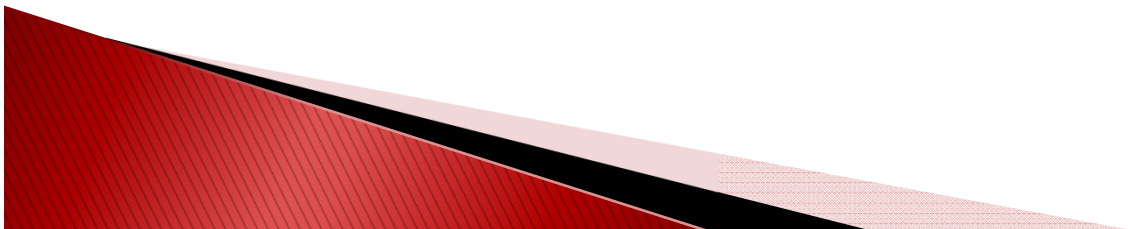




AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Lima, Julio de 2011

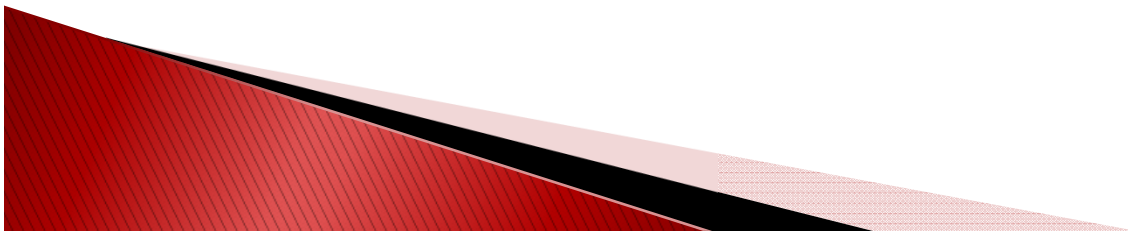


Diagnóstico de Oficinas de Recursos Humanos

AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL



Lima, Julio de 2011

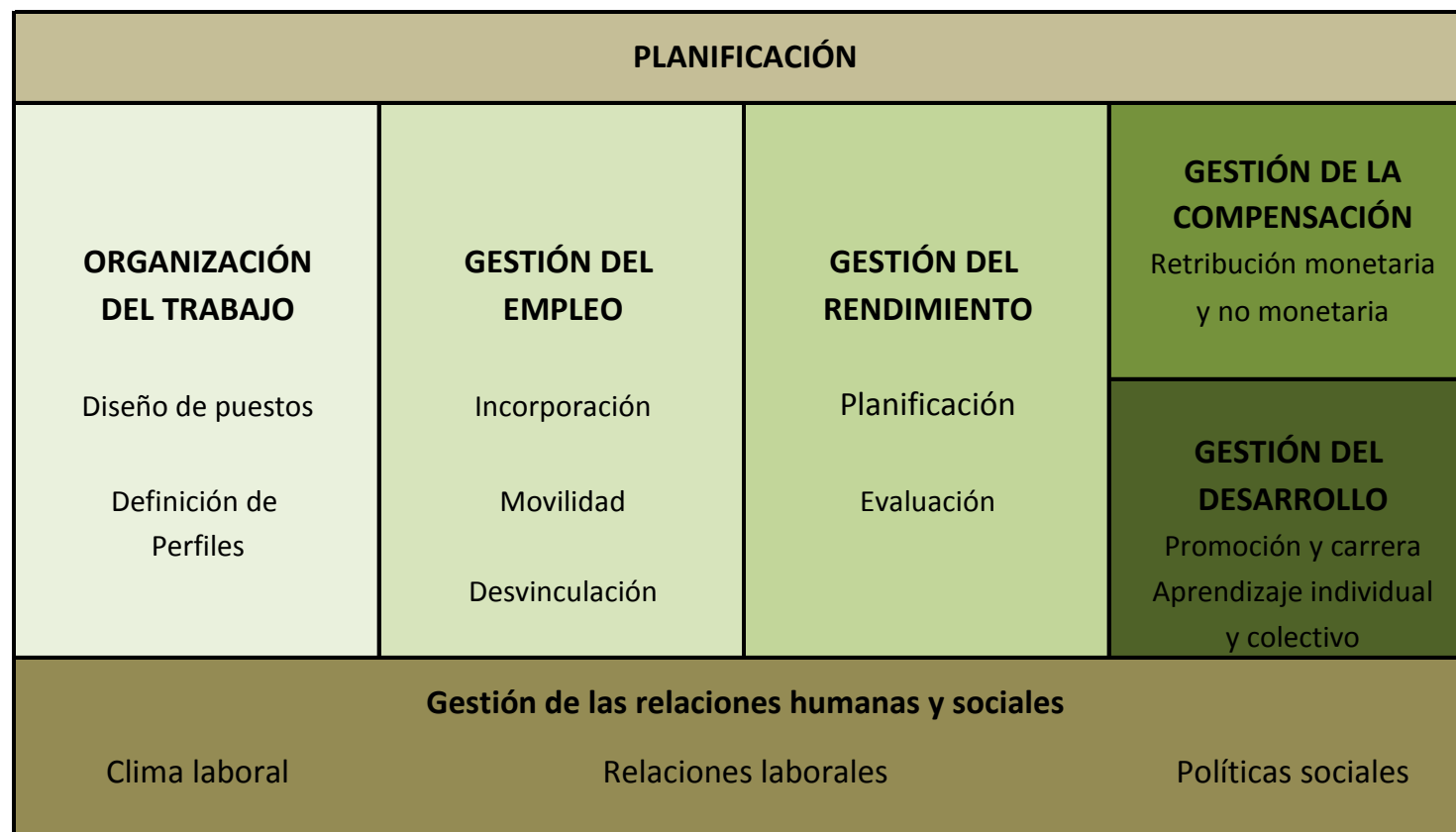


SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



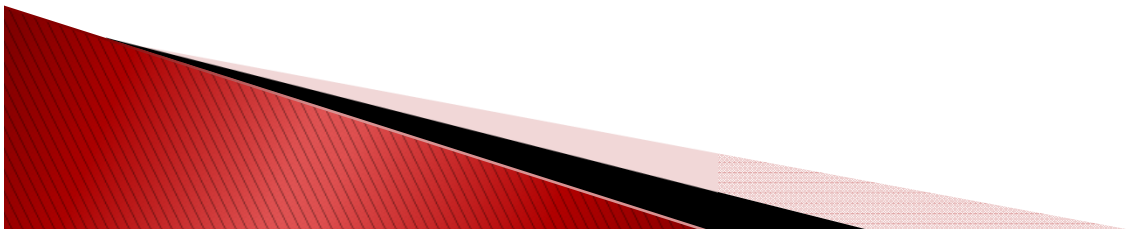
Fuente: Francisco Longo, ESADE

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Diagnóstico de ORH

- Línea de base e información sistematizada.
- Muestreo de 113 ORH GN/GR y 75 GL.
- Sub-sistemas
 - Planificación.
 - Organización del trabajo.
 - Gestión del Empleo.
 - Gestión del Rendimiento.
 - Gestión de la Compensación.
 - Gestión del Desarrollo y capacitación.
 - Gestión de las Relaciones Humanas.



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Paso 1. Definición de componentes

Paso 2: Definición de elementos para cada componente

Paso 3: Ejes transversales

Paso 4: Definición de índices

Paso 5: Definición de variables y premisas

Paso 6: Diseño de la encuesta

Paso 7: Diagnóstico de Línea Base

Paso 8 Identificación de Segmentos

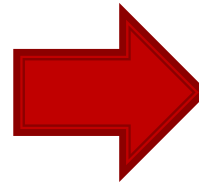
Paso 9: Elaboración de unidades ideales de RRHH para cada segmento

Paso 10: Recomendaciones

Paso 1. Definición
de componentes

Componentes de la URH

Sistema de
Gestión de RH



Recursos
Técnicos y
Políticos

Aspectos
Esenciales de la
ORH

Paso 1. Definición de componentes

Paso 2: Definición de elementos para cada componente

Sistema de Gestión de RRHH	
1	Planificación
2	Organización del Trabajo
3	Gestión del empleo
4	Gestión del Rendimiento
5	Capacitación y desarrollo
6	Gestión de la Compensación
7	Gestión de las relaciones humanas y sociales



Recursos técnicos y políticos	
1	Autoridad de la ORH
2	Dotación de la Unidad
3	Infraestructura
4	Liderazgo Técnico
5	Presupuesto Propio
6	Recursos Tecnológicos

Paso 1. Definición de componentes

Paso 2: Definición de elementos para cada componente

Paso 3: Ejes transversales

Paso 4: Definición de índices

Índice	Detalle
EF: Eficiencia	Evalúa si las políticas y herramientas de RH son aplicadas con criterios técnicos que permitan el aprovechamiento de los recursos invertidos en las personas.
M: Mérito	Evalúa el grado en que el SRH incluye los principios de mérito, capacidad e igualdad.
CE: Coherencia Estratégica	Relaciona el grado de vinculación de las diferentes políticas y prácticas de gestión del empleo a las prioridades estratégicas.
CD: Consistencia Directiva	Valora el grado de desarrollo de la función directiva.
CSRHH: Consistencia del	Evalúa la solidez e integración del SRH. Se desagrega en dos subíndices.
CP: Consistencia de los procesos	Evalúa el grado de implementación y sostenibilidad de los sub sistemas de recursos humanos, acción que se evidencia en la formalidad y ejecución técnica de las prácticas y políticas de recursos humanos.
IS: Integración del sistema	Grado de integración de las políticas y prácticas al SGRH, considerando para ello que el sistema está integrado por subsistemas interrelacionados entre sí y que cada acción dentro de ellos repercuten al sistema.
GC: Gestión de capacidades	Evalúa diseño, aprovisionamiento, desarrollo y estímulo de las capacidades de empleados, y tienden a asegurar las competencias clave.
IE: Incorporación de estímulos	Incorporación de estímulos positivos a través de la GRH para mejorar el desempeño, clima laboral y fortalecer una cultura de servicio al ciudadano.
F: Flexibilidad	Incorporación de pautas que facilitan la adaptación a los cambios, superando los patrones burocráticos de rigidez. Esto incluye la incorporación de políticas y prácticas innovadoras.
CI: Capacidad Integradora	Capacidad de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores, incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

Paso 5: Definición de variables y premisas

VARIABLES	PREMISAS
Planificación estratégica	En la URHH existe un sistema formal de Planificación Estratégica de Recursos Humanos.
	El planeamiento de la URHH está alineado y es coherente con las prioridades y los fines de la Institución.
	El profesional que dirige la URHH participa activamente en la formulación, tiene conocimiento de la Institución y de su quehacer.
	El proceso de planificación de recursos humanos es continuo y dinámico, y sigue el ritmo de los cambios en la Institución.
Estrategia de RRHH	El personal de la URHH se involucra con el proceso de planificación pues así se asegura contar con su conocimiento, sus perspectivas, ideas y experiencia, y compromiso.
	Los Gerentes y/o Directores de las oficinas de línea conocen las previsiones del Plan de Recursos Humanos y participan en su elaboración y seguimiento.
	Las decisiones de personal, en cada una de las áreas, obedecen a un planeamiento que permite la optimización de su personal, la correcta distribución de los recursos, y un reparto adecuado de la carga de trabajo
	Los mecanismos de seguimiento del Plan Estratégico de Recursos Humanos hacen posible una adaptación flexible de las prácticas a los cambios de la Institución
	La URHH desarrolla análisis de capacidades internas para el diseño del plan estratégico de recursos humanos en el corto, mediano y largo plazo.

Paso 5: Definición de variables y premisas

Paso 6: Diseño de la encuesta

GfK CONECTA

Jorge Basadre 990, San Isidro

DIAGNÓSTICO DE URHH

08-237L-09

Enc. N° _____

☎ 206 2300

PRESENTACIÓN

(LEER) Buenos días / tardes. Mi nombre es **(MENCIONAR NOMBRE Y MOSTRAR CREDENCIAL)** y trabajo para **GfK CONECTA**, empresa de investigación de mercados. Vengo de parte de la empresa **SERVIR**, la cual les envió una carta / un oficio hace unas semanas invitándolo a participar de una encuesta sobre **RECURSOS HUMANOS**. Para nosotros es muy importante contar con su participación y que nos brinde sus opiniones sobre este tema. La encuesta dura aproximadamente 1 hora y media. Muchas gracias por recibirnos.

PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DE RRHH

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE RRHH

Desarrollo de la planificación estratégica para la gestión de los RRHH

Sí

No

1. ¿Cuentan con un Plan de Recursos Humanos (aparte del POI – Plan Operativo Institucional), al cual se le realiza algún tipo de seguimiento para su cumplimiento?

1

2 (I R A P 9)

2. **SI RESPONDIÓ CÓDIGO 1 EN P1.** ¿En qué consiste este sistema formal de Planificación Estratégica de Recursos Humanos?

1: Metodología (procedimientos escritos) para la formulación de planes; _____

2: Indicadores de gestión para el seguimiento de planes; _____

3: Procedimientos de evaluación para medir cumplimiento de indicadores y objetivos; _____

4: Considera los subsistemas de RRHH para desarrollar durante el año; _____

97: Otro: _____

Composición de la Muestra

% Vertical	Total	SECTOR		
		(A) Municipalidades	(B) Nivel Central	(C) Gobiernos Regionales
Base real	188	75	61	52
0 - 300 Trabajadores (pequeña)	43.1%	52.0%	21.3%	55.8%
301 - 1500 Trabajadores (mediana)	41.0%	40.0%	44.3%	38.5%
1501 Trabajadores a más (Grande)	15.4%	8.0%	34.4%	3.8%
No precisa	0.5%	0.0%	0.0%	1.9%

Paso 5: Definición de variables y premisas

Paso 6: Diseño de la encuesta

Paso 7: Diagnóstico de Línea Base

Niveles de Desarrollo

Deficiente

0 a 1.99. La muestra no alcanza niveles aceptables ni siquiera desde un enfoque tradicional normativo

Insuficiente

2 a 2.49. Baja Probabilidad de Valor Agregado en Gestión. Se considera que la muestra tiene una brecha alta con respecto a los niveles ideales diseñados para el estudio

Adecuado

2.5 a 3.0. Alta probabilidad de Valor Agregado en Gestión. Se considera que la muestra tiene una brecha baja con respecto a los niveles deseables diseñados para el estudio.

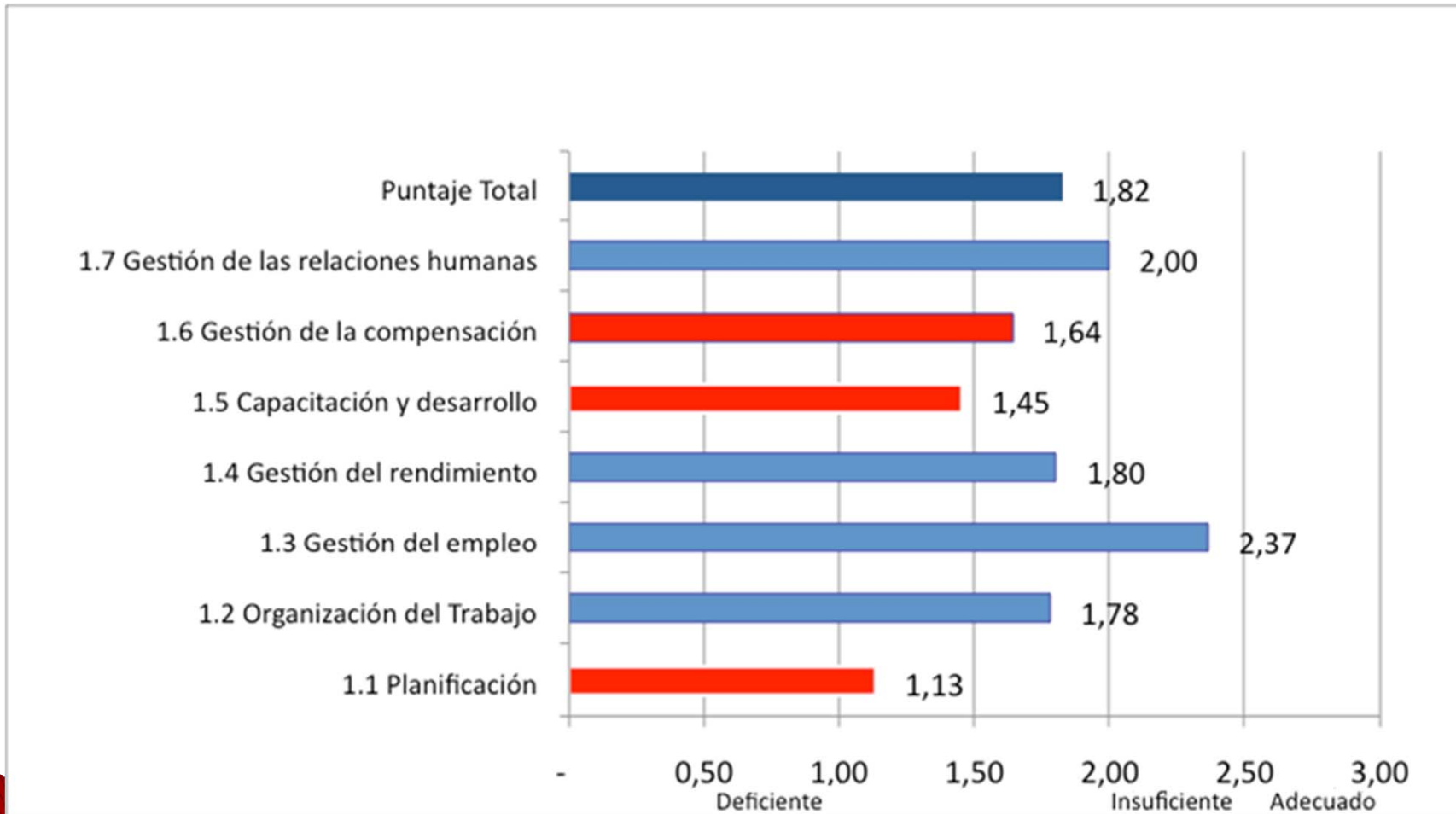
RESULTADO GENERAL

UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Puntaje de desempeño: 1.82

DESEMPEÑO DEFICIENTE

Situación de las oficinas de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia a partir de una muestra de 188 Oficinas de Recursos Humanos.

Detalles del Sub Sistema de Planificación.

	GL	GN	GR
Cuenta con un plan	34%	50%	34%
Conocía los Obj. Estratégicos	29%	45%	34%
Alineado	20%	37%	19%

Detalles del Sub Sistema de Organización del trabajo

	GL	GN	GR
No cuenta con MOF o está desactualizado	29%	41%	37%
Desarrollo de perfiles	24%	38%	40%
La URH no participa -MOF	25%	23%	25%

Detalles del Sub Sistema de Gestión del Empleo

	GL	GN	GR
Cuenta con procesos formalizados de Reclutamiento, selección, desplazamiento y desvinculación	37%	72%	52%
Prácticas innovadoras en GE	21%	38%	29%

Detalles del Sub Sistema de Gestión del Rendimiento

	GL	GN	GR
Cuenta con un Sistema de Gestión del Rendimiento	17%	13%	19%

Detalles del Sub Sistema de Capacitación y Desarrollo

	GL	GN	GR
Cuentan con un Plan formal de Capacitación	40%	89%	69%
Desarrollo esporádico de iniciativas o prácticas innovadoras en Gestión de la Capacitación y Desarrollo.	28%	39%	42%

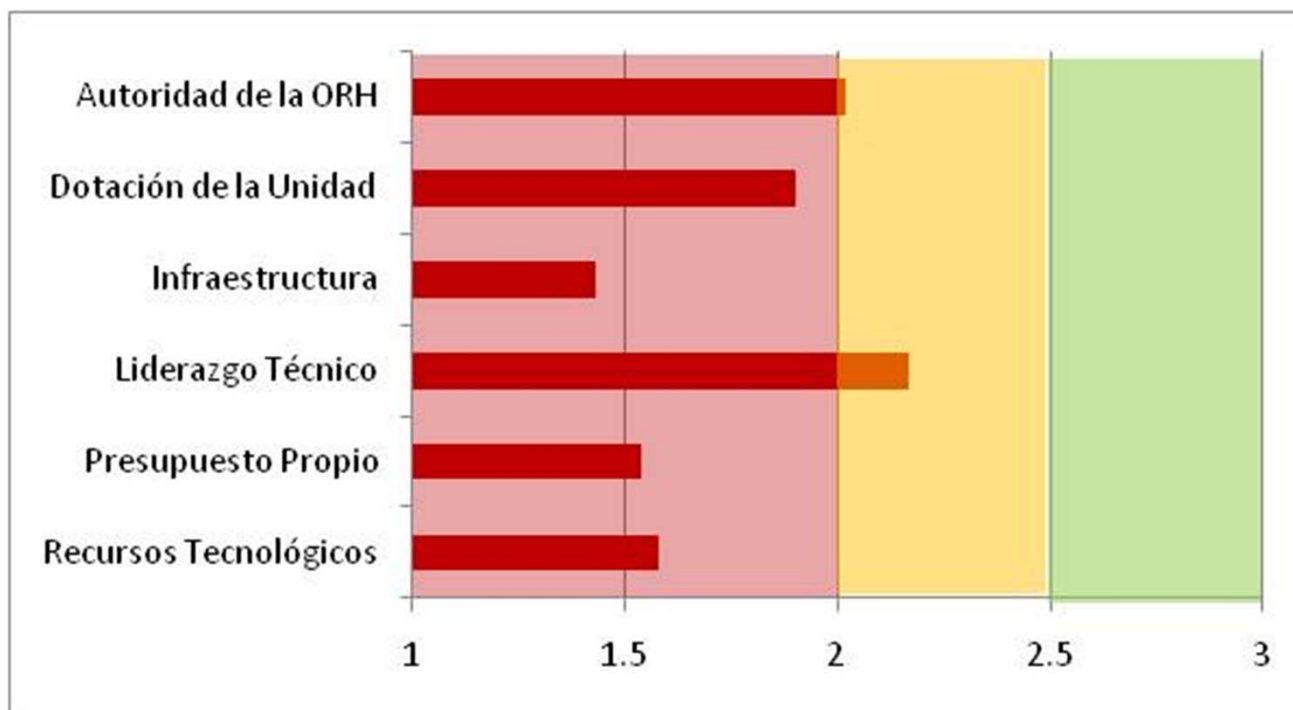
Detalles del Sub Sistema de Compensación

	GL	GN	GR
No existe equilibrio entre los ingresos económicos entre los cargos con funciones similares entre las áreas	40%	53%	58%
No existen políticas e instrumentos útiles de reconocimiento no monetario	52%	51%	42%

Detalles del Sub Sistema de las relaciones humana

	GL	GN	GR
Cuenta con políticas, procedimientos, prácticas que regulan la gestión de las relaciones humanas	73%	68%	64%
Realiza evaluaciones de Clima Organizacional	19%	26%	21%
Cuenta con un plan de bienestar de personal cuya aplicación es prioritaria	41%	69%	54%

Resultados Recursos Técnicos y Políticos



Gracias.

