

2. Gestión de Recursos Humanos (RR. HH.)

		Básico			En desarrollo			Avanzado			De vanguardia		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dirección estratégica		El INSP basa sus decisiones de contratación en gran medida en factores externos, como la presión política, el apoyo de donantes o las conexiones personales. Se espera que el personal encuentre oportunidades de capacitación por sí mismo, y la capacitación rara vez coincide con las necesidades del INSP.			El INSP intenta cada vez más contratar para lograr objetivos estratégicos. Los líderes/gerentes realizan ciertos esfuerzos para identificar oportunidades a fin de capacitar al personal para abordar necesidades importantes.			El plan de dotación de personal del INSP está vinculado a su plan estratégico. Sin embargo, al contratar, el INSP a menudo se enfoca en las necesidades inmediatas. El INSP prioriza cada vez más el desarrollo del personal y la provisión de un lugar de trabajo de apoyo.			La dotación de personal del INSP se basa en su plan estratégico y aborda las necesidades actuales y futuras. El INSP realiza inversiones estratégicas en el desarrollo del personal, incluyendo la planificación de la sucesión, para garantizar el éxito actual y futuro.		
	Sistemas	El INSP tiene algunos documentos de políticas de recursos humanos, pero están desactualizados y no son fáciles de conseguir. Las competencias básicas para la mayoría de los puestos no están definidas. La contratación y selección de personal para oportunidades de capacitación a menudo se basan en las relaciones personales. Rara vez se realizan evaluaciones formales de desempeño.			El INSP ha redactado políticas de recursos humanos sobre algunos temas, pero a menudo están desactualizadas y rara vez se comparten. Las competencias básicas para algunos puestos están definidas, pero no se utilizan de manera constante. A veces se realizan evaluaciones formales del desempeño del personal, pero rara vez incluyen un debate sobre su desarrollo. Algunos funcionarios de alto nivel asesoran informalmente a funcionarios subalternos.			El INSP cuenta con políticas integrales de recursos humanos que se distribuyen de manera amplia y se actualizan con frecuencia. Las competencias básicas para la mayoría de los puestos están claramente definidas y el acceso justo a las oportunidades es una prioridad. Se realizan evaluaciones de desempeño de forma periódica. Muchos miembros del personal tienen planes de desarrollo profesional, pero las oportunidades de crecimiento pueden ser limitadas. Se han iniciado programas formales de tutoría.			Los documentos de recursos humanos del INSP, incluyendo las descripciones de las competencias básicas, son modelos para otras organizaciones. El INSP enfatiza la equidad y la inclusión en las oportunidades de capacitación y crecimiento del personal. La mayor parte del personal tiene planes de desarrollo profesional actualizados. Los programas de tutoría sólidos y otros apoyos ayudan al personal a crecer en sus carreras. Existen sistemas para evaluar la satisfacción de los trabajadores y abordar las preocupaciones en el lugar de trabajo.		
Recursos		El INSP carece de experiencia en cuestiones de recursos humanos. Utiliza sistemas de papel para gestionar el tiempo y la asistencia y otros aspectos de recursos humanos. Los recursos para la capacitación son muy limitados. La mala remuneración y las malas condiciones de trabajo contribuyen a la rotación frecuente de personal.			Los líderes/gerentes carecen de capacitación en recursos humanos y gestión de recursos humanos. Los sistemas de datos de recursos humanos suelen ser disfuncionales. El INSP apoya cierta capacitación, pero no la suficiente como para abordar las necesidades más importantes. Los intentos de mejorar la remuneración y las condiciones de trabajo han tenido un impacto limitado.			Los líderes/gerentes han recibido cada vez más capacitación en gestión de recursos humanos. Los sistemas de datos de recursos humanos son fácilmente accesibles, aunque no siempre están actualizados. Las oportunidades de capacitación para el personal incluyen habilidades técnicas, así como temas como liderazgo y gestión. Los buenos salarios y las buenas condiciones de trabajo han contribuido a mejorar la moral de los empleados y a reducir la rotación del personal.			Los altos directivos/gerentes invierten fuertemente en recursos humanos y en gestión de recursos humanos. Los sistemas de recursos humanos son fáciles de usar y la información es completa y actualizada. El personal recibe capacitación de alta calidad, tanto para sus trabajos actuales como para el crecimiento profesional. La rotación del personal es baja debido a los salarios competitivos, las buenas condiciones de trabajo y otros aspectos positivos de trabajar en el INSP.		
Calidad		Las habilidades del personal a menudo no coinciden con los requisitos de sus trabajos. Los gerentes invierten poco en la gestión de recursos humanos, en parte debido a la mala calidad de los documentos y sistemas de recursos humanos y a la falta de habilidades de gestión. Pocos empleados reciben la capacitación necesaria para desempeñarse de manera óptima.			La mayor parte del personal actual, incluyendo los nuevos empleados, tienen las habilidades básicas necesarias para sus trabajos, pero podrían beneficiarse de capacitación adicional. Los gerentes no siempre están familiarizados con las políticas de recursos humanos. La calidad de la capacitación que desarrolla el INSP a menudo es deficiente.			El personal tiene las habilidades para realizar su trabajo o se le brindan oportunidades para obtener las habilidades necesarias. El INSP difunde políticas de recursos humanos y, por lo general, las implementa de manera justa. La capacitación que desarrolla el INSP es de alta calidad.			El INSP alienta a todo el personal a ampliar de forma continua sus habilidades y conocimientos. Los programas de capacitación y las escalas profesionales del INSP son modelos para muchas organizaciones, y sus planes de estudio y enfoques son utilizados por muchas otras.		

Compromiso	El personal a menudo se siente frustrado por las políticas de recursos humanos poco claras y por la percepción de un trato injusto. A muchos les preocupa que su capacitación y habilidades no sean adecuadas para las exigencias de sus trabajos.	A menudo surgen disputas debido a reglas de recursos humanos poco claras. Algunos miembros del personal siguen frustrados por la falta de oportunidades de capacitación y tutoría. El INSP realiza esfuerzos limitados para abordar las preocupaciones del personal.	El personal por lo general comprende las políticas de recursos humanos y puede acceder fácilmente a la capacitación para su trabajo y para progresar en sus carreras. El INSP está realizando un esfuerzo importante para garantizar la satisfacción y retención del personal.	El personal y los supervisores se comunican de forma abierta sobre las expectativas, el desarrollo de habilidades y el desempeño. Se ayuda de forma periódica al personal a crecer en sus carreras. El INSP prioriza la satisfacción y la retención en el lugar de trabajo.
Impacto	La baja moral y las deficiencias en las habilidades técnicas y profesionales afectan la capacidad del INSP para alcanzar sus objetivos. Las oportunidades de capacitación del personal para misiones importantes son limitadas y la retención del personal es deficiente.	El INSP cuenta con personal adecuado para la mayoría de las funciones rutinarias, pero la falta de capacitación y la rotación frecuente afectan negativamente la moral y el desempeño.	La dotación de personal del INSP se alinea con su misión y objetivos. Los trabajadores en general se sienten tratados de manera justa y apoyados para avanzar en sus habilidades y carreras, lo que ayuda a optimizar sus contribuciones y aumentar la lealtad al INSP.	El personal del INSP por lo general destaca en su trabajo. Entienden que el INSP está invirtiendo en ellos y en el lugar de trabajo. Demuestran su aprecio y compromiso a través de sus esfuerzos en nombre del INSP.