

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DE GRADO**

**SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**CASO: FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO  
PRODUCTIVO Y FINANCIERO – PROFIN**

**Postulante: Ana Emily Marín Nina**

**Tutor: MSc. Ricardo Villavicencio Núñez**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2018**

## *DEDICATORIA:*

*A Dios por las bendiciones y guiar mi camino en la vida.*

*A la Virgencita del Socavón por interceder ante Dios para bendecirme siempre.*

*A mis papás por su infinita firmeza, principios, valores, carácter, empeño, perseverancia y determinación que me inculcaron para conseguir mis objetivos; papitos gracias por todo su esfuerzo para brindarme las mejores herramientas para ser una gran profesional, este logro es mi manera de agradecerles, los amo mucho y prometo seguir creciendo como persona y profesional.*

*A mi hermana Diana, eres una de mis motivaciones para seguir adelante, porque siempre encontrarás en mí tu guía para caminar juntas en el camino de la vida, gracias por toda tu ayuda, cariño y comprensión, te amo mucho.*

*A mis abuelitos Angel y Alicia, porque con todo su amor, palabras, consejos y plegarias me hicieron más fuerte y me demostraron que puedo lograr todas mis metas.*

*A mi abuelito Florencio que desde el cielo me acompaña y protege siempre.*

### *AGRADECIMIENTOS:*

*Mi mayor agradecimiento a mi tutor Lic. Ricardo Villavicencio por su apoyo profesional, y enseñanzas durante el desarrollo de esta investigación. Es un ejemplo de persona y profesional.*

*También agradezco a Ariel por todo su amor, apoyo, comprensión, paciencia y por fortalecerme siempre. Gracias por ser parte de mi vida.*

## RESUMEN

Hoy en día las nuevas tendencias que afectan a las organizaciones, como resultado de los procesos de globalización, cambio continuo de los entornos y creciente competitividad, se reconoce cada vez más la evidente importancia de adecuar la estructura organizacional a la “estrategia” de las organizaciones y de incorporar, mantener y desarrollar el Talento Humano en las mismas, como una forma de diferenciarse competitivamente a través de las personas que la integran para la creación de valor, de servicios de excelencia y alta productividad en favor de las poblaciones con las cuales se trabaja.

El análisis de la presente investigación se realizará en la Fundación PROFIN, una institución sin fines de lucro que impulsa la inclusión e innovación financiera en favor de los segmentos más desfavorecidos de la población boliviana. La principal actividad de PROFIN es administrar programas financiados por la Cooperación Internacional, quienes para realizar alianzas y proveer nuevos financiamientos a la entidad realizan procesos de evaluación del desempeño organizacional y muy especialmente el referido al talento humano.

El presente trabajo de tesis pretende realizar un exhaustivo análisis del Sistema de Administración del Talento Humano que utiliza la Fundación, para establecer las limitaciones y debilidades de los subsistemas que la componen.

## ÍNDICE

<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	1
<b>1.1. JUSTIFICACIÓN</b> .....	1
1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	2
<b>1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	2
<b>1.3. PROBLEMA CIENTÍFICO</b> .....	5
<b>1.4. OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	6
<b>1.5. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
<b>ÁMBITO TEMÁTICO</b> .....	6
<b>ÁMBITO ESPACIAL</b> .....	6
<b>ÁMBITO TEMPORAL</b> .....	7
<b>1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	7
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	7
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	8
<b>DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS</b> .....	8
<b>2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES</b> .....	8
2.1.1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	8
2.1.2. LAS PERSONAS.....	9
2.1.3. SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.1.3. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11

<b>COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> .....	14
<b>2.2. FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE DESARROLLO</b> .....	23
<b>2.2.1. PROYECTOS DE DESARROLLO</b> .....	23
<b>2.2.2. IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO</b> .....	24
<b>2.2.3. PROYECTOS DE DESARROLLO EN BOLIVIA</b> .....	24
<b>2.2.4. FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE DESARROLLO</b> .....	27
<b>2.2.5. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS</b> .....	28
<b>2.2.6. CAUSAS QUE IMPIDEN FINANCIAMIENTO</b> .....	29
<b>2.3. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y FINANCIERO – PROFIN</b> .....	30
<b>2.3.1. HISTORIA</b> .....	30
<b>2.3.2. FIN Y OBJETO</b> .....	31
<b>2.3.3. MISIÓN</b> .....	31
<b>2.3.4. VISIÓN</b> .....	32
<b>2.3.5. LÍNEAS DE ACCIÓN</b> .....	32
<b>2.3.6. EL EQUIPO PROFIN</b> .....	34
<b>2.3.7. ACTIVIDADES DE LA FUNDACIÓN</b> .....	35
<b>2.3.8. PROGRAMAS ADMINISTRADOS</b> .....	37
<b>2.4. CONTEXTO REFERENCIAL</b> .....	40
<b>2.5. ESTUDIOS PREVIOS AL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	40
<b>2.6. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA</b> .....	41
<b>CAPITULO III</b> .....	43
<b>DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	43

<b>3.1. INTRODUCCIÓN</b> .....	43
<b>3.2. TIPO DE INTERVENCIÓN</b> .....	43
<b>3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	44
<b>3.4. UNIVERSO Y POBLACIÓN DE ESTUDIO</b> .....	45
<b>3.5. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	45
<b>3.6. DETERMINACION DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE MUESTRA</b> .....	46
<b>3.7. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS</b> .....	46
<b>3.8. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN</b> .....	48
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	51
<b>RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	51
<b>4.1. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA</b> .....	51
<b>4.2. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b> .....	52
<b>4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	56
<b>4.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	84
<b>CAPÍTULO V</b> .....	88
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b> .....	88
<b>5.1. INTRODUCCION</b> .....	88
<b>5.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA</b> .....	89
<b>5.3. OBJETIVO ESPECIFICO</b> .....	89
<b>5.4. ANALISIS SITUACIONAL</b> .....	89
<b>5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b> .....	96
<b>5.5.1. PROCESOS RIESGO ALTO:</b> .....	96
<b>5.5.2. PROCESOS CON RIESGO MEDIO</b> .....	117
<b>5.5.3. PROCESOS CON RIESGO BAJO</b> .....	122

<b>CAPÍTULO VI</b> .....	128
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	128
<b>6.1. CONCLUSIONES</b> .....	128
<b>6.2. RECOMENDACIONES</b> .....	129
<b>ANEXO 1</b> .....	130
<b>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	130
<b>1.1. ENTREVISTA</b> .....	134
<b>1.2. REVISION DOCUMENTAL - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PROFIN</b> .....	150
<b>ANEXO 2</b> .....	154
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	154
<b>2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b> .....	154
<b>2.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA</b> .....	164
<b>2.3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL</b> .....	167
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	169

## INDICE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>14</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2.SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3.SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4.SUBSISTEMA DE RETENCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5.SUBSISTEMA DE DESARROLLO .....</b>	<b>21</b>
<b>ILUSTRACIÓN 6. SUBSISTEMA DE AUDITORÍA .....</b>	<b>22</b>
<b>ILUSTRACIÓN 7. EQUIPO PROFIN .....</b>	<b>34</b>
<b>ILUSTRACIÓN 8. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....</b>	<b>42</b>
<b>ILUSTRACIÓN 9. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>51</b>
<b>ILUSTRACIÓN 10. RESULTADOS SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>ILUSTRACIÓN 11. ANALISIS DE RIESGO SISTEMA DE INTEGRACIÓN .....</b>	<b>63</b>
<b>ILUSTRACIÓN 12. RESULTADOS SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>ILUSTRACIÓN 13. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>69</b>
<b>ILUSTRACIÓN 14. RESULTADOS SUBSISTEMA DE RETENCIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>ILUSTRACIÓN 15. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE RETENCIÓN.....</b>	<b>73</b>
<b>ILUSTRACIÓN 16. RESULTADOS SUBSISTEMA DE DESARROLLO .....</b>	<b>74</b>
<b>ILUSTRACIÓN 17. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE DESARROLLO..</b>	<b>77</b>
<b>ILUSTRACIÓN 18. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE AUDITORÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>ILUSTRACIÓN 19. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>90</b>
<b>ILUSTRACIÓN 20. INTERRELACION DE LA PROPUESTAS POR SUSBSISTEMAS.....</b>	<b>95</b>

<b>ILUSTRACIÓN 21. ESQUEMA PROPUESTA ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....</b>	<b>96</b>
<b>ILUSTRACIÓN 22. ESQUEMA PROPUESTA PROGRAMA DE MOTIVACION</b>	<b>100</b>
<b>ILUSTRACIÓN 23. ESQUEMA PROPUESTA PLAN DE SUCESIÓN.....</b>	<b>107</b>
<b>ILUSTRACIÓN 24.ESQUEMA PROPUESTA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>112</b>
<b>ILUSTRACIÓN 25. ESQUEMA PROPUESTA SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>118</b>
<b>ILUSTRACIÓN 26. ESQUEMA PROPUESTA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....</b>	<b>120</b>

### **INDICE TABLAS**

<b>TABLA 1.COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN BOLIVIA.....</b>	<b>26</b>
<b>TABLA 2. TIPO DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>TABLA 3. PERSONAL FUNDACIÓN PROFIN .....</b>	<b>46</b>
<b>TABLA 4. PARÁMETROS DE VALORACIÓN DE PROCESOS .....</b>	<b>54</b>
<b>TABLA 5. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RIESGO .....</b>	<b>55</b>
<b>TABLA 6. SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE TALENTO HUMANO.....</b>	<b>78</b>
<b>TABLA 7. FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO .....</b>	<b>83</b>
<b>TABLA 8. RESUMEN PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>	<b>92</b>



## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Justificar es exponer todas las razones, las cuales son de importancia y motivan a realizar una investigación. Se debe explicar porque es conveniente la investigación y qué o cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido. Se plantea la presente investigación, respaldada por las justificaciones siguientes:

##### **1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

En el proceso de la investigación se permitirá expresar en la práctica los conceptos teóricos propios de la Administración del Talento Humano y los diferentes subsistemas que lo componen. Además de contribuir con toda la investigación con la adopción de teorías administrativas relacionadas sobre el tema.

En materia académica, con la aplicación de la teoría adquirida sobre el Sistema de Administración del Talento Humano, se pretende perfeccionar, profundizar y corregir en la práctica, los aspectos que presenten deficiencias. También, esta investigación permitirá conocer y ampliar nuevos conocimientos a los ya adquiridos, además de poner en práctica todo lo estudiado en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.



### **1.1.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Mediante este trabajo de investigación se busca contribuir con la identificación de las principales falencias en los Sistema de Administración del Talento Humano en instituciones como la Fundación PROFIN, además de estudiar las causas de estos problemas para poder proponer las posibles soluciones. La Fundación PROFIN se beneficiará porque podrá desarrollar mejores condiciones organizacionales, para la ejecución y satisfacción plena del talento humano lo cual contribuirá con el alcance de objetivos individuales, se podrá alcanzar eficiencia y eficacia con el personal disponibles, además de crear y desarrollar un equipo de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización todo esto con el propósito de contribuir al éxito de PROFIN.

### **1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Es importante que una organización pueda administrar efectivamente el talento humano con el objetivo de obtener los siguientes beneficios: Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad, mejorar la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros, promover un clima organizacional adecuado, mejorar la calidad de vida de los integrantes de la organización, incrementar la motivación y consecuentemente la productividad y calidad del trabajo.

Fundación PROFIN es una institución que tiene como actividad principal administrar programas esta característica hace de la fundación una organización compuesta por personal fijo y personal temporal de acuerdo a la duración de cada programa.



PROFIN actualmente vive un momento de transformación como organización, debido a los cambios en el entorno externo e interno, debiendo afrontar retos de mejorar el desempeño organizacional y, dentro de éste, del talento humano de la organización.

Tomando en cuenta los subsistemas que componen la Administración del Talento Humano se pudo encontrar, en una investigación exploratoria (pre-diagnóstico, Ver Anexo 1.1) algunos problemas, los cuales son sintetizados en los siguientes factores:

Los Subsistemas que componen el Sistema de Administración del Talento Humano de la Fundación PROFIN son:

- a) Subsistema de Integración del Talento Humano
- b) Subsistema de Organización del Talento Humano
- c) Subsistema de Retención del Talento Humano
- d) Subsistema de Desarrollo del Talento Humano
- e) Subsistema de Auditoria del Talento Humano

Dentro del **Subsistema de Integración del Talento Humano** se pudo identificar que no realizan con la continuidad necesaria una investigación del mercado de personal con el objetivo de poder captar al mejor personal para la fundación. Al analizar cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento del Talento Humano se identificó que al momento de solicitar personal se considera únicamente al personal interno, que no siempre reúne el mejor perfil para los cargos o, en algunas ocasiones, se considera a los mejores candidatos por recomendaciones del entorno a la institución, sin asegurar que sean los mejores candidatos para los puestos vacantes. Esta forma de proceder se debe a la ausencia de políticas y herramientas que permitan realizar un óptimo reclutamiento donde se asegure la contratación de los mejores perfiles para ocupar los puestos vacantes.



Los procedimientos en la selección del Talento Humano presentan algunos problemas porque no se tiene claramente definidas las funciones de cada puesto y el perfil profesional para ocupar los mismos. El proceso de selección privilegia la utilización de la entrevista, la cual no es realizada de acuerdo a criterios técnicos. Se deja de lado, por desconocimiento, otras técnicas para asegurar la selección del mejor o los mejores candidatos a un puesto. Por otro lado, se encontró como primer problema que no existen mecanismos formales y adecuados de inducción, que aseguren que los nuevos empleados puedan integrarse rápidamente a la organización y sus puestos. No se utiliza, para los casos que se requieran, programas de capacitación de socialización.

En el **Subsistema de Organización del Talento Humano** el diseño de los puestos, la descripción y análisis de los mismos, como consecuencia de todos los cambios que afectaron a la institución, no se encuentra actualizado y no existe claridad en la definición de las tareas, obligaciones y funciones del personal.

Respecto a la evaluación de puestos, la Fundación intento implementar el instrumento POAI (Programa Operativo Anual Individual) en el cual cada empleado debía fijar las metas a realizar cada año entorno a sus funciones y obligaciones de su puesto de trabajo, cada tres meses un comité evaluador conjuntamente el empleado debía evaluar todo lo avanzando hasta ese momento. Se pudo realizar la evaluación a un empleado, pero se presentaron problemas porque no se pudo plantear los objetivos que deben alcanzar debido a que las funciones que realizan no se encuentran claramente definidas y no existe claridad respecto a los objetivos de trabajo de los diferentes puestos de la organización, ocasionando esto que la evaluación de desempeño no se pueda realizar.

Dentro del **Subsistema de Retención del Talento Humano**, no se realizó una valoración de puestos que permita la elaboración de la escala salarial y no se



cuenta con políticas motivacionales que contribuyan con la productividad y eficiencia en la organización.

El **Subsistema de Desarrollo del Talento Humano** de la Fundación PROFIN no cuenta con un programa de formación continua al personal; tampoco tiene claro un plan de desarrollo y de carrera.

El último **Subsistema de Auditoria del Talento Humano**, la Fundación no realiza ninguna de las técnicas que se utilizan para poder auditar un Sistema de Administración del Talento Humano como ser el enfoque retrospectivo de logros. Además de que cuentan con una base de datos desactualizada sobre el personal y los puestos de trabajo, no están elaboradas las fichas individuales de empleados y el inventario del personal.

Con la información anteriormente expuesta, se puede considerar que la Administración del Talento Humano en una organización como PROFIN no se ha adaptado rápidamente a los cambios y que el sistema tiene muchas debilidades.

### 1.3. PROBLEMA CIENTÍFICO

De acuerdo a lo expresado anteriormente se expone a continuación el problema objeto de estudio de la Fundación:

**“La Fundación para el desarrollo productivo y financiero PROFIN, ubicada en la ciudad de La Paz, no cuenta con un adecuado Sistema de Administración del Talento Humano”.**

### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ ¿Cuáles serán las características del subsistema de integración en la Fundación PROFIN?



- ✓ ¿Cuáles serán las particularidades del subsistema de organización dentro de la Fundación PROFIN?
- ✓ ¿Cuáles serán las características del subsistema de retención en la Fundación PROFIN?
- ✓ ¿Cuáles serán las características del subsistema de desarrollo en la Fundación PROFIN?
- ✓ ¿Cuáles serán las características del subsistema de auditoría en la Fundación PROFIN?

#### **1.4. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio de la presente tesis contempla y se enmarca en el tema del Sistema de Administración del Talento Humano tomando en cuenta los subsistemas actualmente utilizados en la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero PROFIN.

#### **1.5. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **ÁMBITO TEMÁTICO**

El área de estudio de la presente investigación, corresponde a la Administración del Talento Humano, además de los principales subsistemas que lo componen, por ejemplo, reclutamiento y selección, administración de sueldos y salarios, planeación y evaluación además de la capacitación y desarrollo, entre otros.

##### **ÁMBITO ESPACIAL**

El trabajo de investigación, será desarrollará en Bolivia específicamente en la ciudad de La Paz tomando en cuenta que la investigación se llevará a cabo en



la oficina de la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero que se encuentra entre las Calles Sánchez Lima y Pinilla # 2600.

## **ÁMBITO TEMPORAL**

Se tomará un alcance temporal de los últimos seis meses del periodo 2016 tomando en cuenta las actividades relacionadas con la administración del talento humano de la Fundación PROFIN.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Investigar y proponer mejoras al Sistema de Administración del Talento Humano de la Fundación PROFIN.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Analizar las características del subsistema de integración dentro de la Fundación PROFIN.
- b) Investigar las particularidades del subsistema de organización dentro de la Fundación PROFIN.
- c) Estudiar las características del subsistema de retención dentro de la Fundación PROFIN.
- d) Describir las particularidades del subsistema de desarrollo dentro de la Fundación PROFIN.
- e) Exponer las características del subsistema de auditoria dentro de la Fundación PROFIN.



## **CAPITULO II**

### **DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS**

#### **2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES**

##### **2.1.1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

###### **2.1.1.1. ADMINISTRACIÓN**

Fundamentalmente la administración consiste en articular las funciones básicas del administrador como son: la planificación, organización, dirección, control y coordinación, de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos planteados en una organización.

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistema racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr". (Chiavenato, 2006)

Según Katz, el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características del Talento Humano; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, lo cual resulta en un desempeño esperado. Existen tres habilidades importantes: técnica, humana y conceptual. (L.Katz, 1955)

###### **2.1.1.2. LAS ORGANIZACIONES**

Una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas



individuales en forma independiente no podrían lograr. Se constituye en una asociación de personas, con un objetivo común y que se hallan inmersos en una estructura definida, dentro de esta, el elemento clave y fundamental la constituyen las personas ya que éstas son las encargadas de administrar los recursos organizacionales. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2007)

Los recursos materiales, humanos y financieros constituyen los recursos organizacionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales como ser: la satisfacción de bienes y servicios de la sociedad, productividad, utilidad y crear un ambiente de trabajo en el cual se pueda desenvolver de la mejor manera el personal. El logro de objetivos como también el mantenimiento del sistema de administración del Talento Humano y su adaptación al ambiente externo contribuye con que una organización alcance la eficacia organizacional.

### **2.1.2. LAS PERSONAS**

Las personas constituyen un valioso recurso para las organizaciones, estas dependen de sus Talento Humano para su éxito y continuidad. Además de realizar sus tareas son un elemento de retroalimentación para identificar y solucionar problemas, de esta manera la organización mejora continuamente.

Según Chiavenato, las personas se agrupan para formar organizaciones y por medio de ellas lograr objetivos comunes que serían imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones ofrecen incentivos, por otro lado, las personas ofrecen contribuciones para alcanzar los objetivos organizacionales. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre incentivos ofrecidos y contribuciones como ganancias para la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2007)



### 2.1.3. SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

Para conceptualizar el sistema de administración del Talento Humano es necesario determinar algunos conceptos:

#### 2.1.3.1. SISTEMA

Sistema es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. Las características que debe gozar todo sistema son:

- Estabilidad: Es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo.
- Adaptabilidad: Es la cualidad que debe poseer un sistema mediante el cual es capaz de evolucionar dinámicamente en relación a su entorno.
- Eficiencia: Es la cualidad por el cual el sistema entiende a su objetivo con economía de medios, poniendo en fuego procesos que le permiten ser adaptable y equilibrado.
- Sinergia: Es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a las de sus componentes sumados individualmente.

Las organizaciones actualmente son consideradas como sistema dinámicos, dicha afirmación debe aplicarse a la administración del Talento Humano ya que es uno de los componentes funcionales básicos de la organización, por ello en el presente texto nos referimos al mismo como un sistema de administración del Talento Humano y como tal estará compuesto por una serie de subsistema los que a su vez se dividirá en funciones, para así efectivizar su gestión, de tal forma que se coadyuve al logro de los objetivos organizacionales. (Soriano, 2016)



### **2.1.3.2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La administración del Talento Humano es un proceso administrativo en el cual se aplican técnicas y políticas necesarias para organizar a los Talento Humano que forman parte de una organización, las cuales son captados, integrados a sus tareas, retenidos en la organización, desarrollados como también motivados para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales y contribuir al alcance de sus objetivos individuales.

### **2.1.3. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **2.1.3.1. TEORÍA DE GARY DESSLER Y RICARDO VARELA**

La administración de Talento Humano se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
- Planear las necesidades del Talento Humano y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
- Proporcionar incentivos y prestaciones.



- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.

La administración estratégica del Talento Humano significa formular y ejecutar sistema de RH, es decir, políticas y prácticas de Talento Humano, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. (Dessler & Varela, 2001)

### **2.1.3.3. La Teoría X y Y de McGregor**

Douglas McGregor diferencia dos teorías totalmente opuestas acerca de la administración basada en la naturaleza humana:

- **Teoría X (La tradicional)**

Se basa en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado. El concepto de administración del Talento Humano es el siguiente:

“La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa, cuya finalidad son sus intereses económicos. La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas”. (McGregor , 1994)

- **Teoría Y (La moderna)**

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana, como ser: “El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El control externo y la amenaza de sanciones no son



los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales”. El concepto de administración del Talento Humano es el siguiente:

“La administración es la responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento hacia los objetivos organizacionales son características que están presentes en todas las personas”. (McGregor , 1994)

- **Teoría Z**

Según Ouchi, la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización. La teoría Z realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional. Esta teoría es considerada el aporte más actual a la contribución de McGregor. (Ouchi, 1982)

#### **2.1.3.4. TEORÍA DE LIKERT**

La acción administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Las variables organizacionales más utilizadas son:

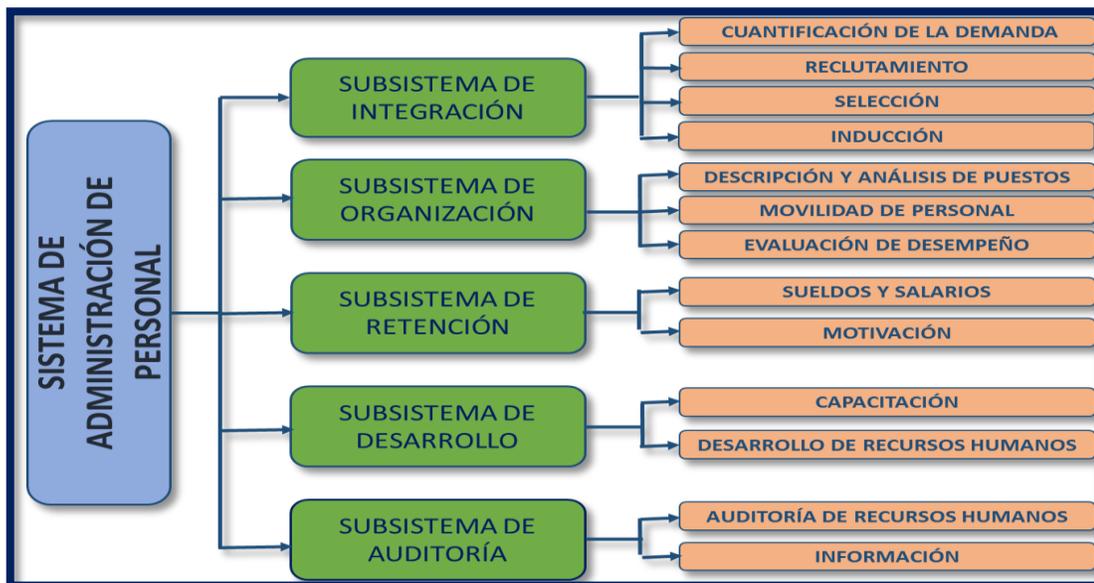
- Proceso de toma de decisiones
- Sistema de comunicación
- Relación interpersonal
- Sistema de recompensa y de sanciones

A partir de estas variables, Likert planea cuatro sistemas administrativos.

- **Sistema 1. Autoritario-Coercitivo:** Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa.
- **Sistema 2. Autoritario-Benevolente:** Es un sistema administrativo autoritario, sin embargo, menos duro y cerrado que el sistema 1, más condescendiente y menos rígido.
- **Sistema 3. Consultivo:** Es un sistema administrativo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional.
- **Sistema 4. Participativo:** Es el sistema administrativo democrático y participativo, es el más abierto de todos los sistema. (Likert, 1971)

## COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

### ILUSTRACIÓN 1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

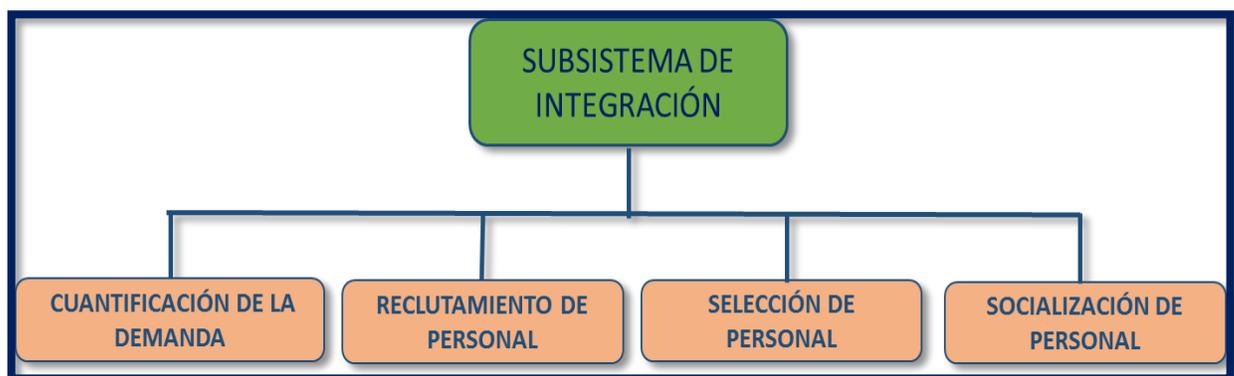


FUENTE: Elaboración propia en base al libro de "Administración de Talento Humano" autora Lic. Mónica Soriano y el libro de "Administración de Talento Humano" de Idalberto Chiavenato

### 2.1.3.5. SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN

El subsistema de integración tiene como objetivo suministrar del Talento Humano calificado a la organización para su funcionamiento, los procesos de integración representan la entrada de las personas al sistema organizacional. Esta etapa dentro del Sistema de Administración del Talento Humano es de vital importancia para que dentro de la organización se encuentre la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento oportuno.

#### ILUSTRACIÓN 2.SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

**Cuantificación de la demanda:** establece en forma genérica, la cantidad y calidad de funcionarios requeridos por la organización. El objetivo de la cuantificación de la demanda es evitar que la organización se transforme en una institución supernumeraria y que los puestos imprecisamente definidos, impidan el desarrollo integral de los funcionarios. (Soriano López, 2003)

**Reclutamiento del Talento Humano:** Es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar los puestos previamente requeridos por la organización. Existen tres tipos de reclutamiento interno, externo y mixto, con el fin de tener las mayores ventajas durante el



proceso y los mejores candidatos, de esta manera facilitar la siguiente etapa de selección del Talento Humano.

**Selección del Talento Humano:** La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos. El proceso de selección se realiza a través de etapas secuenciales, la primera es obtener información acerca del puesto vacante, la segunda es obtener información sobre los candidatos mediante técnicas de selección como ser pruebas de conocimientos, entrevistas, test de personalidad y técnicas de simulación.

**Socialización del Talento Humano:** Se lleva a cabo a través de un programa de inducción cuyo objetivo es familiarizar al nuevo trabajador con la organización y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas y manuales que existe dentro de la institución.

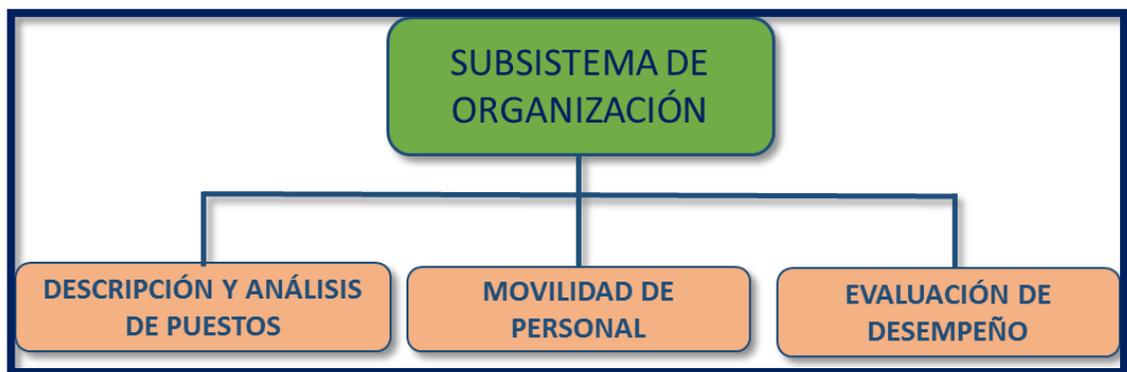
- **Políticas de Integración de Talento Humano**

- 1) Analizar y planificar la demanda del Talento Humano que requiere cada área de trabajo para alcanzar los objetivos de cada puesto.
- 2) Asegurar un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso o que cambie de puesto, tanto en los aspectos generales de la empresa, sus políticas y responsabilidades, como en lo que respecta a las actividades a desarrollar.
- 3) Donde reclutar (fuentes externas o internas), en qué condiciones y como reclutar (técnicas de reclutamiento) los Talento Humano necesarios para la organización.

### 2.1.3.6. SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN

El subsistema de organización permite establecer el trabajo de las personas dentro de la organización, una vez finalizado el reclutamiento y la selección del Talento Humano el objetivo del subsistema es colocarlas en sus puestos, evaluarlas y planificar la movilidad dentro del puesto. Es importante que el personal nuevo tenga claras las funciones que va desempeñar y las obligaciones de su cargo, para contribuir con los objetivos de la organización, además de facilitar el cumplimiento de sus actividades.

#### ILUSTRACIÓN 3.SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

**Descripción y análisis de puestos:** La descripción de puestos consiste en nombrar las tareas, responsabilidades y obligaciones de un puesto en específico, además describe la relación del puesto con otros puestos dentro de un organigrama. El análisis de puestos se realiza previa descripción del puesto, se pretende determinar y estudiar los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo que el puesto exige para su adecuado desempeño. Estas funciones permiten que posteriormente se pueda realizar de manera eficaz una evaluación de desempeño, reclutamiento y selección del Talento Humano, administración de sueldos y salarios, entre otros.



**Movilidad del Talento Humano:** Consiste en la planeación del tiempo que los empleados dentro de la organización deben permanecer en su puesto de trabajo, concretamente se determina las promociones, transferencias, despidos y desvinculaciones. La función de movilidad del Talento Humano permite que cada persona que trabaja dentro de una organización descubra su potencial, habilidades y destrezas.

**Evaluación de desempeño:** Es un proceso en el cual se evalúa el comportamiento de la persona que ocupa actualmente un puesto, es una apreciación de cómo cada persona se desempeña en un cargo y su futuro potencial desarrollo. Existen varios métodos para su aplicación como ser: evaluación de desempeño mediante escalas gráficas, elección forzosa, evaluación de desempeño mediante investigación de campo, evaluación de 360°, comparación de pares y método de frases descriptivas. La evaluación de desempeño permite el desarrollo del personal, retroalimentación de información, mejora el clima organizacional y permite la identificación de la necesidad de capacitación.

- **Políticas de Organización de Talento Humano**

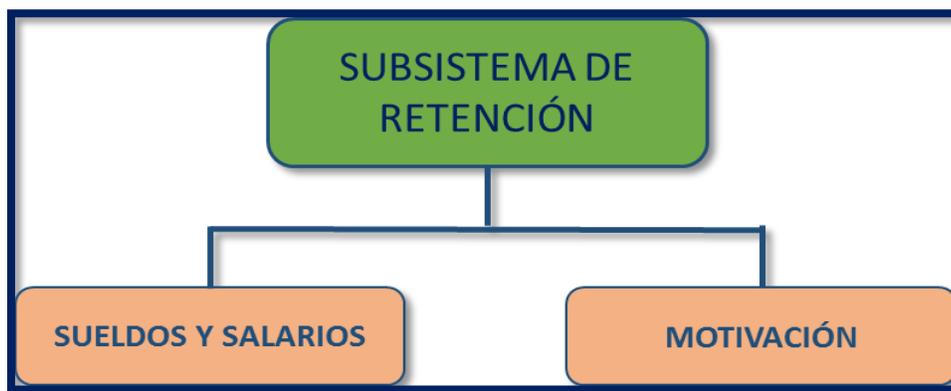
- 1) Planificar descripciones y análisis de puestos periódicamente para la actualización constante de las tareas y obligaciones de cada puesto del organigrama.
- 2) Los movimientos del Talento Humano deben tener como punto de partida los resultados de evaluaciones a las personas de la organización.
- 3) Criterios de evaluación de la adecuación de los Talento Humano por medio de la evaluación de desempeño.

#### **2.1.3.7. SUBSISTEMA DE RETENCIÓN**

La retención de los Talento Humano implica planes de prestaciones sociales como incentivos para estimular al personal, además de mantenerlos satisfechos

y animados. Es importante mantener la higiene y seguridad en el trabajo en las mejores condiciones para cuidar el capital humano de enfermedades profesionales o accidentes. La remuneración económica que a través de una evaluación de cargos permite obtener el equilibrio interno y externo de salarios en la organización, es una de las funciones más importantes de retención del Talento Humano.

#### ILUSTRACIÓN 4.SUBSISTEMA DE RETENCIÓN



FUENTE: Elaboración propia

**Administración de Sueldos y Salarios:** Es un conjunto de normas y procedimientos que buscan mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Se debe tomar en cuenta el equilibrio interno en relación a los demás puestos de la organización y el equilibrio externo comparando los salarios de otras organizaciones con similares puestos. Los objetivos de esta función son:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Recompensar adecuadamente por el desempeño y dedicación.

**Motivación:** El fin de la motivación es mantener al personal satisfecho y con la capacidad de contagiar motivación a sus compañeros. Por medio de la motivación las organizaciones podrán mejorar los niveles de desempeño,



productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso por parte del personal. Para alcanzar el objetivo de esta función se utilizan estímulos económicos (bonos, regalos, primas anuales, bonificaciones) y psicosociales (horarios flexibles, tiempo libre, felicitaciones públicas).

- **Políticas de Retención de Talento Humano**

- 1) Mantener relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.
- 2) Mantener al capital humano motivado, con una moral participativa y productiva dentro de un clima organizacional óptimo.
- 3) Reconocer los logros de todo el personal y destacarlo de igual manera.
- 4) Crear un ambiente de confianza para que los empleados puedan aportar con sus ideas.
- 5) Criterios de premios y sanciones que sirve para reforzar el comportamiento de las personas.

#### **2.1.3.8. SUBSISTEMA DE DESARROLLO**

El subsistema de desarrollo permite a las organizaciones desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que con el tiempo cuenten con más aptitudes y habilidades. Las organizaciones a través de procesos, programas y actividades mejoran las competencias del personal en general. El principal objetivo del subsistema es el aprendizaje de las personas, que va de la mano con la motivación y la utilización de técnicas adecuadas. De esta manera se otorgarán las herramientas necesarias a las personas para que se alcancen los objetivos organizacionales

### ILUSTRACIÓN 5.SUBSISTEMA DE DESARROLLO



FUENTE: Elaboración propia

#### **Capacitación:**

La capacitación es la transmisión a corto, mediano y largo plazo de información, conocimientos, habilidades y valores, en concordancia con los objetivos de la organización y las tareas que componen cada puesto. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y preparar a las personas para volverlas más receptivas a los cambios son algunos de los objetivos de mantener capacitado al personal. Los tipos de capacitación son: Capacitación Inductiva (al ingreso del Talento Humano nuevo), Capacitación técnica (formación académica o conceptual) y Capacitación conductual (formación de valores para liderar equipos). Las conferencias, estudios de casos, lectura comentada, representación de roles e instrucción programada son algunas de las técnicas utilizadas para la capacitación.

#### **Desarrollo de Talento Humano:**

El desarrollo del Talento Humano impulsa la creatividad, liderazgo, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la comunicación abierta. Muchas organizaciones recurren a consultorías psicológicas para contribuir a que el personal descubra y desarrolle sus destrezas, confié en sí mismo y

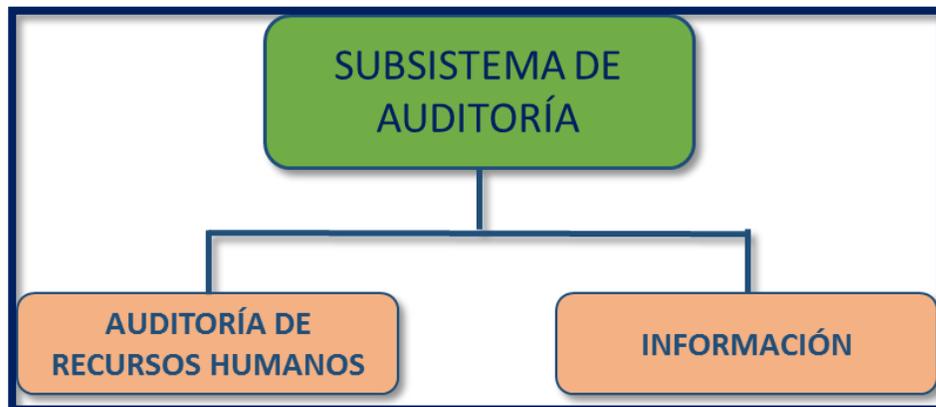


alcance la estabilidad emocional. Algunas de las técnicas utilizadas son: coaching, análisis transaccional y análisis afectivo-primal.

### 2.1.3.9. SUBSISTEMA DE AUDITORÍA

El subsistema de auditoria tiene como finalidad obtener información acerca del actual sistema de administración actual para transformarla en conocimiento útil para lograr mejorar la eficiencia de las políticas de Talento Humano. Los beneficios de tener un control son: trazar objetivos, diseñar estrategias, contabilizar las operaciones y facilitar las decisiones oportunas.

#### ILUSTRACIÓN 6. SUBSISTEMA DE AUDITORÍA



FUENTE: Elaboración propia

#### **Auditoría de Talento Humano:**

La auditoría del Talento Humano tiene como fin controlar todas las actividades que se realizan y resultados alcanzados dentro del Sistema de Administración del Factor Humano. Por otro lado, se analizan las políticas y prácticas actuales para poder sugerir mejoras. Las técnicas que se utilizan para poder auditar un sistema del Talento Humano son: enfoque retrospectivo de logros, enfoque por objetivos y enfoque estadístico. Los instrumentos de investigación son: entrevistas, análisis históricos, información externa, sondeos de opinión e investigaciones en el área de Talento Humano.



### **Sistema de Información:**

Los sistemas de información del Talento Humano, permiten tener una base de datos acerca del personal y los puestos de trabajo dentro de la organización. Los documentos que permiten la elaboración de un buen sistema son: valoración de puestos, organigramas, inventarios del personal actual, manual de funciones, fichas individuales de los empleados y profesiogramas. Toda la información que se obtiene a través del sistema facilitará la toma de decisiones, selección y reclutamiento del Talento Humano, evaluar las practicas actuales y las decisiones de movimiento del Talento Humano.

## **2.2. FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE DESARROLLO**

### **2.2.1. PROYECTOS DE DESARROLLO**

Los proyectos de desarrollo son un conjunto de actividades organizadas con el objetivo de brindar las mejores condiciones de vida en una región o país en particulares. Pueden ser creados por los propios países, regiones o gobiernos locales con base en sus propios recursos, o, las autoridades de los países pobres los plantean solicitando ayuda a organizaciones internacionales o a gobiernos amigos. (Navajas & Campero, 2003)

Los países en desarrollo como África, América Latina y el Sudeste Asiático solicitan a las agencias de cooperación internacional, gobiernos e instituciones privadas que brinden financiamiento, apoyo y organización para sus programas de desarrollo, en temas como salud, educación, desarrollo económico, igualdad de género, derechos humanos, entre otros.

Entre las organizaciones multilaterales que financian programas de desarrollo están: Las Naciones Unidas, La Unión Europea, Banco Mundial y Banco de Desarrollo de América Latina. Los principales países que mantienen programas



de desarrollo con los países en desarrollo son: Alemania, Canadá, EE. UU., España, Italia, Noruega, Suecia y Suiza.

### **2.2.2. IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO**

Tomando en cuenta que los proyectos de desarrollo forman parte de programas planificados por políticas públicas, planes de desarrollo nacional, regional o municipal. La creación y ejecución de los proyectos de desarrollo son importantes por las siguientes razones:

- Resuelven problemas identificados.
- Permiten acceder a diversas fuentes de financiación las cuales basan sus decisiones en diseño de estrategias y flujo de recursos.
- Mejoran las condiciones de vida del grupo favorecido.
- Permiten tener una adecuada forma de gestionar y organizar los recursos invertidos en base a los resultados esperados.
- Apoya el crecimiento económico.
- Contribuyen a la reducción de la pobreza.
- Ayuda al crecimiento sostenible de los países en desarrollo financiando inversiones.
- Aporta con el cuidado del medio ambiente (proyectos verdes)

### **2.2.3. PROYECTOS DE DESARROLLO EN BOLIVIA**

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Estado, el financiamiento externo ha estado dirigido de manera sustantiva hacia proyectos de inversión pública. (Angulo Salvatierra , y otros, 2014)

Las asociaciones con organismos multilaterales de financiamiento se han fortalecido y las carteras de financiamiento se han expandido tanto desde los



niveles de ejecución, gracias a la confianza en la gestión de gobierno y la capacidad de absorción de la economía.

El trabajo conjunto entre las autoridades bolivianas y la cooperación contribuyen con el desarrollo sostenible del país, fortaleciendo la seguridad alimentaria, protección del medio ambiente, cambio climático, promueven la energía renovable, facilitan la educación financiera, la gestión pública, salud, servicios básicos para todos, desarrollo urbano, apoya la creación y el desarrollo de productos financieros para los sectores no alcanzados, contribuye con el crecimiento del sector productivo y coadyuva a la construcción de propuesta de políticas públicas a nivel local.

El siguiente cuadro identifica los cooperantes que formaban parte de la Cooperación Internacional en Bolivia en el año 2014



**TABLA 1. COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN BOLIVIA**

<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO MULTILATERAL</b>	Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, CAF, Comisión de la Unión Europea, Fondo de la OPEP para el desarrollo Internacional.
<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO BILATERAL</b>	República Federal de Alemania, Reino de Bélgica, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, República Popular de China, República de Corea, Japón, Dinamarca, Agencia Española, Agencia Sueca, Agencia Suiza, Republica de Francia, Republica de Italia.
<b>SISTEMA DE NACIONES UNIDAS</b>	Fondo de Desarrollo Agrícola, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Organización para la Alimentación y la Agricultura, Programa para el desarrollo.
<b>COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES DE DESARROLLO</b>	Fondo Argentino de Cooperación, Agencia Brasileira, Agencia Chilena, Agencia Colombiana, Agencia Mexicana, Agencia Uruguayaya.

**FUENTE:** Elaboración propia en base al Informe “La Cooperación Internacional en Bolivia”

Actualmente, algunos de los cooperantes consideran a Bolivia un país con nivel de ingreso per-cápita medio razón por que retiraron su apoyo dirigiendo su cartera de financiamiento a Europa del Este y África, en tanto otros están en



proceso de reflexión sobre esta estrategia y continúan apoyando a proyectos de desarrollo en el país.

## **2.2.4. FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE DESARROLLO**

### **2.2.4.1. DEFINICIÓN DE FINANCIAMIENTO**

El financiamiento consiste en abastecer de recursos financieros, de cualquier forma, permitiendo conseguir capital o dinero necesario para llevar a cabo operaciones o llegar a los objetivos proyectados en un programa.

Según el libro “Liderazgo Emprendedor”, el financiamiento consiste en proporcionar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de todo proyecto o actividad económica. Siendo los recursos económicos obtenidos por esta vía, recuperados durante el plazo y retribuidos a un tipo de interés fijo o variable previamente establecido. (Lerma, y otros, 2007)

### **2.2.4.2. FINANCIAMIENTO A PROYECTOS**

El financiamiento a proyectos se realiza a través de contribuciones específicas y bajo directrices estrictas, apoyando a organizaciones en la realización de sus proyectos o actividades, por ejemplo, programas de organizaciones no gubernamentales, que éstas realizan bajo su propia responsabilidad como también a programas de responsabilidad gubernamental. (COSUDE, 2016)

Por otro lado, los cooperantes financian a través de mandatos es decir que encargan a experto u organizaciones la ejecución de sus propios proyectos, los cuales son elegidos por licitan pública.



## 2.2.5. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS

**Capacidad Técnica, Administrativa y Financiera:** Uno de los criterios más importantes para la selección de proyectos es que la entidad ejecutora debe poseer la capacidad técnica, financiera y operativa. Estas tres capacidades se logran gracias a un excelente manejo del sistema de administración del personal dentro de la entidad desde la selección del Talento Humano hasta su constante capacitación, contar con la liquidez necesaria para realizar pagos y tener los activos fijos que optimicen la parte operativa del proyecto.

**Transferencia Técnica Internacional:** Para la Cooperación es muy importante que los países donde se desarrollan los proyectos promuevan el intercambio de experiencias, conocimientos, técnicas y tecnología de carácter internacional o nacional. El cumplimiento de este criterio tiene como objetivo que los proyectos sean sustentables para sugerir próximas fases.

**Desarrollo de capacidades:** Uno de los objetivos de la cooperación es contribuir a la capacitación del personal local que se hará cargo del proyecto, para alcanzar este propósito los ejecutores del proyecto deben reconocer las capacidades existentes y sugerir que formen parte del equipo.

**Contrapartida Nacional:** Las agencias de cooperación buscan un respaldo económico con recursos nacionales, es decir que los proyectos puedan financiar los gastos de funcionamiento a través de recursos de contrapartida. Es necesario que las autoridades nacionales, departamentales o municipales junto con la cooperación internacional trabajen conjuntamente.

**Participación de los beneficiarios:** se analiza el grado de participación de los beneficiarios desde la formulación del proyecto hasta su ejecución, este aspecto facilitara la vinculación de los beneficiarios en todas las etapas del proyecto para que las soluciones sean las más adecuadas a las problemáticas planteadas.



**Criterios de calidad:** Dentro de los criterios de calidad para considerar un proyecto exitoso, el financiador evalúa los siguientes aspectos:

- Descripción exacta de los problemas de los beneficiarios
- El grado en el que se alcanzaran los objetivos
- Comparación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados
- Capacidades institucionales y de gestión
- La sostenibilidad de las acciones y los beneficios del proyecto

### **2.2.6. CAUSAS QUE IMPIDEN FINANCIAMIENTO**

**Las políticas de los donantes en relación al financiamiento:** debido a que los resultados de algunos programas ejecutados en países de desarrollo no alcanzaron las coberturas previstas ni el impacto esperado, las agencias de cooperación impusieron mayores exigencias a sus contrapartes en aspectos de eficiencia organizacional y desarrollo institucional, especialmente en las áreas de planeamiento, evaluación, monitoreo, gestión y contabilidad.

**Disminución de Recursos:** La mayoría de las agencias de cooperación redujeron el apoyo a América Latina reorientando los recursos a favor de África y Europa del Este. La razón es que las cooperaciones para el desarrollo utilizan el nivel de ingreso per cápita como el principal criterio para asignar los recursos financieros. Como consecuencia la mayoría de los recursos son canalizados hacia países de menores ingresos.

Según datos de la Cepal de los 33 países de América Latina y el Caribe, 28 son considerados dentro de la categoría renta media, cuatro de ingresos altos y uno de ingresos bajos. (Moscia , 2012)

**Cambios en las políticas de la Cooperación Internacional:** Este cambio ha traído aparejado también un “endurecimiento” en las condiciones de acceso a estos fondos y mayores exigencias de los donantes en cuanto a los resultados obtenidos por los programas y el impacto real de sus acciones. Además, que consideran de mayor interés los proyectos con enfoques ambientalista.



## **2.3. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y FINANCIERO – PROFIN**

### **2.3.1. HISTORIA**

La Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero – PROFIN es una entidad sin fines de lucro que en sus 16 años de vida, viene impulsando la inclusión financiera de los segmentos más desfavorecidos de la población boliviana. La Fundación PROFIN tiene su oficina central en la ciudad de La Paz desde la cual gestiona sus intervenciones a través de una amplia red de Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD's) y Cooperativas, logrando así un alcance a nivel nacional para la ejecución de los Programas que administra.

La Fundación PROFIN nace a partir de la intención de COSUDE y DANIDA de institucionalizar el Programa PROFIN, con la creación de una entidad boliviana que se apropie de la experiencia y el aprendizaje logrado en el ámbito de las micromananzas. Dicha intención se hace efectiva el 6 de diciembre de 2006 con la constitución de la Fundación PROFIN, una institución privada sin fines de lucro, que promete seguir la trayectoria iniciada por el programa PROFIN.

En un inicio, la Fundación promovió, con fondos de la cooperación Suiza y Danesa, el desarrollo y fortalecimiento de IFD's con el fin que puedan atender a un número

mayor de personas y con un mejor servicio, con especial interés en zonas rurales alejadas.

Fruto de estos esfuerzos, se logró un incremento importante en la cobertura de las IFD's apoyadas por la Fundación PROFIN, así como en la variedad de tecnologías financieras ofertadas. Estas tecnologías, constituyen uno de los mayores aportes que realiza la Fundación: la innovación financiera, habiendo desarrollado 12 tecnologías financieras innovadoras dirigidas a personas de zonas rurales, productores y MiPyMEs.



Acompañando a las innovaciones financieras, la Fundación PROFIN complementa sus intervenciones con asistencia técnica especializada (servicios no financieros) para cada zona en la que se desarrollan los proyectos. Entre sus aliados de mayor renombre se encuentran Swisscontact, Fautapo y Fundación Valles.

Es así que la Fundación PROFIN, se constituye actualmente en un referente de innovación financiera que cuenta con la confianza de las instituciones de cooperación internacional para una administración eficiente de programas y proyectos, administrando a la fecha dos programas de la cooperación Suiza que se desarrollan en seis de los nueve departamentos del país.

### **2.3.2. FIN Y OBJETO**

El objeto de la Fundación es el de promover procesos de innovación que faciliten el acceso de los actores de conglomerados productivos del país a servicios financieros, a servicios de tecnología y desarrollo empresarial apropiados.

Asimismo, la Fundación tiene por fines contribuir a la generación de empleo, la reactivación económica y el desarrollo, fortalecimiento y/o reconversión del aparato productivo municipal, departamental y/o nacional.

### **2.3.3. MISIÓN**

Somos una Fundación sin fines de lucro que desarrolla, facilita y promueve innovaciones financieras integrales para el desarrollo, buscando la articulación entre Servicios Financieros y Servicios No Financieros para mejorar la productividad, ingresos y empleo de pequeños productores y MiPyMEs del ámbito urbano y rural.



### **2.3.4. VISIÓN**

Nos vemos como un referente nacional e internacional en la ejecución de innovaciones integrales de desarrollo en servicios financieros y no financieros buscando mejorar la productividad, ingresos y empleo de pequeños productos y MiPyMEs del ámbito urbano y rural.

### **2.3.5. LÍNEAS DE ACCIÓN**

#### **Mandatos y Contribuciones**

La Fundación se encarga de la administración de programas que, de acuerdo a lo establecido en sus estatutos, coadyuven a contar con un mejor acceso a servicios financieros integrales, equitativos y adecuados, promoviendo así el desarrollo y la inclusión financiera de los micro, medianos y grandes productores del país.

Bajo este modelo la Fundación PROFIN trabaja con dos grupos de clientes:

- **Agencias de Cooperación:**

Dentro de este grupo se encuentran aquellas agencias de cooperación que aún trabajan en programas y proyectos dentro del territorio boliviano y que requieren de un brazo articulador, que además diagnostique necesidades, promueva intervenciones y las ejecute en el marco de contribuciones o mandatos provenientes de los cooperantes.

- **Gobierno central, Gobernaciones y Alcaldías:**

Dentro de este grupo de clientes se encuentran todos los niveles de gobiernos central y regionales que deseen canalizar sus recursos a través de la implementación de programas y proyectos orientados al sector productivo rural, periurbano.



La Fundación aplica a fondos concursables para la administración de mandatos de cooperaciones o de los diferentes gobiernos departamentales, municipales u otros.

### **Gestor de Inversiones en el Sector**

La Fundación PROFIN realiza la tarea de Gestor de inversiones a través de la cual articula los esfuerzos de diversas entidades en el sector para gestionar la creación de nuevas empresas que tengan un impacto positivo en el sector microfinanciero y en la sociedad.

A partir de esta consigna, la Fundación PROFIN realiza el diagnóstico de necesidades, identifica cuellos de botella y realiza propuestas de nuevos emprendimientos que resuelvan estos problemas, lo que permite a la Fundación realizar una doble tarea: gestionar inversiones útiles a los diversos actores del sector de microfinanciero y asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

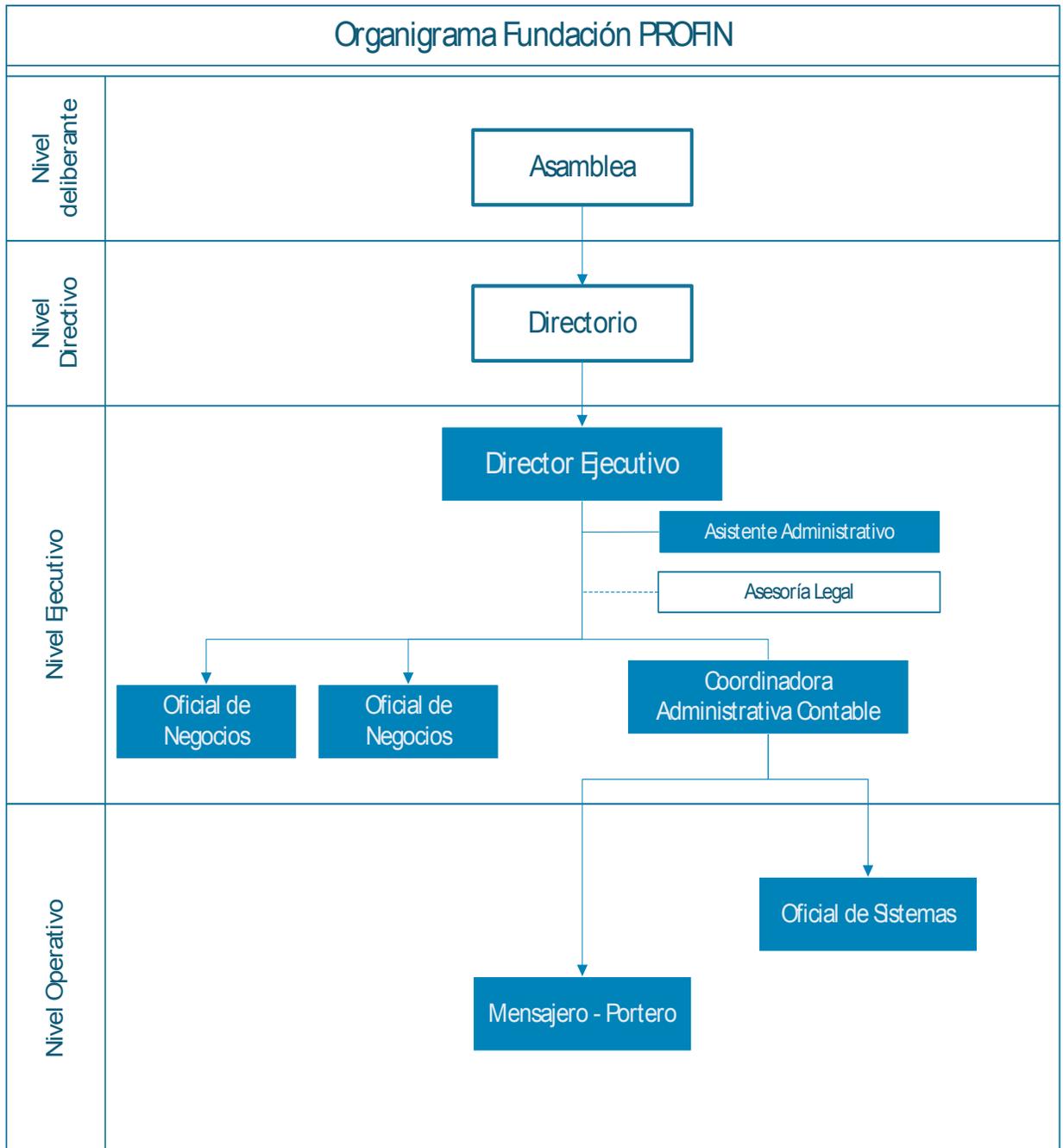
### **Responsabilidad Social Empresarial**

Responsabilidad Social Empresarial especializada en entidades financieras, línea que fue generada en febrero de 2015, y cuya misión es proveer un servicio integral de gestión y calificación de RSE eficiente y de calidad a través de la implementación de metodologías validadas y adecuadas a los requerimientos de las Entidades de Intermediación Financiera en todo el territorio nacional. Las áreas de actuación de la Fundación están referidas a brindar el servicio de Diagnóstico y Acompañamiento en Gestión de RSE, además de realizar el informe anual y la calificación de RSE.



### 2.3.6. EL EQUIPO PROFIN

ILUSTRACIÓN 7. EQUIPO PROFIN



FUENTE: Elaboración propia



### **2.3.7. ACTIVIDADES DE LA FUNDACIÓN**

#### **INNOVACIONES FINANCIERAS**

La Fundación PROFIN realizó el diseño de innovaciones financieras que promuevan la inclusión financiera en zonas rurales y periurbanas, fortaleciendo también aspectos de seguridad y resiliencia, con un fuerte enfoque hacia la apertura de mercados potenciales a personas, familias y asociaciones. Las tecnologías diseñadas por PROFIN son las siguientes: Microfactoraje, agricultura por contrato, microwarrant, garantías con activos semovientes, garantías con activos forestales, crédito/ Ahorro productivo, microleasing con tasa sindicada, crédito modular asociativo y crédito Geo-referenciado.

#### **FONDOS DE GARANTÍA**

Los fondos de garantía de la Fundación PROFIN son constituidos a través de la apertura de un Depósito a Plazo Fijo (DPF) o de un Fideicomiso que tiene como objetivo el de facilitar condiciones de financiamientos favorables para productores, organizaciones de productores y microempresas rurales que adolecen de garantías suficientes para el acceso a crédito.

#### **FONDO DE TRANSFERENCIA DE RIESGO – MICRO SEGUROS**

PROFIN se destaca como uno de los principales impulsores del seguro agrario y microseguro productivo en Bolivia. Esta labor fue iniciada en 2006 mediante el desarrollo del Fondo de Mitigación de Riesgos Agropecuarios (FMRA) en alianza con PROSUKO (Asociación Promoción de la Sustentabilidad y Conocimientos Compartidos) y UNAPA (Unión Nacional Agropecuaria de Productores Asociados), que llevó a la Fundación a estructurar su primer Fondo de Transferencia de Riesgo (FTR-Vid) junto al Gobierno Municipal de Uriondo-



Tarija, considerado como la primera experiencia en seguro agrícola en nuestro país. Además, se desarrollaron dos modelos para apoyar a más de 800 productores en las cadenas productivas de papa, cañahua, quinua y vid.

## **ARTICULACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS**

La Fundación PROFIN tiene como rol la facilitación de procesos de apoyo integral al pequeño productor, articulando los servicios financieros y los no - financieros, entre entidades especializadas, respondiendo a las necesidades de los productores desde diferentes áreas. Involucra también la incidencia ante actores públicos y privados, con el fin de facilitar el acceso a servicios - financieros y la utilización de las mejores prácticas.

## **INCIDENCIA NORMATIVA**

Las acciones realizadas por la Fundación PROFIN en el ámbito microfinanciero han trascendido en las instancias regulatorias. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, fruto de los pilotos realizados por la Fundación PROFIN, reglamentaron tres innovaciones crediticias:

- Agricultura por contrato como "Crédito agropecuario por contrato".
- Microwarrant como "Crédito agropecuario por producto almacenado".
- Triangulación de proveedores transformadores.

## **FORTALECIMIENTO A ACTORES**

La Fundación PROFIN, administrando los fondos de la Cooperación, ha realizado hasta el año 2012 un proceso de fortalecimiento económico de las IFD's cuya cartera se encuentra principalmente en zonas rurales. Este apoyo se realizó de dos maneras:



- Traspaso de fondos para la apertura de nuevas oficinas, compra de equipamiento e implementación de sistema, entre otros.
- Otorgación de recursos de cartera e innovaciones financieras para que incrementen su cobertura, mejoren su sostenibilidad y prueben las innovaciones diseñadas para una potencial masificación a futuro.

## ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO

La Fundación PROFIN por más de 16 años ha administrado recursos de diferentes entidades, a través de los cuales ha desarrollado una amplia variedad de innovaciones financieras, tanto crediticias como de seguros.

El rol administrativo de la fundación comprende la gestión estratégica y operativa de programas de agencias de cooperación internacional y otros actores, donde la Fundación se encarga de canalizar los recursos a los fines del programa y de la rendición de cuentas sobre el uso de los fondos.

### 2.3.8. PROGRAMAS ADMINISTRADOS

#### 2.3.8.1. PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

##### ❖ Mercados Rurales

**Objetivo:** Apoyar el diseño, desarrollo e implementación de Innovaciones Financieras y No Financieras que permitan fortalecer el Desarrollo de Sistema de Mercado, generar y aprovechar oportunidades en beneficio de Unidades Productivas Familiares (UPF).

**Monto Administrado:** Valor del Contrato: USD 5.003.183

**Contratante / Financiado:** Cooperación Suiza para el Desarrollo y Cooperación (COSUDE)



**Fecha de Inicio:** 12/2013

**Fecha de Fin:** 12/2017

### 2.3.8.2. PROGRAMAS CONCLUIDOS

❖ **MISE – Promoción de microseguros para el área rural como respuesta al cambio climático**

**Objetivo:** Contribuir a la reducción de la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y disminuir la vulnerabilidad del productor a través del desarrollo de seguros agrícolas, la promoción y funcionamiento de microseguros en el área rural.

**Monto Administrado:** Valor del Contrato: USD 2.393.153

**Contratante / Financiado:** Cooperación Suiza para el Desarrollo y Cooperación (COSUDE)

**Fecha de Inicio:** 12/2012

**Fecha de Fin:** 10/2015

❖ **PRRD – Gestión del riesgo agrícola integral y apoyo al fortalecimiento de medios de vida de los productores en situación de vulnerabilidad productiva (Fase III)**

**Objetivo:** Lograr que la producción agrícola de grupos vulnerables y desfavorecidos sea resiliente frente al riesgo de desastres por efecto de la variabilidad climática y cambio climático, a través del fortalecimiento de capacidades locales y desarrollo de servicios de innovación y asistencia técnica local y de mecanismos de transferencia de riesgos.

**Monto Administrado:** Valor del Contrato: USD 498.381

**Contratante / Financiado:** HELVETAS – INTERCOOPERATION (SUIZA)



**Fecha de Inicio:** 02/2011

**Fecha de Fin:** 03/2014

❖ **ASAP – Programa de Apoyo al Sector Agropecuario y de Producción**

**Objetivo:** Mejorar el acceso a servicios financieros innovadores de productores rurales mujeres y hombres campesinos e indígenas, insertos en complejos productivos con potencial de desarrollo.

**Monto Administrado:** Valor del Contrato: USD 1.048.603

**Contratante / Financiado:** Cooperación al Desarrollo de Dinamarca (DANIDA)

**Fecha de Inicio:** 01/2011

**Fecha de Fin:** 12/2013

❖ **Programa Vida Agrícola**

**Objetivo:** Implementación de un seguro agrícola combinado con cobertura de vida y bienes, dirigido a pequeños y medianos productores, persiguiendo brindar una protección integral a la familia productora en el aspecto de su actividad productiva y económica, teniendo por objetivo la reducción de la vulnerabilidad de la familia y la continuidad de la actividad familiar.

**Monto Administrado:** Valor del Contrato: USD 395.027

**Contratante / Financiado:** Organización Internacional del Trabajo (OIT) Grupo NAVI (Nacional Vida Seguros de Personas y Latina Seguros Patrimoniales)

**Fecha de Inicio:** 08/2010

**Fecha de Fin:** 07/2013



## 2.4. CONTEXTO REFERENCIAL

La Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero PROFIN es una Institución sin fines de lucro que en 19 años de experiencia viene impulsando la inclusión e innovación financiera en favor de los segmentos más desfavorecidos de la población boliviana.

La constitución de la Fundación PROFIN obedece a la intención de la Cooperación Suiza en Bolivia (COSUDE) y la Cooperación Danesa (DANIDA) de institucionalizar el Programa PROFIN, a través de la creación de una entidad boliviana que se apropie de la experiencia y el aprendizaje logrado con dicho programa.

Su propósito es lograr que el sector productivo tenga acceso a servicios financieros integrales, equitativos y adecuados, para así mejorar la producción, incrementar los ingresos y generar mejores condiciones de vida. La Fundación PROFIN es hoy un actor importante en la promoción del acceso, diversificación e innovación de servicios financieros.

## 2.5. ESTUDIOS PREVIOS AL OBJETO DE ESTUDIO

### **“Actualización del Reglamento Específico e Instrumentos de Gestión del Sistema de Administración del Talento Humano de VIAS BOLIVIA”**

El trabajo dirigido fue elaborado por dos estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, en el que realizaron un diagnóstico de estado del reglamento de especificación del Sistema del Talento Humano y sus instrumentos de gestión, por otro lado elaboraron un plan de Actualización del Reglamento Específico del Sistema de Administración del Talento Humano y



por ultimo plantearon una estrategia de implementación del Reglamento SAP actualizado. (Huaman Alvarez & Yapu Quispe, 2014)

**“Actualización y reformulación del reglamento específico del sistema de administración del Talento Humano” CASO: Ministerio de Desarrollo Económico.**

El trabajo dirigido fue elaborado por una estudiante de la carrera de Administración de Empresas, se realizó un análisis de investigación que se realizó en la institución específicamente en la dirección de Talento Humano, para lograr la eficiencia laboral, el resultado de la investigación fue que el ministerio no contaba con su reglamento específico del sistema de administración del Talento Humano actualizado, según manda la ley N° 1178 en su Art. 27. Finalmente elaboraron y actualizaron el reglamento específico del sistema de administración del Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Económico. (Lopes R, 2004)

## **2.6. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

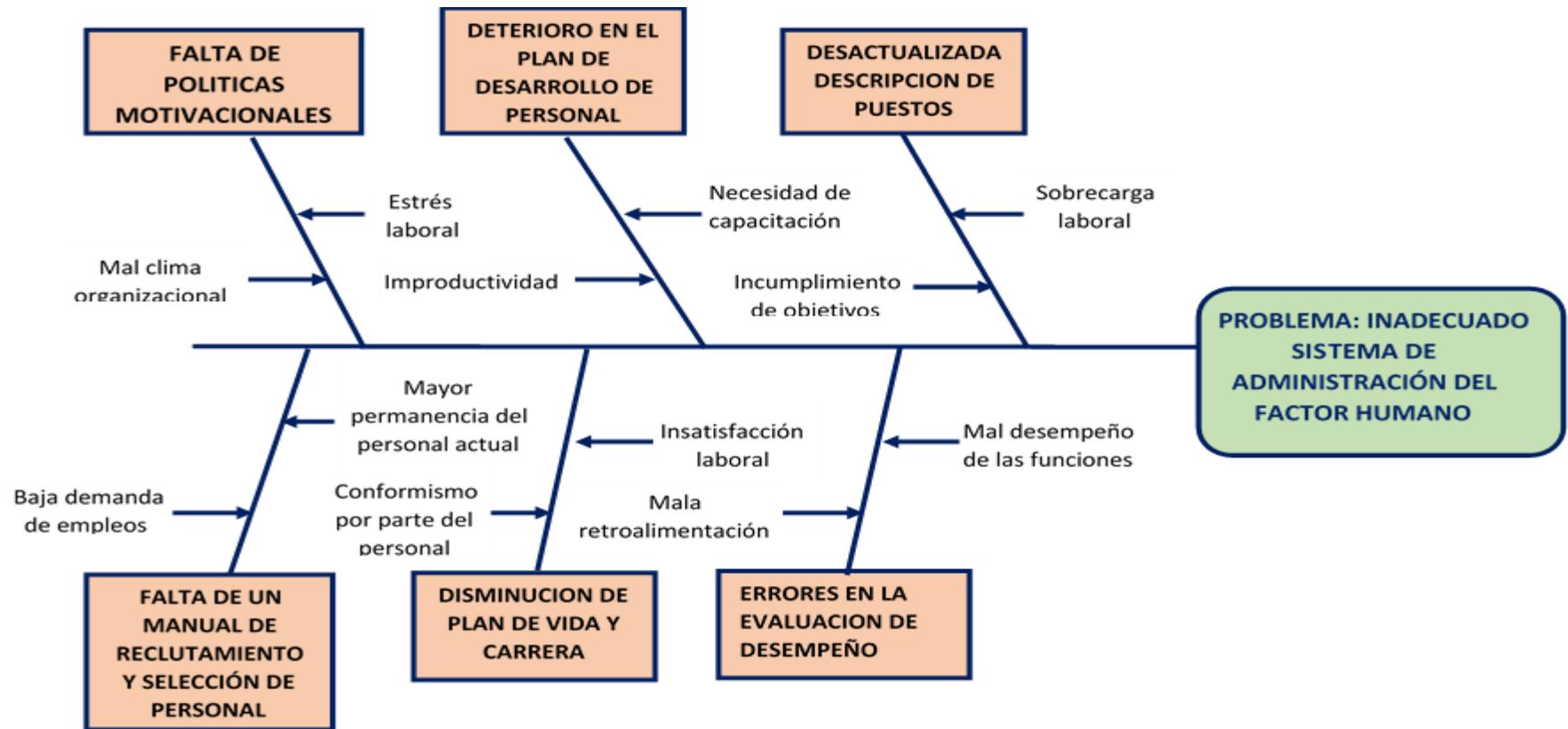
Para un diagnostico preliminar del problema de investigación se realizó una entrevista no estructurada al Director Ejecutivo de la Fundación PROFIN, en la cual se pudo exponer los problemas que podrían estar atravesando el personal de la Fundación como ser: el incumplimiento de los objetivos hasta el momento y la alta rotación de puestos.

Con todos los datos aportados por el entrevistado se realizó con la herramienta “Diagrama de Ishikawa” o “Espina de Pescado” que muestra la relación entre un problema, sus causas y efectos.



DIAGRAMA DE ISHIKAWA

ILUSTRACIÓN 8. DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Elaboración Propia



## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

La metodología “es un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos además de experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico”. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2006)

La presente investigación se centra en el análisis del actual Sistema de Administración del Talento Humano de la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero PROFIN. Para cumplir el objetivo del presente trabajo se empleará como metodología de investigación estudio de caso utilizando como técnicas la entrevista semiestructurada, observación no estructurada y revisión documental.

Por lo tanto, con lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de tesis se realizó bajo un marco metodológico con los siguientes criterios.

#### 3.2. TIPO DE INTERVENCIÓN

El nivel de investigación para el presente trabajo de tesis corresponde al nivel descriptivo explicativo, por lo siguiente:

**Descriptiva:** según (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2006) “busca describir situaciones y eventos, es decir, como es y se manifiesta



cierto fenómeno, busca especificar las propiedades importante de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

**Explicativa:** porque estos estudios van más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica su interés se centra porque ocurre un fenómeno y no en las condiciones que se manifiesta. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2006)

**TABLA 2. TIPO DE INTERVENCIÓN**

<b>Campo/Metodología</b>	<b>Marco General</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Marco Práctico</b>	<b>Marco Propositivo</b>
<b>Tipos de investigación</b>	Explicativo	Bibliográfico	Descriptivo	Descriptivo
<b>Métodos de investigación</b>	Deductivo	Sistémico	Dialectico	Sistémico
<b>Técnicas de investigación</b>	Fuentes primarias y secundarias	Observación documental	Cuestionarios, entrevistas	Instrumentos, políticas, manuales

### 3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados en la presente investigación son:

- Deductivo

El método deductivo ofrece recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de observarse. Las deducciones hechas a partir de la teoría pueden proporcionar hipótesis que son parte esencial de la investigación científica.



- Análisis

Consiste en la separación o descomposición de las partes de un todo en sus elementos a fin de estudiarlas por separado, así como examinar las relaciones entre ellas. Cuando se efectúa el análisis es importante tener claridad del todo que está siendo analizado; establecer los elementos que lo componen, analizar los mismos por separado y hallar las relaciones que los vinculan. (Soriano Lopez, 2012)

- Síntesis

La síntesis es volver a integrar las partes del todo, implica llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad. No hay síntesis sin análisis según Engels, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis. (Soriano Lopez, 2012)

### **3.4. UNIVERSO Y POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Universo es “el conjunto de elementos, personas, objetos, sistema, sucesos, entre otras – finitos e infinitos, a los que pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación.

La población de estudio de la presente investigación es el Sistema de Administración del Talento Humano de la Fundación PROFIN.

### **3.5. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN**

Por lo tanto, el universo de estudio está compuesto por los funcionarios de la Fundación PROFIN. Tal como se expone en el siguiente cuadro:



**TABLA 4. PERSONAL FUNDACIÓN PROFIN**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NOMBRE	N° DE PERSONAS EN EL PUESTO
Director Ejecutivo	Lic. Edwin Vargas	1
Directora Administrativa- Financiera	Lic. Willma Arancibia	1
Oficial de Negocios	Lic. Pablo Saravia Lic. Nathalie Forest	2
Asistente Administrativo	Grace Vargas	1
Asesoría Legal	Doc. Rodrigo Lopez	1
Oficial de Sistema	Lic. Bladimir Chuquimia	1
Mensajero – Portero	Constancio Ticona	1

### **3.6. DETERMINACION DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE MUESTRA**

La muestra se define como “el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población de estudio. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2006)

Para una investigación eficiente se empleará un muestreo no probabilístico, la muestra que nos proporcionará la información necesaria para la presente investigación serán los niveles gerenciales y las áreas de la organización.

### **3.7. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS**

La presente investigación utilizó como método la encuesta y como técnica la entrevista con el objetivo de realizar un análisis y clasificación de los hechos, se



postuló una hipótesis que nos permitió brindar una solución al problema previamente planteado.

Para tal efecto se describe el método y técnica de investigación utilizados:

### **3.7.1. MÉTODO**

El método es un medio para alcanzar un objetivo; el método científico es la explicación, descripción y predicción de fenómenos y su esencia es obtener con mayor facilidad el conocimiento científico. (Galán Amador, 2010)

El método que se utilizó para la presente investigación fue la encuesta que “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la acopiada sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. (Tamayo y Tamayo, 2004)

### **3.7.2. TÉCNICA**

Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata. (Centty Villafuerte, s.f.)

El método de investigación se respaldó técnicamente con las siguientes herramientas:

- Entrevistas semiestructuradas: Se ha optado por la modalidad de entrevista semi-estructurada, ya que aunque se va a partir de un guion de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que del



entrevistado con el fin de crear una mayor retroalimentación. (NORIEGA SAAVEDRA., 2013)

- Observación no estructurada: Técnica cualitativa, no se utilizan categorías preestablecidas para el registro de los sucesos que se observan, la categorización se realiza después de recogida la información para propósitos de interpretación de los datos.
- Revisión de documental: La revisión bibliográfica y documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación educativa. La elaboración del marco teórico a partir de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, nos permite delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión. (Rodríguez Gómez & Valldeoriola Roquet, 2015)

Se realizará una triangulación de información para una mejor investigación.

### **3.8. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

La información que se utilizó para el presente trabajo de investigación es la siguiente:

#### **➤ INFORMACIÓN PRIMARIA**

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Humanidades, 2002)

Para el presente trabajo se aplicó el método de la encuesta, mediante la técnica de la entrevista.



## **INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA LA ENTREVISTA**

- ✓ Hojas de guías de las entrevistas: Que se entregó al Director Ejecutivo y a la Coordinadora Administrativa - Financiera de la Fundación PROFIN para que pueda desarrollar las preguntas.
- ✓ Grabadora: Se utilizó para respaldar con material auditivo las respuestas de las entrevistas no estructuradas.

## **INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA LA OBSERVACIÓN INDIRECTA**

- ✓ Observación directa: Se tomará este recurso para identificar las funciones de algunos puestos pertenecientes a la Fundación PROFIN; para ello se asistirá en algunas oportunidades a la organización con la finalidad de recabar la información necesaria para dicha investigación.

### **➤ INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. (Humanidades, 2002)

## **INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA LA REVISIÓN DOCUMENTAL**

Es un proceso que “implica la recolección de información en base a datos ubicados en la bibliografía en general como las leyes, reglamentos y textos de consulta. (Castillo & Polanco, 2004)



Se acudió al análisis documental para recolectar la información secundaria que contribuya a describir el estado actual del Sistema de Administración del Talento Humano y sus instrumentos en la Fundación PROFIN y establecer elementos de análisis conceptual que permita elaborar una propuesta de mejoramiento.

La información documental interna que se analizó fue:

- ✓ Memoria Institucional PROFIN 2015
- ✓ Estructura Organizacional de la Fundación PROFIN
- ✓ Manual de Funciones
- ✓ Reglamento Interno del Talento Humano
- ✓ Información adicional otorgada por el personal de la Fundación

Toda la información adquirida a través de la revisión documental se expondrá a través de la redacción de resúmenes de esta manera generamos conocimientos claros para su posterior análisis.

## CAPÍTULO IV

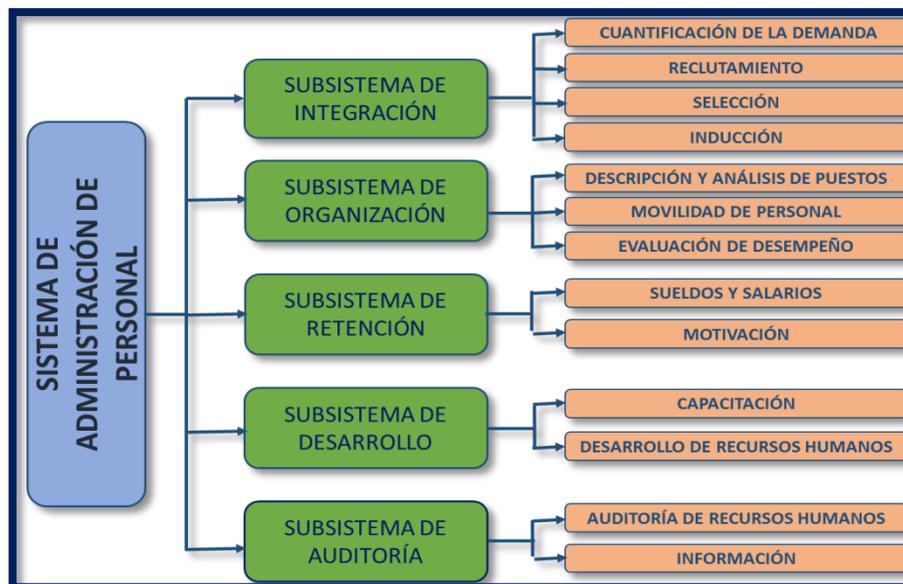
### RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA

En el marco del trabajo de investigación, a la gestión de administración del Talento Humano en Fundación PROFIN se ha analizado un universo de 15 funcionarios. Para este propósito se ha tomado como instrumento base, un Sistema de Administración del Talento Humano.

El Sistema de Administración del Talento Humano ha sido dividido en cinco subsistemas (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría) cuyos procesos interrelacionan todos los componentes.

**ILUSTRACIÓN 9. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**



Fuente: Elaboración Propia



El Subsistema de Integración está compuesto por los siguientes procesos:

- Cuantificación de la demanda
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción

El Subsistema de Organización está compuesto por los siguientes procesos:

- Descripción y análisis de puestos
- Movilidad del Talento Humano
- Evaluación de desempeño

El Subsistema de Retención está compuesto por los siguientes procesos:

- Sueldos y Salarios
- Motivación

El Subsistema de Desarrollo está compuesto por los siguientes procesos:

- Capacitación
- Desarrollo del Talento Humano

El Subsistema de Auditoria está compuesto por los siguientes procesos:

- Capacitación
- Desarrollo de Talento Humano

## **4.2. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La recopilación de la información en Fundación PROFIN fue llevada a cabo a través de una encuesta estructurada (ver anexo 1.2), en función de los procesos que conforman el Sistema de Administración del Talento Humano, detallado previamente.



La información recibida ha sido complementada con los documentos de respaldo revisados en la Fundación (ver anexo 1.3) tales como: Inventario del Talento Humano, Guías para realizar convocatorias externas e internas, Formularios de Requerimiento del Talento Humano, Esquema de Preparación de la Entrevista, Plan de inducción, Manual de Funciones, Plan de Rotación del Talento Humano, Documentación de la Valoración de Puestos, Sistema de incentivos, Plan de Capacitación y Procedimiento de Auditoria del Sistema de Administración del Talento Humano.

Además, se utilizó la entrevista estructurada (ver anexo 1.4) como herramienta para obtener información cualitativa sobre los procedimientos analizados desde el punto de vista de las personas encargadas de llevarlas a cabo.

A partir de estas tres fuentes de información se procedió a realizar un Diagnóstico Individual de los Subsistemas de Administración del Talento Humano identificando sus debilidades y falencias, así como las consecuencias y relaciones entre los procesos.

Para poder describir y analizar los Subsistema de Administración de Talento Humano primero se realizó un resumen de los resultados cualitativos de la encuesta estructurada, posteriormente se seleccionó la información obtenida a través de la entrevista para fortalecer los resultados de la encuesta y resaltar los datos de las áreas con menor desarrollo por último, la revisión documental permitió verificar la información de las herramientas anteriormente mencionadas.



## PONDERACION PARA EL ANALISIS DE LOS PROCESOS

Los procesos que componen cada subsistema del Sistema de Administración del Talento Humano fueron segmentados con base a la información del Diagnóstico Individual de cada una de éstas. Posteriormente se llevó a cabo una evaluación cualitativa donde se pudo identificar los procesos en riesgo bajo, medio y alto.

**TABLA 4. PARÁMETROS DE VALORACIÓN DE PROCESOS**

PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Generan <b>Bajo Riesgo</b> de afectación al Sistema de Administración del Talento Humano. Mayormente se han desarrollado herramientas para la implementación del proceso.
2	Generan <b>Riesgo Medio</b> de afectación al Sistema de Administración del Talento Humano. Las metodologías son formales para el proceso pero utilizan técnicas desactualizadas al nuevo entorno del negocio.
3	Generan <b>Riesgo Alto</b> de afectación al Sistema de Administración del Talento Humano. Por lo general no existe una metodología escrita que lo describa formalmente.

La etapa de valoración, acerca de la existencia de los diversos procesos que conforman el Sistema de Administración de Talento Humano responde a la información y documentos proporcionados por Fundación PROFIN. La valoración permite realizar una comparación objetiva con los modelos teóricos que sustentan el presente trabajo y la realidad de los procesos dentro del Sistema del Talento Humano dando como resultado la evidencia del riesgo que ocasionan este proceso. Los criterios de asignación de riesgo tienen las siguientes descripciones.



**TABLA 5. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RIESGO**

<b>CRITERIOS DE RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ALTO</b>	Todos los subsistema que contengan una ponderación total de $\leq 2; > 3$
<b>MEDIO</b>	Todos los subsistema que contengan una ponderación total de $\leq 1; < 2$
<b>BAJO</b>	Todos los subsistema que contengan una ponderación total de $\leq 0; > 1$

De esta manera, se han definido tres criterios de riesgo de los procesos de acuerdo a las asignaciones de criterios sobre los que se ha llevado a cabo el presente análisis de diagnóstico.

<b>PROCESO</b>	<b>CRITERIO</b>
<b>SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN:</b>	
Cuantificación de la demanda	1
Reclutamiento del Talento Humano	1
Selección del Talento Humano	1
Inducción	1
<b>PROMEDIO</b>	1
<b>SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN</b>	
Descripción y análisis de puestos	1
Movilidad del Talento Humano	3
Evaluación de Desempeño	3
<b>PROMEDIO</b>	2.33
<b>SUBSISTEMA DE RETENCIÓN</b>	
Sueldos y salarios	1
Motivación	3
<b>PROMEDIO</b>	2



<b>SUBSISTEMA DE DESARROLLO</b>	
Capacitación	1
Desarrollo de Talento Humano	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>
<b>SUBSISTEMA DE AUDITORIA</b>	
Auditoría de Talento Humano	1
Información	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.5</b>

El poder clasificar los procesos de acuerdo al riesgo que tienen sobre el Sistema de Administración del Talento Humano permite tener una idea clara de que aspectos necesitan mayor atención al momento de generar propuestas de mejora.

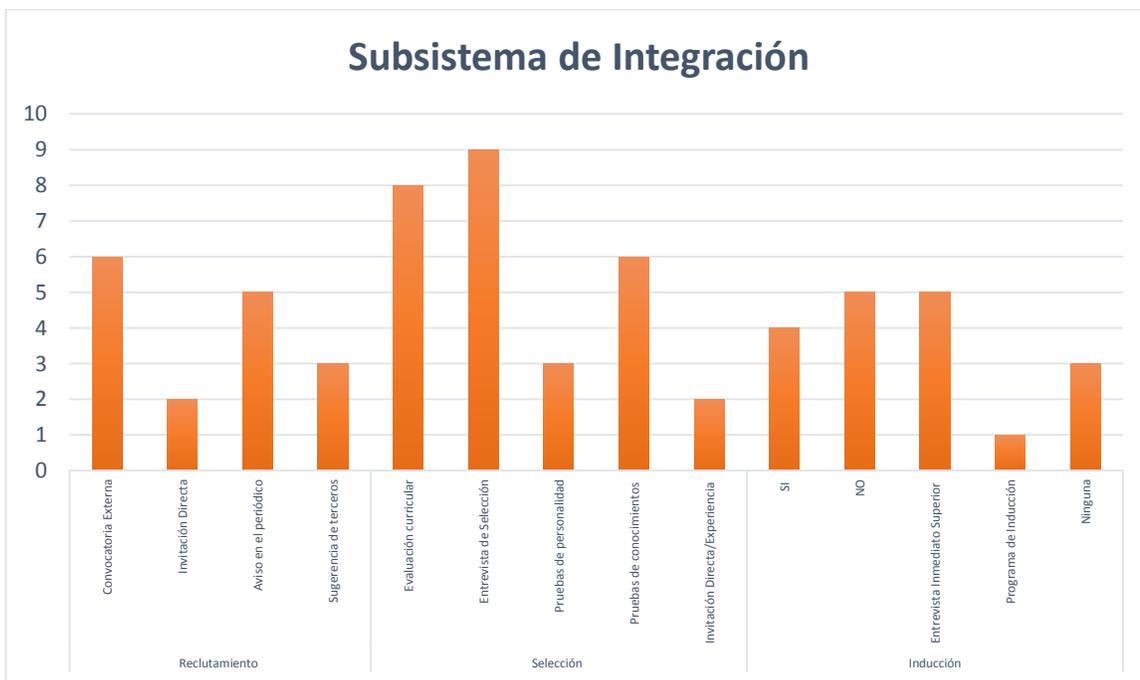
#### **4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **SUBSISTEMA DE INTEGRACION DE TALENTO HUMANO**

El Subsistema de Integración está compuesto por la cuantificación de la demanda, reclutamiento, selección e inducción del Talento Humano. La siguiente tabla muestra la síntesis de los resultados generados en la encuesta relacionados con los procesos del subsistema.



## ILUSTRACIÓN 10. RESULTADOS SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

### Reclutamiento del Talento Humano

Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso, la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, entre otras características.

Para que el reclutamiento del Talento Humano tenga el éxito esperado es necesario verificar la disponibilidad interna y externa de candidatos, respetar las políticas de la institución y tener muy claros los requerimientos del puesto de trabajo. Existen dos tipos de reclutamiento: interno el cual toma en cuenta al personal de la organización mediante la reubicación de los funcionarios, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal), externo es cuando al existir una vacante, la organización intenta llenarla con personas



extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Por la especialidad del sector en el que se encuentra PROFIN, tienen un importante valor las fuentes internas de reclutamiento. Si el proceso puede ser cubierto con alguna persona de la organización a través de promoción interna, significa que se debe publicar el puesto internamente para conocer si alguno de los trabajadores puede estar interesado en la vacante. Es aconsejable disponer de una política respecto a los coordinadores de proyecto, ya sea de promoción y prioridad para acceder a puestos internos de la organización, o bien por el contrario de limitación de su acceso.

Al analizar cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento del talento humano se identificó que este tiene como procesos la solicitud de personal a través del llenado del formulario donde se indica las necesidades del puesto, posteriormente realizar convocatorias externas e invitaciones directas con la persona idónea tanto de la institución como persona externa dentro del rubro microfinanciero y ONG. La falta de políticas de reclutamiento como ser: Identificar y dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa para cubrir puesto de gerencia y dirección, documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto, entre otras. Dando esto como consecuencia de que la selección del talento humano podría no ser la adecuada para la organización manifestado en el retraso del cumplimiento de objetivos, baja productividad y repetición de procesos.

La imagen como empleador de Fundación PROFIN no es muy atractiva debido a que los procesos de reclutamiento externo son muy escasos dando esto como resultado que no sean considerados como fuentes de trabajo sobre todo para los jóvenes. Cuando se habla de la imagen como empleador o employer branding se debe tomar en cuenta que es una de las herramientas que permite a un colaborador forma parte de una organización en la cual cree y confía, dando esto como resultado que se involucra no solo a nivel profesional, sino



también a nivel personal. Esto lo lleva a interiorizarse con la misión de la organización e identificarse con sus objetivos.

### **Selección del Talento Humano**

Este subsistema es el paso que le sigue al proceso de reclutamiento ambas son consideradas como fases de un mismo proceso: el ingreso de talento humano a la organización, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en una institución. El proceso selectivo no solo debe dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será el personal en el futuro desde el aprendizaje y en nivel de ejecución.

La apertura de un proceso de selección comienza con la descripción del puesto. Es posible que tengamos ya la descripción si no se trata de un puesto nuevo es un buen punto de partida, aunque siempre es bueno revisarla porque se podrá actualizar o mejorar por la propia evolución del puesto y de las necesidades.

La selección inicia con una cita entre el candidato y los encargados de seleccionar el personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. Continúa con las pruebas de aptitud son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requisitos del puesto, algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. El siguiente paso es la entrevista de selección, un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante el cual el entrevistador informa al candidato sobre el contenido de la práctica y la organización, y lo que es más importante recoge información que le permita evaluar sus posibilidades de desempeñar las funciones. El siguiente paso es la verificación de antecedentes y referencias. Continuando el proceso sigue la entrevista con el inmediato superior quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Por último, La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.



El proceso de selección en Fundación PROFIN privilegia la utilización de la entrevista y la revisión curricular, utilizando en algunas ocasiones exámenes técnicos. Se deja de lado, por desconocimiento, otras técnicas por ejemplo test psicométricos o evaluaciones gerenciales para asegurar la selección del mejor o los mejores candidatos a un puesto. La descripción de puestos se encuentra desactualizada ocasionando esto que la selección del personal no sea efectiva y quede evidenciada en los resultados de las funciones de los funcionarios en un futuro.

Como consecuencia de la situación real de la Fundación, se identificó problemas de adaptación e integración porque no se tomaron en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto y aumento de la rotación específicamente en un puesto dentro de la institución, esta inestabilidad del personal provoca una mayor inversión de tiempo y dinero en la selección y capacitación de nuevos empleados.

### **Inducción del Talento Humano**

Finalizando el proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano, cuando el candidato elegido está listo para comenzar a desempeñar sus funciones, inicia otra etapa igual de importante. Se trata de la inducción del Talento Humano, también conocida como la integración de personal. El objetivo de este proceso es preparar al nuevo miembro del equipo, y acompañarlo en su camino de ingreso.

La inducción es importante para la persona que se incorpora. Deja una imagen muchas veces difícil de borrar y puede determinar el desempeño y motivación de la nueva incorporación según el acompañamiento y apoyo que se muestra.

Puede ser especialmente determinante en las entidades que por su especificidad requieren un mayor esfuerzo en la integración de las personas a sus equipos, sobre todo si provienen de otro sector. La forma de hacer, la cultura de trabajo, el estilo de intervención, la vivencia y transmisión de los



valores de la organización están presentes a cada momento y con intensidad, y todo refuerzo y apoyo que seamos capaces de dar a las personas que se incorporan a la entidad irán directamente a mejorar no sólo su desempeño sino también facilitar su integración y adecuación a una realidad que, en ocasiones, es bien distinta de otros sectores. Es bueno para la persona y para la entidad.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se identificó que el personal que ingresa a la organización el primer día de trabajo forma parte de una entrevista con el Director Ejecutivo o el inmediato superior, actividad que no permite cumplir con los objetivos de un proceso de inducción, porque solo se informa al personal nuevo de sus funciones en el cargo. En los resultados de la investigación los responsables de Talento Humano mencionaron que es necesaria la existencia de un programa de inducción para que las personas conozcan el giro de negocios de la Fundación además de los procedimientos administrativos.

### **Cuantificación de la demanda**

Los resultados de la entrevista estructurada muestran el estado actual del proceso de la Cuantificación de la demanda, los cuales están representados en la siguiente tabla:

<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>Cuantificación de la demanda</b>	Planeamiento de las necesidades del Talento Humano	Realizado conforme a la demanda, considerando plazos cortos
	Inventario del Talento Humano	Si se realiza un análisis de la cantidad de funcionarios que necesitan.



En el común de las organizaciones, la función de la cuantificación de la demanda del Talento Humano establece en forma genérica, la cantidad y calidad de funcionarios requeridos por la organización, por lo que la planificación del personal debe servir como un enlace entre la gestión de los mismos y el plan estratégico general de una organización por medio de este toda la institución se fija objetivos a corto plazo los cuales determinan el número de empleados que serán necesario como también sus características. El objetivo de esta función es evitar que la organización se transforme en una institución supernumeraria o escasa del Talento Humano.

Es muy importante que la institución tenga la capacidad de adaptación al cambio y dinamismo organizacional para propiciar eficiencia en la toma de decisiones sobre la planificación del personal.

Este proceso permite optimizar las capacidades y habilidades de tus empleados actuales con el consiguiente aumento a la productividad. También permite reducir la rotación del Talento Humano ya que te facilita hacer una correcta selección.

De acuerdo a lo observado, en Fundación PROFIN realiza la cuantificación de la demanda del Talento Humano con el objetivo de determinar la cantidad de personal que podría ingresar a la institución, durante el transcurso del año esta cuantificación se ve modificada a raíz de los programas administrados ya que estos solicitan cargos específicos, ocasionando esto que la cantidad del Talento Humano no tenga una cifra segura. Esto indica que no tienen una planeación de posibles programas o proyectos a realizarse, por lo que su cantidad de personal no es segura. También cuentan con un inventario del personal actual con todos los datos actualizados para que de esta manera la planificación interna tome en cuenta primero a los funcionarios actualmente contratados. La inseguridad en la cantidad de funcionarios que será necesario para el cumplimiento de objetivos señala un gran problema los objetivos generados del plan estratégico no son correctamente formulados, razón que no solo impide una correcta planeación

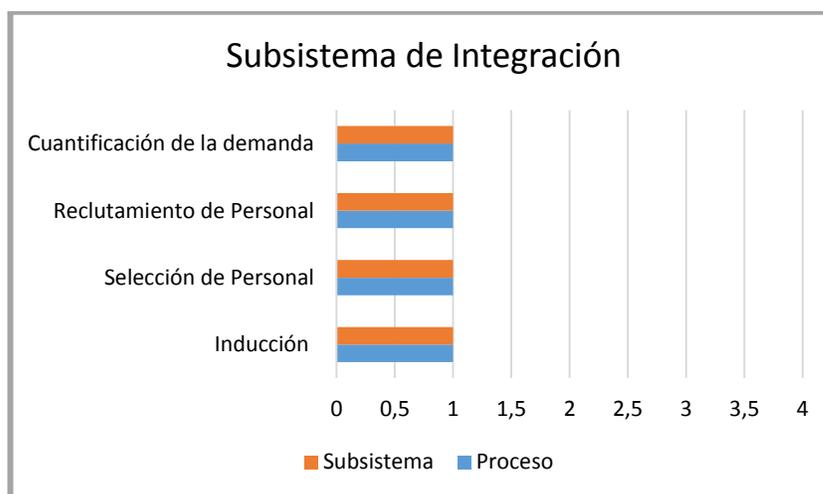


del personal también dificulta comprende e identificar las características que debe tener cada persona en los puestos requeridos.

### **ANALISIS DE RIESGO**

De acuerdo a los resultados de la investigación, se realizó una ponderación sobre el riesgo del Subsistema de Integración y los procesos que la componen. Adoptar esta metodología nos permite diferenciar los procesos con un riesgo (alto, medio y bajo) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano, esto para categorizar la importancia de los procesos en la propuesta de valor.

#### **IIILUSTRACIÓN 11. ANALISIS DE RIESGO SISTEMA DE INTEGRACIÓN**



**Fuente: Elaboración Propia**

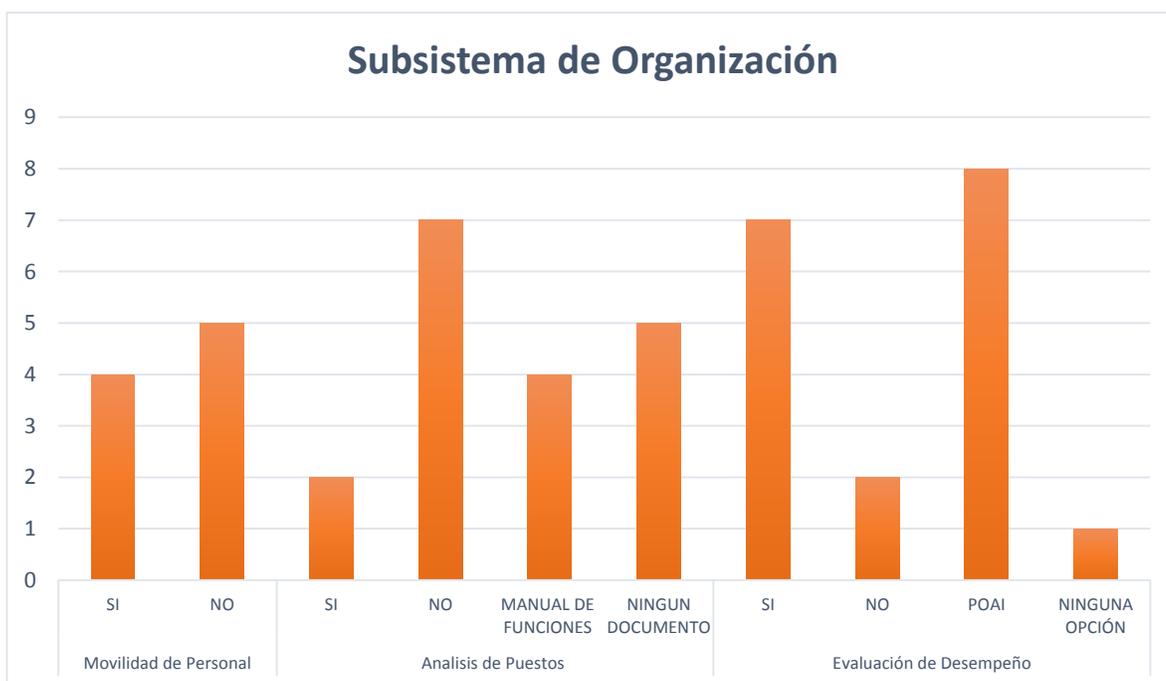
El gráfico nos muestra que el Subsistema de organización representa un riesgo bajo (1) sobre el Sistema en General, esto debido a que los procesos que la componen tienen un riesgo bajo (1), analizando este resultado con el diagnóstico previamente descrito el Subsistema estudiado se han desarrollado herramientas acordes con el tipo de organización es decir que los procesos de Cuantificación de la demanda, Reclutamiento, Selección del Talento Humano e Inducción se realizan de la manera adecuada con la posibilidad de incluir algunas mejoras.



## **SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO**

El Subsistema de Organización está compuesto por la descripción y análisis de puesto, movilidad del Talento Humano y evaluación de desempeño. La siguiente tabla muestra la síntesis de los resultados generados en la encuesta relacionados con los procesos del subsistema.

**ILUSTRACIÓN 12. RESULTADOS SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **Descripción y análisis de Puestos**

La descripción de puestos tiene como finalidad principal identificar, describir y definir la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo



hace), los objetivos (por qué lo hace) para desempeñar el puesto adecuadamente. Esta descripción debe ser lo más completa posible, pero teniendo en cuenta un principio de síntesis valorando lo esencial de cada puesto.

Su principal función es representar lo más objetivamente posible y de una forma clara, concisa y ordenada las responsabilidades del puesto y servir de base para el diseño de los demás sistemas de Talento Humano.

El proceso de descripción de los puestos de trabajo en la base que se utiliza para diseños de carrera, para elaborar el plan de formación sobre los ajustes persona/puesto, para los procesos de selección o para su valoración y establecimiento de políticas de retribución, en definitiva, para todos los subsistemas de la administración del Talento Humano.

El resultado de la investigación muestra que la descripción de puestos en Fundación PROFIN no se encuentra actualizada con relación a los cambios actuales en el personal y en el entorno del negocio, esto va ligado al análisis de puesto donde los funcionarios en un 78% no fueron sujetos a este proceso. Considerando los resultados anteriormente expuestos las consecuencias de no actualizar estos dos procesos derivan en un manual de funciones no actualizado para la organización, dando lugar a que se cometan errores en las contrataciones, necesidad de remplazar al personal en el cargo dentro de poco tiempo, baja productividad, ausencia de motivación en el funcionario y la dificultad para realizar una evaluación de puestos.

### **Movilidad del Talento Humano**

Las promociones son el ascenso vertical u horizontal, estas se efectuarán exclusivamente cuando exista una afección. Las transferencias se efectúan únicamente como resultado de las demandas organizacionales o de solicitudes del personal. Las desvinculaciones o retiros, son la separación definitiva de los



funcionarios de la organización debido a jubilación, retiro voluntario, evaluaciones de desempeño negativas, expiración del contrato a plazo fijo.

La movilidad o rotación del Talento Humano, puede ser un recurso que busca agrandar el sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados, o en el sentido de vaciar el sistema (salidas mayores que las entradas), para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados. Sin embargo, algunas veces, la rotación escapa al control de la organización, cuando las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los empleados aumentan sustancialmente de volumen. En un mercado de trabajo competitivo en general aumenta la movilidad del personal.

Fundación PROFIN no cuenta con políticas para la movilidad del Talento Humano que permita desarrollar el potencial de cada funcionario, se debe considerar que el tipo de organización no permite generar ascensos debido a que los puestos de trabajo en los proyectos son especializados. Durante los últimos dos años 9 funcionarios fueron retirados por el cierre de programas. Se dieron cambios en los puestos de trabajo por ejemplo se renombraron los cargos y se fusionaron las funciones de dos puestos en uno solo puesto.

Los cambios en la movilidad de personal en la institución son la consecuencia de las alteraciones en el entorno de la institución, los cambios en las políticas gubernamentales, el retiro de los socios cooperantes y el entorno económico del país. La administración de PROFIN tomo la enorme decisión de retirar personal generando esto cambios en la estructura organizacional y de esta manera equilibrar las restricciones económicas.

### **Evaluación de Desempeño**

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del



departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Los resultados de una evaluación correctamente realizada permiten:

- Mejora el desempeño.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. Por otro lado, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto o los planes de Talento Humano.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.

El primer paso para realizar una Evaluación de Desempeño es decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas, además de citar las funciones con los indicadores de medición y los objetivos especificando los resultados esperados. El segundo paso es decidir para cada puesto de trabajo que metodología vamos a aplicar: 90° si a una persona solo le evaluará su superior inmediato, 180° si además le evaluarán sus colegas, 270° si además le evaluarán sus subalternos y 360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus



clientes, internos o externos. El tercer paso es crear los modelos de encuesta para cada puesto y distribuir entre los evaluadores para su realización. El último paso corresponde a la elaboración del informe con los resultados previamente analizados, para la posterior retroalimentación a todos los involucrados en la capacitación.

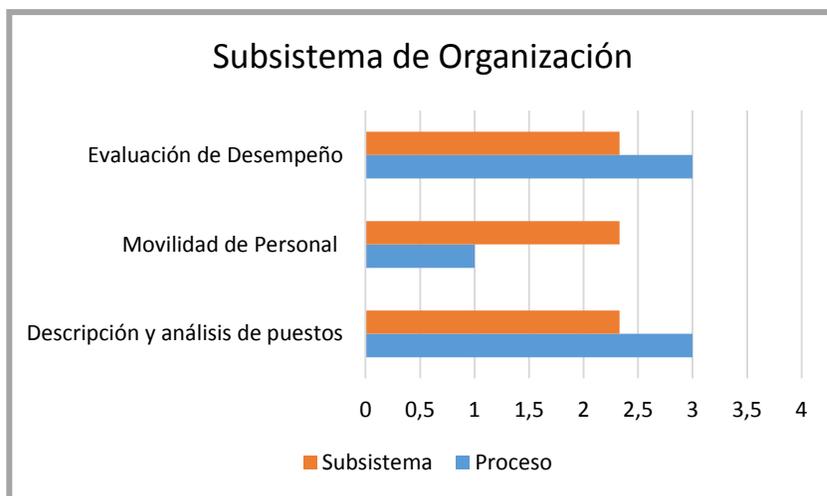
La evaluación de desempeño en PROFIN se lleva a cabo a través de la Programación Operativa Anual Individual donde se definen los objetivos de cada cargo, el personal es evaluado durante los meses de enero y febrero esto permite el análisis del POAI del año anterior además de que los resultados contribuyen con la toma de decisiones acerca del personal. Durante junio se realiza una evaluación del POAI para identificar el avance de objetivos al 50% del año. Considerando el tipo de organización esta herramienta permite realizar una buena evaluación de desempeño al personal, además que permite analizar el avance de los proyectos y los aportes que genera esto en la Fundación.

La herramienta utilizada por la institución analizada no permite evaluar las competencias ni el desempeño de las funciones de cada evaluado, además de que solo toma en cuenta el avance de los objetivos con relación a los planteados en el Plan Operativo Anual, considerando que los cargos en Fundación PROFIN tienen contacto tanto con el cliente interno como con el externo correspondería evaluar con la técnica de 360°.

### **ANALISIS DE RIESGO**

De acuerdo a los resultados de la investigación, se realizó una ponderación sobre el riesgo del Subsistema de Organización y los procesos que la componen. Adoptar esta metodología nos permite diferenciar los procesos con un riesgo (alto, medio y bajo) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano, esto para categorizar la importancia de los procesos en la propuesta de valor.

### ILUSTRACIÓN 13. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

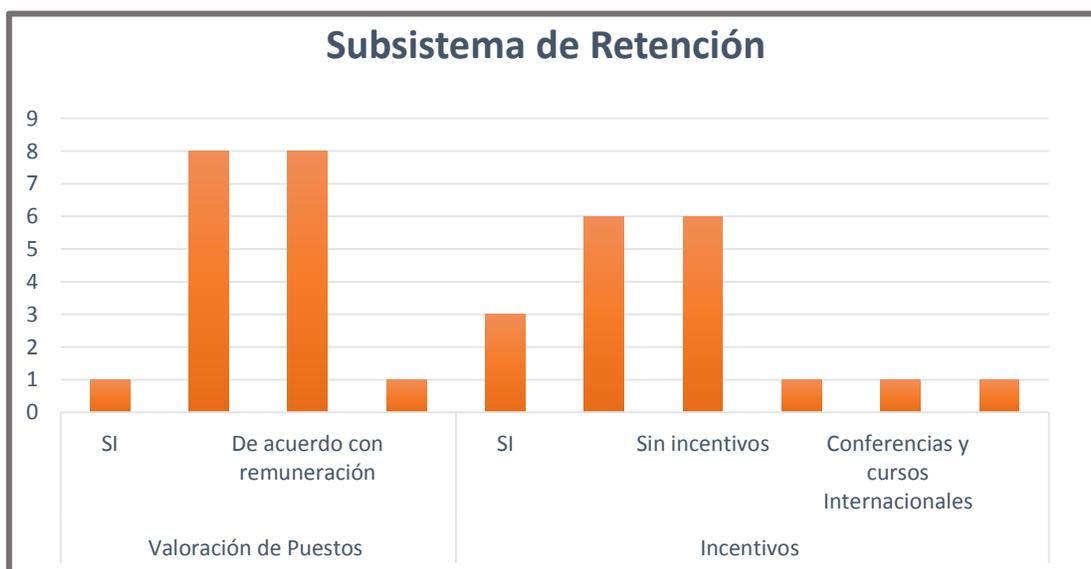
El grafico nos muestra que el Subsistema de Organización representa un riesgo alto (2.33) sobre el Sistema en General, esto debido a que los procesos que la componen Descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño tienen un riesgo alto (3) analizando este resultado con el diagnostico previamente descrito estos dos procesos necesitan mayor atención ya que las herramientas utilizadas no están acorde con el tipo de organización ni el dinamismo del negocio, razón por la que en la propuesta de valor representan una mayor atención, por otro lado la Movilidad del Talento Humano tiene riesgo bajo (1), analizando este resultado se pueden afirmar que esta se realiza de la manera adecuada con la posibilidad de incluir algunas mejoras en la propuesta de valor.



## **SUBSISTEMA DE RETENCION DE TALENTO HUMANO**

El Subsistema de Retención de Talento Humano está compuesto por la motivación y la administración de sueldos y salarios. Los resultados de la encuesta se resumen en la siguiente tabla:

**ILUSTRACIÓN 14. RESULTADOS SUBSISTEMA DE RETENCIÓN**



### **Sueldos y Salarios**

**Fuente: Elaboración Propia**

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios, es “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para generar la escala salarial. Este proceso trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto. Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.

Si un funcionario considera que su remuneración guarda correspondencia con su esfuerzo laboral generara en él un conjunto de intereses hacia la organización, dando esto a la organización la seguridad de que el personal se encuentra comprometido con los objetivos de la institución. Cuando administra



de manera adecuada, la remuneración de los empleados puede ser una herramienta efectiva para el desempeño, la motivación y satisfacción. Los programas de compensación que no están bien estructurados pueden ocasionar altas tasas de rotación, absentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto.

Fundación PROFIN para establecer la escala salarial utiliza la valoración de puestos (método de comparación simple), disponibilidad presupuestaria y las referencias desde del mercado laboral. La metodología anteriormente mencionada se encuentra desactualizada de acuerdo a los cambios en los cargos, es por eso que la mayoría de los sueldos permanecen a excepción de los cambios anuales por ley. Por otro lado, se debe redefinir el rango de valoración para el análisis de valuación de puestos. La organización considera que para la valoración realizada se tomó muy en cuenta la experiencia del personal en el rubro.

### **Motivación**

Las organizaciones necesitan contar con un equipo humano proactivo, comprometido e identificado con la organización que garantice un alto rendimiento y productividad, así como una calidad de trabajo excelente y con vocación de mejoría constante.

El proceso de la motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea tensión (deseo de obtener un objeto alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo.) que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se anhela, en caso que sea alcanzada la tensión se atenuara.

Técnicas de motivación:

1) Reconocimiento: Premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc. Facilitar la promoción, los empleados debe estar convencidos de



que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa. Proponer retos sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.

2) Asignación de responsabilidades: La organización es vital para la tranquilidad y motivación del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función, objetivos y hasta donde llega su responsabilidad.

3) Promover la participación: Se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.

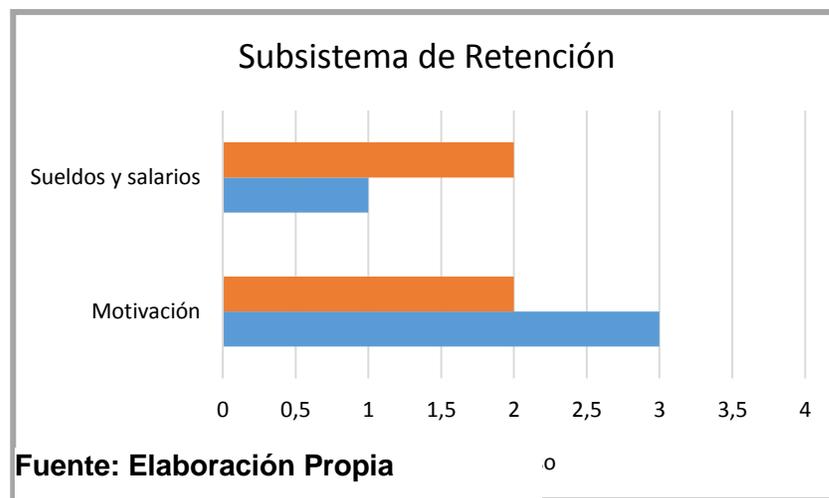
El trabajo es una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de personas y para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentirse útiles, interactuar con los demás.

En Fundación PROFIN no existen políticas definidas para la motivación del Talento Humano, la cuarta parte de los funcionarios recibieron incentivos como ser: de flexibilidad en el horario, conferencias o cursos internacionales y poder de decisión. Es muy importante que el personal se encuentre motivado considerando que la organización se basa en su totalidad en el cumplimiento de objetivos tanto institucionales como de los programas que se administra. La organización no utiliza incentivos monetarios y psicosociales para premiar las grandes contribuciones al cumplimiento de objetivos. El clima laboral se mantiene estable debido a que las relaciones interpersonales son sanas debido interacción y comunicación entre todos los funcionarios, se realizan reuniones para hablar sobre el trabajo como también reuniones de confraternización.

## ANÁLISIS DE RIESGO

De acuerdo a los resultados de la investigación, se realizó una ponderación sobre el riesgo del Subsistema de Retención y los procesos que la componen. Adoptar esta metodología nos permite diferenciar los procesos con un riesgo (alto, medio y bajo) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano, esto para categorizar la importancia de los procesos en la propuesta de valor.

### ILUSTRACIÓN 15. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE RETENCIÓN



El gráfico nos muestra que el Subsistema de Retención representa un riesgo medio (2) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano en General, esto debido a que los procesos que la componen Sueldos y Salarios tiene un riesgo bajo (1) analizando este resultado con el diagnostico previamente descrito este proceso se realiza de la manera adecuada con la necesidad de actualizar la valoración de puestos para reformar y adecuar las compensaciones dentro de la organización. La Motivación tiene riesgo alto (3), esto se debe a que la organización no cuenta con un plan de motivación

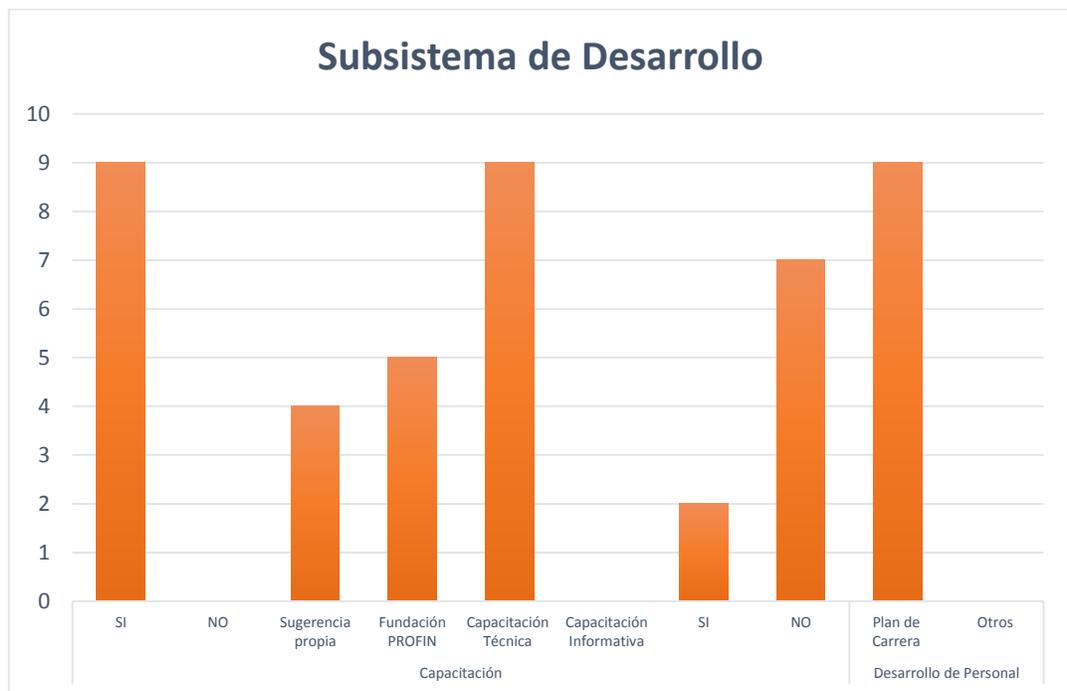


centrado en incentivos no monetario razón por la que este proceso deberá tener mayor atención dentro de la propuesta de valor.

## **SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO**

El Subsistema de Desarrollo de Talento Humano está compuesto por la capacitación y el desarrollo del personal. La siguiente tabla muestra la síntesis de los resultados generados en la encuesta relacionados con los procesos del subsistema.

**ILUSTRACIÓN 16. RESULTADOS SUBSISTEMA DE DESARROLLO**



**Fuente: Elaboración Propia**



## **Capacitación**

Realizar capacitaciones en una organización beneficia al personal en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, formar líderes y mejora las aptitudes comunicativas, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. En las organizaciones contribuye con la competitividad, incrementa la rentabilidad, promueve la identificación con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados, ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas, incrementa la productividad y la calidad del trabajo y promueve la comunicación en toda la organización.

El proceso de capacitación implica cuatro etapas: Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico), programa de capacitación para atender las necesidades, Implementación y realización del programa de capacitación y Evaluación de los resultados.

Fundación PROFIN cuenta con un presupuesto designado para capacitaciones, pero no cuenta con un plan en el que se las organicen de acuerdo a las necesidades en cada área. Todo el personal fue parte de por lo menos una capacitación durante su permanencia en la organización, los responsables del personal consideran que toman mayor importancia los cursos técnicos para mejorar el desempeño del trabajo. No se utilizaron evaluaciones para evaluar las capacitaciones ocasionando que la Fundación no pueda verificar la productividad de estas actividades ni el aporte al cumplimiento de los objetivos.

Las capacitaciones son sugeridas por la Fundación tomando en cuenta el presupuesto y las ofertas en el mercado. Esta práctica no es la adecuada debido a que lo primero que se debería hacer es un diagnóstico de las



necesidades de desarrollo tomando en cuenta las expectativas personales y organizacionales.

### **Desarrollo de Talento Humano**

La planeación de la carrera es una valiosa herramienta para estimular el talento del recurso humano; cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la organización y disminuye la intención de abandonarla, es así como se vuelve atractiva.

La planeación de la carrera profesional, busca el desarrollo de cada individuo, llevándolo al cumplimiento de los objetivos de la organización. Lo anterior, se hace procurando en la persona el desarrollo de competencias y habilidades según su perfil, siendo esto entonces un proceso que debe estar vigilado y evaluado periódicamente por los responsables de Talento Humano; deben realizarse las observaciones respectivas para que el empleado sea retroalimentado por su jefe inmediato y busque convertir estas debilidades en fortalezas y oportunidades de crecimiento.

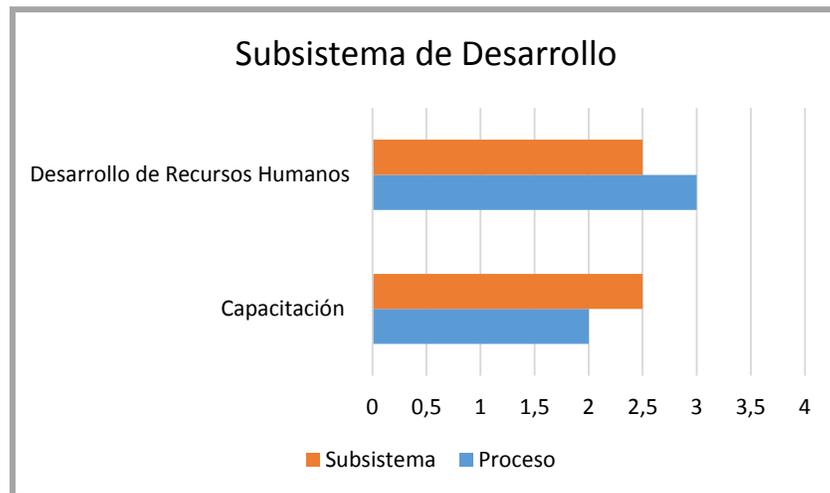
Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización: Igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de las oportunidades, interés del empleado y satisfacción profesional. Estos factores pueden desarrollarse a través de la implementación del Plan de Carrera. Esta herramienta es considerada innecesaria por los Responsables del Personal en la Fundación PORFIN, esta posición está justificada por el movimiento del negocio, las posibilidades de un ascenso o un movimiento horizontal en muchas ocasiones son nulas debido a que el personal de los programas administrados son elegidos para trabajar durante el tiempo definido del proyecto.

## ANÁLISIS DE RIESGO

De acuerdo a los resultados de la investigación, se realizó una ponderación sobre el riesgo del Subsistema de Desarrollo y los procesos que la componen.

### **ILUSTRACIÓN 17. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE DESARROLLO**

Adoptar esta metodología nos permite diferenciar los procesos con un riesgo (alto, medio y bajo) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano, esto para categorizar la importancia de los procesos en la propuesta de valor.



**Fuente: Elaboración Propia**

El gráfico nos muestra que el Subsistema de Desarrollo representa un riesgo alto (2,5) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano en General, los procesos que la componen Desarrollo del Talento Humano tiene un riesgo alto (3) esto se debe a que la organización por su estructura plana no tiene definido un plan de carrera dando esto como opción para proponer la implementación de un plan de sucesión, este proceso deberá tener mayor atención dentro de la propuesta de valor. La Capacitación tiene un riesgo medio (2) debido a que el ciclo de capacitación se realiza de la manera adecuada con la necesidad actualizar este proceso e incluir la evaluación de la capacitación.



## **SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE TALENTO HUMANO**

El Subsistema de Auditoria de Talento Humano está compuesto por la Información y Auditoria. Los resultados de la entrevista estructurada muestran el estado actual del presente Subsistema.

**TABLA 6. SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE TALENTO HUMANO**

<b>SUBSISTEMA DE AUDITORIA</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Resultados</b>
<b>Auditoría de Talento Humano</b>	PROFIN no cuenta con un procedimiento de Auditoria de Recursos que permita revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistema de Talento Humano.
<b>Información</b>	Las fichas personales de cada funcionario tienen registrados los datos personales, habilidades y formación académica. Estos instrumentos se encuentran actualizados. En los archivos de cada funcionario quedan registrados los resultados de las evaluaciones de desempeño, controles del Talento Humano, capacitación además de toda la formación y los resultados de las evaluaciones en la selección del Talento Humano.

### **Auditoria de Talento Humano**

La auditoría de Talento Humano es un conjunto de procedimientos que tienen por objeto revisar y comprobar todas las funciones - actividades referidos al personal se realizan en las distintas áreas, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados



en la Administración del Talento Humano, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los procesos.

Los encargados de realizar la auditoria debe tener en cuenta los aspectos de la administración de capital humano, y tener en cuenta quién es responsable de llevar a cabo cada actividad, determinar los objetivos que persigue cada actividad, revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos, verificar los registros del sistema de información de personal, para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente, preparar un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados, desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos, y formular un seguimiento para el plan de acción.

Las organizaciones de dimensiones pequeñas suelen limitar sus evaluaciones y reducir fases en el procedimiento, el enfoque de evaluación por objetivos, determina objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño de la organización en la función de la administración del Talento Humano. El comité de auditoría verifica los niveles reales de desempeño, y los compara con los objetivos fijados con anterioridad. El enfoque anteriormente mencionado permite a las instituciones pequeñas generar informes de auditoría de Talento Humano con mejor sustentación a los resultados.

Para que la administración de personal sea verdaderamente eficiente, las actividades del capital humano de la organización deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en concordancia con los objetivos organizacionales.

Fundación PROFIN no cuenta con un método de revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y el sistema de Talento Humano, que permita identificar las necesidades de mejora y crecimiento de la función de personal,



además de realizar un análisis constante del cumplimiento del reglamento y las normas actuales.

La falta de un informe de los resultados de una auditoria, no permite que la institución reconozca que existen problemas en los procedimientos actuales los cuales necesitan de un compromiso a la acción para mejorar las fallas identificadas.

Existe un reglamento que permite llevar a cabo los procedimientos del área de personal de manera adecuada, ordenada y además conocer los límites de las atribuciones o poder de dirección que tienen los Responsables de la Administración de los Talento Humano.

### **Información**

El sistema de información administrativa (SIA) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. El concepto de SIA se relaciona con la tecnología informática e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar los datos y la información.

El banco de datos donde se almacena la información necesaria debe contener los siguientes datos:

- Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario del Talento Humano.
- Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
- Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.



- Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
- Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
- Datos sobre candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

La responsabilidad de la recopilación y archivo de la información referida a la administración del personal y a los funcionarios, es de los Responsables de la Administración de Talento Humano, y la actualización es tarea de todos aquellos que tienen a su cargo personal y de los propios funcionarios.

Para mantener toda la Información sobre el Sistema de Talento Humano la Fundación registra y archiva todos los datos referentes al personal por ejemplo los resultados de la evaluación de desempeño, capacitaciones, resultados de la evaluación del personal, además de controles de horarios, vacaciones y permisos. Fundación PROFIN no cuenta con indicadores que permitan evaluar las gestiones.

Por otro lado, se registra información en fichas laborales para cada funcionario donde queda registrado los datos personales, experiencia laboral y formación académica. Permitiendo que se tenga información a la mano para llevar a cabo cualquier proceso que requiera información del personal. Considerando la necesidad de tener un sistema que recopile toda la información y a la vez permita su constante actualización Fundación PROFIN no cuenta con un sistema de recopilación de información.

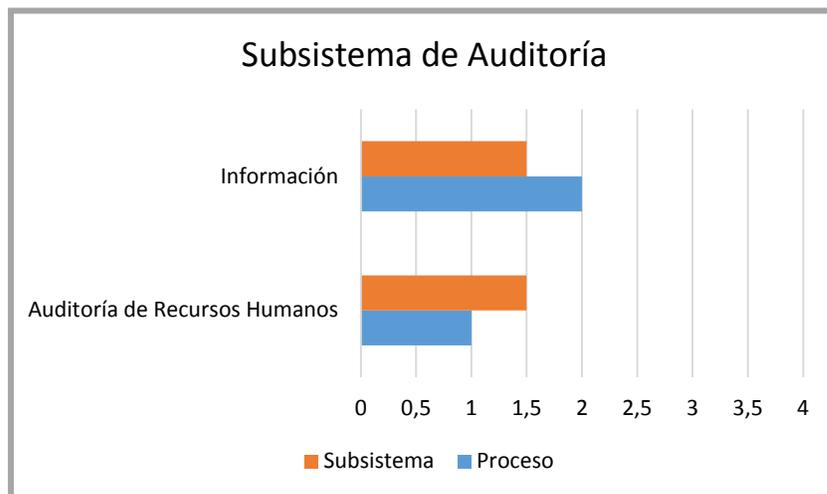
### **ANÁLISIS DE RIESGO**

De acuerdo a los resultados de la investigación, se realizó una ponderación sobre el riesgo del Subsistema de Auditoría y los procesos que la componen. Adoptar esta metodología nos permite diferenciar los procesos con un riesgo



(alto, medio y bajo) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano, esto para categorizar la importancia de los procesos en la propuesta de valor.

### ILUSTRACIÓN 18. ANALISIS DE RIESGO SUBSISTEMA DE AUDITORÍA



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico nos muestra que el Subsistema de Auditoría representa un riesgo medio (1.5) sobre el Sistema de Administración del Talento Humano en General, los procesos que la componen Información tiene un riesgo medio (2) debido a que el procedimiento se realiza de la manera adecuada y cuenta con las herramientas adecuadas con la necesidad actualizar algunas de estas. La Auditoría de Talento Humano tiene un riesgo bajo (1) debido al tamaño de la organización no se ve necesario realizar un cambio en la forma de analizar la gestión de Talento Humano pudiéndose proponer nuevas metodologías para mantener la eficiencia del proceso.

### FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Para poder identificar el estado actual de todos los componentes del financiamiento de proyectos de desarrollo. Los resultados de la entrevista estructurada se muestran en la siguiente ilustración.



**TABLA 7. FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

VARIABLES	SUBVARIABLES	RESULTADOS
Criterios de evaluación	<b>Términos de Referencia</b>	Fundación PROFIN tiene actualizados los términos de referencia que se deben cumplir en las cooperaciones aliadas para la obtención de financiamiento.
	<b>Solicitud de financiamiento</b>	Las solicitudes de financiamiento son completadas de acuerdo a los requerimientos del financiador, datos del proyecto y estudios previos.
Proyecto de Desarrollo	<b>Modelo presentación de proyectos</b>	El modelo de presentación de proyectos permite introducir los datos más importantes para llamar la atención en los financiadores. Se encuentra actualizada de acuerdo a requerimientos de las cooperaciones.
	<b>Aceptación o rechazo de financiamiento</b>	El registro de respuestas para la solicitud de financiamiento, muestra que el 85% de proyectos fueron aceptados y el 15% fueron rechazados.

La Fundación PROFIN, se constituye actualmente en un referente de innovación financiera que cuenta con la confianza de las instituciones de cooperación internacional para una administración eficiente de programas y proyectos, esta afirmación se sustenta con la información obtenida por la documentación revisada y las entrevistas realizadas. Los modelos de presentación de proyectos que utiliza la organización permiten introducir los datos más importantes para llamar la atención en los financiadores. Estos se encuentran actualizados de acuerdo a requerimientos de las cooperaciones. Para la administración de los proyectos actuales en la Fundación se mantiene



los términos de referencia de acuerdo a instrucciones de los socios cooperantes.

El contexto actual en Bolivia lo posiciona como un país con economía estable, esta una de las razones por las que las cooperaciones de desarrollo son más exigentes con los criterios de evaluación además de que los socios cooperantes están saliendo del país, dando esto lugar a que Fundación PROFIN busque financiamiento en otras cooperaciones alrededor del mundo. La ultima postulación a un financiamiento tuvo una respuesta negativa dando la siguiente razón: “El equipo propuesto para la ejecución del proyecto no cuenta con las competencias necesarias, expuestas en los criterios de evaluación”. Esta respuesta fue argumentada por el criterio planteado por el financiador donde requería que las personas que eran parte del proyecto debían tener mínimo una maestría y hablar dos idiomas, además de que el coordinador de proyecto debía tener mínimo un doctorado o en su caso ser experto en el tema propuesto. El registro de respuestas para la solicitud de financiamiento, muestra que el 85% de proyectos fueron aceptados y el 15% fueron rechazados.

#### **4.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Como resultado del trabajo realizado podemos exponer lo siguiente:

- ✓ En el Subsistema de Integración del Talento Humano presenta deficiencia en dos complementos del actual procedimiento, la selección de personal no cuenta con políticas que definan los procesos adecuados para elegir a la mejor persona que ocupe los puestos vacantes, siendo necesario la implementación de evaluaciones psicométricas, además de evaluaciones gerenciales para poder incluir en la etapa de la entrevista a los candidatos mejor calificados en las pruebas. La inducción de los nuevos funcionarios es un proceso inexistente dentro de Fundación PROFIN, actualmente se utiliza una reunión con el inmediato superior



para informar al personal nuevo sobre sus funciones dentro de la organización. Por otro lado, es necesario fortalecer la imagen de PROFIN como empleador dentro del giro de negocio de esta manera los procesos de reclutamiento podrán contar con la mayor cantidad de candidatos.

- ✓ En el Subsistema de Organización del Talento Humano necesita actualizar la descripción de los puestos, los cambios en el exterior e interior de la institución formaron el cambio en las tareas, responsabilidades y métodos de trabajo. Esta necesidad de mejora da como resultado la desactualización del análisis de puestos donde también es importa replantear los requisitos intelectuales, responsabilidades adquiridas, condiciones de trabajo y requisitos físicos. Los problemas en ambos procesos no permiten una exacta evaluación de desempeño a los funcionarios en Fundación PROFIN, la herramienta POAI (Programa Operativo Anual Individual) necesita la correcta definición de las actividades de los funcionarios para poder medirlas en porcentajes por el cumplimiento de objetivos.
- ✓ En el Subsistema de Retención de Talento Humano se debe reformular la valoración de puestos actual tomando en cuenta los cambios actuales en los cargos y sus funciones. Por otro lado, Fundación PROFIN no cuenta con políticas establecidas para la motivación del personal, este aspecto es crítico en la institución debido a que el desempeño de los funcionarios se mide a través del cumplimiento de objetivos, siendo muy importante que estos se encuentren motivados psicosocialmente o económicamente para contribuir de esta manera con su bienestar y la satisfacción de sus necesidades. Es muy necesario reconocer los logros de todo el personal y cuán importante es su contribución dentro de PROFIN.
- ✓ En el Subsistema de Desarrollo de Talento Humano, se evidencia la necesidad de un Plan de Capacitación en el cual se puedan definir las



necesidades de capacitación por área y por cargo, también se debe mencionar que PROFIN no sigue el ciclo de Capacitación es decir que no detecta las necesidades, no elabora un programa, su implementación y posterior evaluación de resultados. El plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, debido al entorno del negocio en Fundación PROFIN los cargos imposibilitan estructurar un plan de desarrollo para el personal, en la investigación se identificó que ninguno de los funcionarios ascendió de forma vertical ni lateral durante su permanencia en la institución.

- ✓ En el Subsistema de Auditoria de Talento Humano, la institución no cuenta con un procedimiento para llevar a cabo la auditoria de sus procesos, políticas y manuales. Esta función es muy importante para poder recibir una retroalimentación y poder proponer mejoras. De acuerdo al tamaño de Fundación PROFIN el manejo de la información del personal es decir registro de los funcionarios, registro de cargos y registro de remuneraciones, cuenta con el adecuado procedimiento para que generar bases de datos con la información recolectada.
- ✓ Los financiadores de Proyectos de Desarrollo actualmente son más duros en las condiciones de acceso a estos fondos y más exigentes con los donantes en cuanto a los resultados obtenidos por los programas. Los nuevos criterios de evaluación de proyectos toman muy a consideración el equipo de personas que llevaran a cabo la administración del proyecto, de esta manera es necesario que las personas se encuentren debidamente capacitadas y cumplan con los requisitos profesionales que exponen los criterios de financiamiento.
- ✓ Finalmente con todo lo anteriormente expuesto, Fundación PROFIN necesita replantear, implementar y actualizar los procedimientos del actual Sistema de Administración del Talento Humano, de esta manera se podrá fortalecer y cumplir con un criterio prioritario para lograr el financiamiento de los proyectos de desarrollo, que es demostrar la



capacidad técnica es decir que la institución administradora de proyectos debe lograr un excelente manejo del sistema de administración del personal dentro de la entidad desde la selección del Talento Humano hasta su constante capacitación.



## CAPÍTULO V

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 5.1. INTRODUCCION

A partir de la investigación realizada sobre el Actual Sistema de Administración del Talento Humano de la Fundación PROFIN se elaboró la siguiente propuesta para la mejora de los procesos que presentan falencias o no existen en la organización.

La presente propuesta se basó en un análisis previo en el que se identificó las limitaciones y debilidades de los subsistemas que la componen. Para realizar un trabajo claro y exacto, se generaron criterios de riesgo de los procesos que forman parte del Sistema de Administración del Talento Humano que utiliza la Fundación. Los criterios de riesgos se establecieron por los resultados generados en la investigación de campo y el análisis del marco teórico.

En este marco, el desarrollo de la Propuesta contempla tres capítulos organizados de la siguiente manera:

El primer capítulo, presenta los aspectos generales de la propuesta: objetivo general, objetivos específicos y el análisis situacional previo.

El segundo capítulo, presenta las propuestas de valor de los procesos con Riesgo Crítico: Descripción y análisis de puestos, Evaluación de Desempeño, Motivación y Desarrollo de Talento Humano. La estructura de presentación muestra la preparación, ejecución, aplicación y evaluación sobre el nuevo procedimiento propuesto, además de los responsables de la ejecución.

El tercer capítulo, presenta las propuestas de valor con Riesgo Medio: Capacitación e Información del Sistema de Administración del Talento Humano.



La estructura de presentación muestra la ejecución y aplicación de mejoras en los procesos actualmente utilizados.

En el cuarto capítulo, presenta las propuestas de valor con Riesgo Bajo: Cuantificación de la demanda, Reclutamiento, Selección, Inducción, Movilidad del personal, sueldos - salarios y Auditoria de personal. La estructura muestra sugerencias de cambio y/o mejoras sobre los actuales procesos en el Sistema de Administración del Talento Humano. Finalmente se presentarán las recomendaciones y conclusiones.

## **5.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

El objetivo general de la presente propuesta es fortalecer el Sistema de Administración del Talento Humano para contribuir a la obtención de financiamiento para los proyectos de Desarrollo futuros, mediante la mejora del sistema actual.

## **5.3. OBJETIVO ESPECIFICO**

El objetivo específico de la presente propuesta es elaborar propuestas de fortalecimiento para los diversos Subsistema del Sistema de Administración del Talento Humano.

## **5.4. ANALISIS SITUACIONAL**

Dentro de la investigación de campo que se realizó se pudo determinar que las falencias dentro del Sistema de Administración del Talento Humano impiden el financiamiento de los proyectos de Desarrollo propuestos por Fundación PROFIN.

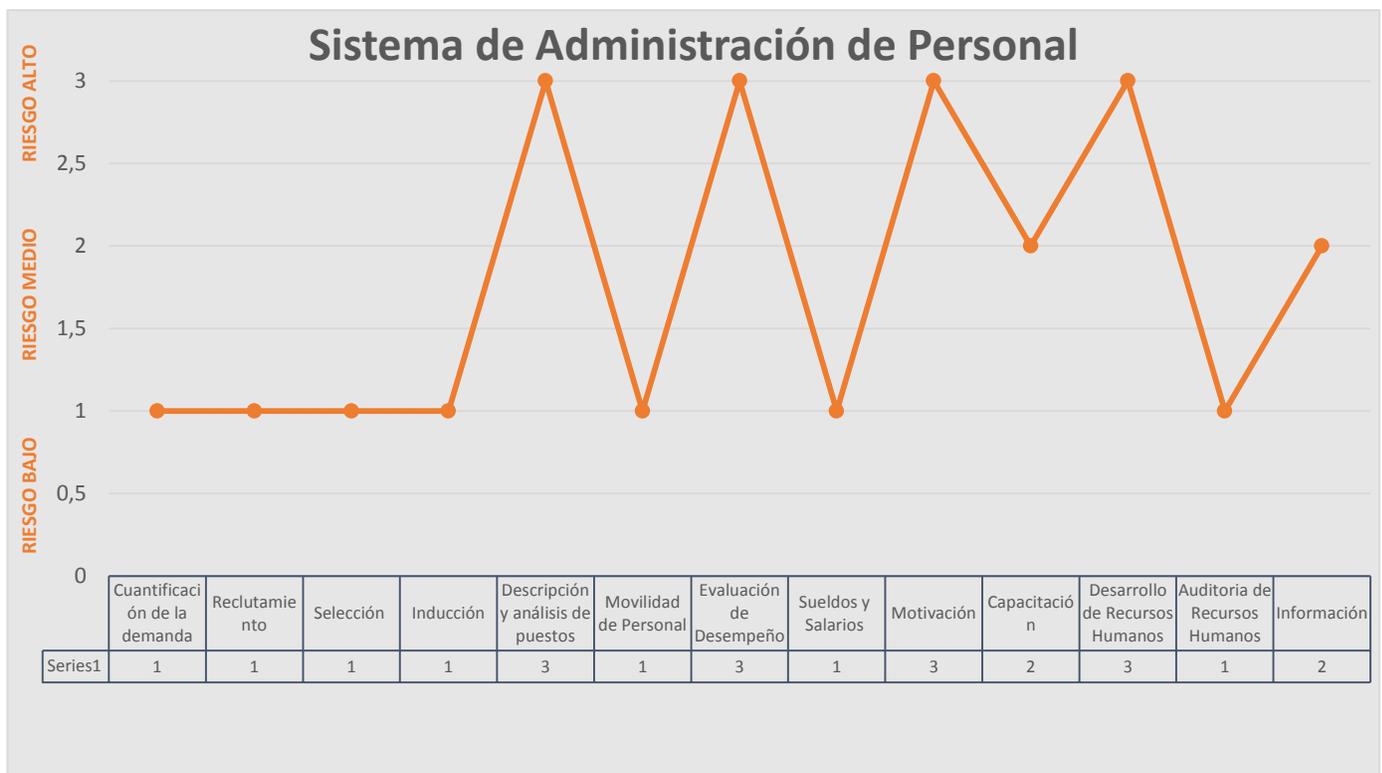


En base a los resultados generados por las herramientas de investigación y con el criterio del investigador, se optó por clasificar los procesos de acuerdo al riesgo que tienen sobre el Sistema en general, esto permitirá proponer soluciones efectivas a los procesos críticos, mejoras sobre los procesos medianamente riesgosos y contribuir con innovaciones en procesos que se realizan de manera adecuada.

La metodología utilizada para la clasificación de riesgo en los procesos que intervienen la Administración del Talento Humano fue previamente explicada en el Capítulo III. Resultados de la investigación.

El siguiente cuadro muestra a todos los procesos en el nivel de riesgo que corresponde:

**ILUSTRACIÓN 19. ANALISIS DE RIESGO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**





Los procesos están clasificados de la siguiente manera:

**Riesgo Alto.** - Descripción y análisis de puestos, Evaluación de Desempeño, Motivación y Desarrollo de Talento Humano.

**Riesgo Medio.** - Sueldos - salarios e Información del Sistema de Administración del Talento Humano.

**Riesgo Bajo.** - Capacitación, Cuantificación de la demanda, Reclutamiento, Selección, Inducción, Movilidad del Talento Humano, y Auditoria de Talento Humano.

A partir de este análisis se estructuró la propuesta de valor a ser presentada en la siguiente tabla:



**TABLA 8. RESUMEN PROPUESTAS DE MEJORA**

VARIABLES	SUBVARIABLES	RESULTADO ENCONTRADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	TIPO DE RIESGO
Subsistema de Integración	Cuantificación de la demanda	No se planifica la demanda del Talento Humano	Planificar la demanda del Talento Humano por el tamaño de la organización no correspondería	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Bajo
	Reclutamiento del Talento Humano	Inadecuado proceso de Reclutamiento	Reformular proceso de reclutamiento	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Bajo
	Selección del Talento Humano	No cuenta el proceso completo para la Selección del Talento Humano	Reestructurar el procedimiento de selección del Talento Humano	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Bajo
	Inducción del Talento Humano	Inexistente proceso de Inducción	Elaborar un procedimiento para la Inducción	•Director Ejecutivo	Bajo
Subsistema de	Descripción y Análisis de Puestos	Obsoleto análisis y descripción de puestos	Realizar el análisis para actualizar la descripción de puestos	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Critico



Organización	Movilidad del Talento Humano	Alta rotación del Talento Humano	Implementar un Plan de Retención / Re diseño de los puestos	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Bajo
	Evaluación de Desempeño	Inadecuado proceso de evaluación de desempeño	Reestructurar la herramienta de Evaluación de Desempeño	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Critico
Subsistema de Retención	Sueldos y Salarios	Desactualizada Valoración de Puestos	Reformular la valoración de puestos	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Medio
	Motivación	Insatisfacción laboral a causa de la falta de un plan de motivación	Desarrollar un Programa de Motivación	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo • Directorio	Critico
Subsistema de Desarrollo	Capacitación	Falta de un Plan de Capacitación	Elaborar un plan de Capacitación	•Coordinación Administrativa •Director Ejecutivo	Bajo
	Desarrollo de Talento Humano	Inexistencia de un Plan de Carrera o Plan de Sucesión	Construir un Plan de Sucesión	• Coordinación Administrativa • Director Ejecutivo • Directorio	Critico



Subsistema de Auditoría	Auditoría de Talento Humano	Procedimiento incompleto de auditoría de los procedimientos del Sistema de Administración del Talento Humano.	Completar el procedimiento para la Auditoría de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director Ejecutivo</li><li>• Directorio</li></ul>	Bajo
	Información	Desactualizada base de datos con información del personal	Reformular la Base de Datos / Actualizar el inventario del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinación Administrativa</li><li>• Sistema</li></ul>	Medio

Fuente: Elaboración Propia



## ILUSTRACIÓN 20. INTERRELACION DE LA PROPUESTAS POR SUBSISTEMAS



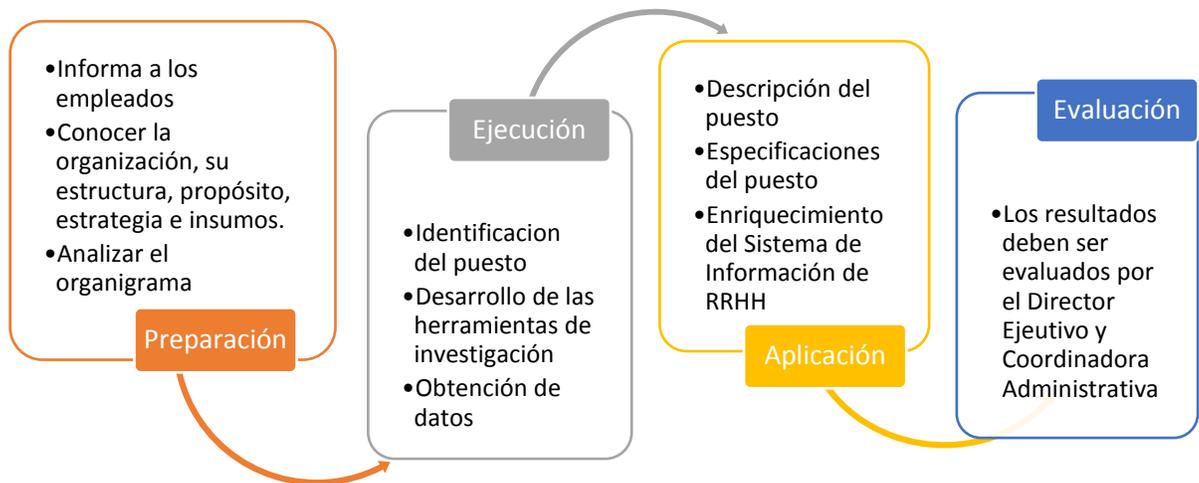
## 5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 5.5.1. PROCESOS RIESGO ALTO:

#### 5.5.1.1. Análisis y Descripción de Puestos

Se actualizará el análisis de puestos como primer paso para la mejora del proceso, la información obtenida permitirá modificar la actual descripción de puesto, además de facilitar la compensación equitativa del personal, ubicar a los funcionarios en los puestos adecuados, determinar los niveles realistas de desempeño, crear planes de capacitación y desarrollo, además de identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.

### ILUSTRACIÓN 21. ESQUEMA PROPUESTA ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS





### **Preparación:**

Antes de obtener la información para el análisis de puestos, los encargados de este proceso necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en Fundación PROFIN y su ubicación dentro del organigrama.

Por otro lado, deben comunicar a todo el personal las razones por las que se actualizará este proceso, retroalimentar con los resultados obtenidos haciendo publica la descripción de puestos resultado del proceso de análisis. Además, es muy importante que los evaluadores conozcan a fondo el propósito del análisis, la estrategia organizacional, los insumos y el giro de negocio

### **Ejecución:**

1. **Se identificarán los puestos** a analizar mediante el organigrama de la fundación, si ya se tiene un análisis de puestos como antecedente esto también permitirá la identificación de los puestos.
2. **Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos**, la herramienta debe permitir identificar los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto a ser investigado. Si los puestos presentan diferencias notorias o son especializados se debe utilizar varios cuestionarios para la obtención de información.

Es muy importante obtener información sobre aspectos relevantes de la persona como formación académica, experiencia, habilidad y aptitudes, además de la información sobre el puesto. Esto facilitará comprender de mejor manera el puesto.

3. **Obtención de datos**, el responsable de realizar el análisis de puestos deberá obtener toda la información que plantea en el formulario, a través de las siguientes maneras:
  - **Entrevistas:** El contacto directo con el entrevistado le permitirá indagar en algunos aspectos del formulario generando resultados más certeros, deberá tener a la mano la estructura de entrevista.



- **Grupos de Expertos:** Los grupos deberán conformarse por funcionarios con experiencia y con un inmediato superior, este proceso permitirá llegar a resultados de alta confiabilidad aportando detalles y perspectivas importantes. El responsable del análisis de puestos deberá entrevistar a todo el grupo llevando a cabo la obtención de información con el respaldo del formulario de análisis de puestos.
- **Bitácora de empleados:** Se deberá dar instrucciones a los empleados de llevar un diario de sus actividades diarias.

La elección acerca de los métodos para la obtención de información dependerá de las actividades que realiza cada funcionario, el responsable de realizar este proceso deberá tomar en cuenta el tiempo y la factibilidad de llevar a cabo los métodos, podrá utilizar uno diferente por cargo o combinarlos. De acuerdo al tipo de organización que es Fundación PROFIN los puestos de trabajo son especializados, razón por la que los métodos más adecuados son la Bitácora de empleados y entrevistas para los cargos operativos y de coordinación de proyectos, los grupos con expertos deberá ser utilizado para los cargos ejecutivos.

#### **Aplicación:**

Los resultados del análisis de puestos serán transformados en estándares de rendimiento y descripciones de los puestos en la organización.

**La descripción de puestos** debe realizarse sobre un mismo formato donde se describa las responsabilidades, las condiciones de trabajo, funciones. El esquema donde se plasmará la síntesis generada por los resultados del análisis de puesto, deberá contener los siguientes elementos básicos:

- **Código:** quedará definido por el área al que pertenece el funcionario y el número de personas que desempeñan el mismo puesto.
- **Fecha:** Registrará la fecha en la que se actualiza la descripción de puestos.



- **Resumen del puesto y sus responsabilidades:** Se debe realizar un resumen donde se describa el puesto de trabajo, especificando el cargo, como se lleva a cabo, por qué y para qué.
- **Condiciones de trabajo:** En esta sección se deberá describir las circunstancias y las condiciones en las que se llevan a cabo las funciones del puesto. (viajes, horarios de trabajo, ambiente).

### **Evaluación:**

El documento final deberá ser aprobado por las personas que participaron en la elaboración, los mandos medios y gerenciales deberán compartir la responsabilidad de verificar que la obtención de información de cada puesto se llevó de manera adecuada.

### **Condiciones Necesarias para Realizar la Propuesta**

Para que la implementación de la propuesta genere el impacto esperado, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Es necesario sensibilizar sobre el proceso a los Ejecutivos y Directorio de Fundación PROFIN, para que puedan respaldar su elaboración y generar planes de acción con los resultados.
- Es de vital importancia informar a los funcionarios sobre el proceso de análisis y descripción de puestos, se debe explicar cuál es el procedimiento, la necesidad, los resultados y su utilización en la Fundación.

### **Responsables de la Ejecución**

La actualización del proceso de Análisis y Descripción de puestos tendrá como componentes del equipo a los siguientes funcionarios.



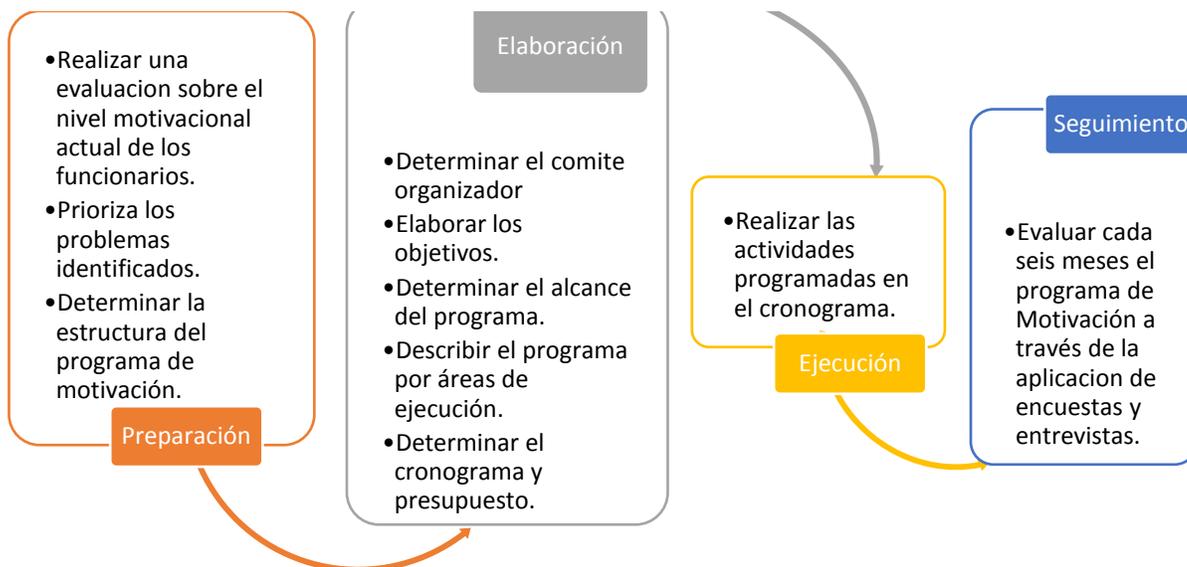
CARGO	ACTIVIDADES
Coordinación de negocios y Coordinadora Administrativa	Identificación de puestos y Desarrollo del cuestionario
Director Ejecutivo, Coordinación de negocios, Coordinadora Administrativa y Coordinadores de Proyectos	Obtención y análisis de los resultados
Coordinación de negocios y Coordinadora Administrativa	Retroalimentación de los resultados y Elaboración de la descripción de puesto

### 5.5.1.2. Motivación

Elaborar un programa de motivación para los funcionarios de Fundación PROFIN se propone como una estrategia que permite generar el sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios en el desarrollo de sus funciones, con la intención de fortalecer los resultados institucionales.

La motivación es de importancia para cualquier organización de esta manera se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, si los funcionarios se sienten satisfechos con sus funciones las transmiten y disfrutan de sus obligaciones.

### ILUSTRACIÓN 22. ESQUEMA PROPUESTA PROGRAMA DE MOTIVACION





### Preparación:

Antes de elaborar el Programa de Motivación los encargados de la propuesta deberán realizar las siguientes actividades:

- **Realizar una evaluación sobre el nivel motivacional actual de los funcionarios**, se debe formular los cuestionarios (se sugiere utilizar herramientas que midan los factores motivacionales).
- **Prioriza los problemas identificados**, a partir del análisis e interpretación de los datos para generar la discusión de los resultados de esta manera se facilitará la elaboración del programa considerando con mayor importancia los niveles críticos de motivación.
- **Determinar la estructura del programa de motivación**, considerando el resultado del anterior punto, se debe ordenar en etapas priorizando las propuestas de los problemas críticos identificados.

### Elaboración:

- **Determinar el comité elaborador – organizador: Se deberá crear un comité** encargado de organizar y dirigir las actividades. Para lograr el éxito, es necesario que el área administrativa junto a los coordinadores de programas elabore herramientas útiles y de fácil acceso, además de manejar las funciones del programa y conocer las relaciones interpersonales de los empleados, dirigir los lineamientos y estructuras del programa.
- **Elaborar los objetivos**, se deberá estructurar los objetivos generales y los objetivos específicos los cuales deberán encaminar las actividades a realizarse, quienes participarán y el tiempo de ejecución.
- **Determinar el alcance del programa**, el Plan de Motivación deberá tener como alcance el proporcionar a Fundación PROFIN una herramienta que permita mantener al personal comprometido y motivado



dispuesto a contribuir con el objetivo de la organización, además de tener la facilidad de actualizarse con el tiempo.

- **Describir el programa por áreas de ejecución**, al proponerse un Programa de Motivación dirigido a incentivos no monetarios **la descripción deberá ser dividida de la siguiente manera:**
  - **Estrategias para el Fortalecimiento de la Identidad Institucional:** Esta área de ejecución le permitirá al trabajador de la organización, encontrar cuál es el sentido de su trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva con la finalidad de fomentar una cultura de compromiso.
  - **Actividades para el Fortalecimiento del trabajo en equipo:** Utilizar estas actividades dentro de Fundación PROFIN permitirá que los funcionarios trabajen más eficazmente, se llevan bien y aprecian las contribuciones de cada individuo. Los ejercicios de formación de equipos están diseñados para demostrar cómo las habilidades de cada individuo y sus fortalezas se pueden combinar para lograr un objetivo común de una manera divertida e interesante.
  - **Estrategias para el Fortalecimiento de la Comunicación Interna:** Establecer estrategias de Comunicación Interna será realmente efectivo en una organización, pero es la clave para consolidar la productividad y competitividad del equipo. La comunicación clara y concisa es el cimiento del éxito, mantiene a todos trabajando por los mismos objetivos, favorece la creatividad y genera un ambiente de trabajo colaborativo en el que cada empleado se siente apreciado.
  - **Estrategias de Incentivos no monetarios:** Los incentivos no monetarios son sinónimo de reconocimiento, un premio que muchas veces tiene mucho más valor para un trabajador que el



propio dinero. Por eso, Fundación PROFIN debe velar por conseguir un buen equilibrio entre los incentivos monetarios y los no monetarios.

- **Determinar el cronograma y presupuesto**, las personas encargadas de la elaboración del Programa deberán organizar los tiempos para las actividades teniendo mucho cuidado en que estas no afecten al buen desempeño de las funciones laborales, siendo aconsejable organizarlas en periodos cortos y las actividades que deban ser extensas se organicen en espacios al aire libre. El presupuesto deberá ser definido de acuerdo al tipo de la actividad, la necesidad de contratar un capacitador, se debe considerar todos los gastos correspondientes a la logística.

#### **Aplicación:**

Después de la elaboración del Programa de Motivación se deberán poner en práctica las áreas de ejecución, el comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa motivacional, debe estructurar los procedimientos que se deben desarrollar en el programa, los cuales están conformados por las siguientes actividades:

- **Actividades grupales:** Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados, el objetivo es fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.
  - Eventos Deportivos, Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se debe determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo.
  - Lluvias de ideas, Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al área administrativa con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante



reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta.

- Team Building, se deben realizar el conjunto de actividades buscando formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo, es una herramienta clave en el desarrollo organizacional.
- Una buena dinámica de motivación consiste en escribir en un papel diez cosas buenas que aporta la organización o algún aspecto de su trabajo que alegran al trabajador. De esta manera, se fomentan los recuerdos motivadores más que otros. Esta dinámica se puede hacer de forma individual o en grupo.

- **Aplicación Incentivos no monetarios:**

**1) Reconocimiento:** Se realizará un conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como:

- Premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.
- Proponer retos. A la mayoría de personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.
- Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores supone múltiples ventajas: se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.



**2) Promover la participación:** Se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.

**3) Flexibilidad laboral:** Se otorgan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa.

**4) Equilibrio entre vida laboral y personal:** Se impulsa a la gente a que se retire cuando termina la jornada laboral (para que no se queden tiempo de más terminando un trabajo) se destaca aquellos que tienen hobbies más allá del trabajo en la revista interna o en las carteleras, la empresa contrata instructores de yoga o profesores de literatura o tango para dar cursos en la empresa después del horario de trabajo.

#### **Evaluación:**

Se requiere de una constante evaluación y trabajo de seguimiento al desempeño de cada uno de las actividades propuestas, estas actividades irán de la mano con evaluación de satisfacción dirigidas a los empleados esto permitirá verificar si el Programa de Motivación genera los resultados esperados. Para ambos procesos se utilizarán cuestionarios y entrevistas a todo el personal.

#### **Condiciones Necesarias para Realizar la Propuesta**

Para que la implementación de la propuesta alcance el objetivo esperado, es necesario que al momento de poner en marcha el programa de motivación se establezca canales adecuados que informen la existencia de dicho programa y así darle seguimiento al proceso de aplicación esto se hará de la siguiente manera:



- Comunicar a la Organización: Todos los funcionarios que conforman Fundación PROFIN deben conocer de la ejecución del programa y estar informados acerca del seguimiento por diferentes medios escritos y por reuniones.
- Comprometer los funcionarios de la organización: Estando informado el funcionario de la aplicación del programa, este debe estar siendo retroalimentado, debe sentirse comprometido con la Fundación y alcance de objetivos y metas que la organización tiene.

### **Responsables de la Ejecución**

La propuesta del Programa de Motivación tendrá como componentes del comité encargado a los siguientes funcionarios:

<b>CARGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Coordinación de negocios y Coordinadora Administrativa	Realizar los procedimientos previos a la elaboración del Programa
Director Ejecutivo, Coordinación de negocios, Coordinadora Administrativa y Coordinadores de Proyectos	Elaboración y aprobación del Programa de Motivación
Director Ejecutivo, Coordinación de negocios, Coordinadora Administrativa y Coordinadores de Proyectos	Aplicación y Evaluación del Programa

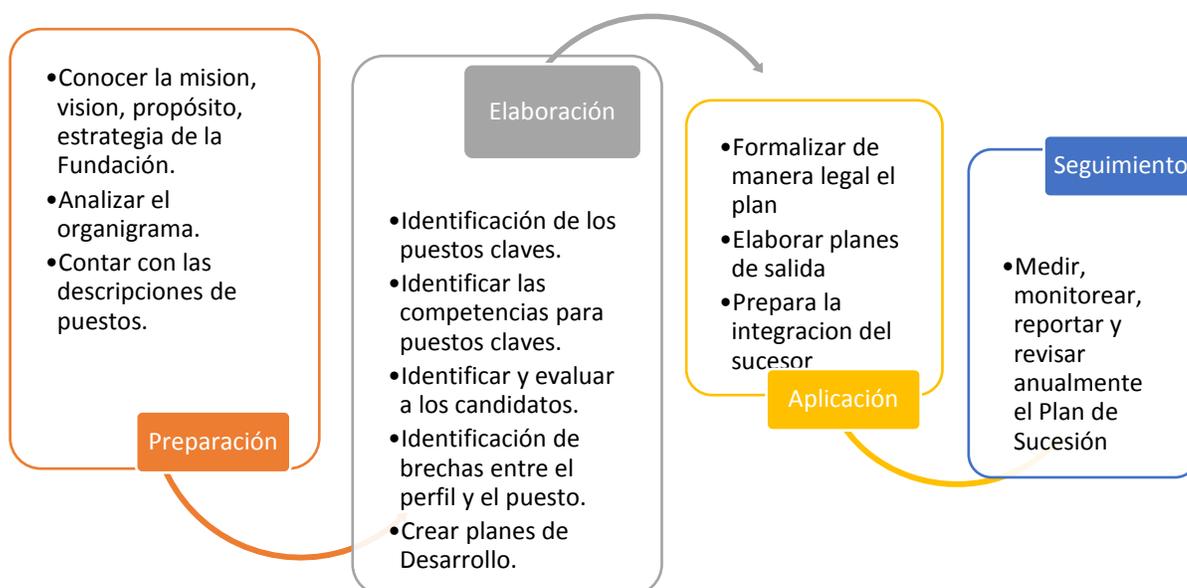
### **5.1.3. Desarrollo de Talento Humano**

Se deberá elaborar el Plan de Sucesión de los puestos claves como tercer paso para la mejora del Sistema de Administración del Talento Humano, este proceso permitirá la formación de líderes, extender el conocimiento y desarrollar talento polifuncional. Dando como resultados un alto ratio de retención de talento clave y la conexión entre empresa y expectativas de los trabajadores.



Fundación PROFIN debe considera el Plan de Sucesión de vital importancia ya que la desvinculación de un funcionario no solo trae como consecuencia la pérdida de un trabajador, sino también de todos sus conocimientos y sabiduría organizacional.

### ILUSTRACIÓN 23. ESQUEMA PROPUESTA PLAN DE SUCESIÓN



#### Preparación:

Antes de llevar a cabo los procedimientos para la elaboración del Plan de Sucesión, los encargados de este proceso necesitan conocer el giro del negocio, la visión, la misión, estrategia y propósito de Fundación PROFIN esto permitirá comprender lo que la organización necesita en el mediano y largo plazo. Es necesario realizar la evaluación del organigrama para identificar con mayor facilidad los puestos claves, por otro lado, es muy importante contar con las descripciones de puestos debidamente actualizadas para tener en claro los perfiles actuales de los cargos.



### Elaboración:

- **Identificación de los puestos claves**, se deberá seleccionar como puestos clave aquellos que ocupan una posición directiva o de coordinación de proyectos en la organización.

Posteriormente, se agruparán los files de los ocupantes de dichos puestos con la siguiente información:

- Curriculum actualizado, incluyendo trayectoria profesional dentro de la organización.
  - Perfil y descripción de puesto.
- **Determinar las competencias de los puestos claves**, los funcionarios responsables de elaborar el Plan de Sucesión deberán analizar la información de los files para identificar las características necesarias para que dicho puesto pueda desempeñarse exitosamente, tomando en cuenta los objetivos estratégicos y planes corporativos a futuro.
  - **Identificar y evaluar a los candidatos**, Una vez identificados los posibles candidatos se comenzará el proceso de selección, debido a que cada persona posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que se realizará un análisis minucioso de cada una de ellas. La determinación de las competencias de los puestos claves permite reafirmar la decisión.

El análisis se lleva a cabo por medio de una evaluación al desempeño basada en competencias para poder identificar el desempeño actual de los funcionarios.

- **Identificación de brechas entre el perfil y el puesto**, Después de realizar el proceso de evaluación de los candidatos, para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario para la organización y así desempeñar sus funciones de manera exitosa, cada candidato deberá ser comparado con el Perfil Ideal de Competencias de cada puesto



identificado como clave, y de esta manera identificar las brechas existentes entre el perfil y el cargo ideal.

- **Toma de Decisiones**, los responsables de realizar este proceso deberán decidir si dentro de la organización se cuenta con el funcionario idóneo para la sucesión considerando los planes de desarrollo para fortalecer sus competencias o por lo contrario no se cuenta con el personal adecuado y se debe recurrir a reclutamiento externo.
- **Crear planes de Desarrollo**, permitirá reducir las brechas detectadas entre el perfil del puesto clave y la evaluación de los candidatos. Se deberá utilizar herramientas que permitían el desarrollo de los candidatos a la sucesión, como ser:
  - **Mentoring**: Deberán seleccionar a una persona con experiencia para que aconseje, guíe y ayude en el desarrollo personal y profesional a medio plazo de una persona de elevado potencial en una relación de mutua confianza.
  - **Coaching**: Si no se encuentra con un coach dentro de la organización lo aconsejable es buscar curso de coaching para optimizar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo recibiendo orientación.

#### **Aplicación:**

Después de la elaboración del Plan de Sucesión se deberá seguir los siguientes pasos al momento de su aplicación:

- **Elaborar planes de salida y transición** para las personas que dejarán la organización, estos planes deberán ser comunicados a todo el personal permitiendo de esta manera transmitir seguridad y transparencia en el proceso.
- **Preparar la integración del sucesor**, se desarrollará capacitaciones con el inmediato superior para transmitir los conocimientos de la



persona que ocupa el puesto actualmente, además se deberá poner en marcha los planes de desarrollo.

- **Formalizar de manera legal la sucesión de roles**, tanto la elaboración como la aplicación del Plan de Sucesión deberá estar respaldada de manera general para lo cual es necesario comunicarse con el abogado externo de la organización.
- **Desarrollar un plan de contingencia**, el diseño deberá incluir una lista de posibles desastres, emergencias y amenazas, más un conjunto de instrucciones que detallan cómo la organización va a responder a cada uno, además debe citar que los directivos o empleados son responsables de llevar a cabo las instrucciones del plan.

#### **Evaluación:**

Se deberá realizar un control constante de cada una de las etapas de elaboración, con la finalidad de evitar dificultades al momento de la ejecución del plan. Esto se realizará con reuniones periódicas para analizar si el Plan de Sucesión aun va a la par del giro de negocios, sus normas y procedimientos.

#### **Condiciones Necesarias para Realizar la Propuesta**

Para que la implementación de la propuesta genere el impacto esperado, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Las evaluaciones de las competencias tienen que ser periódicas y consistentes con los intereses de la organización, para asegurar el compromiso con el desarrollo y la retención del talento.
- Es de vital importancia que Fundación PROFIN cuente con la documentación necesaria para poder realizar un diagnóstico puntual.
- Se recomienda a la organización invertir en la capacitación a los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico con el fin de mantenerlos actualizados y preparados para su desarrollo profesional.



- Fundación PROFIN debe estructurar de manera correcta el manual de políticas y procedimientos que ayudará a crear el éxito en el negocio.

### **Responsables de la Ejecución**

La Elaboración del Plan de Sucesión tendrá como componentes del equipo a los siguientes funcionarios.

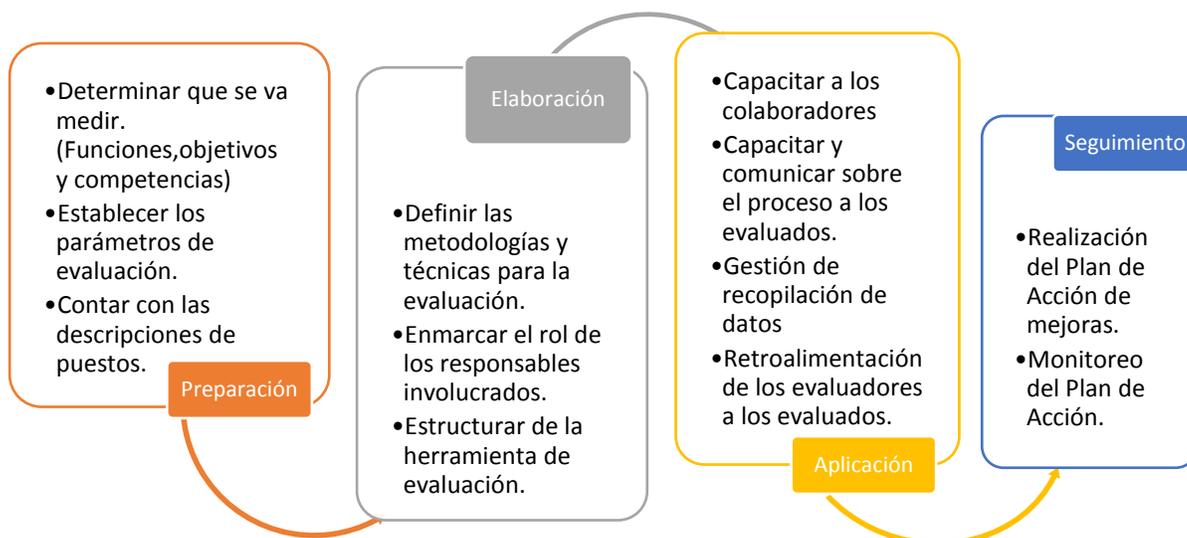
<b>CARGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Coordinación de negocios y Coordinadora Administrativa	Realizar los procedimientos previos a la elaboración del Plan
Director Ejecutivo, Coordinación de negocios, Coordinadora Administrativa y Coordinadores de Proyectos	Elaboración del Plan de Sucesión
Coordinación de negocios y Coordinadora Administrativa	Aplicación y Evaluación del Plan

#### **5.5.1.3. Evaluación de Desempeño**

Es necesario reestructurar el Proceso de Evaluación de Desempeño, permite estimar el rendimiento global del empleado. Cuando una organización cuenta con un sistema formal y sistemático los encargados de la Administración del Talento Humano pueden identificar a los funcionarios que cumplen o exceden lo esperado, a los que no lo hacen. Realizar las evaluaciones de desempeño permite mejorar el rendimiento de los funcionarios, crear políticas de compensación, necesidades de capacitación e identificar los errores en el diseño de puestos.



## ILUSTRACIÓN 24.ESQUEMA PROPUESTA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



### Preparación:

Antes de elaborar el nuevo proceso de Evaluación de Desempeño, los responsables de elaborarla deben determinar claramente lo que se quiere medir en términos de variables de cumplimiento en el caso de Fundación PROFIN se debe tomar en cuenta las funciones, objetivos y competencias. También deberán definir los parámetros que se desean obtener en cada variable por grupos, puestos y áreas. Es muy importante no solo evaluar el como se hace también se debe considerar el porque y para que lo hace, para medir estos aspectos de debe analizar la calidad del desarrollo de desempeño, relacionamiento y trabajo en equipo.

### Elaboración:

- **Definir las metodologías y técnicas para la evaluación:** De acuerdo al giro del negocio, el tamaño de la organización y el tipo de cargos, Fundación PROFIN deberán continuar utilizando la herramienta de Programación Operativa Anual Individual pero es necesario incluir las



competencias de cada puesto de trabajo, las evaluaciones de desempeño deberán realizarse semestralmente esto debido a la necesidad de evaluar el cumplimiento de objetivos dirigidos a los programas de desarrollo y a los objetivos organizacionales, para esto se llevaran a cabo reuniones invitando a todos los responsables involucrados. De acuerdo a los resultados generados se elaborarán anualmente los planes de acción considerando las variables críticas repetitivas de las dos evaluaciones de desempeño.

- **Enmarcar el rol de los responsables involucrados:** La responsabilidad de reestructurar la evaluación de desempeño será atribuida al Director Ejecutivo, Coordinadores de programa, los propios funcionarios, el equipo de trabajo y los encargados de Talento Humano.
  - **Director Ejecutivo y Coordinadores de programa:** Deberán ser los encargados de realizar las evaluaciones de desempeño al personal, esto proporcionara mayor libertad y flexibilidad para que los jefes administren a sus funcionarios.
  - **Los propios funcionarios:** Se empleará la autoevaluación de desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, tomando en cuenta las variables y parámetros que le proporcionare el encargo de Talento Humano o su inmediato superior.
  - **Equipo de trabajo:** El propio equipo de trabajo será el que evalúe el desempeño de sus miembros, analizando con cada uno de ellos las medidas necesarias para ir mejorando día con día.
  - **Encargados de la Administración de Talento Humano:** Este rol le corresponde a la Coordinadora Administrativa y un Coordinador de negocios, deberán ser los encargados de elaborar la herramienta de evaluación, delimitar su alcance, capacitar a los involucrados, comunicar al personal sobre el proceso,



retroalimentar con los resultados, apoyar en la elaboración y monitoreo de los planes de acción.

- **Estructurar de la herramienta de evaluación:** Para estructurar la herramienta de Evaluación de Desempeño se debe elaborar una matriz con todos los ítems correspondientes al POAI, donde deberá identificarse el nombre del funcionario, sus funciones, competencias, objetivos, inmediato superior o evaluado, líneas de acción y además de establecer los indicadores de medición. Los cargadores de elaborar la matriz deberán añadir columnas de tiempo por mes, bimestre, trimestre, semestre y anual.

#### **Aplicación:**

Después de la Preparación en el Proceso de Evaluación de Desempeño se deberá seguir los siguientes pasos al momento de su aplicación:

- **Capacitar a los colaboradores:** Los principales colaboradores de la aplicación del procedimiento de evaluación de desempeño son los jefes o inmediatos superiores, es por eso que necesitan ser entrenados en los siguientes aspectos:
  - **Involucramiento.** - Participación activa en la definición de las variables y la metodología, es muy importante capacitar en procedimientos de evaluación.
  - **Consciencia:** Los jefes deber tener muy claro la importancia del proceso, su rol y la necesidad de autenticidad de los resultados esperados. Se aconseja utilizar capacitaciones de sensibilización antes de iniciar el proceso.
  - **Dominio y Habilidades:** Realizar capacitaciones con juegos de roles, alineamiento de criterios con análisis de casos, errores comunes, videos prácticos y check-list de factores claves. Para



fortalecer el seguimiento posterior a los resultados se debe capacitar en Mentoring y Coaching.

- **Capacitar y comunicar sobre el proceso a los evaluados:** Se debe realizar una reunión informativa con todo el personal donde se pueda exponer la metodología de evaluación, las variables a ser medidas, el procedimiento de evaluación, las funciones de los involucrados, lo más importante exponer el porque se realizará la evaluación y cuál será la aplicación de los resultados. Todos los funcionarios deben tener información clara y confiable para que todo el procedimiento se lleve a cabo en perfectas condiciones y no afecte el clima organizacional de Fundación PROFIN.
- **Gestión de recopilación de datos:** Para la recopilación de datos se debe elaborar una matriz con todos los ítems correspondientes al POAI (Programa Operativo Anual Individual) cada funcionario junto a su inmediato superior y la Coordinadora Administrativa establecerán cuales son los objetivos de la gestión, sus competencias y los indicadores de medición. Los funcionarios deberán mantener un control del avance de sus objetivos, mensualmente se agendar reuniones en las que conjuntamente su inmediato superior complete el avance de los objetivos y se evalúen las competencias establecidas. Finalizando el año en el mes de diciembre se deberá realizar la evaluación de desempeño, englobando los resultados obtenidos durante toda la gestión.
- **Retroalimentación de los evaluadores a los evaluados:** A partir de los resultados obtenidos en la reunión anual de evaluación de desempeño, los evaluadores deberán retroalimentar a los evaluados, exponiendo los resultados obtenidos y el desenvolvimiento de sus competencias. En los casos que corresponda se realizaran felicitaciones y en los que no se deberá analizar la situación por la que el rendimiento no fue el esperado. En ambos casos el evaluado deberá entender con claridad todo lo que se



esperaba de su rendimiento y lo que muestra la evaluación de desempeño realizada.

### **Seguimiento:**

El seguimiento debe hacerse a través de un plan ordenado definiendo metas, tiempos y responsables. El plan de Acción debe tomar en cuenta a los funcionarios que obtuvieron resultados bajos, es muy importante que la organización transmita al funcionario la confianza de que se busca mejorar sus competencias actuales para que pueda llegar a sus objetivos planteados. Se realizarán reuniones individuales para poder crear un compromiso con los funcionarios, es necesario determinar de forma clara las acciones y objetivos visibles a lograr, así como la aprobación de los recursos a ser asignados para llevar a cabo el Plan de Acción. El monitoreo se realizará trimestralmente esto permitirá realizar cambios y mejorar al Plan de Acción previamente definido.

### **Condiciones Necesarias para Realizar la Propuesta**

Para que la implementación del nuevo Proceso de Evaluación de Desempeño alcance el objetivo esperado, se deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Es de vital importancia que Fundación PROFIN fomente una cultura de la Administración por Objetivos donde se debe aportar a los colaboradores una visión, un punto de partida y una meta hacia la cual dirigir sus esfuerzos.
- Se recomienda a la organización tenga los valores y competencias clave bien definidos, actualizados además de documentados.
- Fundación PROFIN deberá estructurar un Plan de recompensas formales e informales que sean vistos como justos, transparentes y consistentes. Esto permitirá que los resultados positivos en los funcionarios sean compensados.



### **Responsables de la Ejecución**

La restructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño tendrá como componentes del equipo a los siguientes funcionarios.

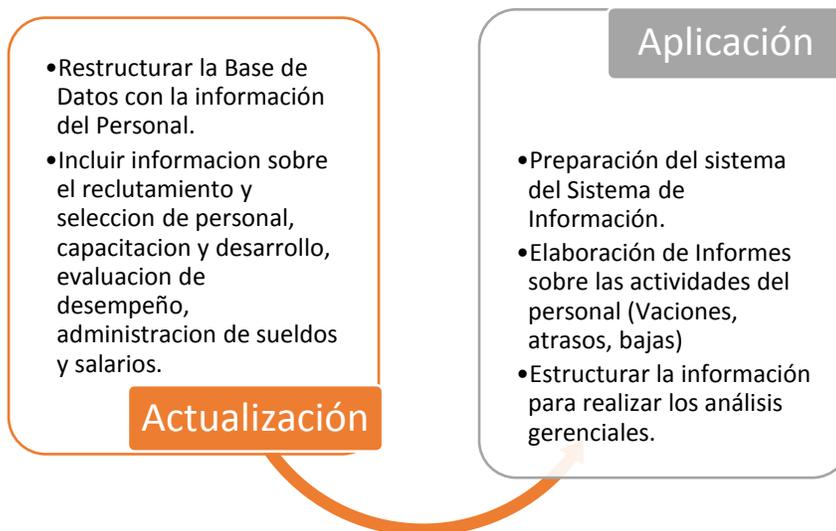
<b>CARGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Director Ejecutivo, Coordinación de negocios, Coordinadora Administrativa y Coordinadores de Proyectos	Deberán realizar la preparación, evaluación y aplicación del nuevo proceso de Evaluación de Desempeño
Coordinación de negocios y Coordinadora Administrativa	Encargados de realizar el seguimiento del Plan de Acción

## **5.5.2. PROCESOS CON RIESGO MEDIO**

### **5.5.2.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Los encargados de la Administración del Talento Humano deberán adecuar la base de datos en el actual Sistema de Información de Talento Humano además de actualizar la base de datos de todos los funcionarios. La necesidad de mejorar este procedimiento se debe a los cambios que surgieron en el personal de Fundación PROFIN, una herramienta que es creada para reunir, procesar, almacenar y difundir información debe mantenerse actualizada todo el tiempo.

## ILUSTRACIÓN 25. ESQUEMA PROPUESTA SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO



### Actualización:

- **Reestructurar la Base de Datos con la información del Personal:** deberá permitir el almacenamiento y la acumulación de datos disponibles para para el procesamiento y obtención de información. Los encargados del registro de estos datos deberán incluir la siguiente información en la base de datos actual de Fundación PROFIN: Datos personales sobre cada empleado, datos sobre los ocupantes de cada puesto, datos sobre los funcionarios de cada programa y área, datos sobre salarios y prestaciones sociales.
- **Incluir información sobre el reclutamiento y selección del Talento Humano, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, administración de sueldos y salarios:** Dentro de la actualización de la Base de Datos es muy importante que la Coordinación Administrativa incluya información sobre los candidatos que se presentaron en el Reclutamiento del Talento Humano, los resultados obtenidos en las



Evaluación de Desempeño generando un histórico por funcionario, registrar las capacitaciones realizadas de manera interna y externa, por ultimo deberá mantener el control actual de los datos acerca de los sueldos y el manejo de planillas.

#### **Aplicación:**

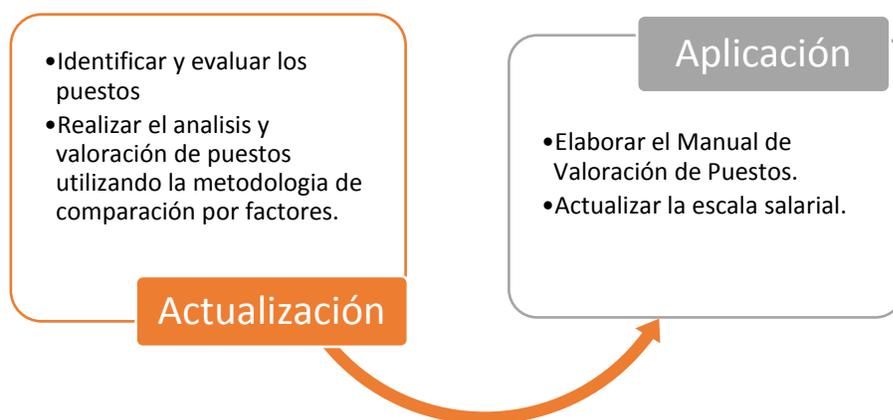
- **Preparación del sistema del Sistema de Información:** Requiere de un análisis y la evaluación de la organización o de sus subsistemas y sus respectivas necesidades de información. No todos los datos deben ser de conocimiento de todo el personal, es por esta razón por la que el Sistema debe prepararse antes de enviar la información solicitada, donde se deberá identificar los grupos de decisión, cuando y como podrán obtener estos datos.
- **Elaboración de Informes sobre las actividades del personal (Vacaciones, atrasos, bajas):** La Coordinación Administrativa podrá contar con información al alcance de sus manos acerca de la asistencia al trabajo, de esta manera se mantendrá un control sobre el ausentismo y atrasos de los funcionarios de la organización.
- **Estructurar la información para realizar los análisis gerenciales:** En el momento de realizar la Auditoria del Sistema de Administración del Talento Humano la información que se obtenga de este sistema permitirá identificar todos los procesos que se llevaron a cabo, la forma de trabajo y los resultados. Estos datos tienen como objetivo el de facilitar la toma de decisiones gerenciales además de simplificar la elaboración de informes realizados a los funcionarios en la organización.



### 5.5.2.2. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La Coordinación Administrativa en Fundación PROFIN es la encargada de la administración de sueldos, actualmente utilizan una escala salarial basada en la información obtenida de la valoración de puesto, por los cambios en el entorno de la institución esta herramienta se encuentra desactualizada. Una administración del salario permite a la organización retener a los empleados actuales, alentar al buen desempeño, evitar descontentos y la adquisición del Talento Humano calificados. Las razones anteriormente expuestas sugieren que Fundación PROFIN debe realizar una actualización a la actual valoración de puestos para que esta pueda ser aplicada en una nueva escala salarial.

### ILUSTRACIÓN 26. ESQUEMA PROPUESTA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS



#### Actualización:

- **Identificar y evaluar los puestos:** Partiendo de la descripción de puestos los encargados de realizar la Evaluación de puestos (Coordinadora Administrativa y Coordinador de Negocios) deberán determinar los niveles de desempeño de cada puesto de trabajo, esta



información permitirá obtener un banco de información acerca de las funciones y competencias del personal que ocupa los cargos en Fundación PROFIN. Los datos específicos que necesitan obtener son: el grado de responsabilidad, la capacitación, el esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.

- **Realizar el análisis y valoración de puestos utilizando la metodología de comparación por factores:** Se requiere organizar un comité de evaluación de puestos para que evalúen los componentes esenciales de cada puesto, los factores deberán ser comparados uno por uno con respecto al mismo factor en otros puestos.
  - 1) **Determinación de los factores críticos:** El comité evaluador debe decidir en primer lugar que factores son significativos y comunes para todos los puestos de la organización.
  - 2) **Determinación de los puestos clave:** Los puestos claves son los que se encuentran en la organización como en el mercado de trabajo, en Fundación PROFIN los puestos clave deberán ser las Coordinaciones de negocio y de programas.
  - 3) **Asignación de salarios a puestos claves:** se debe asignar un valor monetario a cada uno de los componentes básicos de cada puesto, La porción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
  - 4) **Evaluación de otros puestos:** Una vez que se registra los puestos básicos y se designa el salario a cada factor esencial, se procede a evaluar los puestos restantes utilizando los cargos clave como como indicadores.

#### **Aplicación:**

- **Elaborar el Manual de Valoración de Puestos:** Partiendo de los resultados obtenidos en la Valoración de Puestos se debe elaborar el



manual de valoración que se utilizará para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás. Este manual deberá contener las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores y grados de comparación. En conclusión, será la base sobre la que se remunerarán los puestos.

- **Actualizar la escala salarial:** Será estructurada utilizando límites por los niveles de cargo, el límite superior corresponderá al techo donde puede llegar el salario de un puesto y el límite inferior mostrará el salario mínimo. Los niveles de cargos serán distribuidos en: Nivel operativo, mandos medios y nivel ejecutivo. Al dividir la escala salarial en niveles de salario permitirá que en futuro se puedan realizar readecuaciones conjuntamente a los cambios en la organización.

### **5.5.3. PROCESOS CON RIESGO BAJO**

#### **5.5.3.1. CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA**

Considerando el tamaño de la organización y la periódica con la que se contrata personal, Fundación PROFIN no debería realizar este proceso anualmente debería llevarse a cabo al momento de planificar u programa de desarrollo considerando el personal que se necesitará. Se sugiere utilizar el método de Utilización de Expertos, consiste en los pronósticos formulados por los expertos en el área, son las opiniones que emite un grupo especialista de las necesidades de capital humano a futuro que son parte de la organización. Finalmente se debe elaborar un resumen sintetizando el sondeo de opiniones, para determinar el número de nuevos integrantes en el equipo del programa administrado por la organización.



### **5.5.3.2. RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO**

Fundación PROFIN recluta personal a través de convocatorias internas y externas estas últimas se realizan a través de publicaciones en prensa o en la página web de la organización. Actualmente es muy importante que una institución cree una imagen empleadora sobre todo cuando planifica el reclutamiento del Talento Humano joven. Por esta razón se sugiere incluir en el actual proceso el reclutamiento a través de redes sociales, enfocando los esfuerzos en generar publicidad atractiva acerca del tipo de organización, su objetivo, sus actividades y el aporte que brindaría el funcionario a postularse.

Se debe tomar en cuenta la actualización de la descripción de puestos para que lo solicitado en la convocatoria concuerde con lo que se espera en los candidatos, todos estos datos deben ir representados de manera clara. El ingreso al mundo de las redes sociales permitirá captar la mayor cantidad posible de candidatos.

### **5.5.3.3. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El proceso de selección en Fundación PROFIN privilegia la utilización de la entrevista y la revisión curricular, utilizando en algunas ocasiones exámenes técnicos. Se deja de lado, por desconocimiento, otras técnicas por ejemplo test psicométricos o evaluaciones gerenciales para asegurar la selección del mejor o los mejores candidatos a un puesto. Es por esta razón que se sugiere utilizar las herramientas anteriormente mencionadas las cuales permitirán la selección del Talento Humano calificado entre todos los candidatos que se presentan a las convocatorias.

Este proceso no se lleva a cabo con mucha frecuencia por esta razón se sugiere subcontratar sistema que ofrezcan los test necesarios ya acordados con



las funciones en los cargos de Fundación PROFIN, dentro de estos sistemas los encargados de la selección podrán escoger entre un banco de test los más adecuados al perfil evaluado, posteriormente se generan resultados explicados.

#### **5.5.3.4. INDUCCION DEL TALENTO HUMANO**

Los objetivos de un plan de inducción para un nuevo funcionario son dar a conocer la organización: departamento o área a la que se incorpora, otras instancias organizativas, proyectos y presentar a los compañeros de trabajo.

Es por esto que se sugiere elaborar un plan de Inducción para el personal que ingresa a la organización, el flujo de funcionarios nuevos no es recurrente en una institución con las características de la Fundación PROFIN. El Programa de Inducción deberá contener los siguientes temas y actividades:

- Introducción a la Organización: Misión, Visión, Valores, y estructura organizacional.
- Giro del negocio: Especificando el mercado donde se encuentra y su aporte como institución.
- Funciones: Descripción de las funciones a desempeñar.
- Exponer los beneficios en la Fundación
- Presentación al personal e Inmediatos superiores.

En lo posible se debe tener el contenido del programa listo para poder impartirlo en los primeros días de trabajo del nuevo personal y se realice con cada ingreso.



### **5.5.3.5. ROTACION DE PUESTOS**

La administración de PROFIN tomo la enorme decisión de retirar personal generando esto cambios en la estructura organizacional y de esta manera equilibrar las restricciones económicas. Los cambios en la movilidad del Talento Humano en la institución son la consecuencia de las alteraciones en el entorno de la institución, los cambios en las políticas gubernamentales, el retiro de los socios cooperantes y el entorno económico del país. Para fortalecer este proceso es necesario actualizar el diseño de puesto para evitar la duplicidad de funciones y que esto no provoque un mal clima laboral. Diseñar un plan de Retención para el personal implicar fortalecer los siguientes procedimientos del Subsistema de Administración del Talento Humano:

- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación de Desempeño
- Motivación

Realizar estos procedimientos de la mejor manera permitirá generar en el personal un sentido de pertenencia con la institución evitando la Alta Rotación del Talento Humano.

### **5.5.3.6. CAPACITACION Y DESARROLLO**

Las capacitaciones son sugeridas por la Fundación PROFIN tomando en cuenta el presupuesto y las ofertas en el mercado. También cuenta con un presupuesto designado para capacitaciones, pero no cuenta con un plan en el que se las organicen de acuerdo a las necesidades en cada área, por esta razón se sugiere elaborar un plan de capacitación. Se deberán seguir los siguientes pasos:



- **Establecer necesidades de capacitación:** para esto se deben realizar reuniones con los inmediatos superiores quienes conjuntamente al personal a su cargo definen los temas de capacitación, es muy importante basar estas necesidades en los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.
- **Definir objetivos y presupuesto de las capacitaciones:** El personal encargado de la elaboración del Plan de Capacitación deberá elaborar una matriz donde se reflejen las necesidades de capacitación, los temas definidos, objetivos y presupuestos de las capacitaciones. Todo el proceso debe realizarse conjuntamente a las Coordinaciones de Programas, negocios y Administrativa.
- **Definir las fechas en las que se realizaran las capacitaciones:** Completando la matriz previamente elaborada se deberán establecer las fechas en las que se realizaran las capacitaciones.
- **Elaborar una herramienta de Evaluación de las capacitaciones:** Esta herramienta es muy importante porque permite evaluar el contenido, capacitador, ambiente de trabajo y el cumplimiento de las capacitaciones a realizarse. Esta deberá entregarse a los participantes al finalizar los cursos de capacitación.

#### 5.5.3.7. AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

Fundación PROFIN no cuenta con un procedimiento de Auditoria de Recursos que permita revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistemas de Talento Humano. Es necesario estructurar un procedimiento que permita establecer las funciones y responsabilidades del departamento de Talento Humano, alinea la uniformidad de políticas y prácticas, además garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.



El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración del Talento Humano, y asegurarse de:

- Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción.

Al ser este un procedimiento importante para Fundación PROFIN se sugiere contratar una empresa externa para realizar la auditoria la cual debería realizarse una vez al año



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo realizado podemos exponer las siguientes conclusiones:

- ✓ A través de las herramientas de investigación se pudo identificar que existen deficiencia y desactualizaciones en procesos dentro de los Subsistema que componen el Sistema de Administración del Talento Humano.
- ✓ Los Subsistema fueron clasificados según el nivel de riesgo de que los procesos afecten en la totalidad del Sistema de Administración del Talento Humano, la Descripción y análisis de puestos, Evaluación de Desempeño, Motivación y Desarrollo de Talento Humano se encuentran con un riesgo alto; el proceso de Sueldos - salarios e Información del Sistema de Administración del Talento Humano se encuentran en riesgo medio; el proceso de Capacitación, Cuantificación de la demanda, Reclutamiento, Selección, Inducción, Movilidad del Talento Humano, y Auditoria de Talento Humano tienen un riesgo bajo.
- ✓ Las propuestas de mejora fueron divididas según el nivel de riesgo de los subsistemas de esta manera se podrá generar mayores esfuerzos en los problemas de riesgo alto a solucionar.
- ✓ Contrastando la investigación realizada con la teoría expuesta se pudo demostrar que una de las variables a analizar para la obtención de financiamiento de los proyectos es la Administración del Talento Humano, los financiadores internacionales evalúan una buena gestión de todos los procesos que componen la Administración del Talento Humano.



## 6.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Para que las propuestas de mejora alcancen el éxito esperado se sugiere la contratación de un consultor, esta persona al encontrarse ajena al entorno actual de Fundación PROFIN podrá sugerir, decidir e implementar con total parcialidad los cambios propuestos en los subsistemas del Sistema de Administración del Talento Humano.
- ✓ Se recomienda respetar el orden de importancia de las propuestas de valor de esta manera se reforzarán el resto de propuestas con un nivel de riesgo más bajo.
- ✓ Los ejecutivos de Fundación PROFIN deben ser parte de todos los cambios que se llevaran a cabo, esto permitirá mostrar un trabajo en equipo y respaldar en su totalidad el trabajo a realizarse.
- ✓ Es necesario implementar un pequeño plan de endomarketing para que todos los funcionarios tengan conocimiento acerca de los nuevos cambios y los resultados positivos que estos tendrán en un futuro.
- ✓ Para poder captar el financiamiento para los proyectos de desarrollo tanto propuestos como por administrar en Fundación PROFIN se debe fortalecer el desarrollo de proyectos expandiendo la temática es decir relacionando las microfinanzas con otras áreas más atractivas para los financiadores internacionales. Mejorando el Sistema de Administración del Talento Humano se fortalecerá una variable de evaluación del financiamiento de los proyectos.



## ANEXO 1

### 1.1. ENTREVISTA PRE - DIAGNOSTICO

- Describa la situación actual del Sistema de Administración de Talento Humano utilizado actualmente en Fundación PROFIN.

### 1.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

<b>ENCUESTA</b> <b>SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> <b>FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y FINANCIERO - PROFIN</b>	
<b>El presente cuestionario está dirigido a todo el personal de la Fundación PROFIN</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
1.	¿Cómo se integró a la Fundación PROFIN?
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Convocatoria Externa</li><li>○ Convocatoria Interna</li><li>○ Invitación Directa</li><li>○ Ninguna opción</li></ul>
2.	Usted, ¿A través de qué medios se enteró de la convocatoria al puesto de trabajo?
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Aviso en el periódico</li><li>○ Página Web de la Fundación PROFIN</li><li>○ Redes Sociales</li><li>○ Sugerencia de terceros</li><li>○ Ninguna opción</li></ul>
3.	¿Cuáles fueron las técnicas de selección en las que participaste? (puedes seleccionar más de una respuesta)



<ul style="list-style-type: none"><li>○ Evaluación curricular</li><li>○ Entrevista de selección</li><li>○ Pruebas del Talento Humanoidad</li><li>○ Pruebas de conocimientos</li><li>○ Ninguna opción</li></ul>
4. Al ingresar a la organización usted, ¿Cómo obtuvo conocimientos acerca de sus nuevas funciones?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Programa de Inducción</li><li>○ Entrega de manual de funciones</li><li>○ Entrevista inmediato superior</li><li>○ Entrevista funcionario que deja la vacancia en el puesto</li><li>○ Ninguna opción</li></ul>
5. ¿Cuál de los siguientes documentos recibió el primer día que ingreso a la Fundación PROFIN?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Manual de funciones</li><li>○ Reglamento Interno</li><li>○ Manual de Procedimientos</li><li>○ Código de ética</li><li>○ Ninguna opción</li></ul>
<b>SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
6. Usted, cuenta con el manual de funciones debidamente actualizado?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ SI</li><li>○ NO</li></ul>
7. ¿Tuvo alguna rotación de puestos desde su ingreso a la institución?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ SI</li><li>○ NO</li></ul>
8. ¿Usted, sabe de la existencia de un análisis de puestos?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ SI</li><li>○ NO</li></ul>
9. Usted, ¿Fue objeto de la evaluación de desempeño durante su permanencia en la Fundación PROFIN?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ SI</li><li>○ NO</li></ul>
10. ¿Quién fue el encargado de realizar su evaluación de desempeño?



<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Inmediato Superior</li><li><input type="radio"/> Director Ejecutivo</li><li><input type="radio"/> Ninguna opción</li></ul>
11. ¿En qué transcurso del año realizaron su Evaluación de Desempeño?
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> De Enero a Febrero</li><li><input type="radio"/> De Junio a Julio</li><li><input type="radio"/> De Noviembre a Diciembre</li><li><input type="radio"/> Ninguna opción</li></ul>
12. ¿Qué tipo de técnicas utilizaron para su Evaluación de Desempeño?
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> POAI</li><li><input type="radio"/> Evaluación de 360°</li><li><input type="radio"/> Comisión Evaluadora</li><li><input type="radio"/> Evaluación de Incidentes críticos</li><li><input type="radio"/> Ninguna opción</li></ul>
<b>SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
13. ¿Usted fue sujeto a un proceso de Valoración de puestos?
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li><li><input type="radio"/> ¿POR QUÉ?</li></ul>
14. Usted considera que la remuneración que percibe está en función a las actividades que realiza en su puesto de trabajo?
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li><li><input type="radio"/> ¿POR QUÉ?</li></ul>
15. ¿Usted recibió algún tipo de incentivo para contribuir con su mejor desempeño laboral?
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li></ul>
16. Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de incentivo recibió?
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Monetario</li><li><input type="radio"/> Psicosocial</li><li><input type="radio"/> Ninguna opción</li></ul>
<b>SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO</b>
17. Durante el tiempo que trabaja en la Fundación PROFIN ¿Recibió algún tipo de capacitación?
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li></ul>



18. Las capacitaciones ¿Fueron sugeridas por usted o por Fundación PROFIN?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fundación PROFIN</li><li>○ Sugerencia propia</li></ul>
19. ¿Qué tipo de capacitación fue la que recibió?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacitación técnica</li><li>○ Capacitación conductual</li><li>○ Capacitación de Inducción</li></ul>
20. ¿Le realizaron una evaluación al terminar la capacitación?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ SI</li><li>○ NO</li></ul>
21. Conoce usted, si la Fundación PROFIN tiene un Plan de Carrera?
<ul style="list-style-type: none"><li>○ SI</li><li>○ NO</li></ul>



### 1.3. ENTREVISTA

## **Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano**

Datos Generales de la persona que completó el cuestionario:

Sexo: Masculino

Edad:

Profesión:

Nivel Académico:

Puesto que ocupa:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la institución:

Fecha en que se completó el cuestionario:

### **CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN y SU CONTEXTO**

1. ¿Cuál es la historia de su organización? (debe incluir detalles del origen, fundación, la fecha del inicio de operaciones, años de permanencia en el país y otras particularidades históricas)

2. ¿A qué sector pertenece/ se orienta principalmente su organización?

- Productos Industriales y de Consumo masivo
- Energía y Minería
- Servicios Financieros
- Microfinanzas
- Minería
- Petrolera



- Gobierno
- Central
- Departamental
- Municipal
- ONG

3. ¿De qué tipo de organización se trata? (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada,

4. ¿Cuál es el origen del capital de su organización?

Nacional

Privado

Internacional

Mixto

Estatal

Cooperativa

## CAPÍTULO I. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

5. Su organización cuenta con:

	Sí, por escrito	No por escrito	No tiene	Enúnciela
<b>VISIÓN</b> Proyección de la organización en el futuro				
<b>MISIÓN</b> Orientación general del negocio, definida por las necesidades que se intentan satisfacer a través				



de los productos/servicios ofrecidos				
ESTRATEGIA para la GESTIÓN del CAPITAL HUMANO Conjunto integrado de acciones diseñadas para apoyar la estrategia de la organización.				
POLÍTICAS de CAPITAL HUMANO Conjunto de orientaciones o directrices que rigen la actuación en la gestión del capital humano				

6. ¿Está definida formalmente un área de Talento Humano dentro de su organización?

SI

NO

7. Si la respuesta es “No”; en las reuniones de alta gerencia, ¿quién posee responsabilidades en los temas de Talento Humano o Personal?

Directorio

Director Ejecutivo

Gerente Administrativo Financiero (Directora Administrativa Financiera)

Otros (especificar)



8. ¿El área de Talento Humano o encargado de los Talento Humano tiene acceso a los siguientes documentos:

	Actualizado	En proceso de Actualización	No tiene
Manual de Funciones de RRHH			
Manual de Procedimientos de RRHHH			
Manual de descripción de cargos de RRHH			
Organigrama			

9. ¿Se tienen establecidos los periodos de actualización de estos documentos?

SI

NO

10. ¿Qué funciones abarca el responsable de Talento Humano? marque con una cruz la(s) respuesta(s) seleccionada(s)

- Planificación estratégica
- Estructura organizacional
- Planificación de la dotación
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Compensaciones (remuneraciones)
- Administración y planillas
- Relaciones laborales



- Salud, seguridad e higiene
- Auditoría del Talento Humano
- Comunicaciones
- Ambiente de trabajo
- Base de datos y sistema de información

11. ¿Qué porcentaje de tiempo dedica el responsable a cada una de ellas?  
Llenar la(s) respuesta(s) seleccionada(s) con datos en porcentaje

- Planificación estratégica
- Estructura organizacional
- Planificación de la dotación
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Compensaciones (remuneraciones)
- Administración y planillas
- Relaciones laborales
- Salud, seguridad e higiene
- Auditoría del Talento Humano
- Comunicaciones
- Ambiente de trabajo
- Base de datos y sistema de información

12. ¿Contrata servicios externos (outsourcing) para alguna de las funciones anteriormente nombradas? Si la respuesta es afirmativa, ¿Para qué función o funciones contrata estos servicios?

SI

NO



## CAPÍTULO II. PRÁCTICAS

### BUSQUEDA DE TALENTOS

13. ¿Se cuenta con políticas formales de reclutamiento, búsqueda, selección e inducción?

SI

NO

14. ¿Cómo se realiza el planeamiento de las necesidades del Talento Humano? marque con una cruz la(s) respuesta(s) seleccionada(s)

- Sistematizado con proyección de doce a más meses
- Realizado conforme a la demanda, considerando plazos cortos
- No se planifica al respecto
- Otro (especificar) \_\_\_\_\_

15. Dotación: ¿cuántas personas trabajan (o trabajaban) en su organización)? (anotar la cifra sobre las líneas)

A Junio de la gestión 2015

Al final de la gestión 2016

16. ¿Cuál es el medio más utilizado para reclutar personal de los siguientes niveles? marque con una cruz la(s) respuesta(s) seleccionada(s)

	Personal Técnico	Personal Administrativo	Personal de Programas	Jefaturas
Presentación espontánea				
Presentación por el personal				
Convocatorias internas				
Convocatorias externas				
Empresas consultoras				



Becas y pasantías				
Internet				
Otros (especificar en				

17. ¿Qué técnicas utiliza para el proceso de selección? marque con una cruz la(s) respuesta(s) seleccionada(s)

	Personal Técnico	Personal Administrativo	Personal de Programas	Jefaturas
Análisis de Currículum				
Tests Psicológicos				
Pruebas Técnicas				
Análisis Grafológico				
Dinámicas Grupales				
Selección basada en Competencias				
Selección basada en el Perfil de				
Recomendaciones de Empleados				
Referencia de empleos anteriores				
Entrevista Laboral				
Examen Médico				
Evaluaciones en línea				
Assessment Center				
Otros (especificar en				



18. ¿Se aplica un programa formal de inducción para los empleados?

SI

NO

¿Por qué? (justifique su respuesta)

Si se aplica ¿en qué consiste?

¿Es necesario desde el punto de vista de la Alta Gerencia?

19. ¿La organización tiene escrito, publicado y difundido un “Manual para el Colaborador” que incluya las políticas de Talento Humano y los beneficios a los que accede?

SI

NO

20. ¿Cuál es el tiempo promedio, (expresado en días calendario) que toma la cobertura de una vacante en su organización para los siguientes niveles?

Personal de apoyo

Personal administrativo

Jefaturas o mandos medios

Ejecutivos

No tiene información

21. ¿Cuenta con soporte de tecnología para llevar a cabo tareas de búsqueda, selección e inducción?

SI

NO



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

22. ¿Se cuenta con políticas formales de evaluación del desempeño?

SI

NO

23. ¿Su organización, cuenta con un método estructurado de evaluación de desempeño?

SI

NO

¿En qué consiste?

24. ¿Qué modalidad de evaluación del desempeño es utilizada por su organización? marque con una cruz la(s) respuesta(s) seleccionada(s)

Evaluación de desempeño por el inmediato superior \_\_\_\_\_

Evaluación de desempeño por proyecto \_\_\_\_\_

Evaluación de desempeño por cumplimiento de POA

Evaluación de pares \_\_\_\_\_

Evaluación de clientes \_\_\_\_\_

Evaluación según modelo de competencias y habilidades \_\_\_\_\_

En función de los resultados de negocio \_\_\_\_\_

Feedback para arriba (feedback del empleado a su superior inmediato) \_\_\_\_\_

Evaluación 360° \_\_\_\_\_

Otros (especificar) \_\_\_\_\_

25. ¿A qué niveles jerárquicos se hacen evaluaciones de desempeño? marque con una cruz la(s) respuesta(s) seleccionada(s)



Personal técnico

Personal administrativo

Jefaturas o mandos medios

Ejecutivos \_\_\_\_\_

Otro (especificar) \_\_\_\_\_

**26.** ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño?

Mensual                      Trimestral                      Semestral                      Anual

Sin frecuencia definida

**27.** ¿Se cuenta con el apoyo y participación de la Alta Gerencia para evaluar el desempeño en la organización?

SI

NO

**28.** ¿Para qué se usan los resultados de las evaluaciones de desempeño en su organización? marque la(s) respuesta(s) seleccionada(s)

Comunicar las expectativas sobre objetivos estratégicos a alcanzar

Dar reconocimiento al evaluado

Identificar casos de desempeño no satisfactorio para aplicar medidas correspondientes                      }

Evaluar el cumplimiento de metas/objetivos

Detectar las necesidades de capacitación

Identificar áreas de mejora en el desarrollo de las habilidades y conocimientos del evaluado



Otras aplicaciones (especificar)

29. ¿Se proporciona realimentación sobre los resultados a los evaluados?

SI

NO

¿Por qué?

30. ¿Cuán efectivo considera que es el sistema de evaluación de desempeño de su organización, desde el punto de vista de la Alta Gerencia? marque la(s) respuesta(s) seleccionada(s)

Muy efectivo

Efectivo

Razonable

Inefectivo

Muy inefectivo

¿Por qué?

31. ¿Cuenta con soporte de tecnología para llevar a cabo la evaluación del desempeño?

SI

NO

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

32. ¿Se cuenta con políticas formales de capacitación y desarrollo?

SI

NO

33. ¿Tiene su organización un sistema formal de capacitación? marque la(s) respuesta(s) seleccionada(s)



Sí, y satisface los requerimientos actuales

Sí, pero debería perfeccionarse

No, pero sería necesario implantarlo

No, y no se considera necesario

**34.** En caso de haber respondido afirmativamente, ¿quién lo define y aprueba?

La dirección y las gerencias

La demanda del área interesada

Las necesidades detectadas por RRHH

**35.** ¿Cuáles de las siguientes modalidades de capacitación se utilizan en su organización?

Autoinstrucción

Capacitación interna

Capacitación externa

Cursos por Internet

Capacitación en el puesto de trabajo

Convenios

Becas

Instrucción en línea

Otros (especificar)

**36.** ¿Cuáles son los contenidos prioritarios de capacitación?

Técnicos (tecnologías específicas de la organización)

Tecnologías psicosociales (motivación, liderazgo, equipo, etc.)



Tecnologías de gestión (planificación, organización, control, etc.)

Otros (especificar)

**37.** ¿Cómo se seleccionan a los capacitadores?

**38.** ¿Cómo se evalúan los programas de capacitación?

**39.** ¿Cuál es el porcentaje del Talento Humano beneficiado sobre el total de la dotación con “al menos un curso” de capacitación, durante la gestión 2015-2016?

**40.** ¿Cuán efectivo considera que es el sistema de capacitación de su organización?

Muy efectivo

Efectivo

Razonable

Inefectivo

Muy inefectivo

**41.** ¿Tienen los empleados un plan de carrera formal en su organización?

Sí, y satisface los requerimientos actuales

Sí, pero debería perfeccionarse

No, pero sería necesario implantarlo

No, y no se considera necesario

**42.** ¿Cuenta con soporte de tecnología para llevar a cabo la capacitación y desarrollo?

SI

NO



## COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

43. ¿Se cuenta con políticas formales de compensaciones y beneficios para el personal?

SI

NO

44. ¿Existe en su organización un sistema de valoración de puestos? En caso que su respuesta sea afirmativa,

SI

NO

¿Qué tipo de valoración de puestos emplea con mayor frecuencia?

45. ¿Existe en su organización un sistema de rangos o bandas salariales?

Existe y está actualizada

Existe pero no está actualizada

No existe pero se considera necesaria

No existe y no se considera necesaria

46. ¿Con qué frecuencia se realizan los incrementos de sueldo?

Semestralmente

Una vez al año

Sólo cuando el Gobierno lo determina

Otro (especificar)

47. ¿Qué factor es el más influyente en el aumento de salarios?

Disposiciones gubernamentales

Evaluación positiva de desempeño

Otro (especificar)

48. ¿Hacen encuestas de remuneraciones para evaluar cómo se encuentran sus niveles de remuneración con relación al mercado laboral?

SI

NO



**49.** ¿Cuáles de los siguientes sistema salariales aplica su organización?

Salario basado en competencias Escala salarial con incrementos fijo

Escala salarial abierta, con límites máximos y mínimo

Salario por categoría, con amplia diferencia entre máximos y mínimos

Acuerdos individuales con empleados

Salario basado en desempeño, cumplimiento de objetivos

**50.** ¿Con qué frecuencia, su organización compara la competitividad de sus salarios?

Semestralmente

Cada dos años

Anualmente

Otra (especificar)

**51.** ¿De qué manera realiza su empresa esta comparación?

Participación en encuestas específicas para mercados de referencia

Adquisición de encuesta genérica

Intercambio de información en grupos

De Talento Humano de otras compañías

X No compara

**52.** ¿Existe en su empresa un sistema estructurado de remuneración variable?

SI

NO

**53.** ¿Existe en su organización algún otro tipo de beneficio no salarial, extra legal para sus empleados o ejecutivos? ¿A qué niveles se aplica?

Ninguno



54. ¿Cuenta con soporte de tecnología para llevar a cabo la compensación y beneficios?

SI

NO

### RELACIONES LABORALES

55. ¿Existe en su organización un sindicato formalmente establecido y reconocido?

SI

NO

56. ¿Cómo calificaría usted el sistema de comunicación entre la organización y la alta gerencia?

Muy efectivo

Efectivo

Razonable

Inefectivo

Muy inefectivo

57. ¿Cuál es el medio de comunicación interna utilizado con mayor frecuencia en su organización?

58. ¿De qué manera su organización se comunica con su personal?

### MOVIMIENTOS Y TRANSFERENCIAS DEL TALENTO HUMANO

59. ¿Se cuenta con políticas formales de movimientos y transferencias del Talento Humano?

SI

NO

60. Respecto al movimiento de su personal, ¿en su organización se realizan rotaciones del Talento Humano?

SI

NO

61. ¿En su organización se efectúan transferencias?

SI

NO





SUBSISTEMA	PROCESOS	DOCUMENTACIÓN POR ANALIZAR	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN	CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA	Inventario del Talento Humano				
	RECLUTAMIENTO	Formulario de Requerimiento del Talento Humano.				
		Guía para Realizar Convocatoria Pública Interna y Externa.				
		Políticas de Reclutamiento				
	SELECCIÓN	Formulario de Aplicación al cargo				
		Procedimiento de evaluación de exámenes psicotécnicos y técnicos				
		Esquema de Preparación de la Entrevista				
	INDUCCIÓN	Plan de inducción				
		Formulario de Constancia de Inducción				
		Manual de funciones				
	MOVILIDAD DEL TALENTO HUMANO	Plan de Rotación del Talento Humano				



	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Métodos de evaluación de desempeño				
		Informes de evaluación de desempeño				
<b>SUBSISTEMA DE RETENCIÓN</b>	<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	Formulario de Valoración				
		Rangos de Valoración				
		Valoración de puestos				
		Escala Salarial				
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Sistema de Incentivos				
		Beneficios al personal				
<b>SUBSISTEMA DE DESARROLLO</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	Plan de Capacitación				
		Presupuesto para Capacitación				
	<b>DESARROLLO DE TALENTO HUMANO</b>	Técnicas de desarrollo humano como ser: coaching o análisis afectivo-primal.				
<b>SUBSISTEMA DE AUDITORIA</b>	<b>AUDITORIA DE TALENTO HUMANO</b>	Procedimiento de auditoría de Talento Humano				
		Informes de auditoría de Talento Humano				



	<b>INFORMACIÓN</b>	Reglamento de Administración de Talento Humano				
		Fichas laborales para cada funcionario				
		Registro y archivos de la información de los funcionarios				

VARIABLE	INDICADOR	DOCUMENTACIÓN POR ANALIZAR	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
<b>FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO</b>	Criterios de evaluación	Términos de Referencia				
	Proyectos de desarrollo	Solicitud de Financiamiento				
		Modelo presentación de proyectos				
		Aceptación o rechazo de financiamiento				

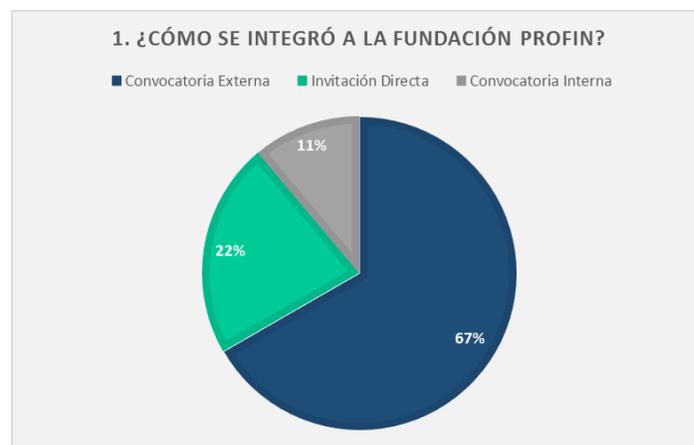


## ANEXO 2

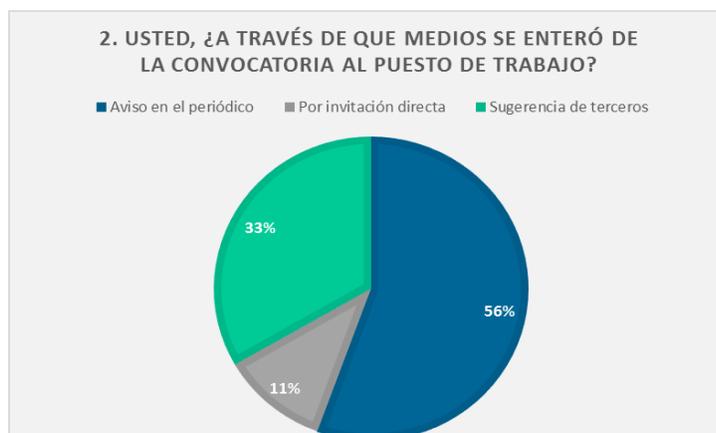
### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### SUBSISTEMA DE INTEGRACION DE TALENTO HUMANO

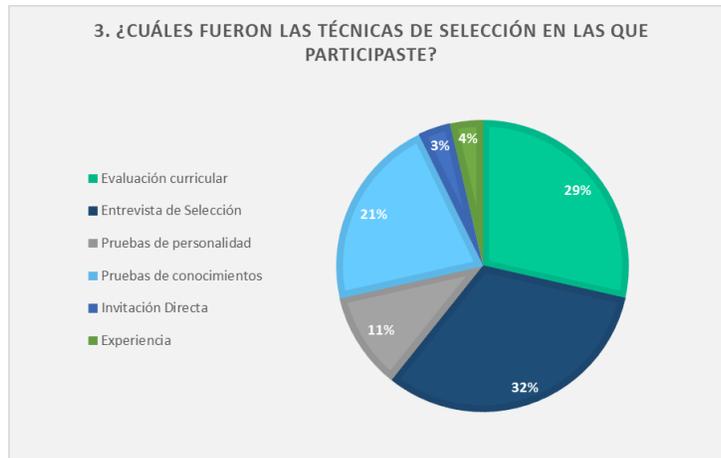


El 67% de los funcionarios en Fundación PROFIN ingresaron a la institución a través de una convocatoria externa. Y el 22% del reclutamiento se realiza a través de una invitación directa.





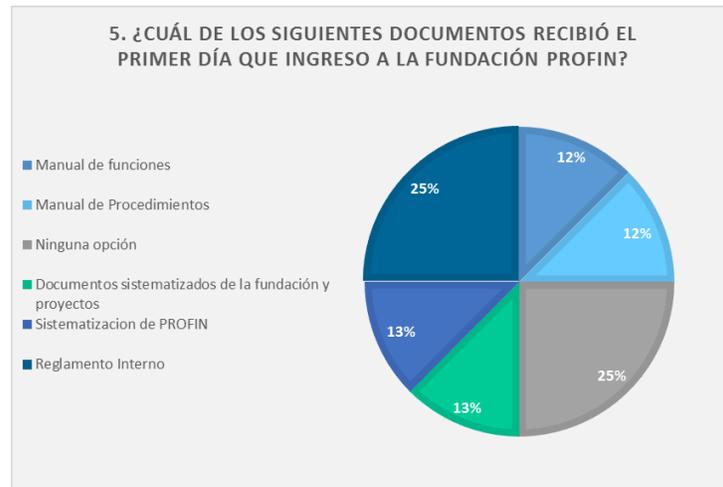
El 56% de los funcionarios conocieron la convocatoria a través de un aviso en el periódico. El 33% de los funcionarios conocieron sobre los requerimientos del puesto por sugerencias de terceros.



La mayoría de los participantes fueron parte de tres técnicas de selección: Prueba de conocimientos, evaluación curricular y entrevista de selección.

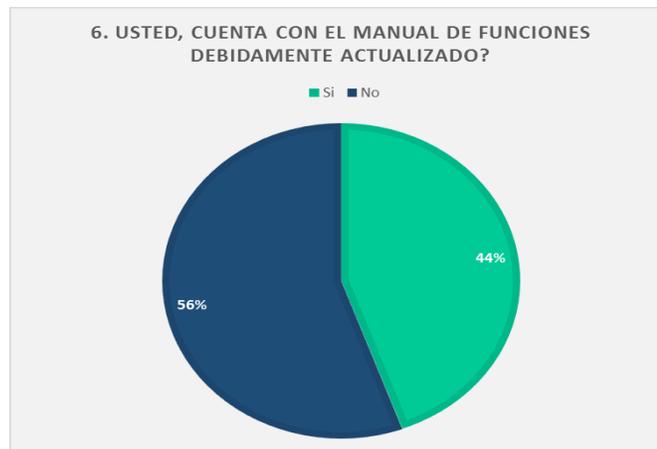


El 56% de los funcionarios tuvieron conocimientos acerca de sus nuevas funciones a través de una entrevista con el inmediato superior.

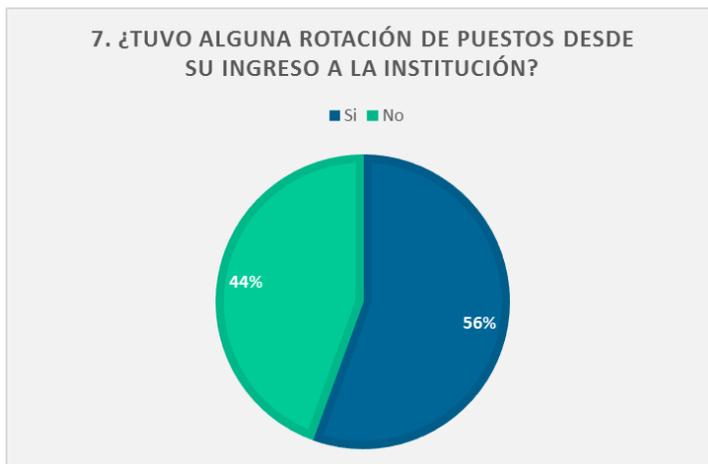


El 25% de los funcionarios recibieron la sistematización de la fundación, 25% de los funcionarios no recibió nada el primer día de trabajo.

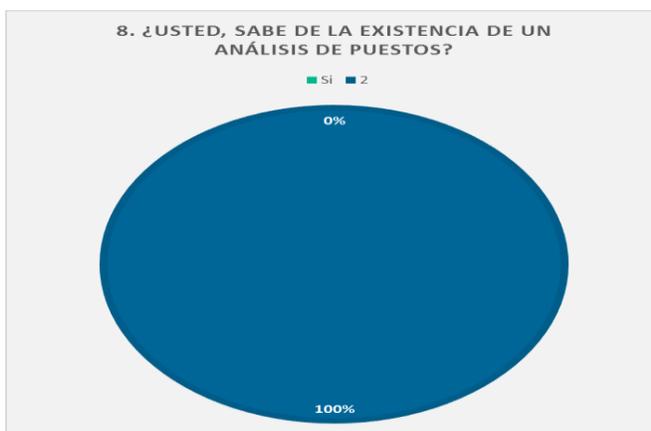
### **SUBSISTEMA DE ORGANIZACION DE TALENTO HUMANO**



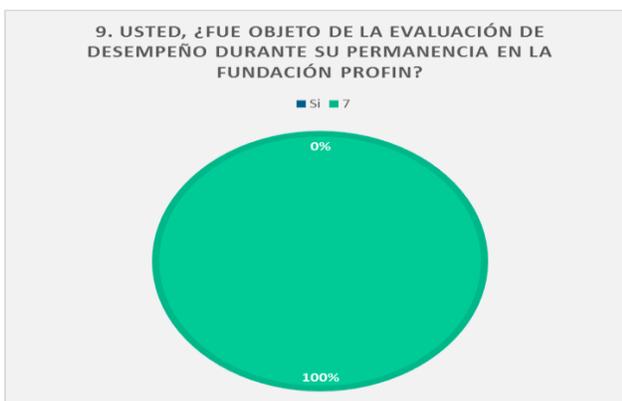
El 56% del personal en Fundación PROFIN considera que no tiene a su disponibilidad el manual de funciones debidamente actualizado, esto se debe a los cambios constantes en los cargos desde las personas que lo ocupan, el nombre como también las funciones.



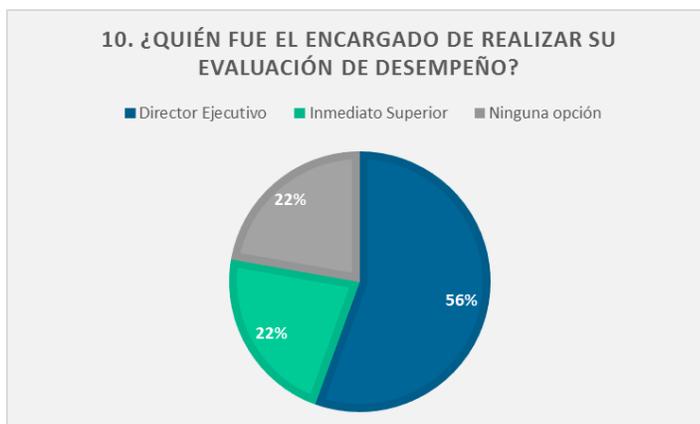
El 78% del personal desconoce la existencia de un análisis de puestos este dato nos demuestra que la descripción de puestos no se encuentra debidamente actualizada.



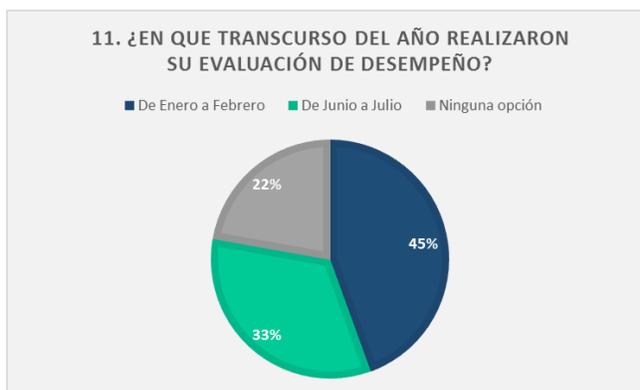
El 56% del personal en Fundación PROFIN tuvo alguna rotación de puestos desde que ingreso a la institución, este dato se refiere a los ascensos o al cambio de funciones fusionando dos cargos.



78% de los funcionarios fue objeto de una evaluación de puesto durante su permanencia en PROFIN.

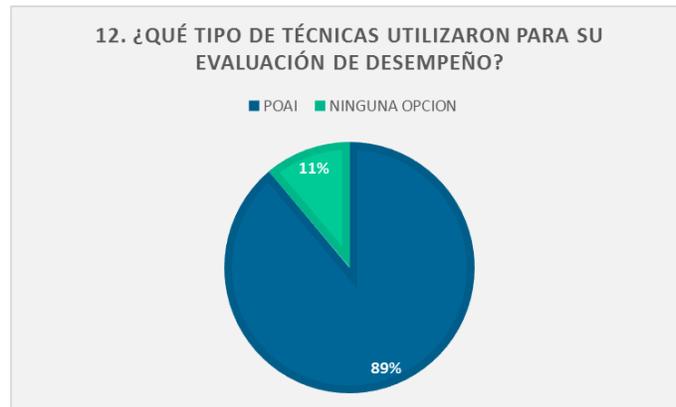


El 56% de los funcionarios fueron evaluados por el Director Ejecutivo. El 22% restante fue evaluado por el inmediato superior esta situación corresponde al personal que trabaja en los programas de desarrollo.





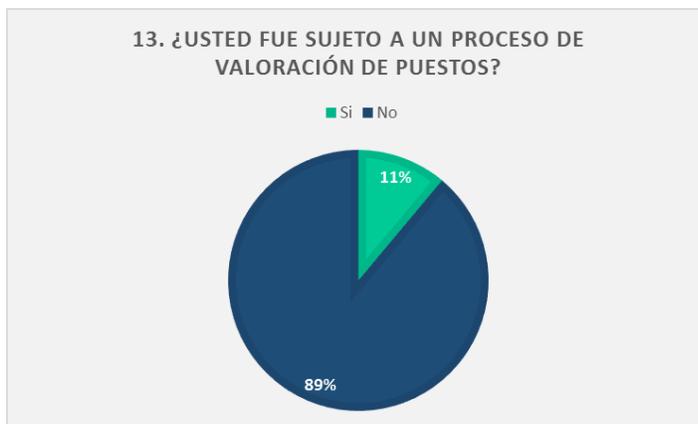
El 45% de las evaluaciones de desempeño se realizan en los meses de Enero a Febrero esto se debe a que realizan el análisis del POAI del año anterior.



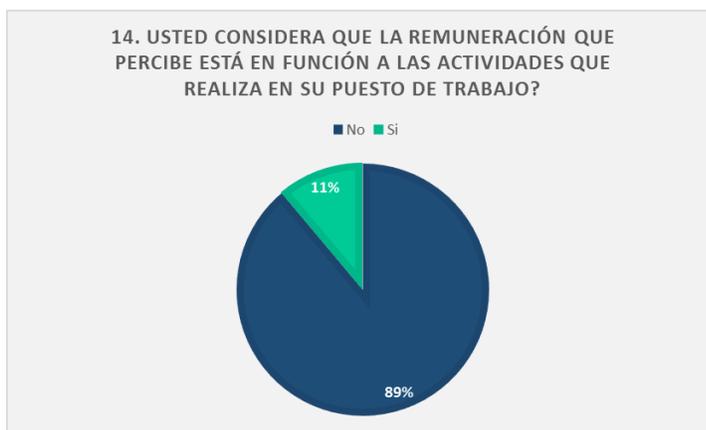
El 89% de los funcionarios en Fundación PROFIN fueron evaluados a través de una evaluación de desempeño utilizando la herramienta de POAI.



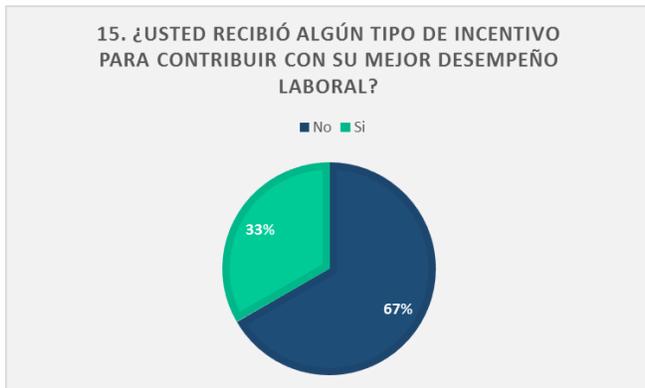
## SUBSISTEMA DE RETENCION DE TALENTO HUMANO



El 89% de los funcionarios no fueron sujetos a una valoración de puestos dando como resultado una escala salarial evaluada principalmente con la disponibilidad presupuestaria y una comparación con los salarios en el mismo rubro de la fundación.



El 80% del personal de Fundación PROFIN considera que la remuneración que percibe está en función a las que actividades que realiza en su puesto de trabajo. Las respuestas fueron respaldadas con los siguientes criterios: está de acuerdo a los sueldos en el mercado laboral, el puesto que ocupa es de alta responsabilidad, el puesto requiere mayor creatividad y creación de nuevos proyectos.



Dentro de Fundación PROFIN el 67% del personal restante no recibió ningún tipo de incentivo durante el periodo de trabajo en PROFIN. Pero solo el 33% de los funcionarios reciben algún tipo de incentivo para mejorar su desempeño laboral.



El 33% que recibió motivación fue a través de flexibilidad en el horario, conferencias o cursos internacionales y poder de decisión.



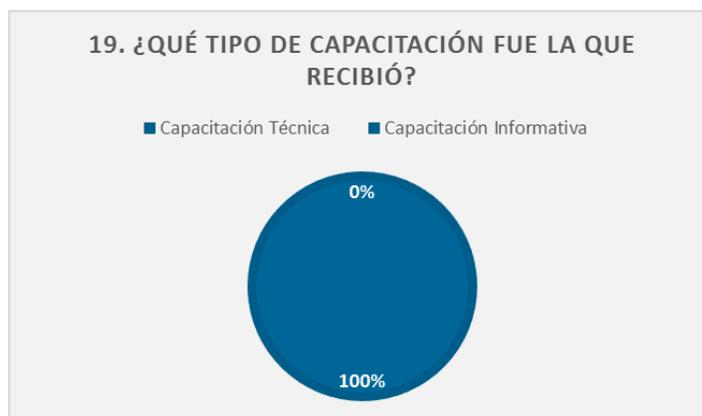
## SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO



El 100% del personal en Fundación PROFIN durante el tiempo que se encuentra en la institución recibió algún tipo de capacitación.



El 55.6% de las capacitaciones fueron sugeridas por la Fundación y en un 100% fueron capacitaciones de temáticas técnicas.





El 100% de las capacitaciones recibidas por los funcionarios fueron de tipo técnicas dirigidas específicamente a sus cargos.



Concluidas las capacitaciones el personal en un 77.8% no tuvo la oportunidad de evaluar las capacitaciones, dificultando de esta manera la retroalimentación para ver el resultado enfocado en las funciones del trabajador.



El 100% del personal desconoce la existencia de un plan de carrera en el cual deberían quedar definidos los puestos de trabajo y sus estructuras.



## 2.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

### SUBSISTEMA DE INTEGRACION DE TALENTO HUMANO

INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Cuantificación de la demanda</b>	Planeamiento de las necesidades del Talento Humano	Realizado conforme a la demanda, considerando plazos cortos
<b>Reclutamiento</b>	Medios utilizados para reclutar personal	Se utilizan convocatorias externas e invitaciones directas.
<b>Selección</b>	Técnicas utiliza para el proceso de selección	Análisis curricular, selección basada en competencias y entrevista laboral.
<b>Inducción</b>	Programa formal de inducción	No, pero la organización considera que es necesario.

### SUBSISTEMA DE ORGANIZACION DE TALENTO HUMANO

INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Descripción y análisis de puestos</b>	Manual de Funciones	Fundación PROFIN no realizan constantes actualizaciones de la descripción de puesto generando esto que el manual de funciones no tengan claras las actividades de cada cargo.
<b>Movilidad del Talento Humano</b>	Rotación de Puestos	La organización no cuenta con políticas formales para la movilidad de puestos. En los últimos 2 años hubo reducción del Talento Humano 9 personas por cierre de programa.
<b>Evaluación de Desempeño</b>	Proceso de evaluación de desempeño	La fundación cuenta con políticas formales para la evaluación de desempeño Se desarrolla a inicio de la gestión, se establecen los objetivos, metas e indicadores de cada uno de los funcionarios. Se realiza una evaluación semestral y una evaluación final.



## SUBSISTEMA DE RETENCION DE TALENTO HUMANO

INDICADORES	PREGUNTAS	RESULTADOS
<b>Sueldos y salarios</b>	Valoración de puestos	La valoración de puestos se realizó a través del método de comparación simple, comparando puesto a puesto las habilidades, responsabilidades y el objetivo del puesto.
	Remuneración	La escala salarial no se encuentra actualizada tomando como referentes los salarios de instituciones en el mismo rubro además del resultado de la valoración de puestos.
<b>Motivación</b>	Incentivos	PROFIN no cuenta con un sistema de incentivos que permitan motivar al personal.
	Tipos de incentivo	La Fundación no recurre a ningún tipo de incentivos además de que no otorga beneficios al personal.

## SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

INDICADORES	PREGUNTAS	RESULTADOS
<b>Capacitación</b>	Capacitación	Fundación PROFIN no cuenta con políticas de capacitación, pero consideran necesario implementar un sistema que definan las prioridades de capacitación para los funcionarios.
	Tipos de capacitación	Las capacitaciones para el personal que se utilizan con mayor frecuencia son las presenciales, técnicas, online, capacitación en el puesto de trabajo y becas. Se busca que el personal cuente con capacitaciones técnicas para mejorar el desempeño de su trabajo.
	Evaluación de la capacitación	Para realizar la evaluación respectiva a las capacitaciones se pide replicar el aprendizaje en talleres internos para el personal que corresponda.
<b>Desarrollo de Talento Humano</b>	Plan de Carrera	La organización no cuenta con un Plan de Carrera enfocado al desarrollo del personal, además considera que no es necesario debido al negocio de la Fundación.



INDICADORES	PREGUNTAS	RESULTADOS
<b>Auditoria de Talento Humano</b>	Procedimiento de auditoría de Talento Humano	PROFIN no cuenta con un procedimiento de Auditoria de Recursos que permita revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistema de Talento Humano.
	Reglamento de Administración de Talento Humano	La organización cuenta con un reglamento en el cual se encuentran establecidos los procedimientos por los cuales se basan todos los subsistema de Talento Humano.
<b>Información</b>	Fichas laborales para cada funcionario	Las fichas personales de cada funcionario tienen registrados los datos personales, habilidades y formación académica. Estos instrumentos se encuentran actualizados.
	Registro y archivos de la información de los funcionarios	En los archivos de cada funcionario quedan registrados los resultados de las evaluaciones de desempeño, controles del Talento Humano, capacitación además de toda la formación y los resultados de las evaluaciones en la selección del Talento Humano.

**SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE TALENTO HUMANO**

**FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

INDICADORES	PREGUNTAS	RESULTADOS
<b>Criterios de evaluación</b>	Términos de Referencia	Fundación PROFIN tiene actualizados los términos de referencia que se deben cumplir en las cooperaciones aliadas para la obtención de financiamiento.
<b>Proyecto de Desarrollo</b>	Solicitud de financiamiento	Las solicitudes de financiamiento son completadas de acuerdo a los requerimientos del financiador, datos del proyecto y estudios previos.
	Modelo presentación de proyectos	El modelo de presentación de proyectos permite introducir los datos más importantes para llamar la atención en los financiadores. Se encuentra actualizada de acuerdo a requerimientos de las cooperaciones.
	Aceptación o rechazo de financiamiento	El registro de respuestas para la solicitud de financiamiento, muestra que el 85% de proyectos fueron aceptados y el 15% fueron rechazados.



### **2.3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL SUBSISTEMA DE INTEGRACION DE TALENTO HUMANO**

INDICADORES	DOCUMENTACIÓN PARA ANALIZAR	OBSERVACIONES
<b>Cuantificación de la demanda</b>	Inventario del Talento Humano	Si se realiza un análisis de la cantidad de funcionarios que necesitan.
<b>Reclutamiento</b>	Formulario de requerimiento del Talento Humano	Si se utiliza un documento para el requerimiento del Talento Humano
	Guía para Realizar Convocatoria Pública Interna y Externa	Si cuentan con un procedimiento genérico para realizar convocatorias.
	Políticas de reclutamiento	La institución no cuenta con políticas de reclutamiento.
<b>Selección</b>	Formulario de Aplicación al cargo	No se cuenta con documentación que permita registrar de manera resumida la información de la persona que aplica.
	Procedimiento de evaluación de exámenes psicotécnicos y técnicos	Solo se utilizan exámenes técnicos
	Esquema de Preparación de la Entrevista	Se cuenta con una guía de entrevista que se modifica de acuerdo al cargo
<b>Inducción</b>	Plan de inducción	No cuentan con un plan de inducción, realizan entrevistas con el inmediato superior
	Formulario de Constancia de Inducción	No existe un documento que certifique la obtención de una capacitación inductiva.

### **SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO**

INDICADORES	DOCUMENTACIÓN PARA ANALIZAR	OBSERVACIONES
<b>Descripción y análisis de puestos</b>	Análisis de puestos	Se cuenta con documentación no actualizada de un análisis de puesto para afectar posteriormente la descripción de puestos
<b>Movilidad del Talento Humano</b>	Plan de rotación del Talento Humano	PROFIN no cuenta con políticas que permitan un proceso de rotación de puestos.
<b>Evaluación de Desempeño</b>	Métodos de evaluación de desempeño	El método de evaluación de puestos es el POAI que permite trazar las metas anuales y los objetivos individuales.
	Informes de evaluación de desempeño	El informe final que se genera después de la evaluación de desempeño es utilizada para una retroalimentación y observación del cumplimiento de objetivos.



## SUBSISTEMA DE RETENCION DE TALENTO HUMANO

INDICADORES	PREGUNTAS	RESULTADOS
<b>Sueldos y salarios</b>	Valoración de puestos	La valoración de puestos no se encuentra actualizada debido a la falta de un análisis sobre los puestos actuales, no se cuenta con un rango definido de valoración y la escala salarial está definida en la valoración de puestos, los sueldos en el mercado laboral y la normativa.
<b>Motivación</b>	Incentivos	Fundación PROFIN no cuenta con un sistema de incentivos dando esto como resultado que el personal no se encuentre motivado en el desempeño de sus funciones.
	Beneficios al personal	La organización no beneficia a su personal. Los beneficios tomados en cuenta son los normativos y comprensión en los horarios.

## SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

INDICADORES	PREGUNTAS	RESULTADOS
<b>Capacitación</b>	Plan de capacitación	La Fundación no cuenta con un plan de capacitación, en el cual deberían estar definidas las necesidades para capacitar al personal
	Presupuesto de capacitación	El presupuesto de la capacitación se realiza considerando el presupuesto del año pasado donde se destina un monto aproximado.
<b>Desarrollo de Talento Humano</b>	Técnicas de desarrollo humano como ser: coaching o análisis afectivo-primal.	La organización no utiliza técnicas de desarrollo humano como ser coaching, esto podría contribuir con el crecimiento profesional del personal.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Angulo Salvatierra , O., A, J., Pozo, B., Orozco Salas , A., Seoane Montenegro , D., & Agramont Akiyama, N. (2014). *LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN BOLIVIA*. La Paz-Bolivia: Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Castillo , S., & Polanco, L. (2004). *Enseñar a estudiar....Aprender a aprender*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Centty Villafuerte, D. (s.f.). *MANUAL METODOLÓGICO PARA EL INVESTIGADOR CIENTÍFICO*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION.htm>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . Mexico D.F. : McGraw-Hill Interamericana .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Talento Humano* . México D.F.: McGraw-Hill Interamericana .
- COSUDE, A. S. (10 de Diciembre de 2016). *Desarrollo y Cooperación* . Obtenido de <https://www.eda.admin.ch/deza/es/home/partenariados-mandatos/mandatos-contribuciones.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2001). *Administración de Talento Humano: Enfoque Latinoamericano* . México : Pearson Prentice Hall.
- Galán Amador, M. (1 de Marzo de 2010). *Metodología de la Investigación* . Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/01/el-metodo-cientifico-en-la-de.html>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* . México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Huaman Alvarez, M., & Yapu Quispe, E. (2014). *ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN VIAS BOLIVIA*. La Paz-Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés-Facultad de Ciencias Economicas y Financieras- Administracion de Empresas.
- Humanidades, Á. d. (2002). *Fomento del uso de la Información científico-técnico en los procesos académicos de la Universidad* . Bogotá: Universidad de la Salle .



- L.Katz, R. (1955). *Skills of an Effective Administrator* . Harvard Business Review.
- Lerma, M., Castro , A., Flores, A., Martinez, E., Mercado, H., Morales , C., & Olivares, A. (2007). *Liderazgo emprendedor. Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Likert, R. (1971). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill Book Company.
- Lopes R, C. M. (2004). *Actualizacion y reformulacion del reglamento especifico del sistema de administracion del Talento Humano*. La Paz-Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés-Facultad de Ciencias Economicas y Financieras-Administracion de Empresas.
- McGregor , D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Río de Janeiro: Fundación Getulio Vargas.
- Moscia , L. (Diciembre de 2012). *Países de renta media y una renovada agenda para el financiamiento del desarrollo*. Obtenido de CEPAL: <http://www.cepal.org/notas/74/Opinion.html>
- Navajas, J., & Campero, A. (2003). *Construyendo el Futuro: 25 opiniones sobre le Desarrollo Sostenible*. Bolivia: Cooperación Suiza para el Desarrollo.
- NORIEGA SAAVEDRA., D. (2013). *Auditoría de Talento Humano*. PIURA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés*. Sao Paulo : Fondo Educativo Brasileiro .
- Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (2015). *Metodología de la Investigación* . Catalunya : Universitat Oberta de Catalunya .
- Soriano López, M. (2003). *Las 7 Is de la gestión del Talento Humano* . La Paz-Bolivia: Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E.F.
- Soriano Lopez, M. (2012). *Guia Practica de Elaboración de tesis* . La Paz: Impresiones Graficas MILUZ.
- Soriano, L. M. (2016). Apuntes de la materia de Gestión del Talento Humano. (U. A. Empresas, Entrevistador)
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega .