



# Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos

# CONTENIDO



- **ATRACCIÓN DE TALENTO** ..... 3
  - Lineamientos y políticas ..... 3
  - Proceso de reclutamiento ..... 4
  - Anexos ..... 5
- **INDUCCIÓN Y PERIODO DE PRUEBA**..... 5
  - Lineamientos y políticas ..... 5
  - Procedimiento de inducción..... 5
  - Anexos ..... 7
- **CAPACITACIÓN** ..... 8
  - Lineamientos y políticas ..... 8
  - Procedimiento ..... 8
  - Anexos ..... 9
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** ..... 10
  - Lineamientos y políticas ..... 10
  - Procedimiento ..... 10
  - Anexos ..... 12
- **CLIMA LABORAL**..... 12

# ATRACCIÓN DE TALENTO

## 1. Lineamientos y políticas

### **Generalidades:**

- La atracción de talento es una responsabilidad prioritaria del responsable de Recursos Humanos.
- Es responsabilidad de cada cabeza de área la solicitud de sus propias vacantes a cubrir, así como la pronta respuesta y disponibilidad para realizar las entrevistas o filtros de selección de candidatos que le correspondan.
- Cuando una posición es nueva, se deberá contar con la autorización de ampliación de presupuesto por parte de la Dirección General.

### **Detonadores de una vacante:**

- **Sustitución:** Se procede a la solicitud de una vacante en caso de renuncia, promoción interna o despido por bajo desempeño.
- **Incapacidad:** Cuando un colaborador reporta una condición de salud que requiere de más de un mes de ausencia y sus actividades tienen que ser cubiertas.
- **Nueva Creación:** Cuando la posición es creada por el crecimiento de la organización.

### **Tiempos para cubrir una posición**

- Los tiempos de cobertura de una posición varían según la especialización de la misma, el grado de responsabilidad, el rango salarial, la ubicación, etc.

<b>Tipo de posición</b>	<b>Tiempo de respuesta</b>
Operativos y administrativos	20 a 30 días
Gerentes	30 a 60 días
Directivos y muy especializado	60 a 90 días

## 2. Proceso de reclutamiento

### **a. Elaboración de términos de referencia:**

Tener definido funciones, sueldo, reporte, perfil requerido.

### **b. Publicación de la vacante en diversas fuentes:**

Facebook, página web, LinkedIn, Idealist, Hacesfalta.org.

### **c. Filtro de CVs:**

Asegurar que cumpla con los requisitos de experiencia y competencias básicas. Es importante no discriminar a ningún candidato o candidata por temas de género, religión, características físicas, etc.

### **d. Las entrevistas:**

- Las entrevistas pueden ser virtuales o presenciales y no deberán exceder de tres por candidato.
- Cuando el tipo de contratación lo requiere, se pueden tener entrevistas con más de una persona entrevistando.
- Es recomendable contar con una bitácora de registro y reporte de candidatos y de pasos dados en el proceso para un mejor seguimiento.

### **e. Pruebas psicométricas:**

Una vez elegido el candidato ganador se procede a la aplicación de las pruebas psicométricas. Las pruebas básicas son: Inteligencia, Honestidad, Personalidad.

### **f. Solicitud de referencias:**

Los candidatos para la terna o dupla finalista deberán contar con una o dos referencias laborales avaladas por el reclutador.

### **g. Selección de candidato y oferta laboral:**

- Una vez seleccionado el candidato finalista, se realiza la carta oferta donde incluya esquema de pago, prestaciones, horarios y acuerdos.
- La oferta deberá ser firmada por el interesado, el jefe directo y el área de Capital Humano.
- Si el candidato cuestiona la oferta y pide una remuneración o condiciones distintas, el Coordinador pasa la propuesta al área de finanzas y avala con el jefe directo para ver si es factible o si se declina la oferta.

### 3. Anexos

Formato términos de referencia, formato entrevista, batería de pruebas psicométricas sugeridas, control de proceso RYS.

## INDUCCIÓN Y PERIODO DE PRUEBA

### 1. Lineamientos y políticas

- El proceso de ingreso de nuevos colaboradores a la organización debe orientarse a la capacitación e inducción a sus funciones; así como a la integración y apropiación de la cultura institucional.
- Cada jefe directo es el responsable de asegurar un proceso exitoso de integración e inducción de los colaboradores nuevos.
- La inducción de los nuevos candidatos consiste en:
  - a. Un día de integración (primer día)
  - b. Un periodo de inducción (primeros quince días)
  - c. Un periodo de prueba (tres primeros meses).

### 2. Procedimiento de inducción

#### **a. Determinación de la fecha de ingreso:**

Una vez firmada la oferta, se acuerda con el candidato y el jefe directo su fecha de ingreso.

#### **b. Preparación de material y herramientas de trabajo:**

El responsable de Capital Humano prepara o asigna la compra de todo lo necesario para recibir al nuevo colaborador en su primer día:

- Asignación de escritorio y lugar de trabajo.
- Apertura de cuenta de correo electrónico.
- Entrega de equipo de cómputo con el software que requiera el puesto.

- Material de papelería: plumas, cuaderno, tijeras, clips, folders, carpetas, etc.
- Otras herramientas (cámara fotográfica, equipo de seguridad, etc.).

**c. Firma de contrato y recopilación de documentos para expediente:**

El día anterior al ingreso el colaborador deberá entregar copia de identificación oficial, CURP, RFC, número de cuenta, comprobante de domicilio, número de Seguro Social, “Contactos de emergencia”, “Hoja de datos médicos” y procederá a firmar su contrato de prueba por tres meses.

**d. Primer día de labores:**

El día del ingreso, el responsable de Capital Humano deberá asegurar la bienvenida del nuevo colaborador:

- Aviso formal de la entrada de un nuevo colaborador a través de un correo electrónico informativo a todos los colaboradores.
- Plática introductoria sobre la organización, su objeto social, proyectos.
- Lectura y firma de documentos y formatos, manual del empleado, código de ética.
- Presentación a los colaboradores del equipo y recorrido por las instalaciones.
- Entrega de material de trabajo y firma de responsivas, si las hubiera.
- El jefe directo explica las funciones y objetivos al nuevo trabajador; así como el plan de evaluación de su plan de inducción y periodo de prueba.

**e. Los primeros 15 días de un colaborador:**

Tienen como objetivo facilitar el entendimiento del puesto y la adaptación a la organización.

- El jefe directo deberá elaborar el plan de inducción, entregarlo al responsable de Capital Humano antes del ingreso del colaborador y asegurar su cumplimiento.
- Las actividades para incluir son: reuniones, capacitación en procesos, introducción a los beneficiarios, donantes, etc. Ver formato de “Plan de inducción”

**f. Los tres primeros meses (periodo de prueba):**

Buscan la asimilación del propio puesto por parte del trabajador y el conocimiento por parte de la organización de su aptitud para el mismo.

- El jefe directo deberá documentar los tres objetivos que se evaluarán al finalizar el periodo de prueba y comunicarlos al colaborador.
- Una vez al mes el jefe directo en sesión con el nuevo colaborador revisa el cumplimiento de sus metas de aprendizaje y desempeño y documenta.
- Al terminar el tercer mes, el responsable de Capital Humano solicita un reporte de desempeño del nuevo colaborador.

**g. Extensión de contrato:**

Si el proceso de prueba es considerado exitoso y el colaborador es considerado apto para la extensión de contrato, se procede a la firma de este.

**h. Casos de baja o no renovación de contrato al finalizar el periodo de prueba:**

Cuando el colaborador no cumpla con los requerimientos ya mencionados para la extensión de contrato, se procede a su baja formal y finiquito.

**3. Anexos**

Formato carta oferta, plan de inducción, evaluación periodo de prueba.



# CAPACITACIÓN

## 1. Lineamientos y políticas

- a. En la organización se busca desarrollar el talento y lograr el máximo rendimiento del personal en sus funciones, por lo que fomenta la formación permanente.
- b. Cada año el responsable de Capital Humano deberá garantizar la elaboración del plan de capacitación a partir de un diagnóstico de necesidades.
- c. Es responsabilidad de los jefes de área involucrarse en la propuesta y ejecución de las capacitaciones técnicas y especializadas.
- d. En los planes de capacitación se deberán incluir temas de desarrollo personal, salud, bienestar, inclusión y actualizaciones en temas relacionados con nuestro objeto social.

## 2. Procedimiento

- a. Elaboración de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). El propósito del DNC es identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesitan los trabajadores de la organización. Los pasos para su obtención son:
  - El responsable de Capital Humano debe diseñar y lanzar un cuestionario que todos los colaboradores deberán responder, donde se indiquen los temas técnicos, de desarrollo personal y profesional que hace falta reforzar.
  - Se prepara un resumen de los hallazgos y se convoca a una reunión con todos los líderes de área para definir prioridades y corroborar la información levantada.
- b. Desarrollo del plan anual de capacitación: El responsable de Capital Humano realiza el documento final que deberá incluir: temática, objetivos por cada módulo o tema, participantes, mes en que se

impartirá la capacitación, quién imparte (proveedor o curso interno), si requiere presupuesto o no.

- c. Asignación de un presupuesto anual/ mensual para capacitación: La dirección general o financiera, asigna una partida mensual para este concepto.
- d. Búsqueda de proveedores o voluntarios para cubrir programa de capacitación: Se deberá buscar capacitadores, solicitar cotizaciones y confirmar las fechas con al menos dos meses de anticipación.
- e. Preparación, ejecución y evaluación de las capacitaciones:
  - Preparación: confirmación de fecha, capacitador, lugar donde se imparte, material necesario, presupuesto, convocatoria, participantes.
  - Ejecución: bienvenida y presentación del capacitador, logística y desarrollo de la sesión.
  - Evaluación: formato sencillo de evaluación de la capacitación por parte de los colaboradores para dar la retroalimentación necesaria al capacitador.
- f. Reporte anual de cumplimiento de programa de capacitación: Al final del año el responsable de Capital Humano elabora un reporte con la información consolidada de cursos planeados/ realizados, número de participantes, presupuesto utilizado y resultados de las evaluaciones.

### 3. Anexos

Formato DNC, formato plan de capacitación, evaluación de la capacitación.

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## 1. Lineamientos y políticas

- a. Contar con una metodología de evaluación efectiva nos permita medir el desempeño, dar una retroalimentación oportuna, tomar mejores decisiones e impulsar el crecimiento de la gente.
- b. El responsable de Capital Humano debe asegurar la evaluación periódica de todos los colaboradores de la organización ofreciendo herramientas eficientes.
- c. Para lograr la evaluación del personal, se requiere del compromiso de todos, particularmente de aquellos que tienen gente a su cargo.
- d. Se pide a todos los colaboradores cumplir en tiempo y forma con las solicitudes de información realizadas en materia de evaluación de subordinados, pares, jefes o gente con que se tiene interacción.
- e. Se realizará una evaluación de desempeño anual, donde se califican competencias, actitudes, habilidades psicosociales y rendimiento profesional. Si la organización cuenta con métricas, se deberán incluir los KPIS de cada puesto.
- f. Las evaluaciones se sugieren en formato de formulario de Google Drive con el fin de facilitar su llenado, el registro de resultados y su tabulación.
- g. Todos los colaboradores serán evaluados por su jefe directo y harán una autoevaluación. Aquellos que tengan personal a su cargo serán evaluados también por sus subordinados y algunos de sus pares, obteniendo una evaluación 360°.
- h. Los estándares esperados por la organización en cuanto a resultados obtenidos en las evaluaciones son de un desempeño promedio entre el 80% y el 100%.

## 2. Procedimiento

- a. Elaboración del formato de evaluación:
  - Proponer formato de evaluación general con rubros aplicables a toda la organización. Para la evaluación de gente con personal a su cargo se agregan preguntas específicas de liderazgo y

- gestión de equipos.
- En sesión con los demás responsables de área se revisa el formato y complementa para pasar a aprobación de la Dirección General.
  - El responsable de Capital Humano sube el documento a la nube en un archivo de Google Forms.
- b. Parrilla de evaluadores: Para las evaluaciones 360 se crea una tabla donde se asigna quiénes evalúan a qué responsable de área (jefe, subordinados, pares o personas con interacción).
- c. Socialización del proceso de evaluación de desempeño: Se convoca a una reunión con todos los colaboradores y se les presenta el proceso de evaluación de desempeño, se explican formatos, responsabilidades y fechas compromiso.
- d. Envío de formatos y ejecución de la evaluación:
- Se envía la liga de internet con la evaluación a todos los colaboradores para su evaluación personal y la evaluación en la que participen según la parrilla aprobada previamente.
  - Se da una semana desde el envío para completar las evaluaciones en línea.
- e. Procesamiento de reportes y envío de resultados:
- El responsable de Capital Humano procesa los resultados de las evaluaciones y elabora un formato con los resultados y promedios personales.
  - Los reportes se envían a cada jefe quien es responsable de su análisis y uso pertinente
  - Se presenta un resumen ejecutivo con los hallazgos y resultados globales a Dirección General.
- f. Sesión de retroalimentación personal y firma de compromisos.
- Es responsabilidad de cada jefe directo tener una sesión de retroalimentación personal con cada uno de los miembros de su equipo donde revisen resultados: fortalezas, áreas de oportunidad, necesidades de parte del subordinado.
  - En la sesión de retroalimentación se toma nota de lo compromisos adquiridos tanto por parte del colaborador, como del jefe directo.

- g. Seguimiento a compromisos de los colaboradores.
  - Es deseable que por lo menos una vez al mes, los jefes directos tengan una sesión de seguimiento personal a sus equipos donde puedan revisar los compromisos adquiridos y otras situaciones del desempeño y desarrollo de los colaboradores a su cargo.

### 3. Anexos

Formato de evaluación de desempeño

## CLIMA LABORAL

Para asegurar un buen ambiente de trabajo, se sugiere:

- Realizar una encuesta anual de sondeo de clima laboral.
- Tener actividades de integración.

**Anexos:**

Encuesta de clima, sugerencia de actividades.