

5. Gestión de Recursos Humanos (RH)												
Básico			En desarrollo			Avanzado			A la vanguardia			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Dirección estratégica	El INSP no tiene un plan de contratación de personal. Las decisiones para contratar se basan en los fondos que se recibirán o en la crisis o el problema más reciente.			El INSP tiene un plan de contratación de personal y está contratando personal para algunos puestos críticos y permanentes.			El plan de contratación del INSP está vinculado a su plan estratégico, pero se centra primordialmente en necesidades actuales.			El plan de contratación del INSP se guía por su plan estratégico y contempla las necesidades actuales y futuras. Se actualiza regularmente. El INSP cuenta con el personal para cumplir con sus metas y ser modelo innovador en la práctica de la salud pública.		
Sistemas	Existen políticas de RH para algunos aspectos, pero no se divulgan ni están fácilmente disponibles. El INSP no tiene un proceso formal para las evaluaciones de desempeño. No ha definido las competencias esenciales para la mayoría de los puestos.			El INSP tiene algunas políticas de RH por escrito, pero no todas están actualizadas. Los gerentes a veces realizan evaluaciones formales del personal, pero rara vez hablan sobre su desarrollo profesional. El INSP ha definido las competencias esenciales para algunos puestos técnicos.			El INSP tiene políticas de RH integrales que se difunden ampliamente y son de fácil acceso para el personal. Los gerentes realizan habitualmente evaluaciones de desempeño a profundidad y muchos empleados tienen planes de desarrollo profesional, pero estos no siempre son estratégicos o realistas. El INSP ha definido las competencias esenciales para la mayoría de los puestos.			Los RH del INSP y los documentos de competencias esenciales sirven de modelo para otras organizaciones. La mayoría del personal tiene planes de desarrollo profesional, los cuales se actualizan constantemente de acuerdo a las necesidades del personal y del INSP.		
Recursos	El INSP tiene poca experiencia en temas de RH. Se utilizan plantillas de papel para registrar la asistencia y horas trabajadas y otros aspectos de RH por la falta de computadoras y programas de <i>software</i> .			El INSP no tiene personal con experiencia en RH, pero sus líderes a veces reciben asesoría externa para elaborar planes y políticas. Las computadoras y los programas de <i>software</i> facilitan la gestión de RH, pero a menudo los sistemas funcionan mal o no funcionan.			El INSP tiene expertos en RH que se aseguran de contar con políticas actualizadas. Los programas de <i>software</i> del INSP permiten a los gerentes acceso a la información de RH (p. ej., salarios y bonos, historial laboral y de capacitación) pero la información no siempre está al día.			Los expertos en RH del INSP asesoran habitualmente a la gerencia y el personal. Las computadoras de RH y sus sistemas de datos son fáciles de usar y la información está al día. Los gerentes y empleados cuentan con varias herramientas para la gestión del desempeño y para identificar formas de apoyar el avance profesional del personal.		
Calidad	Las destrezas del personal actual y del nuevo no siempre son adecuadas para las necesidades de sus puestos. Debido a que las políticas de RH no son muy difundidas, los gerentes tienden a ser incongruentes en los procedimientos de RH.			La mayoría del personal actual y nuevo tiene las destrezas básicas necesarias para sus puestos. Los gerentes no siempre están al tanto de las políticas de RH, pero cuando lo están, intentan aplicarlas.			El personal actual y el nuevo tienen destrezas para sobresalir en su trabajo u oportunidades para adquirir las necesarias. Las políticas de RH son difundidas y los gerentes intentan aplicarlas de manera justa. Sin embargo, a veces carecen de las destrezas o conocimiento para hacerlo.			Todo el personal es exhortado a mejorar continuamente y a ampliar su conocimiento y destrezas. Los gerentes reciben capacitación para aplicar las políticas de RH de manera justa, y los especialistas en RH siempre están disponibles si surgen problemas.		
Involucramiento	El personal está frustrado porque no entiende las normas y políticas de RH. Ante la falta de transparencia, no sabe si recibe un trato justo.			Pese a que algunos gerentes y empleados entienden ciertas normas y expectativas de RH, a menudo surgen disputas que demoran en resolverse porque las normas no son claras o se aplican de forma distinta.			El personal generalmente entiende las políticas de RH y considera que recibe un trato justo. El INSP utiliza procesos claros y transparentes para resolver disputas.			Empleados y supervisores hablan abiertamente sobre expectativas, desarrollo de destrezas, desempeño y calidad del trabajo. El personal se siente apoyado e incentivado por el INSP y sus gerentes.		
Impacto	Los retos en las destrezas técnicas y profesionales afectan la habilidad del INSP para alcanzar sus metas. El personal a menudo se siente tratado injustamente.			El INSP tiene personal para conducir la mayoría de sus funciones habituales. Los conflictos sobre temas de RH son comunes y a veces afectan negativamente las relaciones y el desempeño.			El plan de contratación de personal del INSP es congruente con su misión y sus metas. Las claras directrices y la percepción de que el INSP da un trato justo a sus gerentes y personal aumentan la lealtad del personal.			El personal del INSP generalmente sobresale en su trabajo. Los empleados reconocen que el INSP está invirtiendo en ellos y demuestran su compromiso y valoración a través de sus esfuerzos a favor del INSP.		