de fortalecimiento que ofrece CSA a las OSC mexicanas, se encuentra la incorporación de la perspectiva de género e inclusión para fomentar una igualdad sustantiva laboral entre mujeres y hombres.

Para CSA, la relación entre recursos humanos, género e inclusión ofrece una amplia riqueza, al plantear que los derechos laborales pueden ser en condiciones de igualdad de oportunidades y no discriminación para todas las personas que conforman un centro de trabajo en las OSC.

Para CSA, el desempeño de las OSC lo concretan la diversidad de mujeres y hombres que las conforman, quienes representan su mayor capital y su fortaleza más grande.

Desde el punto de vista de CSA, la mirada de género e inclusión en los recursos humanos de las OCS permitirá identificar que las diferencias entre mujeres y hombres no son resultado de la determinación biológica, sino de las diferencias que la cultura asigna a los seres humanos, lo que contribuirá a una comprensión de las relaciones que se dan entre mujeres y hombres en los entornos organizacionales.

En este sentido, en el presente Paquete de Solución en Recursos Humanos, las OSC podrán reconocer en los 10 módulos antes mencionados, la presencia de la perspectiva de género e inclusión como una herramienta que apunta a la necesidad de:

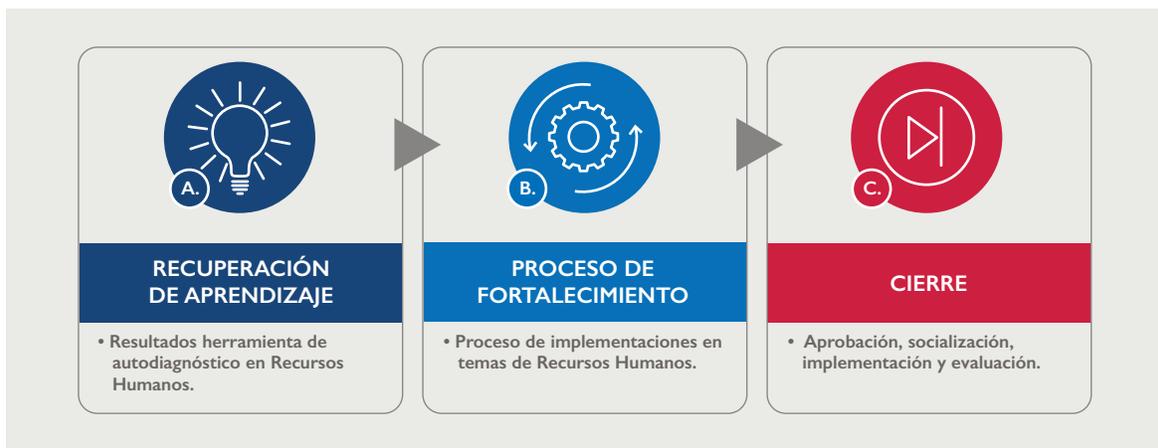
1. Plantear acciones para lograr cambios significativos que propicien un clima laboral en el que prevalezcan el respeto a los derechos humanos y el principio de igualdad sustantiva.
2. Publicación de convocatorias para la implementación de procesos de selección transparentes, sin discriminación por edad, género, orientación sexual, identidad de género, etc.
3. Generar una selección y contratación del personal orientada a reducir las brechas de desigualdad de género.
4. Instrumentación de acciones afirmativas para promover la movilidad y ascenso de las mujeres y/o poblaciones históricamente excluidas.
5. Garantizar permisos de maternidad y paternidad que favorezcan un cambio de cultura democrática en igualdad de condiciones.
6. Construir mecanismos para prevenir, atender y sancionar la discriminación en el trabajo, el hostigamiento y acoso sexual, así como el acoso laboral.
7. Promover el uso de lenguaje incluyente en la comunicación interna e institucional de las OSC.

VI. METODOLOGÍA

Este paquete de soluciones está pensado para ser un manual donde las organizaciones y las personas facilitadoras podrán tomar la información y herramientas necesarias para su institucionalización. Es decir, su implementación puede contar con la guía de una persona consultora que acompañe el proceso durante el tiempo estimado de los módulos o también puede llevarse a cabo a través de personas colaboradoras responsables del área de Recursos Humanos o asignadas para este proceso.

En las cartas descriptivas, las personas facilitadoras podrán encontrar ideas y metodologías para la transmisión de contenidos, la elaboración de documentos y la implementación de los módulos. La implementación del paquete puede hacerse de modo presencial o virtual.

VII. DIAGRAMA DE PASOS DE FORTALECIMIENTO



VIII. CARTA DESCRIPTIVA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
5%	Recuperación de aprendizaje	<p>Objetivo: Conocer el grado de madurez institucional en temas de Recursos Humanos de la organización.</p> <p>Para llevar a cabo el proceso de recuperación del aprendizaje, se cuenta con una herramienta que permite identificar las prácticas y necesidades de la organización en temas de Recursos Humanos en dos sentidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de implementación: si se tienen o no y en qué medida, en las distintas prácticas, procesos o documentos de Recursos Humanos. • Nivel de prioridad: si es relevante o necesario para la organización y en qué grado. <p>Los resultados obtenidos ayudarán a las organizaciones a trazar un Plan de Trabajo de aplicación de los temas más relevantes o prioritarios según los módulos de Recursos Humanos incluidos en este Paquete de Solución.</p> <p>La descripción detallada de la herramienta se encuentra más adelante en este documento.</p>
90%	Proceso de fortalecimiento	<p>Objetivo: Ofrecer una guía práctica de Recursos Humanos que ayude a las organizaciones a implementar lo necesario para el desarrollo profesional de su personal y la consecución efectiva de los objetivos comunes.</p> <p>El proceso de fortalecimiento se divide en 10 módulos que tratan los principales temas relacionados con Recursos Humanos. Las organizaciones podrán elegir uno, varios o todos los módulos, dependiendo de sus necesidades, y trabajarlos en el orden de prioridad que se haya considerado en el diagnóstico. Los módulos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Armando el área de Recursos Humanos. 2. Documentos básicos del área de Recursos Humanos. 3. Estructura y definición de las funciones de la organización. 4. Personas colaboradoras nuevas. 5. Administración del personal y consideraciones legales y contractuales. 6. Evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación. 7. Haciendo crecer a las personas colaboradoras: capacitación y desarrollo. 8. Clima y cultura organizacional. 9. Personal con bajo desempeño: correctivos, reubicaciones, salida. 10. El equipo de liderazgo, elemento clave en la gestión del Recursos Humanos. <p>La descripción detallada de la temática de cada módulo se encuentra en las siguientes páginas del paquete.</p>

5%	Cierre del Paquete de Solución	<p>Objetivo: Dar pautas para la conclusión exitosa del proceso de fortalecimiento en Recursos Humanos.</p> <p>Una vez terminado el proceso de fortalecimiento de cada uno de los módulos del Plan de Trabajo, se deberá asegurar la aprobación de cada documento, su correcto archivo, la socialización y evaluación posterior.</p> <p>Al concluir el proceso completo de fortalecimiento en Recursos Humanos, se recomienda volver a aplicar la herramienta de autodiagnóstico para comparar el avance obtenido durante el proceso y/o ver si se quiere trabajar en otros aspectos antes no priorizados.</p> <p>La descripción detallada se encuentra en los siguientes capítulos de este documento.</p>
----	--------------------------------	--

IX. ANEXOS

ANEXO A: HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO EN RECURSOS HUMANOS

INSTRUCCIONES

- Indicar para cada concepto a evaluar, el nivel de implementación y el nivel de prioridad en que se encuentran, de acuerdo con los siguientes criterios:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD
ALTA	Ya está documentado, comunicado y se aplica.	Urgente e importante. Si interesa implementar pronto por el valor que dará o porque sin ello se está corriendo un riesgo.
MEDIA	Se cuenta con algo, ya sea escrito, sin implementar o implementado, sin formalizar o documentar.	Si interesa y se sabe que va a agregar valor, pero no pasa nada si no se hace en el corto plazo.
BAJA	No se cuenta con nada al respecto.	No interesa su implementación o no se considera que agregue valor.

- Indicar para cada concepto a evaluar el número que corresponda, de acuerdo con el cuadrante de la siguiente matriz: las prioridades las darán los números siendo las 1 las primeras implementaciones y 4 las últimas en las que habrá que trabajar. Los resultados con NA indican que no aplica su implementación. *Ejemplo: Nivel de implementación baja + Nivel de prioridad Alta = 1.*

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	INTERPRETACIÓN PARA EL PLAN DE TRABAJO		
ALTA	NA	NA	NA
MEDIA	NA	4	2
BAJA	NA	3	1
NIVEL DE PRIORIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA

Nota: esta herramienta se encuentra en formato análogo en un excel dentro de la carpeta de anexos externos, como una alternativa para su mejor uso y llenado.

MÓDULO	CONCEPTO A EVALUAR	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN (Alta, Media, Baja)	NIVEL DE PRIORIDAD (Alta, Media, Baja)	INTERPRETACIÓN PARA PLAN DE TRABAJO
I. Armando el área	Tenemos algún tipo de análisis o diagnóstico del área de Recursos Humanos o de los temas referentes al personal. <i>Un FODA, una encuesta, un diagnóstico elaborado por personas externas o un análisis formal con reportes y hallazgos internos.</i>			
	Existe una persona responsable de Recursos Humanos. <i>Ya sea únicamente dedicada a este rol o que se le haya asignado el área formalmente junto con otras funciones.</i>			
	¿Se tiene definido el rol de la persona responsable de Recursos Humanos? <i>Están detallados las funciones y objetivos en una descripción del puesto.</i>			
	Hemos hecho un Plan de Trabajo Anual de Recursos Humanos. <i>Un documento formal y aprobado con objetivos, estrategias, fechas meta y personas responsables, donde se encuentren las implementaciones de Recursos Humanos que se busca para la organización.</i>			
	Contamos actualmente con un presupuesto anual para el área de Recursos Humanos. <i>Presupuesto dividido en partidas: nómina, prestaciones, capacitación, bonos, aumentos, interacción del equipo, formación de equipos de liderazgo.</i>			

	<p>Tenemos un calendario compartido con las actividades del año. <i>Documento compartido con las fechas de las actividades de Recursos Humano, reuniones, capacitaciones, integraciones y otras tradiciones o celebraciones de la organización de un año, por mes.</i></p>			
2. Documentos básicos del área de Recursos Humanos	<p>La organización cuenta con un Código de Ética y Conducta conocido por todos los grupos de interés <i>Documento escrito, socializado y aprobado por el Órgano de Gobierno, donde se describen compromisos mutuos con grupos de interés.</i></p>			
	<p>Tenemos un sistema de denuncias que funcione y al que la gente pueda acudir ante cualquier violación al Código de Ética y Conducta. <i>Buzón de denuncias físico o electrónico que las personas colaboradoras conocen, saben cómo acceder y utilizan, y que el comité revisa.</i></p>			
	<p>Existe un Comité de Ética y Conducta que asegure el cumplimiento del código y atienda con pertinencia las denuncias. <i>Comité integrado por, al menos, tres personas, con sesiones ordinarias y extraordinarias, funciones claras, etcétera.</i></p>			
	<p>¿Contamos con un reglamento claro y un manual de empleado con políticas y beneficios generales descritos? <i>Documento que describe prestaciones, beneficios, esquema salarial, horarios, permisos, vacaciones, código de vestimenta, etcétera.</i></p>			
	<p>Tenemos en la organización un manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos que se sigue y se conoce por las personas implicadas. <i>Políticas y procedimientos de inducción, contratación, evaluación de desempeño, aumentos, incentivos, capacitación y desarrollo.</i></p>			
3. Estructura y definición de funciones	<p>Tenemos un organigrama que responde a las necesidades y estilo de operación de la organización. <i>Documento conocido y actualizado.</i></p>			
	<p>Todas las personas que trabajan en la organización tienen claro lo que se espera de ellas a través de una descripción de puesto. <i>Documento conocido, firmado, actualizado.</i></p>			
	<p>Hemos hecho un estudio de cargas de trabajo para reorganizar las funciones y no cargar demasiado a algunas personas. <i>Bitácora y análisis formal de cargas de trabajo.</i></p>			

4. Personas colaboradoras nuevas: del reclutamiento a la planta	Tenemos un proceso efectivo de reclutamiento y selección de personal. <i>Proceso escrito, conocido y que funciona.</i>			
	Utilizamos formatos de evaluación de nuestros candidatos y candidatas para asegurar una selección más objetiva y profesional. <i>Formato implementado de entrevistas, de panel.</i>			
	Aplicamos pruebas psicométricas a las personas que están por entrar a la organización <i>Catálogo de pruebas psicométricas que se aplican.</i>			
	Solicitamos referencias laborales de las personas que vamos a contratar. <i>Formato de referencias aplicado.</i>			
	Antes de que la persona nueva entre, le mandamos una carta con la oferta de empleo y las condiciones acordadas para su contratación. <i>Formato de carta oferta implementada.</i>			
	Contamos con un procedimiento de inducción claro que abarca los primeros días y los primeros meses de una persona colaboradora. <i>Documento aprobado y que se aplica.</i>			
	Tenemos un periodo de prueba para las personas de nuevo ingreso y se hace una evaluación formal para dar la planta. <i>Formato o evaluación que se aplica.</i>			
5. Administración del personal	Tenemos un esquema de contratación que correspondiente a lo que se pide en la Ley Federal del Trabajo y el IMSS. <i>El personal está dado de alta ante el IMSS o si trabajan como consultores, se les paga en esquema de honorarios.</i>			
	Contamos con prestaciones y beneficios competitivos, atractivos y superiores a los mínimos de ley. <i>Por ejemplo, seguro de vida, gastos médicos, vacaciones superiores a las de ley.</i>			
	Tenemos tabuladores salariales de referencia para asegurar salarios justos y según el mercado. <i>Tabuladores salariales con mínimos, medios y máximos por puesto.</i>			
	Tenemos la documentación actualizada de nuestro personal. <i>Se cuenta con contratos firmados y expedientes y documentos completos.</i>			

	Hemos aplicado la NOM 035. <i>Aplicación de cuestionario e implementación de política de riesgos psicosociales.</i>			
6. Evaluación de desempeño y retroalimentación	Tenemos claros los resultados esperados para cada puesto. <i>Todos los puestos tienen indicadores de desempeño.</i>			
	Existe una evaluación cuantitativa donde se reporta el rendimiento de cada persona/ puesto según los objetivos planteados. <i>Formato y reporte de indicadores actualizado y que se usa.</i>			
	Tenemos marcado un estándar de actitudes y habilidades blandas deseables en todos los miembros de la organización. <i>Competencias blandas escritas y publicadas con comportamientos observables.</i>			
	Se aplica periódicamente una evaluación de desempeño cualitativa. <i>Formato de evaluación implementado de comportamientos observables.</i>			
	Se aplica una evaluación 360 a las personas que tienen una posición de liderazgo. <i>Formato implementado y sistematizado.</i>			
	Se tiene implementada la retroalimentación uno a uno. <i>Todas las personas colaboradoras tienen atención personalizada por parte de su jefe directo y retroalimentación por lo menos semestral.</i>			
7. Capacitación y desarrollo	Se hace una vez al año una encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). <i>Formato y proceso sistematizados.</i>			
	En la organización se tiene un Plan Anual de Capacitación. <i>Documento con objetivos de aprendizaje, definición de cursos, presupuesto asignado, personas participantes, etcétera.</i>			
	Se tiene identificado el talento para asegurar su desarrollo. <i>Matriz de talento, mapeo nine box u otro semejante.</i>			

	<p>Existe una ruta de carrera definida donde se pueda ver hacia dónde puede moverse lateral o verticalmente un puesto. <i>Documento que señala el camino que podría recorrer un puesto dentro de su área o en otras áreas hacia puestos de mayor responsabilidad o la adquisición de nuevas capacidades.</i></p>			
	<p>Se promueve el desarrollo integral de las personas colaboradoras. <i>Calendario o constancia de actividades de formación en temas de salud, bienestar, familia, espiritualidad o cultura.</i></p>			
8. Clima laboral	<p>El clima laboral se mide al menos una vez al año para conocer el sentir de las personas colaboradoras con respecto a la organización. <i>Formato de encuesta de clima laboral aplicada.</i></p>			
	<p>Tenemos un plan de acción para mejorar el ambiente laboral. <i>Análisis de hallazgos de clima y Plan de Trabajo con mejoras concretas.</i></p>			
	<p>En la organización existen tradiciones y actividades que promueven la integración entre miembros. <i>Calendario con celebración de fin de año, cumpleaños, fiestas patrias, retiros o actividades de convivencia, etcétera.</i></p>			
9. Colaboradores con bajo desempeño	<p>Tenemos un proceso claro a seguir con personas colaboradoras que presentan un bajo desempeño. <i>Procedimiento escrito y conocido sobre llamadas de atención, aplicación de actas administrativas, amonestaciones, etcétera.</i></p>			
	<p>Tenemos un proceso de plan de salida y/o de reubicación de personas colaboradoras. <i>Procedimiento escrito, conocido y aplicado (por ejemplo, ante una jubilación o el cierre de un proyecto).</i></p>			
	<p>Documentamos las evidencias de faltas y sanciones en caso de existir una causal de despido. <i>Expedientes completos, actas firmadas, formatos y acta administrativa.</i></p>			

10. Equipo de liderazgo	Tenemos un plan de capacitación especializado para el equipo de liderazgo o quienes tienen personal a su cargo. <i>Plan de Formación o mentorías en ejecución.</i>			
	Se tienen definidos sistemas de gestión que ayuden a organizar y dar seguimiento a los equipos con eficiencia. <i>Documento o protocolo con recomendación de reuniones, etcétera.</i>			
	Se trabaja con un estilo de liderazgo colaborativo, donde se prioriza la horizontalidad y el enriquecimiento colectivo. <i>Protocolo, prácticas probadas, tipo de organigrama.</i>			

ANEXO I. MÓDULO I: ARMANDO EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Este módulo busca que la organización tome conciencia de la necesidad de atender los temas de Recursos Humanos y los pasos básicos que requiere para armar el área (un plan, un calendario, un presupuesto, una persona responsable).
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Según el autodiagnóstico, ¿qué elementos hacen falta de este módulo y cuáles se consideran prioritarios para implementar? Descripción de puesto de la persona responsable, Plan Operativo Anual de Recursos Humanos, presupuesto anual, calendario de implementaciones. ¿Se tiene algún material o ejercicio anterior para usarlo de base para las implementaciones? Realizar un Plan de Trabajo con fechas específicas para cada uno de los entregables y socializarlos con toda la organización.
Conceptos básicos y reflexiones sobre el tema	<p>I. La persona responsable de Recursos Humanos <i>¿Quién es la persona indicada para desempeñar esta función? Temas que hay que analizar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Perfil requerido:</i> ¿Qué competencias o conocimientos técnicos o psicosociales se requieren del responsable de Recursos Humanos? ¿Qué valores se requieren para poder transmitir a toda la organización? <i>Descripción de funciones:</i> ¿Qué responsabilidades tendría esta persona? ¿Qué tareas de Recursos Humanos no se están atendiendo y requieren atención? ¿Qué alcance se quiere del puesto: que vea lo más básico, como reclutamiento y nóminas, o se meta en temas de capacitación, evaluación y bienestar de las personas? ¿A quién le reportaría? ¿Qué información debería reportar a la Dirección o al Consejo? ¿Cómo se medirá su desempeño? ¿La persona responsable de Recursos Humanos cuenta con conocimientos en recursos humanos y perspectiva de género?

- *Análisis interno:* ¿Quién está a cargo de Recursos Humanos? ¿Hay dentro de la organización alguien en quien se puede delegar el rol de Recursos Humanos sin sobrepasar su carga de trabajo? ¿El tamaño y operación ameritan contratar a un(a) responsable de Recursos Humanos? ¿Cómo se financiaría ese nuevo puesto?
 - Para mayor información, se recomienda consultar la presentación en Power Point de anexo externo: I.1 Funciones de la persona responsable de RRHH.
 - Para definir las funciones de la persona responsable, se recomienda usar el formato anexo externo: I.2 Descripción y perfil del puesto.

2. Plan anual de implementaciones y actividades

¿Cómo se debe hacer un Plan Anual de Recursos Humanos? Si se considera necesaria, esta sección del módulo I brinda a continuación material y preguntas de reflexión.

a) *Plan Anual:* ¿A quién involucrar al realizar un Plan Anual de Recursos Humanos?

Aprovechar los hallazgos del autodiagnóstico para definir lo que se quiere implementar. Definir objetivos, estrategias, entregables, fechas y responsables.

b) *Pautas para el FODA de Recursos Humanos de apoyo para el Plan Operativo Anual:*

- ¿Cuáles son las fortalezas que se distinguen en relación con el personal? Prestaciones, ambiente, crecimiento, capacitación, flexibilidad, políticas de igualdad de género reflejadas en salarios, permisos que reconozcan las necesidades de mujeres y hombres, políticas de conciliación entre la vida personal y laboral, protocolos de atención y prevención del acoso y hostigamiento sexual, y contra la discriminación.
- ¿Qué oportunidades se tienen para mejorar en Recursos Humanos? Mejores prácticas del mercado, ejemplo de otras organizaciones, lo que las personas buscan de la OSC, adoptar normas como la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación y la NOM 035-STPS-2018 de Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo.
- ¿Se tienen detectadas las debilidades de la organización en cuanto a Recursos Humanos? Falta de una persona responsable, salarios bajos, poco crecimiento de las personas, rotación, cargas excesivas de trabajo, etcétera.
- ¿Se identifican las amenazas a las que se enfrentarían al no asumir mejores prácticas en temas de Recursos Humanos? No ser un lugar atractivo para trabajar, problemas con las autoridades si no se cumple con la Ley Federal del Trabajo o la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 de Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, análisis y prevención.

c) *Lluvia de ideas de implementaciones:*

- ¿Qué políticas, buenas prácticas, beneficios, se podrían implementar en el próximo año?

d) *Priorizar y desglosar objetivos, estrategias, actividades y entregables:*

- ¿Cuáles son los temas básicos o irrenunciables en los que hay que enfocarse primero?
- ¿Cuáles son los deseables que podrían esperar en caso de no poder implementar todo lo que les gustaría?

e) *Delegar las funciones y concretar responsables:*

- ¿Quién va a ser la persona responsable de cada acción o implementación del plan que planteamos?

	<ul style="list-style-type: none"> - Para mayor información se recomienda consultar las presentaciones de Power Point que se encuentran en los anexos externos: I.3 Recursos Humanos, mejores prácticas, I.4 FODA RRHH, I.5 Elaboración del Plan RRHH. - Para poder elaborar el Plan Anual, se sugiere utilizar el formato anexo externo: I.6 Plan anual RRHH ejemplo.
	<p>3. Presupuesto anual del área.</p> <p>a) ¿Se cuenta actualmente con un presupuesto anual para el área de Recursos Humanos? ¿Qué partidas incluye? ¿Por qué sería útil hacer una proyección de gastos en temas del personal?</p> <p>b) ¿Cómo puede hacerse un presupuesto en forma? ¿Qué elementos o partidas se deben tomar en cuenta? Nóminas, prestaciones, beneficios, actividades de integración, capacitación, finiquitos y liquidaciones, aumentos, bonos, sensibilización y formación en género al personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se facilita un formato para la elaboración del presupuesto de Recursos Humanos en el anexo externo: I.7 Presupuesto RRHH. <p>4. Calendario anual</p> <p>a) ¿Se tiene alguna herramienta donde se puedan visualizar las actividades del área de Recursos Humanos? ¿El personal la conoce?</p> <p>b) Si se hace un calendario ¿cuál sería la plataforma ideal? ¿Qué incluiría? ¿Quién lo administraría?</p> <p>c) ¿Quién debe conocer este calendario? ¿Cómo y cuándo se va a publicar y repartir?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A continuación, se muestra un ejemplo de un calendario con implementaciones en el anexo externo: I.8 Calendario anual RRHH ejemplo.
Guía de facilitación	En caso de facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas que se encuentran en el anexo externo: I.9 Guía para facilitar el módulo I.
Práctica posterior	Sesión de revisión de evaluación del módulo (tres a seis meses después) y análisis de la implementación de las descripciones de puesto.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: I.10 Cuestionario de evaluación módulo I.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> • Godínez González, Ana María y Gustavo Rogelio Hernández Moreno (2015), <i>Recursos Humanos: humanos</i>, México, Ingenius Media Innovation.
Referencia a otros paquetes de solución	<p>Paquete de Solución de Planeación Estratégica: FODA, objetivos, metas, plan de acción, presupuesto.</p> <p>Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento: Presupuesto.</p>

ANEXO 2. MÓDULO 2: DOCUMENTOS BÁSICOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS MOMENTO

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Definir y documentar los lineamientos y criterios que guían a la organización de cara a todos sus grupos de interés y en especial a las personas colaboradoras, así como los compromisos que adquiere y busca por parte de ellas.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Según el autodiagnóstico, ¿qué elementos hacen falta de este módulo y cuáles se consideran prioritarios para implementar? Código de Ética y Conducta, Reglamento y Manual del Empleado, políticas y procedimientos de Recursos Humanos. • ¿Se tiene algún material o ejercicio anterior para usarlo de base para las implementaciones? • Realizar un Plan de Trabajo con fechas específicas para cada uno de los entregables y socializarlos con toda la organización.
Conceptos básicos	<p>I. Código de Ética y Conducta</p> <p>a) <i>Si se tiene un Código de Ética y Conducta:</i> ¿Está actualizado? ¿Lo conocen todos y todas? ¿Qué se hace para asegurar su cumplimiento? ¿El Comité de Ética y Conducta se reúne con frecuencia? ¿Funciona el sistema de denuncias ante violaciones al código o conductas indeseadas? ¿Qué mecanismos se han adoptado para atender y prevenir el acoso y hostigamiento sexual en el trabajo?</p> <p>b) <i>Si no se tiene un código:</i> ¿Se es consciente de la necesidad de tener una declaración por escrito de los valores y compromisos con cada grupo de interés? ¿Qué reglas no escritas les gustaría escribir?</p> <p>c) <i>Estructura y temática del Código de Ética y Conducta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores de la organización: ¿Se tienen claros los valores? ¿Cuáles son? ¿Qué implican? • Compromisos con los grupos de interés: ¿Qué se quiere garantizar a los colaboradores y colaboradoras, así como a todos con quienes se relacionan? ¿Se tiene algún lineamiento para asegurar el respeto a los derechos humanos? ¿Qué tan permeada está en la organización la cultura de equidad e igualdad de género e inclusión? ¿Se prohíbe todo tipo de discriminación? ¿Esto es visible en las instalaciones, salarios, contrataciones, trato, privilegios, etcétera? ¿Qué lineamientos se quieren plantear para evitar a toda costa el trabajo forzado y de menores, los conflictos de intereses, o cualquier tipo de acoso o abuso? <p>d) <i>Comité de Ética y Conducta:</i> ¿Se cuenta con un equipo asignado que vele por el cumplimiento del código? ¿A quiénes se podría nombrar? ¿Cada cuánto podrían reunirse para analizar y reportar avances, cumplimientos e incumplimientos?</p> <p>- Para facilitar la implementación se recomienda el siguiente Código de Ética y Conducta para usar de base, completar y adaptar, anexo externo: 2.1 Código de Ética y Conducta.</p>

	<p>2. Políticas, procedimientos y reglamentos generales de Recursos Humanos</p> <p>a) Generalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tiene claro el valor de tener documentados procedimientos, reglamentos y política de cara a la comunicación, certeza hacia el personal, eficiencia? • ¿Se tienen claros los lineamientos a seguir de cara al personal o cada vez que surge una situación se decide en el momento? ¿Qué políticas o criterios no escritos ya se tienen o les gustaría formalizar? ¿Las personas que trabajan en la organización están satisfechas con el tipo de prestaciones, horarios y prácticas internas de Recursos Humanos? <p>b) Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento y Manual del Empleado: ¿Se tienen políticas de horarios? ¿Se cuenta con código de vestimenta? ¿Qué tipo de permisos se dan? ¿Cómo se manejan las vacaciones, faltas e incapacidades? ¿Se incluyen en las políticas buenas prácticas como el <i>home office</i>, el <i>flex time</i> o el <i>short Ffiday</i>? ¿Reflejan las políticas la equidad de género que se promueven (en temas de salarios, de acceso a todo tipo de puesto, licencia por maternidad y paternidad, etc.)? <ul style="list-style-type: none"> - A continuación, se puede descargar un Reglamento y Manual del Empleado genérico y otros formatos, así como usarlo de base para implementarlo en la organización. Anexos externos: 2.2 Reglamento y Manual del empleado, 2.3 Machote información médica, 2.4 Machote contactos en caso de emergencia. • Políticas y procedimientos: ¿Se cuentan con lineamientos y procesos definidos para el reclutamiento, la evaluación de desempeño y capacitación? ¿Qué tan fáciles son de seguir los procesos actuales de Recursos Humanos? <p>c) ¿Cómo se puede socializar y hacer cumplir el Manual del Empleado y las políticas y procedimientos entre el equipo de trabajo y/o la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere consultar estas políticas y procedimientos de Recursos Humanos probados como base para elaborar los tuyos. Anexo externo: 2.5 Políticas y procedimientos de RRHH.
Aplicación	En caso de facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en los anexos externos: 2.6 Guía para facilitar el módulo 2.
Práctica posterior	Sesión de revisión de evaluación del módulo (tres meses después) y análisis de la implementación del Manual del Empleado y del Código de Ética y Conducta. Considerar ajustes pertinentes con base en la implementación.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 2.7 Cuestionario de evaluación módulo 2.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> • Hsieh, Tony (2018), <i>Delivering Happiness. ¿Cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?</i>, 4a. ed., Madrid, Profit Editorial. • Kofman, Fredy (2018), <i>La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores</i>, Buenos Aires, Grito Sagrado.
Referencia a otros paquetes de solución	Paquete de solución de Género e Inclusión. Paquete de solución de Gobernanza.

ANEXO 3. MÓDULO 3: ESTRUCTURA Y DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	<p>Que la organización encuentre la estructura organizacional óptima y sustentable que le ayude a tener el mayor impacto en su objeto social. Asegurar que todo el personal de la organización tenga claridad de funciones, se desempeñen favorablemente y alcancen los objetivos planteados.</p>
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Según el autodiagnóstico, ¿qué elementos hacen falta de este módulo y cuáles consideran prioritarios para implementar? <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el organigrama o estructura actual de la organización. - Entrevista con Dirección Ejecutiva para conocer sus funciones y qué tan fortalecidos están los mandos medios (en toma de decisiones, autonomía), principales preocupaciones, etcétera. - Analizar descripciones o perfiles de puestos (cuántos tienen, última actualización, puestos que hagan falta, aspectos que faltaría incluir).
Conceptos básicos	<p>1. Organigrama de una organización</p> <p>a) ¿Se tiene un organigrama definido? ¿La estructura funciona? ¿Se ha indagado qué tipos de organigrama existen para saber cuál conviene según la filosofía y estilo de gestión?</p> <p>b) De los tipos de organigrama que hay: vertical, horizontal, circular, mixto, ¿cuál tiene más sentido para la organización?</p> <p>c) ¿Cuánta carga de trabajo acepta mi estructura actual? ¿Se ha hecho alguna proyección de estructura ideal con los hitos que detonan el crecimiento?</p> <p>d) ¿Están definidas las responsabilidades de cada área? ¿Cuál es el alcance en la toma de decisiones de los mandos medios? ¿El organigrama refleja con claridad la distribución de tareas y roles?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para visualizar algunos modelos de organigrama, se puede consultar la presentación en el anexo externo: 3.1 Organigrama y Distribución de Funciones. <p>2. Distribución de funciones</p> <p>a) ¿Están conscientes de la necesidad de una correcta distribución de funciones y las consecuencias de duplicar actividades? ¿Están documentadas y actualizadas las descripciones de todos los puestos? ¿Los conocen y utilizan las colaboradoras y los colaboradores?</p> <p>b) Elementos de una descripción de puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Objetivos de un puesto:</i> ¿Qué espera la organización de ese puesto en particular? ¿Para qué fue creado? • <i>Funciones:</i> ¿Cuáles son las cuatro o cinco responsabilidades principales de ese puesto? Aquellas que sólo esa persona puede y debe desarrollar y definen su rol interno. • <i>Actividad:</i> ¿Qué tareas necesita realizar para desempeñar cada función? En frases sencillas, máximo 5 tareas. • <i>Indicador:</i> ¿Cómo podría medir el desempeño de ese puesto de forma numérica y objetiva? ¿Cómo se obtiene el número? ¿Con qué frecuencia se revisa ese indicador? • <i>Entregables:</i> ¿Qué reportes o documentos tiene que entregar esa posición con cierta frecuencia?

	<p>Interacciones: ¿Con qué otros puestos internos tienen que ver asuntos? ¿Con qué personas o grupos interactúa hacia fuera? Como beneficiarios, proveedores, consejeros, patrocinadores, etcétera.</p> <p>c) El perfil de puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se toma en cuenta que el éxito de un puesto depende en gran medida de la elección de un candidato o candidata con el perfil adecuado? ¿Se tiene definido el perfil para cada puesto? ¿Se han delegado responsabilidades en personas colaboradoras que no tenían las cualidades o conocimientos requeridos para el puesto? • <i>Competencias blandas y técnicas:</i> ¿Qué conocimientos o habilidades requiere este puesto? ¿Qué actitudes, formas de ser se necesitan? • <i>Conocimientos, estudios, idiomas:</i> ¿Se tiene algún requerimiento de grado de estudio, carrera específica que debe cumplir? ¿Necesita algún idioma y en qué grado de dominio para desempeñar sus funciones? • <i>Experiencia requerida por tipo de puesto:</i> ¿Qué puesto necesita haber tenido antes? ¿Por cuántos años es deseable que haya ejercido algún rol? ¿Es indispensable o no que venga de sociedad civil? • <i>Otros elementos:</i> ¿Qué otros elementos requiere el puesto? Como disponibilidad para viajar, horarios, distancia al lugar de trabajo, etcétera. • ¿Tengo un presupuesto congruente asignado para el tipo de perfil, experiencia y conocimientos que estoy pidiendo? <ul style="list-style-type: none"> - Para entender mejor el tema de descripciones de puesto o hacer un lanzamiento con el equipo, consultar la presentación y el formato que se encuentran en los anexos externos: 3.2 Descripción de puesto, 3.3 Descripción y perfil de puesto formato. <p>3. Estudio de cargas de trabajo</p> <p>a) Cuando mis colaboradores no están dando todo el resultado deseado o empiezan a quejarse de falta de tiempo, se quedan hasta largas horas de la noche a terminar sus tareas o necesito hacer eficiente mi estructura, es el momento para hacer un estudio de cargas de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tengo en mi organización algún área o puesto que considero que requiere un estudio de cargas? • ¿Pienso que en un mismo puesto hay personas más eficientes que otras? ¿He analizado las causas? ¿Procesan el mismo número de casos, la misma información o hay equidad en atención a beneficiarios? • ¿Cuándo es un tema de rendimiento y cuándo un tema de una distribución errónea de funciones o tareas? <p>b) Metodología de un estudio de cargas de trabajo: ¿Cómo puedo hacer un estudio de cargas de trabajo con el equipo que tengo y herramientas sencillas de gestionar?</p> <p>c) Análisis de la información y toma de decisiones: ¿Qué puedo hacer con la información que surja del estudio? <ul style="list-style-type: none"> - A continuación, consultar la presentación y los formatos de registro sobre cargas de trabajo en los anexos externos: 3.4 Estudio de cargas de trabajo, 3.5 Bitácora diaria, 3.6 Información de puestos. </p>
<p>Aplicación</p>	<p>En caso de facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el anexo externo: 3.7 Guía para facilitar el módulo 3.</p>
<p>Práctica posterior</p>	<p>Sesión de revisión de evaluación del módulo (tres a seis meses después) y análisis de la implementación de las descripciones de puesto. Realizar ajustes o actualizaciones pertinentes a los seis meses de la implementación, si fuera necesario.</p>

Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 3.8 Cuestionario de evaluación módulo 3.
Bibliografía	• Gan Federico, Triginé Jaume (2012), <i>Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones</i> , Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
Referencias otros paquetes de solución	Paquete de Solución de Gobernanza. Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento: definición de roles.

ANEXO 4. MÓDULO 4: PERSONAS COLABORADORAS NUEVAS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, OFERTA LABORAL CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y LOS PRIMEROS TRES MESES

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Concientizar a las personas responsables de Recursos Humanos y a toda la organización en la necesidad de hacer un buen proceso de reclutamiento, selección, inducción y evaluación, para asegurar que las personas colaboradoras se identifiquen con la cultura de la OSC y tengan la capacidad de desempeñar las funciones y alcanzar las metas asignadas.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer prácticas de reclutamiento y onboarding, material de apoyo, procesos, formatos, etcétera. • Ver resultados de autodiagnóstico de Recursos Humanos y/o hallazgos del diagnóstico OCA para informar la intervención en cuanto a áreas de oportunidad.
Conceptos básicos	<p>I. Reclutamiento y selección</p> <p>a) <i>Pasos de un proceso de reclutamiento: ¿Cómo se realizan los procesos de reclutamiento y selección? ¿Quién los hace? ¿Se lleva un registro o control de estos procesos? ¿Son rigurosos para no discriminar a ningún candidato o candidata por motivos de raza, género, religión, etcétera, sino elegir por capacidades y experiencia para el puesto?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Para conocer mejor sobre el proceso de reclutamiento y selección consulta la presentación en el anexo externo: 4.1 Reclutamiento y Selección Organizaciones. • Definir perfil y funciones: <i>¿Lo primero que se hace antes de buscar a las o los colaboradores es definir qué se espera del puesto y qué tareas se van a delegar? ¿Se tiene un buen formato de términos de referencia?</i> <ul style="list-style-type: none"> - Se puede adaptar el formato anexo externo: 4.2 Términos de referencia formato. • Publicar vacante: <i>¿Dónde se publican las vacantes? ¿Funcionan esos medios? ¿Llega a las personas indicadas? ¿Se conocen las plataformas de difusión más propias para la sociedad civil y cómo darse de alta en ellas? Idealist, Hacesfalta.org, bolsas de trabajo de universidades, etcétera.</i>

Entrevistas de filtro del candidato: ¿Cuántas entrevistas se realizan? ¿Qué criterios de selección se utilizan?

- Puede funcionar el siguiente formato de evaluación de entrevista para tener criterios objetivos de selección. Anexo externo: 4.3 Formato de evaluación de entrevista.

- Selección entre la terna ganadora: ¿Se procura elegir al candidato de entre una terna? ¿Qué pruebas o criterios se usan para elegir a la mejor candidata o candidato?
 - Se sugiere hacer un panel donde las personas finalistas expongan un caso. Se puede usar el siguiente formato anexo externo: 4.4 Formato evaluación panel final.
- Pruebas psicométricas: ¿Se tiene una batería de pruebas definida por tipo de vacante o general? ¿Quién hace e interpreta estas pruebas en la organización?
 - Consultar las pruebas en el anexo externo: 4.5 Batería de pruebas psicométricas.
- Referencias laborales: Se sugiere que antes de contratar a la persona ganadora se realicen unas entrevistas o llamadas a personas que han trabajado previamente con él o ella. La persona candidata deberá brindarte los nombres y teléfonos de contacto.
 - Ver anexo externo: 4.6 Formato solicitud de referencias.
- Control de candidatos: Se recomienda documentar todo el proceso de reclutamiento y selección, para conocer de dónde vienen los candidatos y las candidatas fuertes, los tiempos de colocación de una vacante, el trabajo de la persona encargada, los filtros realizados, etcétera.
 - Usar el siguiente anexo externo: 4.7 Control de candidatos/as.

2. La oferta laboral

a) ¿En la organización se firma una carta oferta con los candidatos seleccionados antes de su ingreso? ¿Se sabe en qué consiste y cuáles son sus beneficios?

- En el momento de comunicar a la persona que ha sido seleccionada para una vacante y de concertar la fecha de ingreso, se sugiere enviar el siguiente formato con los datos de su contratación, para tener firma del acuerdo y compromiso de ingreso. Ver anexo externo: 4.8 Carta oferta formato.

3. Inducción

a) ¿Cómo es el proceso de inducción actual? ¿Se sabe qué es lo básico de un proceso de inducción?

- Para profundizar en cómo debe realizarse un proceso de inducción exitoso, se sugiere consultar la presentación del anexo externo: 4.9 Recomendaciones para una inducción exitosa.
- ¿Se tiene claro lo que se quiere transmitir como inducción a la organización? Causa social, cultura interna, instalaciones y lugar de trabajo, compañeros y compañeras, plan estratégico, departamento, puesto y funciones personales.
- ¿Se cuenta con algún manual, video u otro tipo de material que facilite la inducción? ¿El material es general y sencillo de actualizar en caso de que las políticas internas cambien? ¿Cómo sería realista llevar a cabo este proceso en la organización? Lectura, entrevistas y reuniones, visitas de campo, capacitación.

b) Plan de Metas y Actividades semanal/quincenal: ¿Son conscientes de que lo que no se planea y calendariza pocas veces se lleva a cabo? ¿Se hace un plan de inducción con las entrevistas, actividades o documentos que la persona nueva debe conocer en sus primeros días?

	<p>c) Seguimiento uno a uno semanal o quincenal de la persona que supervisa con la persona colaboradora. ¿Se tiene establecida alguna instancia de diálogo o intercambio entre supervisores directos con colaboradores de recién ingreso durante el proceso de inducción? ¿Se les hace responsables de la correcta inducción de sus equipos de trabajo?</p> <p>d) Formatos de control del proceso: ¿Se tiene algún formato de apoyo para jefes y jefas directos y colaboradores que ayude a ordenar prioridades y actividades? ¿Cómo se mide un proceso exitoso?</p> <p>e) Los responsables de la inducción. ¿Hay alguna persona encargada de llevar a cabo las inducciones o de supervisar que se realicen según el plan? ¿A quiénes se quisiera involucrar y en qué grado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la elaboración del plan de inducción, consultar o adaptar el anexo externo: 4.10 Formato Inducción. <p>4. Tres meses de prueba y contratación definitiva</p> <p>a) Los tres primeros meses de prueba y la evaluación de desempeño al finalizar el periodo de prueba: ¿Se tiene un periodo de prueba antes del contrato por tiempo indeterminado o la planta? ¿Cómo se evalúa que la persona colaboradora efectivamente cumple con el perfil y conocimientos para el puesto? ¿Se tiene alguna metodología que ayude a ser objetivos y de claridad a ambas partes (personas colaboradoras y organización)?</p> <p>b) Otorgar la planta al colaborador y fin de la inducción y familiarización: ¿Se comunica formalmente el otorgamiento de una planta? ¿Qué tipo de documento se firma al término del periodo de prueba?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para tener un registro sobre el periodo de prueba y una manera objetiva de evaluar los resultados obtenidos, se puede utilizar el anexo externo: 4.11 Formato periodo de prueba.
Aplicación	En caso de facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el formato del anexo externo: 4.12 Guía para facilitar el módulo 4.
Práctica posterior	Sesión de revisión de evaluación del módulo (tres a seis meses después) y análisis de la implementación de las mejoras en los procesos de reclutamiento e inducción, etcétera.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 4.13 Cuestionario de evaluación módulo 4.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> • Muniain, Jorge (2016), <i>Reclutamiento inteligente. Las mejores prácticas del mundo para buscar y seleccionar talento</i>, México, Editorial Paidós. • Harrigan-Pedersen, Nurys (2019), <i>Career Mapping for Nonprofits: The Nonprofit Leader's Guide to Attracting, Hiring and Retaining Top Talent</i>, Nueva York, Open Road Integrated Media. • LinkedIn Talent Solutions: 30 preguntas de comportamiento para identificar a los candidatos con más potencial, diciembre de 2019. Consultarlo en el anexo externo: 4.14: Artículo preguntas para entrevistas (LinkedIn).
Referencias otros paquetes de solución	<p>Paquete de Solución de Género e Inclusión: Igualdad sustantiva entre hombres y mujeres.</p> <p>Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento: Lineamientos de inducción, estancia y salida de personal.</p>

ANEXO 5. MÓDULO 5: ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL Y CONSIDERACIONES LEGALES Y CONTRACTUALES

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Lograr que la organización adopte las mejores prácticas en la relación contractual con las y los trabajadores, cumpliendo las legislaciones vigentes.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Retomar resultados del autodiagnóstico de Recursos Humanos. ¿Qué elementos hacen falta implementar o a cuáles se les quiere dar prioridad? Reunión de sondeo o revisión a profundidad de los esquemas de contratación actuales, contratos, expedientes, el cumplimiento de obligaciones patronales y prestaciones de ley, estatus de cumplimiento de la NOM 035, etcétera.
Conceptos básicos	<p>I. Esquemas de contratación y prestaciones según la Ley Federal del Trabajo</p> <p>a) <i>Sueldos y salarios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué esquema de pago se maneja en la organización? ¿Están alineados a las obligaciones patronales que marca la Ley Federal del Trabajo? ¿Se sabe quiénes deben entrar en qué esquema (nómina, asimilados al salario)? Prestaciones y obligaciones obrero-patronales principales: ¿Conocen cuáles son las prestaciones que están obligados a dar? ¿Las transmiten a las colaboradoras y colaboradores? En cuanto a vacaciones, incapacidades, horas extra, primas, aguinaldo, acceso a la Seguridad Social, etcétera. ¿Se conocen las implicaciones prácticas para el patrón y el asalariado de estar dados de alta en el IMSS? ¿Se tiene el servicio de administración del personal tercerizado? ¿Los sueldos son justos y equitativos independientemente del género? ¿En la organización se ha roto el techo de cristal o las mujeres que la conforman siguen sin poder acceder a puestos superiores directivos o de Consejo? ¿Se cuenta con algún tipo de estímulo salarial o compensación variable, bono, etcétera? <p>b) <i>Honorarios profesionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se paga a las y los consultores o personal que presta servicios puntuales? ¿Quiénes entran en este esquema? Para conocer a profundidad el tema, se recomienda ver la presentación del anexo externo: 5.1 Obligaciones patronales y esquemas de contratación. <p>2. Prestaciones y beneficios superiores a ley</p> <p>a) ¿Se tiene presente el salario emocional y todo lo que se puede ofrecer más allá de lo que estipula la ley? ¿Actualmente se otorga algún beneficio que vaya más allá (convenios, seguros de gastos médicos o de vida, vales de despensa o gasolina, etc.)?</p> <p>b) ¿Se conocen los incentivos fiscales de algunos beneficios?</p> <p>c) Innovando en los beneficios por el bienestar de los colaboradores. ¿De qué manera se podría incorporar algún beneficio o prestación atractiva sin que implique necesariamente un costo elevado? ¿Hay algún convenio que podría conseguir a modo de donativo (desde entradas al cine, descuentos en restaurantes, terapia psicológica, actividades deportivas, etc.)? ¿Cómo incluir en los beneficios permisos de paternidad y de maternidad equitativos?</p>

- Para conocer a profundidad el tema, se recomienda ver la presentación del anexo externo: 5.2 Prestaciones y beneficios superiores a la ley.

3. NOM 035 Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo

a) ¿Se conoce la NOM 035 y sus implicaciones? ¿Cómo monitorear el bienestar psicosocial de las y los colaboradores?

b) ¿Se aseguran de atender especialmente a aquellos que están continuamente expuestos a situaciones de vulnerabilidad, abuso por el tipo de causa social en la que se trabaja?

c) ¿Qué tanto se promueve el descanso y el equilibrio entre trabajo y familia con el personal?

- Para conocer a profundidad el tema, se recomienda los siguientes anexos externos: 5.3 Presentación NOM 035, 5.4 Norma oficial NOM-035-STPS-2018, 5.5 Política de Prevención de Riesgos Psicosociales ejemplo DOF, 5.6 Cuestionarios NOM 035.

4. Mercado laboral y posicionamiento como empleadores en el sector social

a) Tabuladores salariales: ¿Se maneja un tabulador interno? ¿Se sabe cómo está el mercado?

- Se sugiere revisar el ejemplo de tabulador y el artículo sobre remuneración de Page Group que, aunque no es del sector, sugiere mejores prácticas en temas de sueldos y prestaciones por tipo de posición. Ver anexos externos: 5.7 Tabuladores salariales (ejemplo), 5.8 Estudio de remuneración PG 2020.

b) Algunas organizaciones ofrecen también beneficios específicos para organizaciones con altos niveles de estrés o expuestas a temáticas delicadas de violación de derechos, violencia, sufrimiento, etcétera. Por ejemplo, terapia o actividades de contención emocional.

c) Otra buena práctica es ofrecer algún tipo de compensación variable o remuneración extraordinaria.

- Se sugiere consultar la presentación del anexo externo: 5.9 Compensaciones e incentivos salariales.

5. La necesidad de comunicar a los colaboradores las prestaciones y los beneficios que la empresa otorga

a) ¿Se tienen definidas las prestaciones y beneficios? ¿Cómo se transmite a las y los colaboradores? Taller interno con colaboradores.

4. Mercado laboral y posicionamiento como empleadores en el sector social

a) Tabuladores salariales: ¿Se maneja un tabulador interno? ¿Se sabe cómo está el mercado?

- Se sugiere revisar el ejemplo de tabulador y el artículo sobre remuneración de Page Group que, aunque no es del sector, sugiere mejores prácticas en temas de sueldos y prestaciones por tipo de posición. Ver anexos externos: 5.7 Tabuladores salariales (ejemplo), 5.8 Estudio de remuneración PG 2020.

b) Algunas organizaciones ofrecen también beneficios específicos para organizaciones con altos niveles de estrés o expuestas a temáticas delicadas de violación de derechos, violencia, sufrimiento, etcétera. Por ejemplo, terapia o actividades de contención emocional.

c) Otra buena práctica es ofrecer algún tipo de compensación variable o remuneración extraordinaria.

- Se sugiere consultar la presentación del anexo externo: 5.9 Compensaciones e incentivos salariales.

	<p>5. La necesidad de comunicar a los colaboradores las prestaciones y los beneficios que la empresa otorga</p> <p>a) ¿Se tienen definidas las prestaciones y beneficios? ¿Cómo se transmite a las y los colaboradores? Taller interno con colaboradores.</p>
Aplicación	Para facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el anexo externo: 5.10 Guía para facilitar el módulo 5.
Seguimiento posterior	Sesión de revisión de evaluación del módulo (tres a seis meses después) y análisis de la implementación de las mejoras en los procesos.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 5.11 Cuestionario de evaluación módulo 5.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> • Chiavenato, Idalberto (1996), <i>Administración de Recursos Humanos</i>, México, Mc Graw Hill. • Ley Federal del Trabajo (2017), México • Ley del Impuesto sobre la Renta (2011), México. • Norma 035 de Prevención de Riesgos Psicosociales (2018), México. • Serrano, Alexis (2007), <i>Administración de Personal</i>, El Salvador.
Referencia otros paquetes de solución	Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: Aspectos laborales básicos, obligaciones del empleador.

ANEXO 6. MÓDULO 6: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, KPI Y RETROALIMENTACIÓN

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Implementar una metodología de evaluación del desempeño de las y los colaboradores en todos los niveles para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización en el ámbito de puestos y la vivencia de los valores y cultura que la definen en cada uno de sus miembros.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar autodiagnóstico de Recursos Humanos y retomar los temas que se quieren trabajar según las prioridades establecidas: Evaluación, definición de indicadores. • Reunión de sondeo o revisión a profundidad de las evaluaciones de desempeño cualitativas y cuantitativas actuales y de las prácticas sistemáticas de retroalimentación a las personas colaboradoras.
Conceptos básicos	<p>I. Evaluaciones de desempeño generales</p> <p>a) Necesidad de la evaluación del desempeño y políticas básicas de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En la organización se tiene evaluación del desempeño? ¿Qué se mide y cada cuánto tiempo? • ¿Cómo se puede adoptar una metodología de evaluación? ¿Quiénes evalúan y quiénes son evaluados? ¿Con qué periodicidad es conveniente evaluar al personal (semestral, anual)?

	<ul style="list-style-type: none"> ¿La evaluación de desempeño tiene algún tipo de consecuencia? ¿Se da retroalimentación al respecto? ¿Se reconoce el buen desempeño con algún tipo de aumento, incentivo, plan de carrera? ¿Y el desempeño bajo tiene algún tipo de sanción o compromiso? <p>b) Evaluaciones cualitativas: Son las evaluaciones por competencias, actitudes, valores. ¿Se tiene algún tipo de evaluación cualitativa? ¿Se quiere implementar?</p> <p>c) Evaluaciones cuantitativas: ¿Se cuenta con indicadores de desempeño? ¿Éstos son generales o por puesto o área? ¿Hay alguna manera en que estos indicadores pudieran revisarse mensual o semestralmente para definir el rendimiento de una persona o equipo? ¿Las evaluaciones están consideradas por sexo y género?</p> <p>2. Evaluación 360 para personal con liderazgo/ jefaturas</p> <p>a) ¿Se conoce la metodología 360? Evalúan jefes, subordinados, pares, incluso se contempla la autoevaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Se evalúa de algún modo al personal con algún puesto de autoridad? ¿Se cree necesario monitorear especialmente a los líderes no sólo en cuanto a resultados, sino en cuanto a gestión y trato hacia las personas, integridad y valores? ¿Cada cuánto se evalúa o se gustaría evaluar a los líderes de la organización? ¿Cuál sería una metodología accesible, sencilla y eficaz? ¿Se da retroalimentación a las personas clave que tienen las personas a su cargo? ¿Cómo se concreta y se da seguimiento a compromisos de mejora? <p>3. Retroalimentación formal después de una evaluación</p> <p>a) Metodología del uno a uno.</p> <p>b) ¿Quién la imparte: Jefe directo, Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva?</p> <p>c) ¿Cómo se documentan los compromisos mutuos para darles seguimiento?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Para comprender mejor este módulo y poder aplicarlo, se sugiere consultar los anexos externos: 6.1 Presentación Evaluación de desempeño, 6.2 Formatos evaluación de desempeño y de retroalimentación, 6.3 Tabla para formular indicadores personales.
Aplicación	Para facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el anexo externo: 6.4 Guía para facilitar el módulo 6.
Seguimiento posterior	Revisar primer ejercicio de aplicación de evaluaciones de desempeño cualitativas, cuantitativas.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 6.5 Cuestionario de evaluación módulo 6.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> Chiavenato, I. (2009), <i>Gestión del talento humano</i>, México, McGraw Hill. Lombardo, Michael M. y Robert W. Eichinger, <i>For Your Improvement / Para su perfeccionamiento</i>, 5a. ed., Lominger International. Se puede consultar en el anexo externo 6.6 FYI Español. Parmenter, David (2015), <i>Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs</i>, 3a. ed., John Wiley & Sons.
Referencia otros paquetes de solución	Paquete de Solución de Gestión de Conocimientos: Medir y evaluar resultados. Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Indicadores de desempeño.

ANEXO 7. MÓDULO 7: HACIENDO CRECER A LAS PERSONAS COLABORADORAS: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Retener y desarrollar el mejor talento para lograr el compromiso con la causa social y la organización.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Según los resultados de la herramienta de autodiagnóstico en Recursos Humanos, ¿qué temas hace falta trabajar e implementar de este módulo? Reunión de sondeo o revisión a profundidad de los planes de capacitación y desarrollo del personal.
Conceptos básicos	<p>I. Capacitación de las personas colaboradoras</p> <p>a) ¿Se tiene un Plan de Capacitación para el personal? ¿Se cuenta con un presupuesto para ello? ¿A qué temas se le da prioridad?</p> <ul style="list-style-type: none"> Para comprender mejor el tema, se sugiere ver la presentación del anexo externo: 7.1 Necesidad de la capacitación. <p>b) ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal? ¿Las capacitaciones son por área y por puesto o generales? ¿Se conoce la metodología de levantamiento de necesidades con fichas DNC?</p> <ul style="list-style-type: none"> Se pueden apoyar del formato de DNC en el anexo externo: 7.2 DNC Formato. <p>c) ¿Cómo se puede elaborar un Plan de Capacitación formal?</p> <p>d) ¿Se aprovecha el talento interno para capacitar en distintos temas? ¿Hay algún programa formal para ello? ¿Se conocen las habilidades y capacidades del equipo en cuanto a las posibilidades para capacitar a otros?</p> <ul style="list-style-type: none"> A continuación, se propone un formato sencillo de Plan de Capacitación que puede servir de base. Anexo externo: 7.3 Plan anual de capacitación. <p>e) ¿Se tiene un convenio con capacitadores externos, universidades o expertos en los temas de interés?</p> <p>f) ¿Se buscan capacitadores pro bono, becas, para asegurar la formación del personal aun sin tener recursos para ello?</p> <p>g) Cuando se hacen capacitaciones o sesiones de formación, ¿aplican evaluaciones para asegurar que la capacitación fue de interés y utilidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> Consultar formato anexo: 7.4 Evaluación capacitación. <p>2. Desarrollo de las personas colaboradoras</p> <p>a) Es importante conocer con qué personas se cuenta, quiénes se distinguen por su buen desempeño y liderazgo y requieren incentivos de crecimiento o desarrollo para querer quedarse en la organización. ¿Se cuenta con algún tipo de mapeo del personal? Se sugiere la metodología Nine Box.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se sugiere consultar la presentación y el formato de los anexos externos: 7.5 Mapeo nine box, 7.6. Matriz de talento. <p>b) ¿Se tienen becarios y o personal de servicio social como plan de entrada y apoyo de bajo costo? ¿Se aprovecha su talento y se definen bien sus objetivos y alcances? ¿Se busca que de ahí se cubran las plazas fijas?</p>

	<p>c) Planes de carrera: ¿Se ha identificado el plan de carrera que puede seguirse en la organización? ¿Se identifica quiénes son los colaboradores o las colaboradoras que se destacan por su talento y resultados, y se tiene algo para ofrecerles y garantizar su permanencia? ¿En la organización se da la oportunidad a todos y todas de crecer y acceder a los puestos más estratégicos, sean mujeres o hombres, independientemente de su preferencia sexual, identidad de género, edad o condiciones de salud?</p> <p>d) Desarrollo personal: ¿Qué tanta prioridad se da a actividades que fomenten el crecimiento integral: salud, deporte, espiritualidad, familia, emociones, etcétera?</p> <p>e) Promociones laterales: ¿Se tienen cambios de área entre colaboradores y colaboradoras que quieran crecer en experiencia y hayan demostrado aportar positivamente a la organización?</p> <p>f) Para todo ello, se sugiere elaborar planes personalizados de formación y desarrollo al menos de las personas colaboradoras con desempeño sobresaliente o que tienen personas a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden utilizar el formato del anexo externo: 7.7 Plan de carrera (formato de desarrollo personal).
Aplicación	En caso de facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el anexo externo: 7.8 Guía para facilitar el módulo 7.
Seguimiento posterior	Sesión de seguimiento a los tres y seis meses para saber si se ha cumplido con el plan de capacitación, si la formación ha sido de calidad y ha tenido buen impacto entre las personas colaboradoras, y si hay otras necesidades de capacitación no detectadas en el momento, pero que se requiere atender.
	Sesión de seguimiento a los planes de desarrollo de las personas con mayor potencial o proyectadas para crecer hacia algún otro puesto o responsabilidad.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 7.9 Cuestionario de evaluación módulo.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> • Harrigan-Pedersen, Nurys (2019), <i>Career Mapping for Nonprofits: The Nonprofit Leader's Guide to Attracting, Hiring and Retaining Top Talent</i>, Nueva York, Open Road Integrated Media.
Referencia a otros paquetes	<p>Paquete de Solución de Género e Inclusión: Igualdad sustantiva entre hombres y mujeres.</p> <p>Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento: Formación, evaluación del desempeño y desarrollo.</p>

ANEXO 8. MÓDULO 8: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Reforzar en la organización el sentido de pertenencia a través del monitoreo, y promoción de la cultura organizacional y de fomentar un ambiente laboral sano y cordial, con una igualdad de género e inclusión.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Según los resultados de la herramienta de autodiagnóstico en Recursos Humanos, ¿qué temas hacen falta trabajar e implementar de este módulo? Reunión de sondeo o revisión a profundidad de prácticas anteriores de encuesta de clima, cultura organizacional, etcétera.
Conceptos básicos	<p>1. Clima laboral</p> <p>a) ¿Cómo está el clima laboral en la organización? En general, ¿las personas se sienten acogidas y felices en la organización? ¿Se ha detectado algún tipo de acoso, hostigamiento dentro de la organización que pueda mermar el clima laboral? ¿Se tiene alguna metodología o encuesta para medir este aspecto fundamental?</p> <p>b) ¿Cada cuánto se monitorean temas de clima laboral? ¿Cuándo hay fuegos que apagar o con frecuencia? ¿Se considera adoptar una mejor práctica al respecto?</p> <p>c) ¿Se aseguran de escuchar a todas y todos en temas de clima laboral? ¿Hay algún mecanismo para conservar el anonimato de los y las colaboradoras que asegure la transparencia y confianza para abrirse en temas delicados?</p> <ul style="list-style-type: none"> Para profundizar en temas de clima y cultura organizacional, se propone ver la presentación del anexo externo: 8.1 Clima y cultura organizacional. <p>2. Encuesta de clima laboral:</p> <p>a) ¿Se conocen los <i>tipos de encuestas</i> que se pueden adoptar? ¿Se quiere hacer internamente o con ayuda de un externo? ¿Cómo se prepara al equipo para asegurar que este levantamiento sea confiable? ¿Se considera la presencia de prácticas, estereotipos, percepciones y dinámicas institucionales del personal desde una perspectiva de género? ¿Se identifican conductas de discriminación, exclusión y desigualdad en la cultura organizacional?</p> <p>b) Publicar resultados: ¿Qué información o resultados se deben publicar y a quiénes?</p> <p>c) Compromiso con los hallazgos: ¿Qué plan de acción se adopta después de una encuesta de clima organizacional? ¿Cómo se asegura un cambio en los temas donde se nota descontento o situaciones que requieren intervención?</p> <ul style="list-style-type: none"> Se sugiere el formato con preguntas para la encuesta de clima en el anexo externo: 8.2 Encuesta de clima laboral. <p>3. Cultura organizacional</p> <p>a) ¿En la organización se tienen <i>actividades internas</i> más allá de la operación con las y los beneficiarios? ¿Cuáles han funcionado o se quisieran implementar? ¿Se han hecho retiros, eventos, team buildings? ¿Cómo aprovechar estos espacios al máximo?</p> <p>b) Campañas periódicas de cultura: ¿Se difunde de algún modo los valores o la cultura organizacional? ¿Se tiene algún tipo de campaña ya sea con infografías, mensajes por correo, concursos, etcétera, que fomenten la integración con la cultura organizacional y la buena convivencia? ¿Se aprovechan las tradiciones mexicanas y fechas importantes para reforzar la identidad y la cultura?</p> <ul style="list-style-type: none"> Para más ideas de actividades consultar el anexo externo: 8.3 Ideas o sugerencias de actividades de integración.

	<p>4. Comunicación interna enfocada a promover la cultura</p> <p>a) Boletines, murales, correos con información o noticias sobre el objeto social, etcétera. ¿Se cuenta con algún tipo de comunicación visual con todos los miembros de la organización donde se puedan visualizar logros, avances, eventos o reconocer a las y los compañeros?</p> <p>b) Comunicados oficiales alineados a la cultura y para reforzar temas de clima. ¿Quién se encarga de la comunicación interna? ¿Se formalizan por correo temas importantes? ¿Se han adoptado como parte de la estrategia de comunicación el uso de un lenguaje incluyente y no sexista o discriminatorio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como complemento para propiciar una mejor comunicación entre personas colaboradoras, se sugiere la siguiente presentación del anexo externo: 8.4 Comunicación asertiva.
Aplicación	En caso de facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el anexo externo: 8.5 Guía para facilitar el módulo 8.
Seguimiento posterior	Sesión de seguimiento tres o seis meses después para ver si ha habido un impacto positivo en la organización después de la realización del taller y la elaboración de la encuesta de clima organizacional. Revisión al año de resultados de la encuesta para comparar y ver mejoría.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 8.6 Cuestionario de evaluación módulo 8.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> • Stringer, Litwin G. (1998), <i>Organizational Climate</i>, Boston, Documento de Harvard University Press • Kanter Beth, Sherman Aliza (2016), <i>The Happy Healthy Non Profit. Strategies for impact without burnout</i>, Nueva Jersey, Wiley. • Rodríguez, Darío y Soledad Menares (2007), “Cultura en las Organizaciones del Tercer Sector Chilenas”, <i>Revista Española del Tercer Sector</i>, núm. 6, pp. 121-152.
Referencia a otros paquetes	<p>Paquete de solución de Género e Inclusión: Transversalización de la perspectiva de género.</p> <p>Paquete de solución de Gestión del conocimiento: Transferencia del conocimiento, comunidad de práctica e intercambio a través del café (como actividad que genera cultura y une a los equipos).</p>

ANEXO 9. MÓDULO 9: PERSONAL CON BAJO DESEMPEÑO: CORRECTIVOS, REUBICACIONES, SALIDA

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Orientar a la organización en buenas prácticas de manejo de personal con bajo desempeño para evitar riesgos legales, conflictos de intereses y velar tanto por los derechos de las y los trabajadores, como por los intereses y objetivos de la organización.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar autodiagnóstico en Recursos Humanos en cuanto a áreas de oportunidad y Plan de Trabajo sobre el módulo. • Pedir a la persona responsable de Recursos Humanos que envíe la información o documentos que tengan: actas administrativas, retroalimentación documentada, evaluaciones de desempeño. • Revisar lo que se tiene, ver qué hay que actualizar y qué documentos pueden utilizarse de base.
Conceptos básicos	<p>I. Colaboradores con bajo desempeño por conductas indeseables, tomar cartas en el asunto</p> <p>a) ¿Se tienen casos de colaboradores con bajo desempeño? ¿Cómo se aborda? ¿Se formalizan los compromisos de cambio y mejora? ¿Qué hacer si las faltas son graves?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para profundizar en el tema y saber cómo mapear al personal con bajo desempeño, ver la presentación y la matriz de los anexos externos: 9.1 Personas colaboradoras de bajo desempeño, 9.2 Matriz de bajo desempeño. <p>b) ¿Se aplican llamadas de atención, cartas compromiso y actas administrativas? ¿En qué casos? ¿Cómo se documenta este proceso? ¿Se reconoce la importancia de documentar para evitar malentendidos o inclusive posibles demandas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se proponen los siguientes formatos de amonestaciones o actas administrativas que pueden servirles de base para documentar las distintas llamadas de atención. Anexos externos: 9.3 Formato amonestación, 9.4 Acta administrativa por errores u omisiones, 9.5 Acta administrativa por faltas de probidad, 9.6 Acta administrativa por inasistencias injustificadas, 9.7 Acta administrativa por presentarse en estado de embriaguez. <p>c) ¿Se conocen los causales de baja en la Ley Federal del Trabajo y cómo proceder ante una falta grave?</p> <p>2. Plan de salida</p> <p>a) En algunos casos se puede elaborar un plan de salida donde por común acuerdo el colaborador dejará de trabajar, pero hará una transición de su puesto, tienen tiempo para buscar otro trabajo, etcétera. ¿Se conoce cómo hacer un plan? ¿Se cree que aplique en la organización?</p> <p>3. Bajo desempeño en colaboradores comprometidos por no contar con el perfil necesario</p> <p>a) ¿Qué hacer con los colaboradores buenos y comprometidos que se busca mantener en plantilla, pero que no dan resultados porque su puesto excede sus conocimientos o aptitudes? Dos caminos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reubicación:</i> ¿Hay algún otro puesto vacante donde podría apoyarse y para el que tenga el perfil adecuado? ¿Se practica internamente los cambios de puesto por estos motivos?

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacitación</i>: ¿Lo que le falta para desempeñarse bien es algo que puede adquirir con capacitación?
Aplicación	En caso de facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el anexo externo: 9.8 Guía para facilitar el módulo 9.
Seguimiento posterior	Sesión de revisión de tres a seis meses después de la implementación de la estrategia y la política a seguir con personal de bajo desempeño y la documentación de todos los casos.
Evaluación	Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 9.9 Cuestionario de evaluación módulo 9.
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> • Chiavenato, Idalberto (1996), <i>Administración de Recursos Humanos</i>, México, Mc Graw Hill. • Ley Federal del Trabajo (2017), México. • Serrano, Alexis (2007), <i>Administración de Personal</i>, El Salvador.
Referencia a otros paquetes de solución	Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: Aspectos laborales básicos.

ANEXO 10. MÓDULO 10: EL EQUIPO DE LIDERAZGO, ELEMENTO CLAVE EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

MOMENTOS	DESARROLLO
Objetivo	Dar herramientas y lineamientos para aplicar con los equipos de liderazgo, que son quienes custodian y promueven la cultura organizacional, la capacitación y el desarrollo de las personas de su área.
Recuperación de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Según los resultados de la herramienta de autodiagnóstico en Recursos Humanos, ¿qué temas hacen falta trabajar e implementar de este módulo? • Sesión de levantamiento para conocer si se tiene un equipo de liderazgo, los sistemas de gestión, los programas de formación a mandos medios, el estilo de liderazgo que se vive y promueve, las preocupaciones y necesidades del grupo, etcétera. <p>I. La persona líder</p> <p>Valores y cualidades que se esperan de las y los líderes del equipo: convencidos, comprometidos, íntegros, interesados por las personas, que vibren por la causa social, profesionales.</p> <p>a) Es importante tener un plan detallado de capacitación y desarrollo de las personas que ocupan un lugar de liderazgo o gestión de equipos en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se propone el siguiente formato en el anexo externo para realizar el plan de seguimiento personal del equipo de liderazgo: 10.1 Plan de capacitación y desarrollo del equipo de liderazgo.

<p>Conceptos básicos</p>	<p>2. Estilos de liderazgo ¿Se tiene definido un estilo de liderazgo dentro de la organización? ¿Qué se espera de quienes tienen personas a su cargo? ¿Cómo se puede definir un estilo propio de liderazgo y promoverlo entre el equipo? ¿Se promueve el liderazgo participativo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para profundizar en el tema se sugiere consultar la presentación del anexo externo: 10.2 Estilos de liderazgo. <p>3. Sistemas de gestión ¿Los mandos medios o personas en puestos de dirección, cuentan con un sistema de gestión sugerido por la organización? ¿Cómo se administra o da seguimiento a los equipos? ¿Les gustaría implementar herramientas prácticas que ayuden a ser más efectivos (reuniones uno a uno, retroalimentación, resolución de conflictos, comunicación asertiva)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para más ideas sobre sistemas o herramientas de gestión ver la presentación: 10.3 Herramientas de gestión. <p>4. Plan de formación ¿Se cuenta con un plan específico de formación o capacitación al equipo de liderazgo en estos temas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para armar el plan de formación consultar el anexo externo: 10.4 Catálogo de temas para equipo de liderazgo. • Una línea de liderazgo que se sugiere es el liderazgo colaborativo. Pueden consultar las presentaciones del seminario web realizado por parte del programa CSA. Los anexos se encuentran en la carpeta: 10.5 Seminario de liderazgo colaborativo.
<p>Aplicación</p>	<p>Para facilitar este módulo, se sugiere seguir las siguientes cartas descriptivas en el anexo externo: 10.6 Guía para facilitar el módulo 10.</p>
<p>Práctica posterior</p>	<p>Tres o seis meses después evaluar el impacto de las capacitaciones y mentorías en el equipo de liderazgo. Revisar y actualizar, si se considera oportuno, los sistemas de gestión propuestos.</p>
<p>Evaluación</p>	<p>Para realizar una evaluación con la metodología sugerida sobre los contenidos, el entendimiento del módulo, la realización de los entregables y el uso posterior, se sugiere utilizar el cuestionario que se encuentra en el anexo externo: 10.7 Cuestionario de evaluación módulo 10.</p>
<p>Bibliografía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carreras, Ignasi, Amy Leaverton y María Sureda (2009), <i>Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG</i>, Barcelona, ESADE- PWC. Consultarlo en el anexo externo: 10.8 Líderes para el cambio social. • Goleman, Daniel, Richard Boyatzis y Annie McKee (2013), <i>Primal Leadership: unleashing the power of emotional intelligence</i>, Estados Unidos, Harvard Business School Publishing. Consultarlo en el anexo externo: 10.9 Liderazgo que obtiene resultados. • Goleman, Daniel (1998), “Liderazgo que obtiene resultados”, <i>Harvard Business Review</i>, http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf. • Hersey, Blanchard, Johnson. “Liderazgo situacional” “Management of Organizational Behavior”. 2012. • Patterson, Kerry, Joseph Grenny y David Maxfield (2007), <i>Influencer, the power to change anything</i>, México, Mc Graw Hill.

	<ul style="list-style-type: none"> • Senge, Peter (2010), <i>The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization</i>, Penguin Randomhouse. • Otro artículo de interés en los anexos externos: 10.10 Heras Monner Sans, Ana Ines y Burin D. ¿Qué queremos decir cuando hablamos de construcción colectiva?
Referencia a otros paquetes de solución	<p>Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento: Liderazgo. Paquete de Solución de Gobernanza: Liderazgo colaborativo.</p>

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CSA	Civil Society Activity / Programa para la Sociedad Civil
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HICD	Human and Institutional Capacity Development / Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
Indesol	Instituto Nacional de Desarrollo Social
KPI	Key performance indicator/indicador de desempeño
LGBTTTIQ+	Lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual, queer y más
OCA	Organizational Capacity Assessment / Evaluación de la Capacidad Organizacional
OSC	Organización de la sociedad civil
PIB	Producto interno bruto
USAID	United States Agency for International Development / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional