

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAL EN BASE A UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO.**

Caso: Diaconía Fondo Rotativo de Inversión y Fomento Regional – La Paz

PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA

POR : LUIS VALDEZ ALIAGA
TUTOR : LIC. JUAN PEREZ VARGAS

LA PAZ – BOLIVIA

2015

DEDICATORIA

A Dios, nuestro creador por darme salud y vida, tener presente lo que la sagrada escritura nos enseña: “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes. Porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas” Josué 1:7.

A mis queridos hijos: Ariel, Mijaíl, a mis hermanos: Felipe, Verónica, Bernardo y Eloy por ser ellos motivo más importante de mi vida, Brindándome su apoyo incondicional para no decaer y siempre vencer ante la adversidad, a perseverar para seguir adelante y cumplir mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Al Lic. Juan Pérez Vargas quien es mi tutor del proyecto de grado, al Lic. Cristian Lozano Chumacero y su esposa Ivania, Por la orientación que fue importante para el desarrollo de mi trabajo, por el apoyo que me brindaron en todo momento y por confiar en mí dándome la oportunidad de poder aportar mis conocimientos a la sociedad, A la Fundación DIACONIA FRIF por haberme permitido hacer uso de la información necesaria.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.1. Situación Actual	3
1.2.2. Problema de Investigación.....	5
1.2.3. Pronóstico	5
1.2.4. Presentación de Alternativas	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.4.1. Justificación Teórica	8
1.4.2. Justificación Metodológica	9
1.4.3. Justificación Práctica	10
1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1. Alcance Temporal	11
1.5.2. Alcance Geográfico.....	11

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICA.....	12
2.1.1. Administración de Recursos Humanos	12
2.1.2. Administración del Talento Humano	13
2.1.2.1. Definición de Recursos y Talento Humano.....	14
2.1.3. Importancia de la Administración del Talento Humano.....	15
2.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	20
2.1.5. Procesos de Gestión del Talento Humano	23
2.1.5.1. Reclutamiento y selección de personas	23
2.1.5.2. Descripción y análisis de cargos.....	25
2.1.5.3. Proceso de inducción y entrenamiento de personal	27
2.1.5.4. Proceso de capacitación.....	28
2.1.5.5. Proceso de compensación	29
2.1.5.6. Proceso de evaluación del desempeño	30
2.1.5.7. Proceso salud y seguridad ocupacional	31
2.2. SECTOR DE ESTUDIO	31
2.2.1. El Sector Financiero en Bolivia	31
2.2.1.1. Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero en Bolivia ..	31
2.2.1.2. La Regulación y Supervisión de las Entidades Microfinancieras en Bolivia.....	33
2.2.2. Diaconía FRIF.....	36
2.2.2.1. Filosofía de la Organización	38
2.2.2.2. Objetivos Estratégicos de Diaconía FRIF	39

2.2.2.3. Productos y Servicios	40
2.2.2.4. Estructura Orgánica de Diaconía FRIF	42
2.2.2.5. Distribución de Agencias y Personal de Diaconía Regional La Paz	43
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	46
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	47
3.5. UNIVERSO	48
3.5.1. Censo	48
3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN	49
CAPÍTULO IV	50
MARCO PRÁCTICO	
4.1. TRABAJO DE CAMPO	50
4.2. ANÁLISIS DE DATOS	50
4.2.1. Análisis de Datos de las Encuestas Realizadas a los Funcionarios de DIACONÍA FRFI	50
4.3. CONSTATAción DEL PROBLEMA PLANTEADO	69
CAPITULO V:	
PROPUESTA	
5.1. CONDICIONES PREVIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	70
5.2. RACIONALIDAD DEL PROCESO	71

5.3. MODELO OPERACIONAL.....	72
5.3.1. Objetivos de la Propuesta.....	72
5.3.2. Ámbito Geográfico de Aplicación de la Propuesta	72
5.3.3. Componentes de la Propuesta.....	72
5.3.3.1. Beneficiarios	72
5.3.3.2. Actores	73
5.3.4. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	73
5.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	73
5.4.1. Análisis Situacional de la Administración de Personal en la Regional La Paz de Diaconía FRIF.....	73
5.4.2. Presentación del Modelo de Gestión del Talento Humano	75
5.4.3. Descripción de la estrategia de Gestión del Talento Humano	77
5.4.4. Aplicación del Modelo de Administración del Talento Humano	79
5.4.4.1. Proceso de Ingreso.....	79
5.4.4.2. Proceso de Desarrollo del Modelo.....	80
5.4.4.3. Proceso de Salida.....	83
5.4.4.4. Proceso de Retroalimentación del Modelo	85
5.4.5. Parámetros Necesarios para la Optimización de la Eficiencia y Eficacia en la Regional La Paz de Diaconía FRIF.....	87
5.4.5.1. Estrategias de Mejoramiento de la Cultura Organizacional.	88

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	95
6.1.1. Beneficios de la Aplicación	96

6.1.2. Consecución de los Objetivos de Investigación	97
6.2. RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

RESUMEN

DIACONÍA FRIF, Regional La Paz, depende de la casa matriz establecida en la ciudad de El Alto, La administración de personal está muy ligado a la casa matriz, El actual modelo de administración de Recursos Humanos está basado en los procesos tradicionales, Su administración es complejo, burocrático, no existe los procedimientos claros, no cuenta con mecanismos que permita seleccionar a su propio personal en función a sus necesidades, esto origina una creciente inestabilidad y un empobrecimiento de la cultura organizacional, no existen control, incentivo ni motivación. Por otro lado la calidad del servicio puede verse afectada.

Por esta razón se hace preciso su estudio para lograr entender la relación laboral, que permita modernizar la concepción de los Recursos Humanos en DIACONÍA. Generar un modelo de administración del talento humano que fortalezca la cultura organizacional, y un nuevo concepto de trato al personal. El proyecto plantea como objetivo:

Implementar un modelo de Gestión del Talento Humano que modernice la concepción de los Recursos Humanos y logre la eficiencia y eficacia en los funcionarios de DIACONIA FRIF, regional La Paz.

El modelo está enmarcado en los resultados obtenidos del trabajo de campo que determina que el modelo de administración de personal en Diaconía FRIF es débil. Se pretende solucionar las falencias a partir del planteamiento de un Modelo de Administración del Talento Humano capaz de optimizar los parámetros de eficiencia y eficacia en la Regional La Paz y establecer herramientas para la selección de personal, La propuesta considera el replanteamiento de la actitud organizacional y un nuevo enfoque de selección de personal, el planteamiento considera necesariamente los procesos de la Gestión del Talento Humano, que permiten el cumplimiento de los objetivos.

OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN BASE A UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Caso: DIACONÍA FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO – REGIONAL LA PAZ

INTRODUCCIÓN

El talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). En este sentido los conocimientos representan la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc.

El Talento Humano es lo que se conoce como competencias del individuo, por otro lado el compromiso es la actitud, temperamento, personalidad y esfuerzo que se despliega, es conocido también como competencias personales y el poder está representado por los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias de liderazgo.

Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc.

Es decir viene a ser posesión de varias competencias que deben tratar de ser desarrolladas en su máxima expresión en beneficio de la entidad o fuente laboral donde se desarrolle el individuo, más aún si esta entidad presta

servicios directos a personas que tiene un trato directo con los funcionarios que desarrollan actividades en ella.

En toda entidad u organización, particularmente dedicada a la actividad financiera o bancaria, donde el relacionamiento con el cliente es directo, los recursos más importantes son sus trabajadores, por lo que el talento humano representa gran parte del capital intelectual básico para el desarrollo de las actividades programadas.

De cualquier manera, el empoderamiento y el desarrollo del liderazgo de los miembros de las organizaciones, constituyen el recurso productivo más importante para el éxito y logro de los objetivos de cualquier entidad.

Por otro lado si se entiende a la Cultura Organizacional como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa (CRUZ, 2005 pág. 78), su fortalecimiento es muy importante en función de hacer de esta cultura, el instrumento necesario para llegar a una mayor calidad en el servicio prestado hacia el resto de la población que de una u otra manera es beneficiaria de la actividad financiera que desarrollan las entidades bancarias de microcrédito como lo es DIACONÍA, entidad objeto del presente estudio.

Para ello es fundamental el trazar una propuesta que acerque al investigador a este cometido, desde el análisis del sistema de administración de personal en la entidad, hasta el establecimiento de normas internas que permitan el control efectivo del funcionamiento de este sistema, como parámetro de optimización del mismo, que en los hechos significa la optimización del funcionamiento de toda la institución.

El presente trabajo de investigación, trata un tema complejo, debido a que las instituciones que trabajan en el ámbito financiero y de microcrédito, deben contar con funcionarios capacitados y responsables cuyo accionar este enmarcado en un sistema de administración de personal específico a las particularidades de su accionar institucional.

Este extremo se constituye sin duda en una limitación para la investigación dado que lograr un fortalecimiento en la cultura organizacional, es una empresa dificultosa bajo los parámetros de la actual inexistencia de procesos claros de selección y administración del personal en la institución.

Actualmente existen un conjunto de disposiciones legales que tienen como finalidad la modernización, optimización y el cumplimiento de la Administración del Personal, considerando elementos importantes entre los que se encuentran el desarrollo de la cultura organizacional, constituyéndose así este trabajo como un aporte significativo en función de lograr sentar las bases necesarias para mejorar la selección, contratación y administración de personal calificado y efectivo para las instituciones financieras que tienen trato directo con la ciudadanía.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Una nueva visión ha invadido las estructuras empresariales, que viene junto a un cambio en la visión de los recursos humanos dentro de la organización, que supera aquella perspectiva de verlos como un gasto más, por otra donde se considera un factor productivo imprescindible e incluso insustituible que supone para muchas organizaciones su principal activo.

Actualmente, se considera que el cambios de los recursos humanos son determinantes para los cambios en toda la gestión empresarial. Por lo que el tránsito de la Dirección del personal a la Gestión de los Recursos Humanos o Talento Humano, se está convirtiendo en necesidad para muchas organizaciones (ANGULO GONZALES, 2008).

Esta nueva tendencia de Gestión de los Recursos Humanos o Talento Humano, generalizada y aplicada en las empresas de éxito, constituye el tratamiento a los recursos humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existente en la organización (ANGULO GONZALES, 2008).

Los resultados más notables de este enfoque se pueden asociar a la productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Este paso de una visión técnica (Dirección de Personal), a una visión gestora (Talento Humano), trae consigo un mayor abanico de registros de acciones y una variedad de actividades y, por tanto, una mayor necesidad de control. Ante tal situación surge la necesidad de poder realizar procesos de auditoría a la Gestión de Recursos Humanos como un elemento de dirección y control de los recursos humanos, e instrumento de análisis que facilita un continuo interno y retro alimentado para el cambio de proceso, en busca del logro de la eficiencia y eficacia en el desempeño del personal de determinada institución.

Estas consideraciones constituyen los antecedentes, para concebir un proceso de optimización del sistema de administración de personal en cualquier institución, como un recurso vital para el cambio institucional.

Un departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas, y al evaluarse así mismo el departamento detecta los problemas antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización (ANGULO GONZALES, 2008).

Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada en un espacio temporal definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, entra a jugar su verdadero cometido.

Estas evaluaciones son necesarias más aún si se trata de establecer un cambio al interior de las instituciones, esto debido a que su resultado mostrara exactamente cómo es posible el cambio, ajustando los parámetros necesarios de ajustar y corrigiendo los errores hasta ahora cometidos por la institución, siendo la Auditoría un recurso auxiliar vital.

Los objetivos de una auditoría de recursos humanos son tan amplios como el propio campo de la gestión de estos. La auditoría es una reunión y clasificación de los datos que corresponden a las funciones del departamento de personal, en toda la amplitud y profundidad necesaria para los fines de análisis, estudios y previsiones.

Especialistas dedicados a estudiar los recursos humanos en las organizaciones han planteado diversos modelos donde asumen a la auditoría como uno de los elementos que conforma un sistema y que guarda estrecha relación con el resto de las actividades claves de la Gestión de recursos Humanos (ANGULO GONZALES, 2008).

La auditoría de Recursos Humanos puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento. El propósito principal de la auditoría de Recursos Humanos es mostrar cómo funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo o aun prácticas y condiciones que deben ser aumentadas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Situación Actual

La entidad DIACONÍA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento Regional La Paz como institución financiera, desarrolla sus actividades bajo una dependencia directa de la entidad matriz de la misma establecida en la ciudad de El Alto, es así que el desarrollo en términos de manejo de su personal y la administración del mismo está también muy ligado al accionar de esta casa matriz, lo que en los hechos se traduce en un proceso poco efectivo como resultado de la

inexistencia de procedimientos claros y apropiados a la regional La Paz, es decir que se constituye en un proceso burocrático el no contar en la regional La Paz con mecanismos que le permitan seleccionar a su propio personal en función a sus necesidades.

Por otro lado se debe mencionar que la administración del talento humano en esta repartición es dificultosa dada las características de contratación de su propio personal, la gran mayoría de los funcionarios de la regional La Paz son funcionarios cuyo proceso de admisión y reclutamiento se desarrolla en la casa matriz, lo que hace difícil el proceso de incorporación e inducción a los cargos, de igual modo la administración, y disposición de personal de la regional está en directa dependencia de la casa matriz lo que hace complejo y burocrático un efectivo control interno por esta razón es que se hace preciso su estudio para lograr entender a cabalidad las implicancias de la relación laboral y el cumplimiento de obligaciones que tiene que asumir el funcionario de la institución como tal.

Esta actual situación de la administración de personal en la institución objeto del presente estudio, es que origina una creciente inestabilidad en el personal de la regional La Paz, la misma que no tiene claro un efectivo control del personal y da lugar a un empobrecimiento de la cultura organizacional al interior de la regional, esto debido a que no existen parámetros efectivos de control y de incentivo a la labor desarrollada en la institución.

Por otro lado la calidad del servicio puede verse afectada por las condiciones laborales del personal, si no existe una adecuada motivación y satisfacción de las necesidades hacia el mismo, por ejemplo, esto responde a que cuando no se tiene definido parámetros de incentivo en el proceso de administración del personal, en la actualidad los funcionarios de la institución dependientes de la regional La Paz, se remiten al cumplimiento de disposiciones emitidas desde la

casa matriz y que generalmente se orientan a sancionar todo lo que se hace mal en la función del empleado, y no se premia el esfuerzo o el empeño puesto en la consecución de los objetivos por parte de los funcionarios, por otro lado como ya se mencionó, el proceso de reclutamiento y selección del personal no responden a líneas institucionales de requerimientos específicos, este, es realizado de manera informal, predominando criterios propios a la Casa Matriz y no así a las particularidades y necesidades de la Regional La Paz.

1.2.2. Problema de Investigación

¿Será posible que un Modelo de Administración del Talento Humano permita optimizar el Sistema de Administración de Personal en busca de eficiencia y eficacia Institucional?

-Caso de estudio- DIACONÍA, FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO – REGIONAL LA PAZ

1.2.3. Pronóstico

La inadecuada aplicación actual de los procesos de Administración del Talento Humano en la regional La Paz de DIACONÍA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento, generará que el personal no se sienta involucrado ni identificado con la organización, así como tampoco se siente involucrado con el servicio que debe prestar a la ciudadanía que recurre a esta instancia en busca de la satisfacción de alguna necesidad inherente a las actividades desarrolladas en la institución, creciendo en sus funcionarios sentimientos de conformismo, faltos de transparencia, credibilidad, que a la larga desarrolla un profundo clima de intolerancia al interior de la propia organización.

Por lo que, no cultivar un fortalecimiento de la cultura organizacional a partir de una correcta administración del talento humano es en los hechos, dejar

estancados los procesos de desarrollo tendientes a convertir a la institución en una organización eficiente y con alta capacidad de satisfacción a sus clientes.

1.2.4. Presentación de Alternativas

En el entendido de la importancia que conlleva el fortalecimiento de la Cultura Organizacional a partir de una correcta administración del talento humano en cualquier entidad y a manera de controlar el pronóstico establecido líneas arriba, se hace necesario la búsqueda de la optimización del Sistema de Administración de Personal en base a nuevos modelos de Administración del Talento Humano, que con la ayuda de los nuevos paradigmas creados para el efecto, permitan modernizar la concepción de los Recursos Humanos en DIACONÍA y así consigan la mejora de la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía que recurre a esta institución.

El grado de aplicabilidad de la propuesta que emana del presente estudio, responde primeramente a la necesidad que tiene la institución de generar un modelo de administración del talento humano que logre fortalecer la cultura organizacional de la institución en la búsqueda de mejorar la calidad de su servicio.

Pero, fundamentalmente la generación de un nuevo concepto de tratamiento del personal, está dada por la necesidad de estructuración que tiene la institución que representa una entidad en crecimiento y expansión, es decir que el grado de creación de DIACONÍA como institución relativamente novel en el campo de las entidades financieras que desarrollan actividades en el mercado boliviano, y su carácter eminentemente de crecimiento, la hace una organización necesitada de una estructuración adecuada a los nuevos retos de atención al cliente, orientación a la que sin duda conduce la gestión del talento humano como mecanismo de administración de recursos humanos.

Siendo que el presente estudio toma como caso de investigación particular la regional La Paz de DIACONÍA, es que se buscará en el planteamiento de la propuesta los mecanismos que permitan su aplicabilidad en el resto de las regionales de la entidad, lógicamente respetando las particularidades de cada una de ellas.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

La evaluación y control en la unidad de Recursos Humanos de la organización fija como objetivo el establecimiento del grado de eficiencia y eficacia en la labor de los funcionarios miembros de la organización, por lo que el presente proyecto plantea como objetivo general de la investigación el siguiente:

- *Implementar un modelo de Gestión del Talento Humano que modernice la concepción de los recursos humanos y logre la eficiencia y eficacia en los funcionarios de DIACONIA FRIF, regional La Paz.*

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar las condiciones actuales de desarrollo del sistema de administración de personal en DIACONÍA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento – regional La Paz.
- Identificara las características laborales tanto psicológicas, físicas y económicas que se desarrollan al interior de la regional La Paz de DIACONIA
- Conceptualizar un modelo de gestión del talento humano que permita logra la eficiencia y eficacia del personal de acuerdo a su entorno social y cultural

- Determinar las normas laborales aplicables a la organización, en función a lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo del estado Plurinacional de Bolivia.
- Establecer las acciones necesarias para la implantación del modelo propuesto en la institución.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica

El ajuste de los talentos de los trabajadores con los requisitos de cada uno de los cargos de la empresa, exige una tarea de cambio planeado para asegurar su eficiencia. Las contrataciones, traslados, ascensos, despidos y demás acciones necesarias para optimizar la aplicación de los talentos humanos deben ser cuidadosamente planeadas.

Esta planeación tiene que estar estrechamente relacionada con los objetivos y medios disponibles para lograrlos. Esto significa que la organización, la coordinación, la dirección y el control funcionan alrededor de los planes formulados por DIACONÍA, y están en función a las necesidades de las unidades que requieren una característica particular de empleados para el cumplimiento de las metas asignadas.

Las actividades de la división de personal carecerían de sentido si no estuviesen dirigidas a lograr objetivos enmarcados dentro de los planes institucionales o peor aún, que sus propósitos fueran contradictorios con la misión de DIACONÍA, por lo que es necesario a partir del estudio teórico de las particularidades de la Administración de Recursos humanos y la Gestión del Talento Humano como nuevo enfoque de manejo de personal, relacionarlas con las necesidades y objetivos de la institución, para alcanzar un efectivo logro de las metas propuestas.

En la Gestión del Talento Humano la planeación se concreta en el pronóstico de la fuerza laboral requerida por la empresa y en el diseño de un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y normas. Los anteriores serán los temas a tratar en el presente estudio.

El presente trabajo de investigación científica tiene desde el punto de vista teórico bases reconocidas como valederas, ya que este tiende a ser un marco referencial para la administración de personal y la evaluación de la misma al interior de cualquier institución tendiente a la modernización de sus sistemas de administración y control interno respecto de sus recursos humanos, ahora concebidos como talento humano.

A través de la aplicación de la teoría se pretende dar conceptos que sean útiles para el desarrollo del tema de conformidad con las prescripciones de las leyes establecidas para efectos de la administración del talento humano en nuestro medio.

1.4.2. Justificación Metodológica

El aporte metodológico del trabajo de investigación, se fundamenta en el diseño de los mecanismos e instrumentos que permitan garantizar el logro de las metas y objetivos planteados, por medio de herramientas metodológicas que permitan la recolección y ordenamiento de datos e información relevante, que logre la consecución de una propuesta sistemáticamente cohesionada con la realidad que se pretende resolver.

Esta tarea de la investigación se efectuará en base a la aplicación de los instrumentos técnico-científicos para el análisis de datos e información; Los métodos (deductivo, inductivo y analítico) y técnicas propias del área (observación, encuestas y entrevistas), y la construcción técnica de la

propuesta final permitirán arribar a conclusiones y recomendaciones del investigador respecto del tema estudiado.

1.4.3. Justificación Práctica

La optimización del Sistema de Administración de Personal en DIACONÍA, representa un tema de investigación relevante al momento de ser estudiado, dado que significa la base fundamental para la mejora en la calidad y eficiencia del servicio prestado por sus funcionarios a la ciudadanía que recurre a esta institución financiera.

Esta investigación permitirá evaluar el estado actual de la administración del personal en la entidad objeto de estudio, respecto de la eficiencia y eficacia en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, que se constituye en el usuario fundamental del trabajo desarrollado por esta institución, esta evaluación, será la base de una propuesta que permita formular un nuevo modelo normativo en base a la Administración del Talento Humano en procura de fortalecer la cultura organizacional que presenta la organización regional La Paz de DIACONÍA, partiendo del diagnóstico, en base a las disposiciones legales vigentes, para conjuncionar estas, con los nuevos paradigmas de los Recursos Humanos

La optimización del Sistema de Administración de Personal que logre el incremento de la eficiencia, eficacia y efectividad, se convierte en un aporte práctico relevante si se considera la necesidad de darle a la ciudadanía la confianza en las entidades financieras a partir del aminoramiento de la ineficiencia y consolidando una actitud más de responsabilidad con la propia institución.

1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Alcance Temporal

El presente estudio es desarrollado considerando la información recabada de los 3 años de funcionamiento de la Regional La Paz de DIACONÍA Fondo rotativo de Inversión y Fomento, más la recolección de datos inherentes a la investigación que se efectuará en la gestión 2014.

1.5.2. Alcance Geográfico

El alcance geográfico de la investigación se establece en las dependencias de la regional La Paz de DIACONÍA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICA

2.1.1. Administración de Recursos Humanos

Administrar personal significa atraer y mantener a las personas en la organización social, para que trabajen y den el máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. La Administración de Personal, conocida también como Administración de Recursos Humanos, requiere de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones del personal para promover su desempeño eficiente a través de procesos de: planificación; reclutamiento; selección; contratación; diseño, descripción y análisis de cargos; remuneración; evaluación del desempeño; movilidad (ascensos, transferencias, rotación y despidos); capacitación y desarrollo; y control y registro. De modo que el personal, contribuya favorablemente al logro de los objetivos organizacionales de la institución (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2009)

Los objetivos de la Administración de Personal, derivan de los objetivos organizacionales. En este sentido, en forma paralela a los objetivos de la organización, la Administración de Personal debe considerar los objetivos individuales de sus miembros.

Por lo tanto, se administra personal para (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2009):

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos organizacionales.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos organizacionales.

La administración del personal está dada a través de un conjunto de procesos, que implican operaciones y tareas secuenciales, que establecidas y ejecutadas adecuadamente permitirán dotar y mantener personal competente, idóneo y permanentemente actualizado.

Los primeros cuatro procesos son (CHIAVENATO, 2008):

- La planificación;
- El reclutamiento;
- La selección; y
- La contratación.

Una vez que se ha desarrollado la contratación de personal, éste se complementa con los siguientes procesos (CHIAVENATO, 2008):

- Inducción (socialización organizacional);
- El diseño, descripción y análisis de cargos;
- Evaluación del desempeño;
- La remuneración (compensación);
- Entrenamiento (capacitación) y desarrollo de personal; y
- Control de las acciones de personal.

2.1.2. Administración del Talento Humano

La administración del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues

depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (CHIAVENATO, 2002).

La Gestión del Talento Humano, como tal, es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro

2.1.2.1. Definición de Recursos y Talento Humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.1.3. Importancia de la Administración del Talento Humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional existente en su fuente laboral, eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo (DESSLER, 2001).

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados y el talento que poseen tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una

organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones” (DESSLER, 2001)

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen, la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen, reflejan esta filosofía básica (GOMÉZ MEJÍA, y otros, 2000).

En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que

la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización (GOMÉZ MEJÍA, y otros, 2000).

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que (KOONTZ, y otros, 2004):

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.
- En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:
- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro – La necesidad de motivar a los empleados – que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

2.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta a los empleados, las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización esta orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas (CHIAVENATO, 2000).

Las personas pueden aumentar las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La gestión del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios (CHIAVENATO, 2000):

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y su misión**

La función del talento humano es un componente fundamental de la organización actual, antes se hacía énfasis en la realización correcta de las

tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función del talento humano sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión del talento humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos ya realizar su misión.

- **Proporcionar competitividad a la organización**

Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, la función de la gestión del talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados.

- **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados**

Cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la gestión del talento humano es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas” se refiere a este objetivo de la gestión del talento humano. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos, las medidas de eficacia de la gestión del talento humano y no solo la medida del jefe, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.

- **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo**

Antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización, ahora a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa. Se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo**

Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y horas significativas. Un programa de calidad de vida laboral trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y mantenimiento del personal.

- **Administrar el cambio**

En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos, estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de la

gestión del talento humano deben saber como enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables**

Toda actividad de la gestión del talento humano debe ser abierta confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la gestión del talento humano. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones, sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

2.1.5. Procesos de Gestión del Talento Humano

2.1.5.1. Reclutamiento y selección de personas

Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos, externos o ambos (CHIAVENATO, 2000).

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- a) Avisos en periódicos y revistas especializadas
- b) Agencias de reclutamiento
- c) Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- d) Carteles en sitios visibles

- e) Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores
- f) Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

CUADRO N° 2.1.
DIFERENCIA ENTRE RECLUTAMIENTO
INTERNO Y EXTERNO

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.
Los candidatos ya son reconocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.	Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.
Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

Fuente: Elaboración Propia

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización (CHIAVENATO, 2000).

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

- **Entrevista de selección:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- **Pruebas de conocimiento y capacidades:** Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- **Pruebas sicométricas:** Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad:** Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- **Técnicas de simulación:** Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

2.1.5.2. Descripción y análisis de cargos

- **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona

de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido (KOONTZ, y otros, 2004).

- **ANÁLISIS DE CARGOS**

Busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo (KOONTZ, y otros, 2004).

- **MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS**

1. **Método de la entrevista:** Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
2. **Método del cuestionario:** Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
3. **Método de observación:** Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

- **EMPLEOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS**

La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía.

2.1.5.3. Proceso de inducción y entrenamiento de personal

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización (CHIAVENATO, 2002).

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

2.1.5.4. Proceso de capacitación

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de

decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

2.1.5.5. Proceso de compensación

Por “compensación” se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos: sueldo, prestaciones o beneficios y variables: incentivos o remuneraciones por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado (CHIAVENATO, 2002).

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

2.1.5.6. Proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas (Pensamiento & Gestión, 2005).

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

2.1.5.7. Proceso salud y seguridad ocupacional

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

Las normas ISO organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, etc.).

2.2. SECTOR DE ESTUDIO

2.2.1. El Sector Financiero en Bolivia

2.2.1.1. Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero en Bolivia

En el marco de lo establecido a partir de la Constitución Política del Estado, que a partir del artículo 137° del Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, que define la Estructura Orgánica del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, dispone: "...la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras se denominará Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia y asumirá además las funciones y atribuciones de

control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros...”. Por su parte, el artículo 34° del Decreto Supremo N° 0071 de 9 de abril de 2009, que establece el proceso de extinción de las superintendencias generales y sectoriales, en su inciso b) manifiesta: “Las atribuciones, competencias, derechos y obligaciones en materia de valores y seguros de la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros, establecidos en la norma vigente, serán asumidos por la Autoridad del Sistema Financiero, en todo lo que no contravenga a la CPE”¹.

En ese marco, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia (ASFI) es una institución técnica, de derecho público y con jurisdicción en todo el territorio nacional, encargada de regular y supervisar a todas las entidades que realizan actividades de intermediación financiera, de valores y de seguros.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), en cumplimiento de su mandato legal, trabaja en función de un marco regulatorio adecuado, a objeto de mantener un sistema financiero sano y eficiente, para lo cual se rige en normas prudenciales que permiten esta tarea asignada a dicha institución.

En general se definen como normas prudenciales los actos oficiales (leyes, reglamentos y políticas o procedimientos sancionados por el Estado), que: i) promueven la solidez de las Entidades Financieras a través de un control adecuado de los riesgos y un sistema eficaz de gestión interna, y ii) protegen a los ahorristas frente al fraude y práctica dolosa velando porque los agentes financieros cumplan sus obligaciones fiduciarias (AUTORIDAD DE SUPERVICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO DE BOLIVIA, 2012).

¹ DECRETO SUPREMO N° 29894 de 7 de febrero de 2009, Artículo N° 137

a) Misión

La misión de la ASFI está determinada por: “Regular y supervisar el sistema financiero, velando por su solidez, solvencia, confiabilidad y transparencia, precautelando el ahorro y la inversión que son de interés público, en el marco de los principios constitucionales del Estado Plurinacional de Bolivia”.

b) Visión

La ASFI define como su visión institucional la siguiente: “ASFI es una institución pública estratégica, transparente y eficiente, que contribuye al desarrollo económico y financiero del país, para el vivir bien de la población”.

2.2.1.2. La Regulación y Supervisión de las Entidades Microfinancieras en Bolivia

Desde mediados de los años ochenta en Bolivia iniciaron operaciones Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de asistencia social, financiadas con donaciones de la cooperación internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos ofreciendo crédito y otros servicios no financieros tanto en el área urbana como rural.

Por la ausencia de oferta crediticia al sector microempresarial por parte de la banca de ese entonces, las ONG dado su alcance y cobertura geográfica, se constituyeron en una importante fuente institucional de crédito, desarrollando su actividad sin estar reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de ese entonces. En tal condición no podían captar depósitos del público, factor que se convirtió en el principal obstáculo para su expansión (AUTORIDAD DE SUPERVICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO., 2013).

Antes de la entrada de las ONG, las limitaciones de oferta crediticia no estaban relacionadas con la escasez de recursos o factores asociados a políticas restrictivas en los mercados financieros, sino más bien a las características propias de estas operaciones que se constituían en aspectos adicionales que se percibía podrían incrementar el riesgo crediticio como ser (AUTORIDAD DE SUPERVICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO., 2013):

- a) Escaso conocimiento para administrar la cartera de créditos con una tecnología crediticia especializada.
- b) Elevados costos administrativos.
- c) Falta de información financiera.
- a) Asimetría de información respecto a los demandantes de crédito.
- b) Ausencia de garantías reales.

Bajo esta lógica se formalizó las ONGs crediticias en función a los siguientes parámetros (AUTORIDAD DE SUPERVICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO., 2013):

- Permitir la integración de amplios sectores de la población al sistema financiero formal, a través de la extensión del ámbito geográfico y demográfico de la oferta crediticia del sistema financiero formal.
- Incorporar al esquema regulado a entidades financieras que sean sostenibles y especializadas en microfinanzas, con el fin de facilitar la canalización de recursos a sectores desatendidos por la banca tradicional.
- Cubrir la demanda real insatisfecha de los servicios financieros por falta de atención de los intermediarios financieros de la pequeña y microempresa tanto en el área urbana como rural.
- Dotar a las ONGs formalizadas de una forma jurídica (sociedades

anónimas) que les brinde estabilidad jurídica, asegurando de esta forma la participación de capital de riesgo, bajo la visión de rentabilidad y viabilidad del sector a largo plazo.

- Ampliar su estructura de financiamiento, así como las modalidades en que pueden instrumentar las operaciones de crédito.
- Aprovechar la experiencia previamente acumulada, por las ONGs financieras, en el otorgamiento y administración de pequeños préstamos, así como en los desarrollos realizados en tecnologías crediticias comprobadas y conocimiento del mercado objetivo atendido.
- Proveer a los micro-prestatarios de una alternativa de financiamiento, en la cual se conozca de manera transparente todas las condiciones del crédito.

Bajo este contexto, fue aprobado el Decreto Supremo N° 24.000, de creación y funcionamiento de los Fondos Financieros Privados (FFP) cuyo objeto principal es la canalización de recursos para el financiamiento de las actividades de pequeños y micro empresarios del sector productivo, comercial y de servicios, el otorgamiento de créditos a personas naturales y operaciones de pequeño crédito prendario; El concepto de Fondo Financiero Privado ha sido la figura legal a partir de la cual la iniciativa privada ha podido orientar sus esfuerzos hacia la atención de una demanda de crédito insatisfecha, de sectores tradicionalmente marginados de los servicios financieros (AUTORIDAD DE SUPERVICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO., 2013).

Los FFP se organizan como sociedades anónimas, por ser esta una figura idónea para la intermediación financiera, tanto por la estabilidad jurídica que representa la entidad mercantil respecto de la sociedad civil, como por permitir oportunos incrementos o reposiciones patrimoniales, cuando sus niveles de solvencia lo requieran (AUTORIDAD DE SUPERVICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO., 2013).

En tal sentido y bajo esa lógica el Fondo Rotativo de Inversión y fomento Diaconía, busca su adecuación a las normas que regula el sistema financiero boliviano, de ahí que se encara el proceso de crecimiento institucional y administrativo, en tal sentido se plantea el crecimiento de la institución también en el ámbito de administración de personal a fin de adecuar sus operaciones a las necesidades de crecimiento planteadas.

2.2.2. Diaconía FRIF

Diaconía FRIF, nace en Bolivia el año 1991 como un proyecto de la Misión Alianza de Noruega (MAN), una organización cristiana evangélica sin fines de lucro que promueve el desarrollo integral de los grupos sociales empobrecidos, con proyectos de servicios, producción y fortalecimiento institucional.

El origen de Diaconía FRIF obedece a la intención de contrarrestar la falta de trabajo y vivienda de las familias de escasos recursos a través de programas crediticios, inicialmente en la ciudad de El Alto y la provincia Pacajes del departamento de La Paz en Bolivia.

Bajo este enfoque, se inicia un trabajo que en pocos años permite reconocer a Diaconía FRIF como una de las instituciones micro financieras pioneras en el desarrollo de tecnología de microcrédito para vivienda, de ahí que, en el año 1997 Diaconía FRIF Adquiere el estatus legal de una Fundación bajo las normas bolivianas, sin embargo, mantiene vínculos estrechos con la Misión Alianza de Noruega a través de representantes permanentes en el directorio de la nueva Fundación Diaconía.

La Fundación Diaconía, Fondo Rotativo de Inversión y Fomento (FRIF) se define como, una organización sin fines de lucro fundada el 29 de abril de 1997,

legalmente constituida bajo la Personería Jurídica de Fundación, reconocida mediante Resolución Prefectural N° 147 de 8 de diciembre de 1997, protocolizada por ante la Notaría de Gobierno de la Prefectura del Departamento de La Paz mediante Testimonio N° 018 de 14 de mayo de 1998 y modificada mediante Resolución Prefectural No. 084/2007 y protocolizada según el Testimonio No.078/2007 de fecha 22 de marzo de 2007 años, extendida por ante la Notaria de Gobierno de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Mediante resolución SB N° 34/2008 de 10 de marzo de 2008, la superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (actualmente Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) incorporó a las Instituciones Financieras de desarrollo IFDs u Organizaciones no Gubernamentales Financieras al ámbito de la supervisión de la ASFI. Asimismo, mediante resolución SB 199/2008 de 14 de octubre de 2008 se resuelve aprobar y poner en vigencia a partir de la fecha de la resolución el reglamento para las Instituciones Financieras de Desarrollo.

Actualmente Diaconía FRIF está en un proceso de adecuación al sistema financiero nacional en el cual concluyó la primera etapa del proceso siendo aprobado su plan de acción, habilitándose a la segunda etapa que concluirá con la obtención de licencia de funcionamiento por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

La Fundación Diaconía FRIF ha fijado su sede y domicilio legal en la ciudad de El Alto – La Paz, y tiene presencia física y de operaciones en los departamentos de La Paz, Beni, Oruro, Cochabamba, Sucre, Potosí, Tarija y Santa Cruz, alcanza a más de 71.000 clientes, con una cartera de 111 millones de dólares americanos y un índice de mora de 1,22 % y una cobertura de 56 agencias en toda Bolivia.

2.2.2.1. Filosofía de la Organización

VISIÓN:

La visión institucional está dada por: “Ser una Institución Líder para las personas de escasos recursos mediante el servicio diaconal “, cuyas características son:

- Trato respetuoso y de dignidad hacia el cliente y sus valores culturales.
- Tramite con solo documentos necesarios y oportunidad en el desembolso.
- Tasas de interés razonables para el mercado y para Diaconía FRIF

MISIÓN:

La misión de la entidad se define como: “Contribuir a mejorar los ingresos de las personas de escasos recursos de las zonas peri urbanas y del área rural deprimida, por medio del fácil acceso al crédito para microempresas y vivienda popular”

PRINCIPIOS Y VALORES:

- Trato sin Discriminación
- Genuino servicio a los personas de escasos recursos con capacidad de repago
- Respeto a la cultura del cliente
- No se abusa al cliente
- Decir la verdad y cumplir la palabra
- Puntualidad
- Oportunidad de crédito
- Compromiso y participación del personal
- Respeto a las leyes del país
- Escuchar los problemas del cliente

- Transparencia de la información
- Elevar la autoestima del cliente

2.2.2.2. Objetivos Estratégicos de Diaconía FRIF

Los objetivos estratégicos permiten focalizar los esfuerzos de la Institución en tareas estratégicas y altamente efectivas para el logro de su misión y el acercamiento a su visión. La estrategia institucional de Diaconía-FRIF actualmente, aborda siete áreas temáticas con sus respectivos objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA SOCIAL

I. Gestión del Desempeño Social

- 1) Atender a personas de escasos recursos, de áreas urbanas y rurales, como clientela meta.
- 2) Brindar acceso fácil a créditos para microempresas y vivienda y otros servicios financieros.
- 3) Mejorar los ingresos, el empleo, las condiciones de vivienda, y en general, las condiciones de vida de la clientela.

PERSPECTIVA FINANCIERA

II. Gestión del Desempeño Financiero.

- 4) Mantener la excelencia en la administración financiera y el desempeño financiero.
- 5) Transformarse en un banco y captar ahorros.

PERSPECTIVA CLIENTES

III. Gestión de la Imagen, Posicionamiento, Participación de Mercado y Satisfacción de clientes

- 6) Desarrollar la imagen y marca de Institución Financiera Diaconía en el mercado nacional e internacional.

- 7) Incrementar la participación en el mercado con mayor número de agencias, principalmente rurales.
- 8) Garantizar la retención y fidelización de clientes, por la vía de los servicios y los incentivos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

IV. Gestión de la cadena de valor

- 9) Mejorar el conocimiento de los clientes y de la Competencia.
- 10) Innovar, diversificar y mejorar la oferta de productos y servicios.
- 11) Adecuar los procesos operativos y administrativos al nuevo sistema de información y a la nueva normativa.
- 12) Descentralizar funciones y decisiones para mejorar la eficiencia administrativa y agilizar los procesos.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

V. Gestión de Recursos humanos

- 13) Asegurar las condiciones para la retención, la productividad y el aporte pleno del personal, y promover su formación *profesional y carrera interna con liderazgo basado en valores cristianos*.

VI. Gestión de Sistemas y Tecnología de Información y Comunicación

- 14) Desarrollar y mantener la excelencia en sistemas y tecnología de información y comunicación y *sistemas de medición y monitoreo de los procesos operativos*.

2.2.2.3. Productos y Servicios

De acuerdo a las políticas de crédito, la Fundación Diaconía FRIF ha establecido dos tecnologías crediticias denominadas Individuales y Asociaciones de Bancos Comunales.

- **CRÉDITOS INDIVIDUALES:**

Se otorgan crédito para: vivienda, comercio, producción, agricultura y servicios

- **CRÉDITOS GRUPOS SOLIDARIOS:**

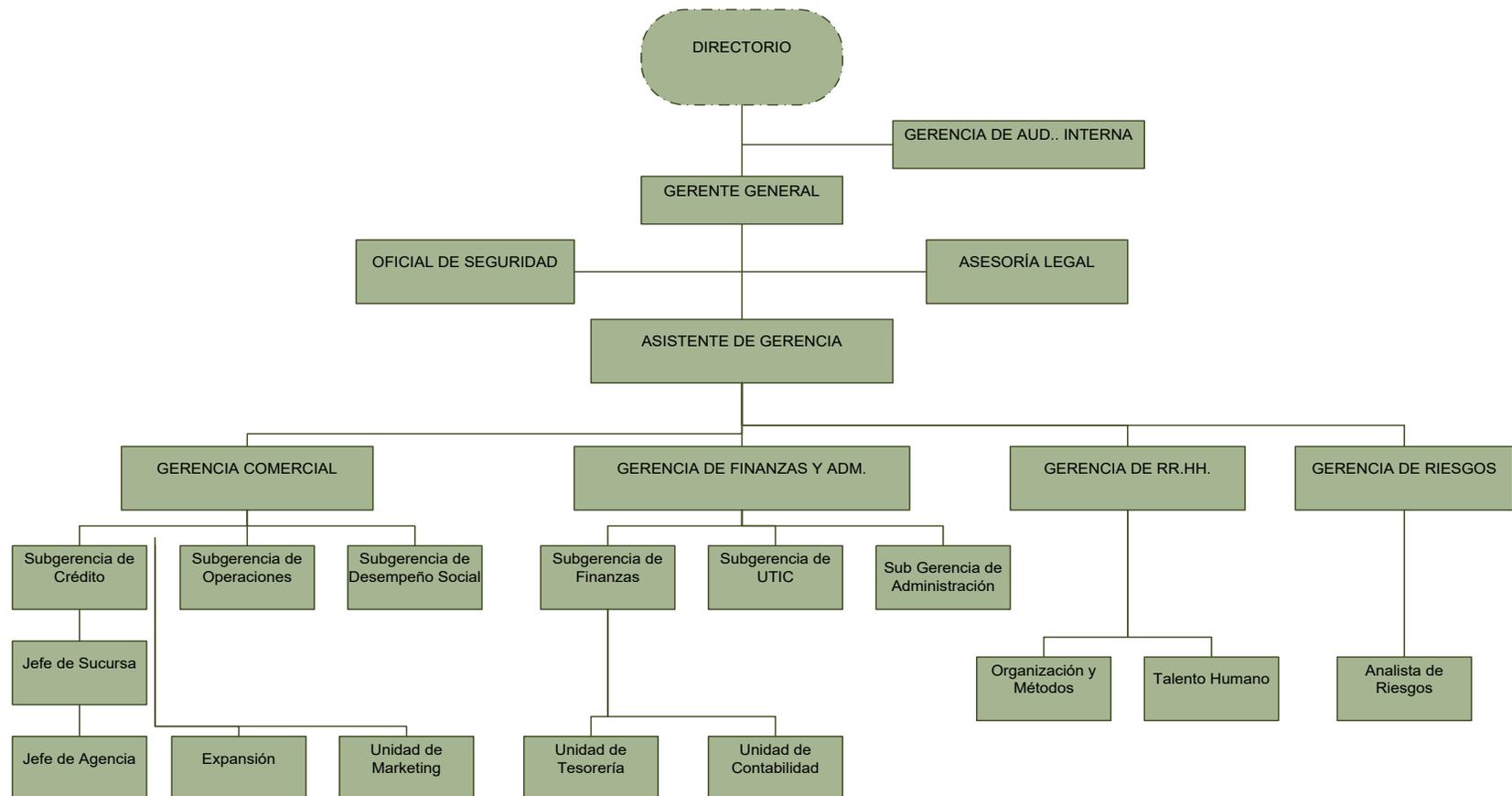
Se facilitan créditos para bancos comunales

- **SERVICIOS:**

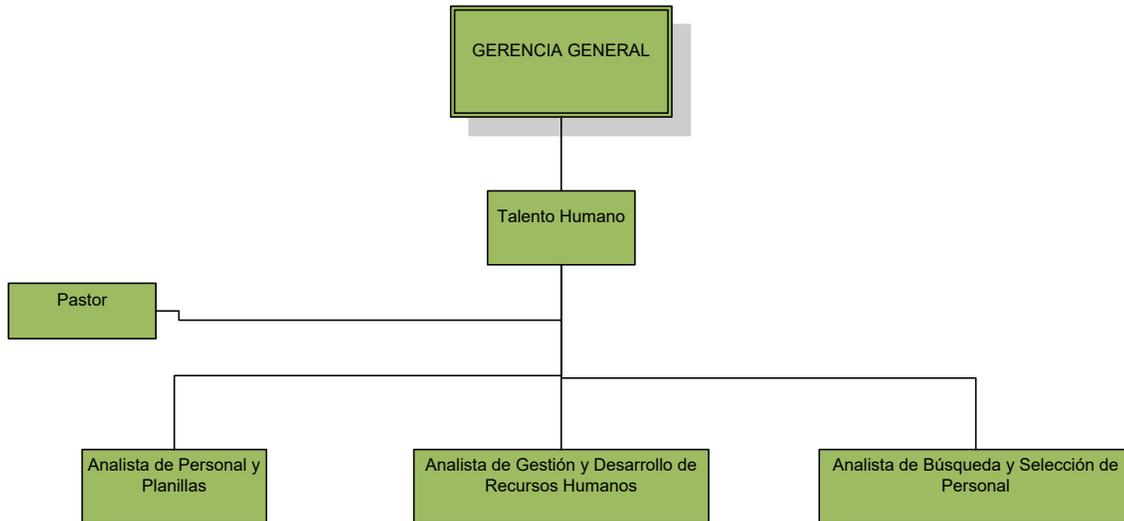
Pagos de servicios de telefonía móvil, Cobro por concepto de infracciones de vehículos para la policía, Cobro por servicio de energía eléctrica, Pago de renta dignidad personas de la tercera edad, Servicio de giros nacionales

2.2.2.4. Estructura Orgánica de Diaconía FRIF

La actual estructura orgánica de Diaconía es el siguiente:



De esta estructura orgánica macro se desprende la estructura orgánica de la Gerencia de Recursos Humanos que está definida de la siguiente manera:



2.2.2.5. Distribución de Agencias y Personal de Diaconía Regional La Paz

AGENCIAS Y PERSONAL DE DIACONÍA FRIF REGIONAL LA PAZ

No	Cargo	No de Personas
1	Jefe de Sucursal	1
2	Jefe de agencia	9
3	Asesores de crédito	50
4	Cajeros	9
5	Asistentes de créditos	20
Total personal de la regional La Paz		89

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La Investigación se desarrollará bajo un tipo de investigación Descriptiva, entendiendo a este tipo de estudio como el que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, midiendo o evaluando diversos aspectos y componentes del fenómeno a investigar desde el punto de vista científico (HERNANDEZ, 2007).

En el caso particular de la investigación abordada, se describirá las diferentes variables que hacen a la consecución de la eficiencia y eficacia de los funcionarios de DIACONÍA Regional La Paz desde la perspectiva de la optimización de su Sistema de Administración Personal en base a un modelo administrativo del talento humano.

Por otro lado la investigación contemplara aspectos de investigación deductiva, inductiva y analítica que se pueden definir de la siguiente manera:

- **Deductiva:**

Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. En la deducción se realiza un diagnostico que sirve para tomar decisiones, por tanto, la definición general cobra particular importancia (ANDRADE ESPINOZA, 2010).

En la actual investigación se utilizará la investigación de tipo deductiva para definir a partir de la administración de personal las particularidades que requiere la institución respecto del manejo de su personal y el requerimiento de este.

- **Inductiva:**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales (ANDRADE ESPINOZA, 2010).

En el caso particular de esta investigación, este tipo de estudio inductivo se desarrolla a partir de la formulación de una propuesta de un Modelo particular de Gestión del talento humano que sea capaz de ser generalizado en el resto de regionales y oficinas dependientes de la institución DIACONÍA como entidad macro de administración del modelo propuesto.

- **Analítica.**

Consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiarlas por separado así como examinar las relaciones entre ellos (ANDRADE ESPINOZA, 2010).

Del mismo modo este tipo de estudio está reflejado en el estudio por memorizado o por partes de todos los componentes que se manifiestan en la administración del personal así como los que intervienen en la gestión del talento humano para definir sus particularidades y diferencias capaces de ayudar al cumplimiento de los objetivos de estudio trazados en la presente investigación.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será de carácter no experimental transversal.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables de estudio, se basa en variables que ya ocurrieron sin la intervención directa del investigador.

Por lo que el presente estudio recopilara y analizará los datos y variables de la función y administración de personal en la institución objeto de estudio, es decir tal cual se presenten al momento de la realización de la investigación.

Es transversal aquella investigación que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado único (HERNANDEZ, 2007).

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método en una investigación está definido como el conjunto de procedimientos racionales para obtener el fin que nos proponemos, en otras palabras es el conjunto de técnicas particulares integradas para alcanzar un objetivo (ARANDIA SARABIA, 1989).

- **MÉTODOS TEÓRICOS**

Método Teórico Sistémico

Determinará los principales componentes y las relaciones existentes en el objeto de estudio. De igual forma, este método especificará los principales componentes para la elaboración de una propuesta que permita establecer mecanismos necesarios para el logro de la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia respecto de la administración de personal.

- **MÉTODO EMPÍRICO**

Observación Cotidiana

Este método nos permite a partir de la experiencia cotidiana del desarrollo de la administración de los recursos humanos en Diaconía FRIF y el

desenvolvimiento de los mismos en torno al trabajo particular que se desarrolla en esa entidad.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Entrevista, que es un instrumento que permite conocer las percepciones, ideas y sugerencias a partir de plantear preguntas que tienen el objetivo de recolectar la información necesaria para la investigación (ESPINOSA, y otros, 1993).

Estas entrevistas, se aplicará de manera personal a los Funcionarios, Directivos y responsables de diversas áreas en la Regional La Paz de DIACONÍA, quienes nos permitirán, a partir de este medio, conocer sus inquietudes respecto de la temática en cuestión.

Recopilación bibliográfica, que se entiende como la recopilación de datos mediante el análisis documental, recopilando la información contenida en documentos relacionados con el problema estudiado (CARRASCO DÍAZ, 2005).

Esta técnica se aplica para la investigación y elaboración del marco teórico y el marco referencial.

Encuesta de Escala Likert, que según Carrasco (2005) se entiende como, un procedimiento de recopilación de información estructurada a través de preguntas a una determinada muestra de personas.

Observación, que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como herramienta de medición en muy diversas circunstancias.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación definidos para tal cometido, se procederá a la formulación de las conclusiones del diagnóstico de la institución objeto de estudio.

3.5. UNIVERSO

La Población o Universo, “es el conjunto de elementos finitos que tienen las características comunes y diferentes que representan la parte de la realidad objeto de investigación o unidad de análisis” (MEJIA, 2008).

En referencia al tema de estudio de la presente investigación, el Universo estará dado por los funcionarios de la Regional La Paz de DIACONÍA.

3.5.1. Censo

Se entiende como Censo a una forma de muestreo en una investigación científica, este tipo de muestreo permite analizar a todos y cada uno de los miembros de la población seleccionada para el estudio. El censo es utilizado como forma de muestreo investigativo cuando el universo de estudio disponible es pequeño y por tanto una muestra del mismo sería aún más reducido y poco significativo en términos de una correcta medición científica (Álvarez de Zayas, 2004).

Por lo que se considerara como parte del análisis a todos los funcionarios de la regional La Paz de Diaconía que responde a los siguientes criterios de inclusión:

- Ser parte del personal activo de Diaconía FRIF,
- No estar de vacaciones o gozar de permiso mayor a dos días durante el proceso de levantamiento de datos

Bajo estas consideraciones el personal que es parte del estudio responde al siguiente cuadro:

No	Cargo	No de Personas
1	Jefe de Sucursal	1
2	Jefe de agencia	9
3	Asesores de crédito	50
4	Cajeros	9
5	Asistentes de créditos	20
Total personal de la regional La Paz		89

3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes de Información Primaria**

La presente investigación utilizara a efectos de la recolección de datos las fuentes primarias de información que son aquellas que contienen información original, no abreviada ni traducida, recopilada directamente y generada por el investigador, brindando a la investigación una rica información de primera mano, se caracteriza por ser sistematizada, profunda y especializada (HERNANDEZ, 2007).

- **Fuentes de Información Secundaria**

Las fuentes de información secundaria son aquellas obras de referencia que auxilian al estudio: libros, revistas, archivos, etc. las mismas que colaboran y enriquecen la investigación.

Es toda la información escrita que ha sido recopilada por terceras personas que recibieron a través de otras fuentes (HERNANDEZ, 2007).

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo de la presente investigación fue desarrollado en tres fases de acuerdo al siguiente detalle:

Primera Fase: Aplicación de prueba piloto, para determinar la población o perfil del funcionario, en las encuestas prediseñadas. Esta fase demandó un periodo de ejecución de 7 días. (Primera quincena del mes de julio de 2014)

Segunda Fase: Aplicación de la encuesta a la población de referencia. Con base al cuestionario prediseñado, se aplicó estas encuestas más las entrevistas correspondientes a los funcionarios de Diaconía FRIF. (Segunda quincena del mes de julio de 2014)

Tercera Fase: Se realizó la tabulación de datos, para establecer los resultados obtenidos mediante esta aplicación y técnica de investigación científica, para el posterior análisis e interpretación de los mismos que permitan arribar a conclusiones significativas, así como aporte de la propia investigación. (Primera quincena del mes de agosto de 2014)

4.2. ANÁLISIS DE DATOS

4.2.1. Análisis de Datos de las Encuestas Realizadas a los Funcionarios de DIACONÍA FRFI

De acuerdo a lo determinado por la muestra de estudio de la investigación, se encuestó a 92 funcionarios de los cuales se obtuvo la información referente al

clima organizacional y los parámetros de evaluación de desempeño, motivación, trabajo en equipo, relación laboral, todos estos datos referentes al establecimiento de una nueva visión de administración del talento humano en esa repartición, de donde se ha obtenido los siguientes resultados:

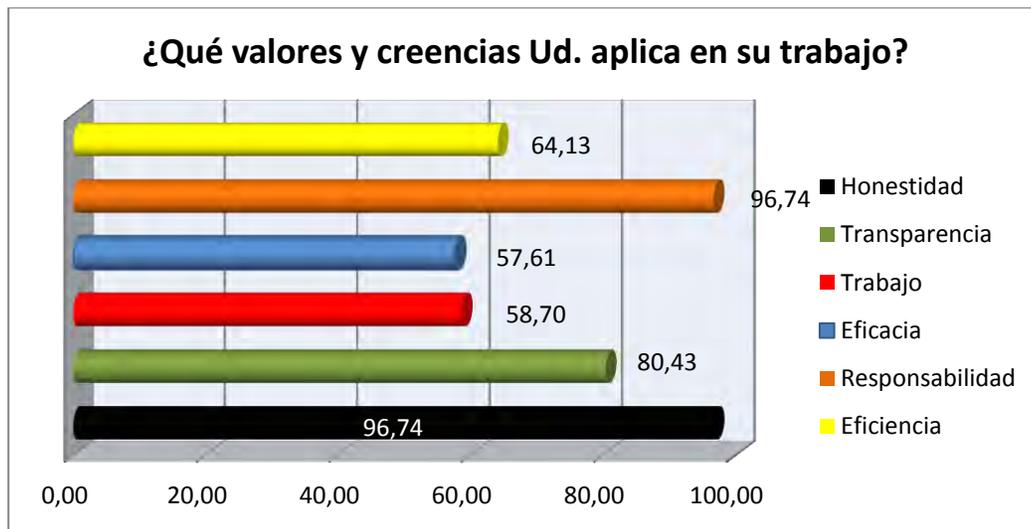
1. Conocimiento de la filosofía de la institución

Gráfico N° 4.1.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.2.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

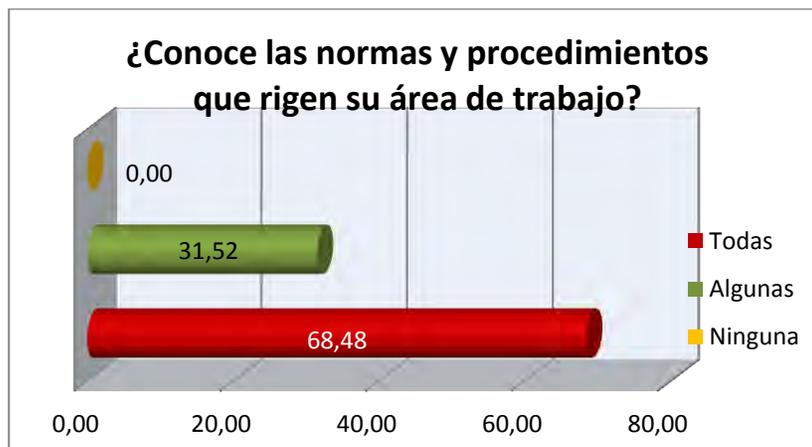
El conocimiento de la visión y la misión así como el de los valores institucionales en un determinado espacio laboral, se muestra como un elemento de compromiso del funcionario con la institución, esto en términos de interés por las bases que dirigen el curso de actividades de la empresa.

En el caso concreto de Diaconía FRIF, muestra que más del 91% de los funcionarios encuestados conoce este extremo, y al momento en que se les consulta si pueden redactar estos aspectos, lo hacen sin dificultad, lo que ratifica el compromiso que se tiene por parte de estos funcionarios respecto de sus institución.

por otra parte al momento de analizar los valores que ellos ponen en práctica al momento de desarrollar sus actividades en la institución, destacan los valores de Honestidad, transparencia y responsabilidad, siendo esta lista de valores la establecida por la propia institución como valores que rigen el curso de acciones de Diaconía FRIF, lo que es una muestra de sintonía entre las acciones de la institución y el personal que se desempeña en la Regional La paz de esta institución financiera.

2. Desempeño laboral

Gráfico N° 4.3



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.4.



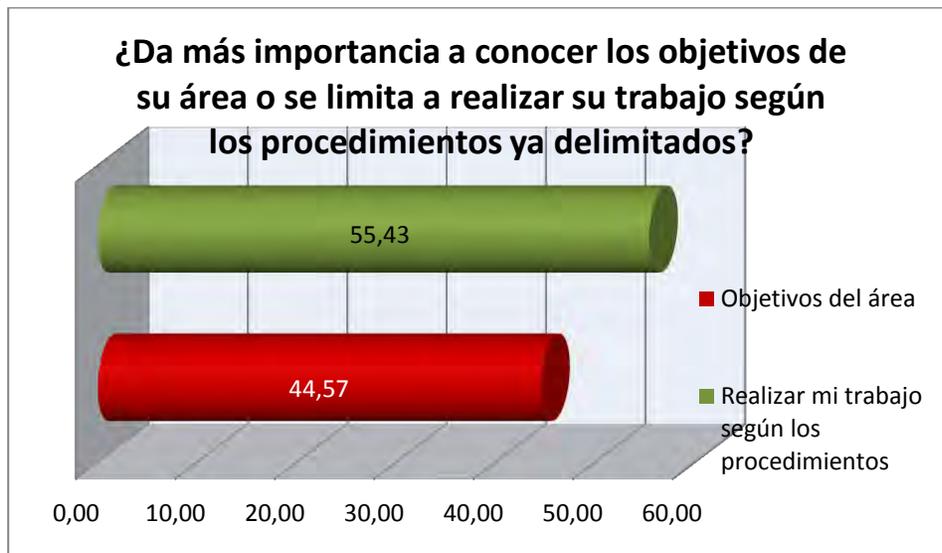
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Entendiendo el Desempeño Laboral como la manera de realizar o encarar las funciones asignadas, es importante conocer de que manera estas se muestran al interior de una organización a fin de entender por medio de ello, el grado de capacitación que tiene el empleado en torno a las funciones asignadas, de ahí que los gráficos N° 4.3. y 4.4. expresan que los funcionarios de Diaconía FRIF manifiestan tener pleno conocimiento de las normas y procedimientos que rigen su trabajo, lo que denota que dentro del actual modelo de administración de personal que rige la institución, los procesos de capacitación han sido adecuados pese a ser desarrollados en base a parámetros tradicionales de entrenamiento e inducción laboral.

Se manifiesta que estos procesos están centrados en entrenamiento e inducción de manera tradicional, dado que al momento de consultar que si se consideran más importantes los procesos que los objetivos, el 53,43% de los funcionarios plantea que lo importante son los procedimientos (Gráfico N° 4.5.), denotando así que se sigue en la línea tradicional de cumplimiento inamovible de la norma, que no condice con el planteamiento de una administración en función de objetivos que se pretende plantear como parte del nuevo modelo

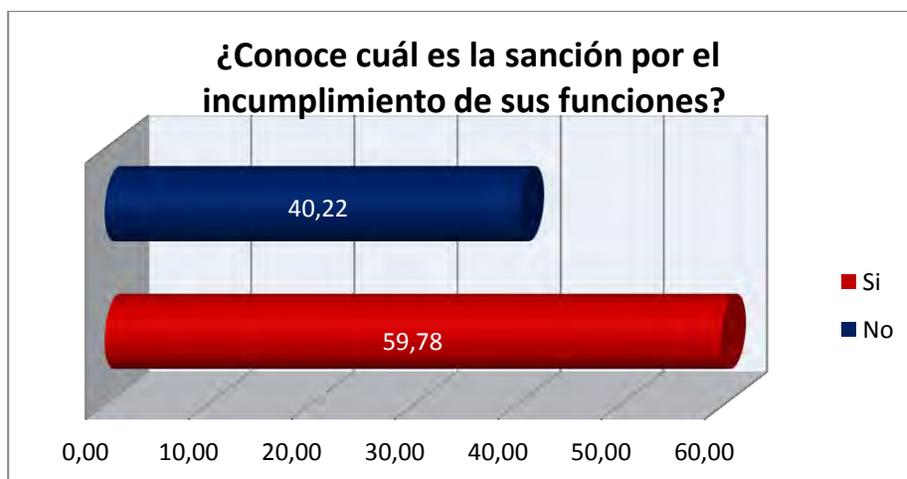
administrativo. La administración por objetivos no plantea la alteración de los procedimientos, sino más bien el encaminamiento de los mismos hacia el cumplimiento de metas desde las más pequeñas hasta las más importantes, generando una red de objetivos, donde se destaque la importancia del cumplimiento de las mismas por sobre todo.

Gráfico N° 4.5.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.6.



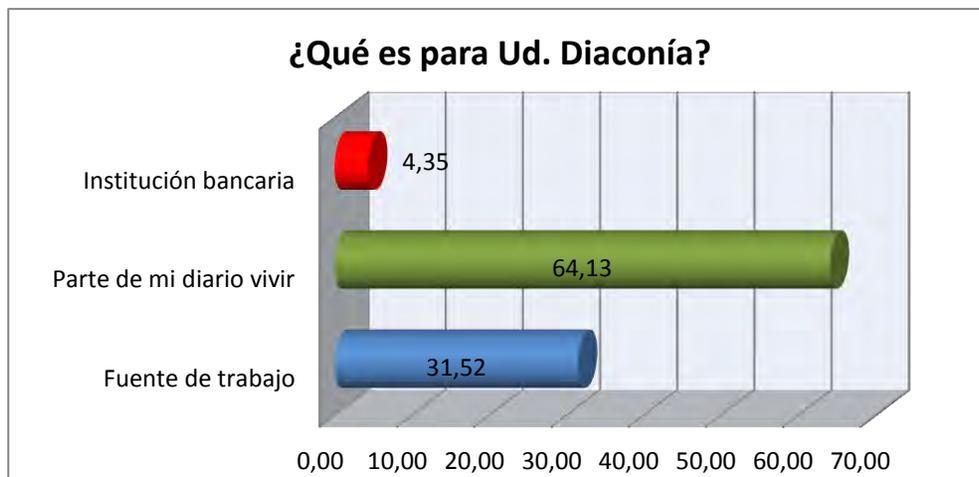
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

El cumplimiento rígido a normas y procedimientos, trae como colación la sanción ante el incumplimiento, lo que muestra una rígida administración de recursos humanos tradicional, que considera de manera mecanizada la actividad del funcionario y es más sancionadora que incentivadora, de ahí que, ante la consulta del conocimiento de la sanción ante un eventual incumplimiento, los funcionarios manifiestan conocer más la sanción que el incentivo, esto se corrobora si se compara el resultado del Gráfico N° 4.6. con el del Gráfico N° 4.10., lo que establece la necesidad de establecer una política de reconocimientos e incentivos por encima de la visión sancionadora del actual modelo empleado en la institución.

3. Motivación Laboral

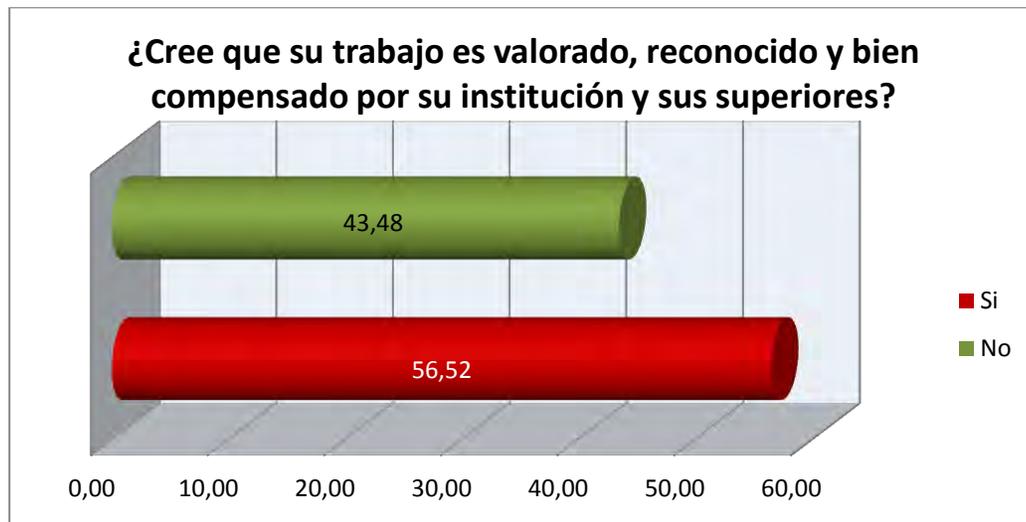
La motivación laboral, es considerada por la Gestión del talento Humano como uno de los elementos fundamentales para el buen desarrollo laboral al interior de una organización. en ese sentido determinar cuál es el grado de motivación que tienen los funcionarios de Diaconía FRIF, resulta de significativa importancia si se entiende que a partir de esta caracterización se puede conocer los factores que hacen a un adecuado desempeño laboral.

Gráfico N° 4.7.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.8.

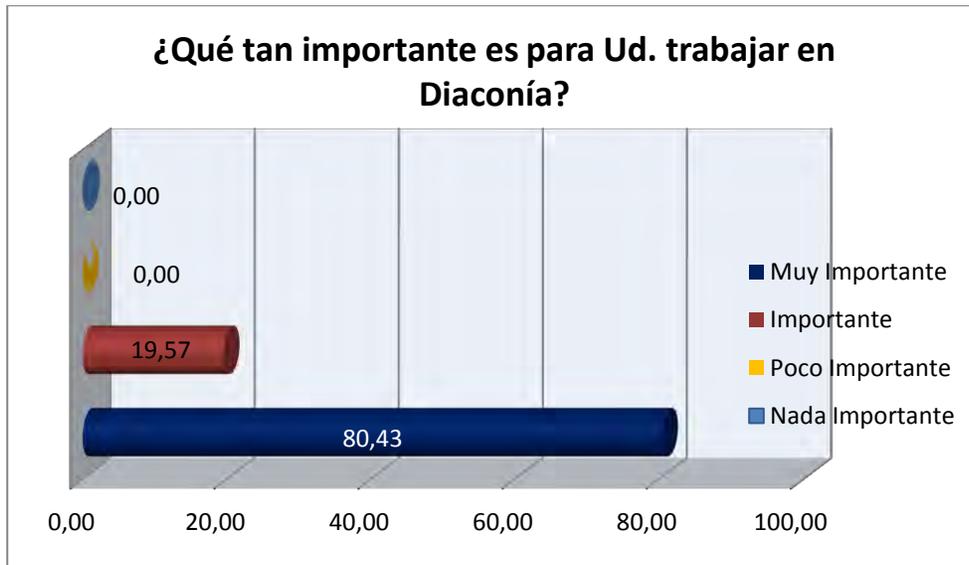


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

En tal sentido los resultados de los gráficos 4.7. y 4.8. muestran que existe una identificación plena de los funcionarios para con la institución, es decir que se sienten cómodos con el desarrollo actual de sus funciones al interior de la institución, esto dado a que más del 50% de los funcionarios consideran que su trabajo es valorado y de manera correspondida el 64 % de estos funcionarios considera a Diaconía FRIF como parte de su diario vivir.

En esa medida y en la lógica de que, siempre es importante contar con una fuente laboral que se constituye en el sustento diario de cualquier individuo, más del 80% de los funcionarios manifiesta que para ellos es muy importante ser parte de la institución (Gráfico N° 4.9.), en este punto se les consulto de por qué de sus respuestas, extremo que permitió determinar que el grado de importancia si bien es cierto está relacionado a la necesidad de sustento, también está relacionado con la posibilidad de crecimiento personal a la par del crecimiento institucional, lo que hace pensar que es necesario reforzar estos sentimientos con una adecuada política de asignación de cargos y promoción de puestos como medidas de incentivo laboral.

Gráfico N° 4.9.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.10.

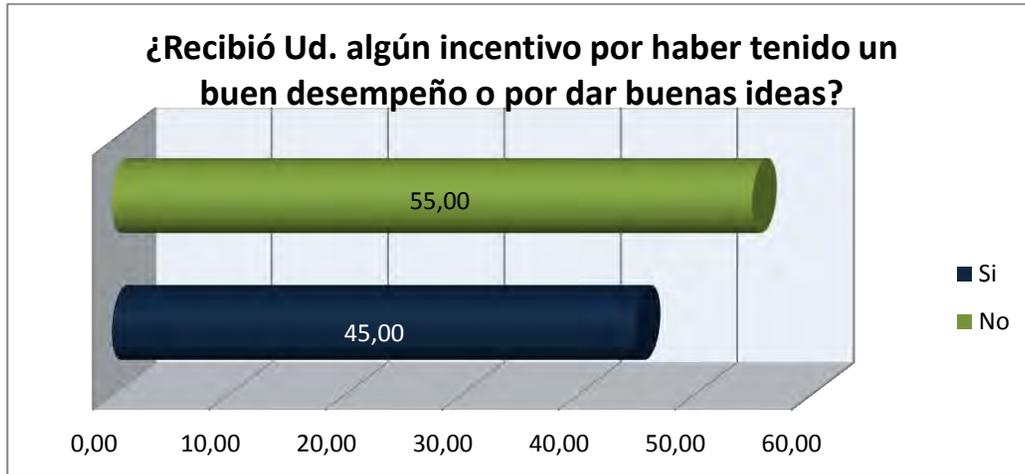


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Los resultados expresados anteriormente en referencia a la importancia de ser parte de la institución, se correlacionan con los resultados expresados en el gráfico N° 4.10. que manifiesta el sentimiento de importancia que perciben los funcionarios por parte de sus superiores, es decir que más del 70 % de los

funcionarios consideran que sus superiores los consideran importantes para el desarrollo de la institución.

Gráfico N° 4.11.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

El sentimiento de pertenencia y la posibilidad de sentir reconocido su trabajo son síntomas de un clima organizacional adecuado al interior de la institución, pero que se contrasta con la inexistencia de una política clara de incentivo laboral en la institución, esto debido a que pese a existir algunos elementos tales como un Bono de cumplimiento, la dotación de indumentaria de trabajo como línea corporativa de vestimenta y otras actividades aisladas desarrolladas por la actual administración de recursos humanos, al interior de los funcionarios solo 45 % de los mismos reconocen estas actividades de incentivo, el restante grupo de empleados, considera esa actividad como rutinaria, lo que muestra que la política de incentivo laboral no está del todo adecuada en la institución.

En resumen en cuanto a la motivación laboral, esta se encuentra en un nivel expectable pero tiene dificultades al momento de establecerla claramente de acuerdo a las expectativas de los funcionarios, reflejo de esto es que más del 80 % de funcionarios expresan su satisfacción por ser parte de la institución

(Gráfico N° 4.12), pero no se puede entender que este resultado será permanente si no se trabaja en definir claramente las políticas de incentivo para que estas sean claramente reconocidas por los funcionarios y así se cumpla el cometido de las mismas, los resultados hasta aquí mostrados, establece que los bonos no cumplen el rol efectivo de incentivo, por lo que se sugiere se pueda establecer políticas de incentivo cualitativo y de impacto para que se marque esa línea como efectiva dentro del manejo de personal en la institución.

Gráfico N° 4.12.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

4. Relación de los funcionarios respecto los mandos medios y superiores

La comunicación entre los funcionarios y los diversos niveles jerárquicos existentes, es uno de los factores que determina la eficiencia en la labor desempeñada de ahí que, la necesidad de contar con canales de comunicación efectivos que determinen una correcta relación entre funcionarios e es una tarea importante de evaluar, en tal sentido se obtuvo los siguientes resultados:

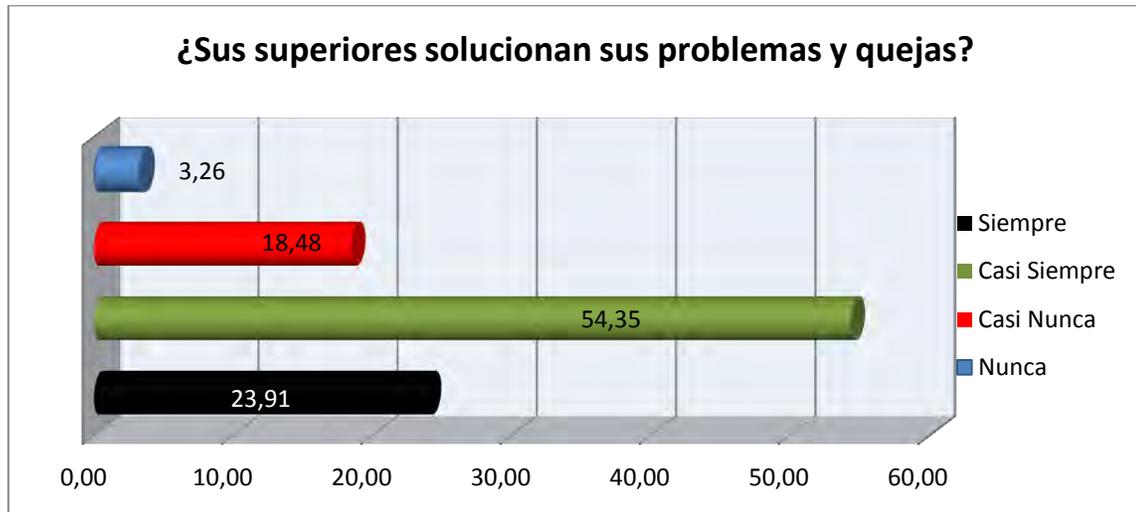
Gráfico N° 4.13.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

De acuerdo al gráfico N° 4.13., los funcionarios manifiestan que existe accesibilidad en relación a poder contactarse con el superior en temas laborales, que condice y se relaciona con el resultado del Gráfico N° 4.14., en el que más del 50 % de los encuestados manifiesta que aparte de tener accesibilidad hacia el contacto con los superiores, estos solucionan sus consultas o problemas de orden laboral. Pero lo que no se manifiesta en el resultado este, es que esta accesibilidad está limitada a solamente situaciones extremas que no puedan ser resueltas en función el procedimiento establecido, es decir las entrevistas se limitan a la consulta y no así a la sugerencia, que se corrobora con los resultados expresados en el gráfico N° 4.11. que muestra que la mayor parte de los funcionarios considera no haber recibido incentivo por la presentación de alguna buena idea o sugerencia, es así que se plantea que se pueda efectivizar los canales de comunicación entre funcionarios incrementando no solo la comunicación de consulta sino efectivizando la comunicación de sugerencia entre funcionarios de mandos superiores, medios y de nivel operativo.

Gráfico N° 4.14.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Lo expresado anteriormente se demuestra con los resultados obtenidos al momento de consultar si existe la posibilidad o el espacio necesario para poder expresar sugerencias o ideas de manera abierta, consulta a la que según el cuadro N° 4.15. mas del 70 % de funcionarios manifiesta que no es posible

Gráfico N° 4.15.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

De la misma manera se puede percibir que el 61,96 % de funcionarios manifiesta que no se pueden tomar decisiones de iniciativa propia (Gráfico N°

4.16.), lo que ratifica el carácter rígido de la actual administración de recursos humanos que centra su interés en el cumplimiento de normas y procedimientos por sobre los resultados u objetivos, extremo que evita el empoderamiento de los funcionarios y los limita a solo seguir órdenes y no expresar sus ideas.

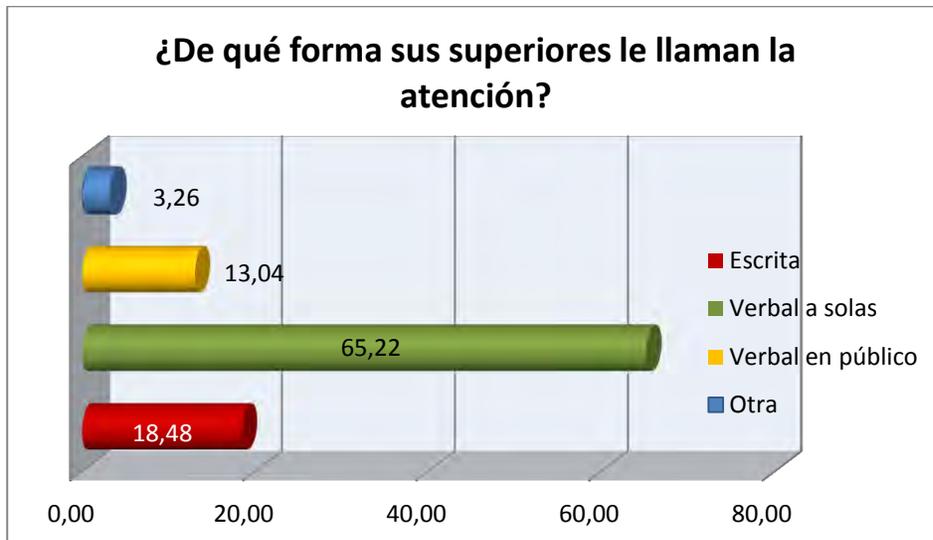
Gráfico N° 4.16.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

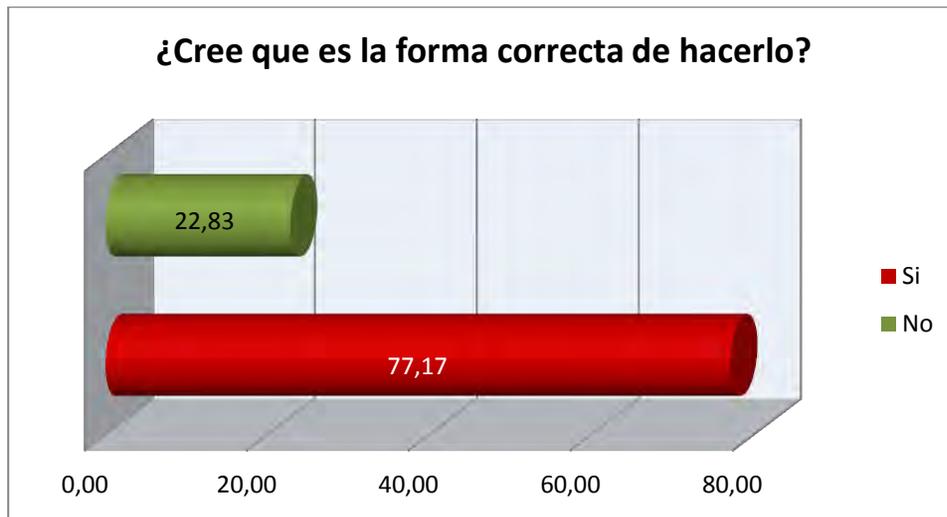
En cuanto se refiere a la relación directa de supervisión de la labor desempeñada, se ha podido establecer que el relacionamiento referido a las llamadas de atención que se expresan en los gráficos 4.17 y 4.18, muestran un adecuado manejo del mismo que no genera disconformidad en la mayoría de los funcionarios, esto se refleja en que se considera que el carácter de supervisión existente es rígido pero sin contratiempos en cuanto a cumplimiento de labores se trata (Gráfico N° 2.19)

Gráfico N° 4.17.



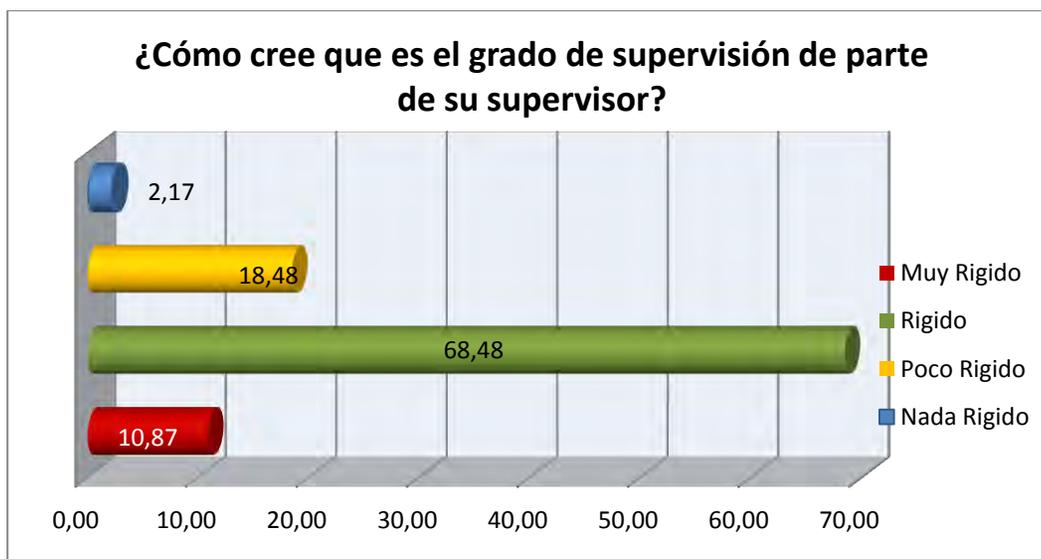
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.18.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.19.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

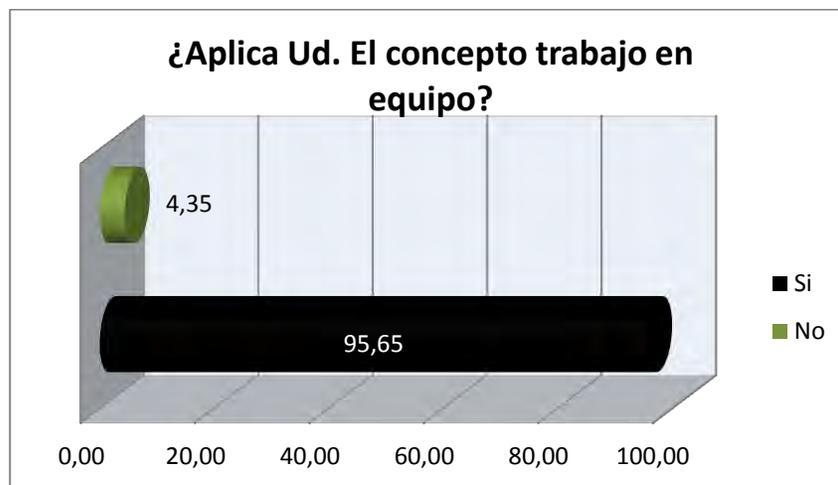
5. Trabajo en equipo

En cuanto a las consultas relacionadas al trabajo en equipo y los niveles de cooperación entre funcionarios y agencias, se puede establecer que son adecuados los niveles de cooperación y la pre disponibilidad al trabajo en equipo y el reconocimiento de la valía de esta situación (estos resultados se expresan del Gráficos N° 4.20, hasta el Gráfico N° 4.23), lo que llama la atención es que en función a determinar el grado de liderazgo y empoderamiento de los funcionarios, se advierte que al momento de dirigir el trabajo en equipo, la gran mayoría 65,22 % de los funcionarios, prefiere encomendar la dirección del trabajo a otro funcionario, este resultado expresado en el Gráfico N° 4.24., muestra que el trabajo en equipo no está siendo entendido en su real dimensión, confundiendo este trabajo con el aporte individual de cada uno de los funcionarios, que es distinto al trabajo coordinado y común en relación a una causa, es decir que se entiende por trabajo de equipo a la realización individual de una parte del trabajo común de todos, que difiere con el real trabajo en equipo que supone la consecución de una meta

con el esfuerzo coordinado y en igualdad de proporciones de todos los miembros de la organización.

Estos resultados, permiten plantear que se debe modificar el concepto y desarrollo del trabajo en equipo en función a parámetros tales como la construcción de una red de objetivos y la reconfiguración de equipos de trabajo.

Gráfico N° 4.20.



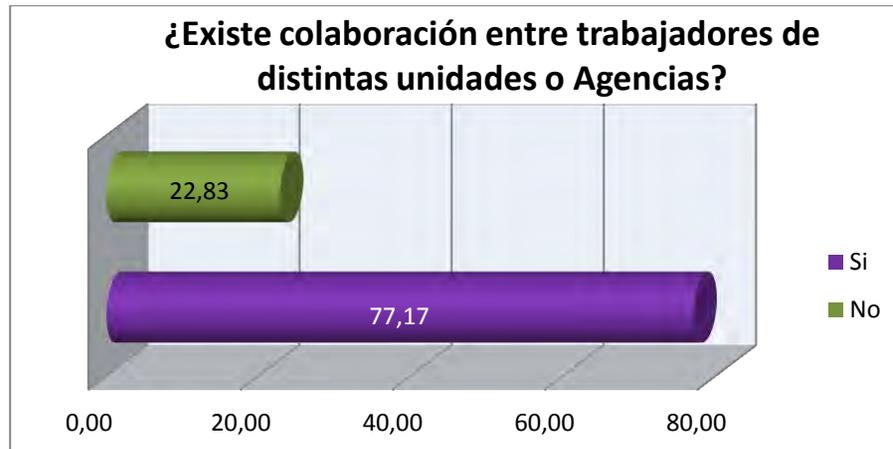
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.21.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.22.



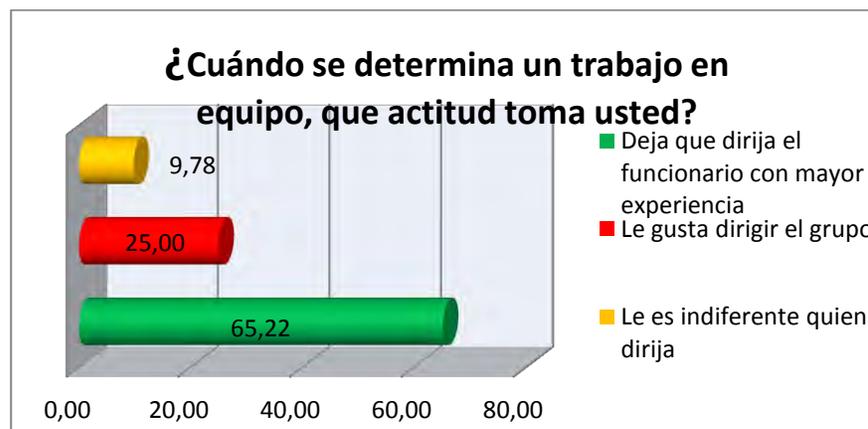
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.23.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.24.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

6. Manejo del conflicto laboral y el trabajo bajo presión

En cuanto al manejo de conflictos y trabajo bajo presión, se puede percibir que el proceso actual de administración de personal, en el que se sigue trabajando en función al cumplimiento de normas y procedimientos como base fundamental, da lugar a la falta de empoderamiento del funcionario que aún muestra su dependencia directa del superior como se muestra en el Gráfico N° 4.25, que además se refleja también en la falta de liderazgo anteriormente establecido

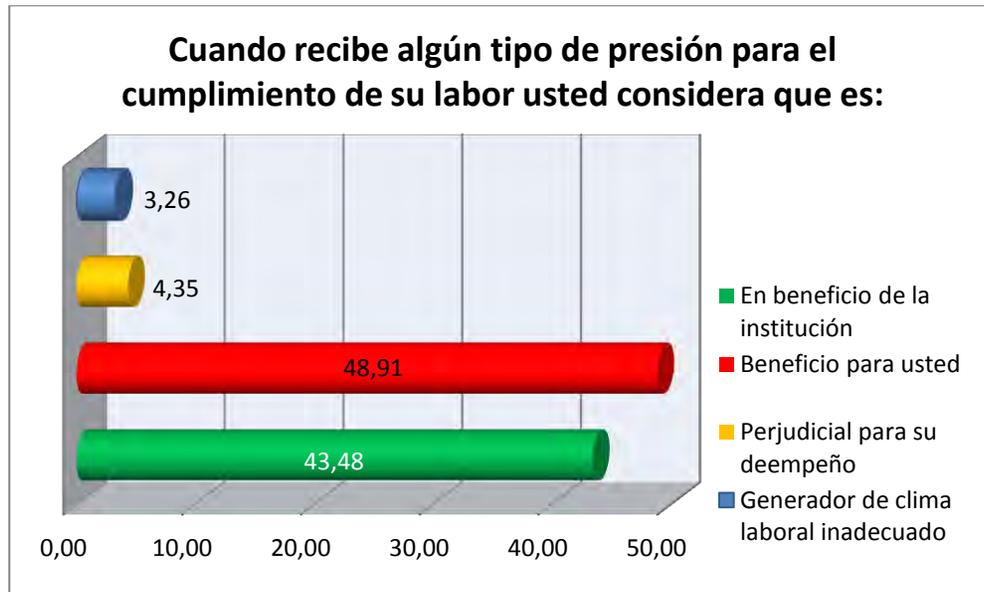
Gráfico N° 4.25.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

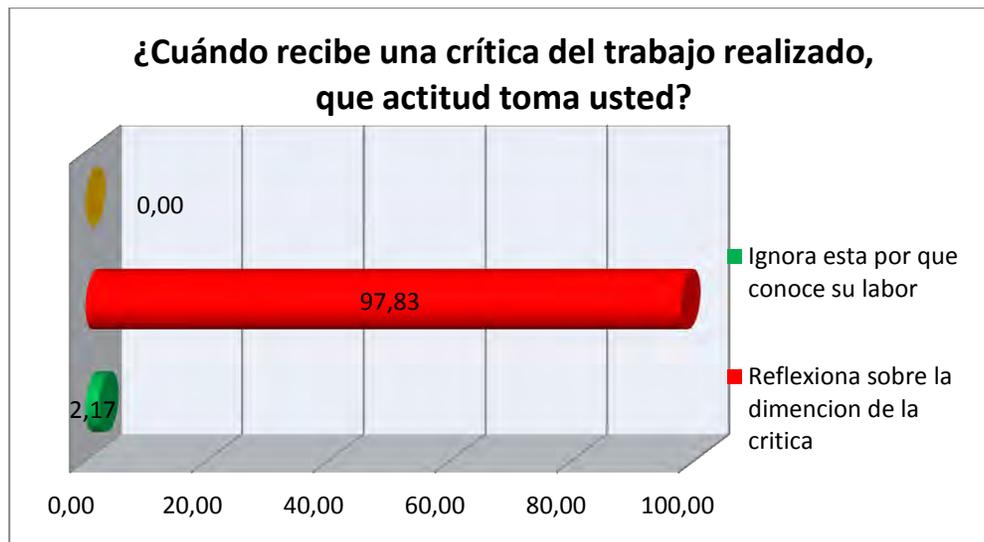
Ahora en relación al trabajo bajo presión, los funcionarios manifiestan poder manejar adecuadamente estos extremos canalizando la presión como elementos positivos que les permiten crecer personal e institucionalmente, así como les dota de espacios de reflexión personal, peor que parece quedarse solo en los resultados de la encuesta, debido a que cuando se les consulta respecto a la solución de algún conflicto se manifiesta la directa dependencia del superior y no así de la iniciativa propia (Ver gráficos 4.26 y 4.27)

Gráfico N° 4.26.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Gráfico N° 4.27.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

4.3. CONSTATAción DEL PROBLEMA PLANTEADO

El problema de investigación planteado en el presente estudio está dado por:

¿Será posible que un Modelo de Administración del Talento Humano permita optimizar el Sistema de Administración de Personal en busca de eficiencia y eficacia Institucional?

El mismo puede ser constatado a partir de los resultados de la encuesta y la recolección de los datos, en términos de que es necesario plantear un nuevo modelo de Administración del Talento Humano en Diakonía FRFI, dado que se evidencia claramente que no existen bases sólidas de un desempeño eficaz y eficiente, no existe compromiso con la institución, al extremo que se desconoce la razón de la entidad, no existe capacidad de toma de decisiones, la dependencia de los funcionarios subalternos a los directivos es muy grande, no existe seguridad laboral, dada la falta de relación del funcionario con la administración central de la entidad, es decir que se contrata personal desde la perspectiva de la Oficina central y no se conoce las particularidades requeridas por cada Agencia que forma parte de la Regional La Paz, extremo que genera un gran temor al cambio de dirección dentro de la agencia, lo que se traduce en una inestabilidad laboral indirecta, no se tiene un sistema o proceso de capacitación y actualización que permita efectivizar la labor de los funcionarios, en suma el modelo de administración es estacionario, tradicional y se constituye en un aliento a la cotidianidad sin ningún elemento motivador para el mejor desempeño del funcionario, que además cuenta con un carácter selectivo dado simplemente por parámetros generales que no considera las necesidades y particularidades de la agencia y menos de las personas que forman parte de ella.

CAPITULO V:

PROPUESTA

5.1. CONDICIONES PREVIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

En el caso particular de implementar un modelo de Gestión del Talento Humano que modernice la concepción de los recursos humanos y logre la eficiencia y eficacia en los funcionarios de Diaconía, se requieren determinadas condiciones previas tales como:

- Aceptación para la implementación del modelo de Gestión del Talento Humano por parte de los responsables administrativos de Diaconía, extremo que fue corroborado por la predisposición de estas autoridades a partir del proceso investigativo.
- Aceptación y predisposición para aplicar el modelo, por parte de los funcionarios de la entidad, extremo conseguido con el compromiso de confidencialidad en la recolección de datos de las encuestas y entrevistas correspondientes a la etapa de estudio y corroborada por la posibilidad de mejorar la satisfacción de las necesidades del propio personal respecto la mejora de los procesos de administración de los recursos humanos.
- Conocimiento de las metas, objetivos y valores, determinados por la institución para el desarrollo de sus actividades y de las actividades de cada uno de sus funcionarios, estos extremos fueron alcanzados a partir del estudio de la filosofía de la entidad.
- Determinación de la existencia o no de procesos actuales de administración de personal o recursos humanos, este aspecto es corroborado por los resultados del trabajo de campo, el que determina que el proceso de administración de personal en esta entidad financiera responde a un modelo tradicional.

5.2. RACIONALIDAD DEL PROCESO

La racionalidad del proceso está enmarcada en los resultados obtenidos del trabajo de campo que determina la evidencia de que el actual modelo de administración del talento humano de Diaconía FRIF, no es el adecuado, existen muchas falencias tanto de los funcionarios en general como de los funcionarios que ocupan cargos directivos en particular, dado que ninguno de estos niveles se involucra en la búsqueda de un fortalecimiento institucional que logre parámetros de eficiencia y eficacia que a la larga llevaría a una fortaleza institucional sólida, que garanticen un trabajo eficiente y eficaz en lo que representa la Regional La Paz de la entidad.

Esta es la razón por la que el presente estudio, pretende promover la solución de las falencias detectadas a partir del planteamiento de un Modelo de Administración del Talento Humano capaz de optimizar los parámetros de eficiencia y eficacia en esta regional, que a la larga pueda ser incluida en la estructura y operabilidad de la entidad en cada una de sus regionales, agencias debido a que se considera que las similitudes de una regional a otra, son recurrentes y sus falencias y problemas son repetitivos en unas y otras.

La presente propuesta plantea entonces parte de un análisis situacional que permitirá conocer el contexto en el cual se desarrolla actualmente la Administración del Talento Humano dentro de Diaconía FRIF, a partir de este análisis se trazan los objetivos de la propuesta y se establece el desarrollo de la misma, considerando para ello el replanteamiento de la actitud organizacional y el enfoque de selección de personal en la Regional La Paz.

Por otro lado el planteamiento considera necesariamente los procesos de la Gestión del Talento Humano, sus elementos y los componentes necesarios que permiten el cumplimiento del objetivo de la investigación.

5.3. MODELO OPERACIONAL

5.3.1. Objetivos de la Propuesta

La presente propuesta plantea los siguientes objetivos:

- Desarrollar un modelo de Administración del Talento Humano, mediante la administración de los recursos humanos en función a las particularidades y necesidades de cada agencia de Diaconía FRIF Regional La Paz.
- Desarrollar una estrategia que optimice el logro de la Eficacia y Eficiencia de los procesos en la Regional La Paz respecto de la atención al cliente de Diaconía FRIF.

5.3.2. Ámbito Geográfico de Aplicación de la Propuesta

La presente propuesta inicialmente está diseñada para ser aplicada en los ambientes correspondientes a la Regional La Paz de Diaconía FRIF, pero su incidencia puede ser de aplicación nacional en todo el territorio boliviano, si así es determinado por los responsables del Directorio de la entidad.

5.3.3. Componentes de la Propuesta

5.3.3.1. Beneficiarios

Los beneficiarios de la implementación del modelo propuesto, se pueden considerar de la siguiente manera:

Beneficiarios Directos.

Los beneficiarios directos de la implementación del presente modelo son los usuarios de Diaconía FRIF, los mismos que recibirán un trato más eficaz y

eficiente por parte de los funcionarios de esta entidad, esto como resultado de la correcta aplicación del modelo que se plantea en el presente estudio.

Beneficiarios Indirectos.

La Propuesta beneficia en su integridad a la institución Diaconía FRIF

5.3.3.2. Actores

Son actores de la presente propuesta todos los funcionarios, directivos, ejecutivos y usuarios que acuden de la Regional La Paz de Diaconía FRIF.

5.3.4. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta debe estar administrada por la Máxima Autoridad Ejecutiva encargada de Recursos Humanos de Diaconía FRIF, en directa relación con el responsable de la regional La Paz de dicha entidad.

5.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.4.1. Análisis Situacional de la Administración de Personal en la Regional La Paz de Diaconía FRIF

Actualmente la administración del personal dentro de Diaconía FRIF, tiene un carácter centralizado que se puede observar en el organigrama planteado en el punto 2.2.2.4. del presente estudio, que por las particularidades actuales de la entidad ha desarrollado un manejo estable, pero poco eficiente al momento de establecer el crecimiento de la propia entidad. Esta falta de eficiencia está dada por que para desarrollar la administración de personal en la entidad, no se tiene niveles de control o relacionamiento fuera de la organización central de la entidad, es decir que más allá de la Gerencia de recursos Humano, no se tiene una instancia que se ocupe centralmente de la administración de los recursos humanos en el resto de las regionales,

agencias, lo que representa que se centraliza este extremo en esta gerencia, reduciendo los niveles de eficiencia en cuanto a control y selección de personal respecta.

De ahí que es un ideario casi común, de acuerdo al trabajo de campo, que la selección del personal no se hace en función a las particularidades de la agencia que requiere de este personal, sino se desarrolla en función a los criterios de la gerencia central, que pueden ser adecuado, pero no contemplan las necesidades específicas del centro donde desarrollará funciones el empleado, estas necesidades particulares van desde lugar de residencia, debido a que por la ubicación geográfica de las agencias es importante contratar personal que tenga facilidad de acceso a la fuente laboral, hasta temas de comunicación en cuanto a la facilidad de hablar algún idioma originario, esto en función a las características de los clientes que se atiende en la institución, que no es homogénea en todas sus sucursales o regionales.

A esto se le debe sumar que la actual Administración de Personal, no cuenta con parámetros fundamentales de motivación hacia el personal, capacitación permanente y otras actividades que hacen al fortalecimiento de la cultura organizacional de la propia entidad, extremos que son los generadores de una actitud poco favorable por parte del funcionario que no ve reconocido el esfuerzo de su labor, pese que de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico 2013 - 2015, se establece como objetivos institucionales estratégicos el “Asegurar las condiciones para la retención, la productividad y el aporte pleno del personal, y promover su formación profesional y carrera interna con liderazgo basado en valores cristianos”, que en la actualidad no se cumplen a cabalidad.

5.4.2. Presentación del Modelo de Gestión del Talento Humano

El modelo administrativo a desarrollar, responderá a una estructura de retroalimentación que considera los aspectos generales del proceso de administración del Talento Humano, es decir, este modelo considera los siguientes aspectos generales:

1. Ingreso:

- Identificación de las necesidades de la agencia
- Requerimiento de personal

2. Desarrollo del Proceso:

- Reclutamiento interno o externo
- Descripción de cargos
- Capacitación del personal

3. Salida:

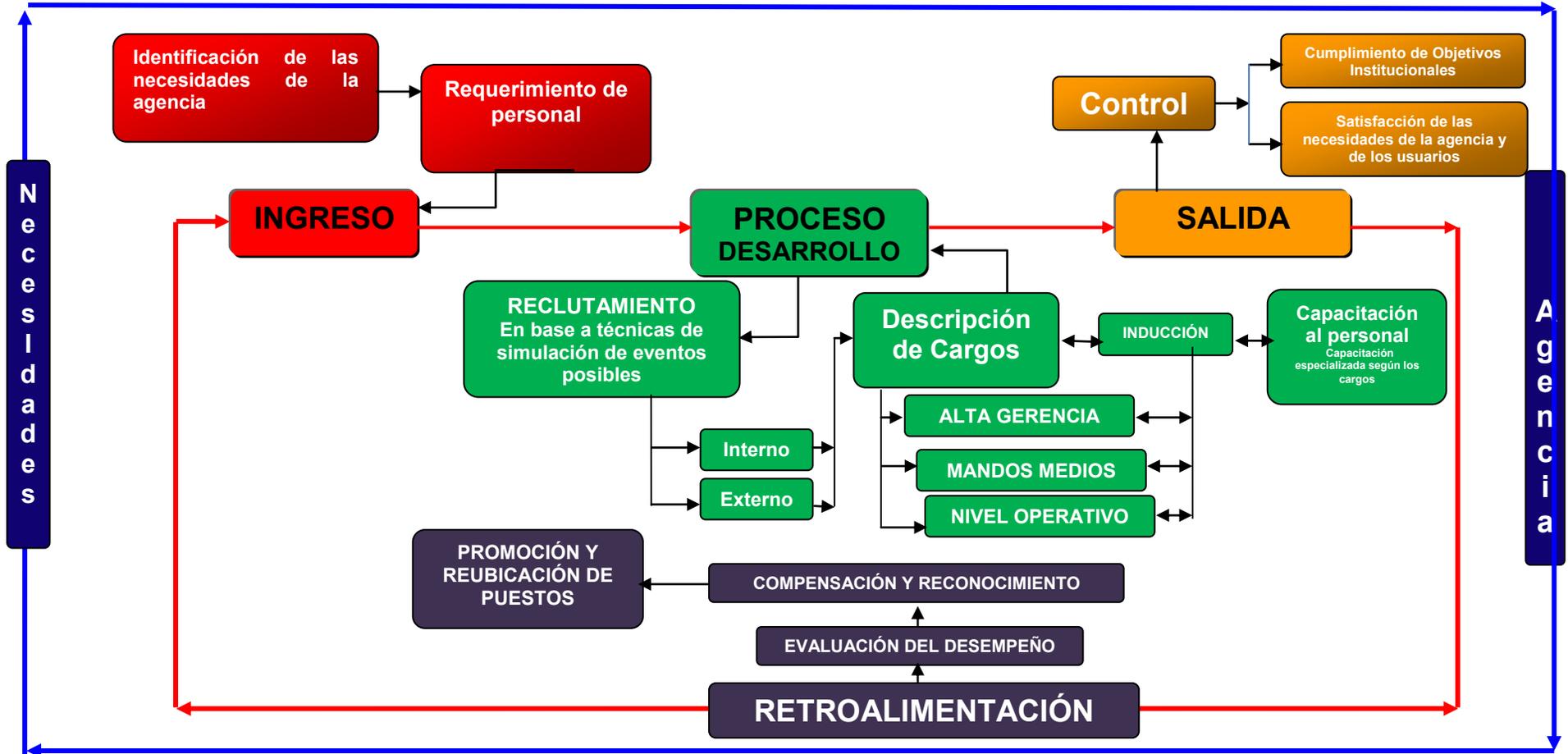
- Control
- Cumplimiento de objetivos institucionales
- Satisfacción de las necesidades de la agencia

4. Retroalimentación:

- Evaluación del desempeño
- Compensación y Reconocimiento de los funcionarios
- Promoción de cargos
- Reasignación de cargos

Gráfico N° 5.1.

MODELO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



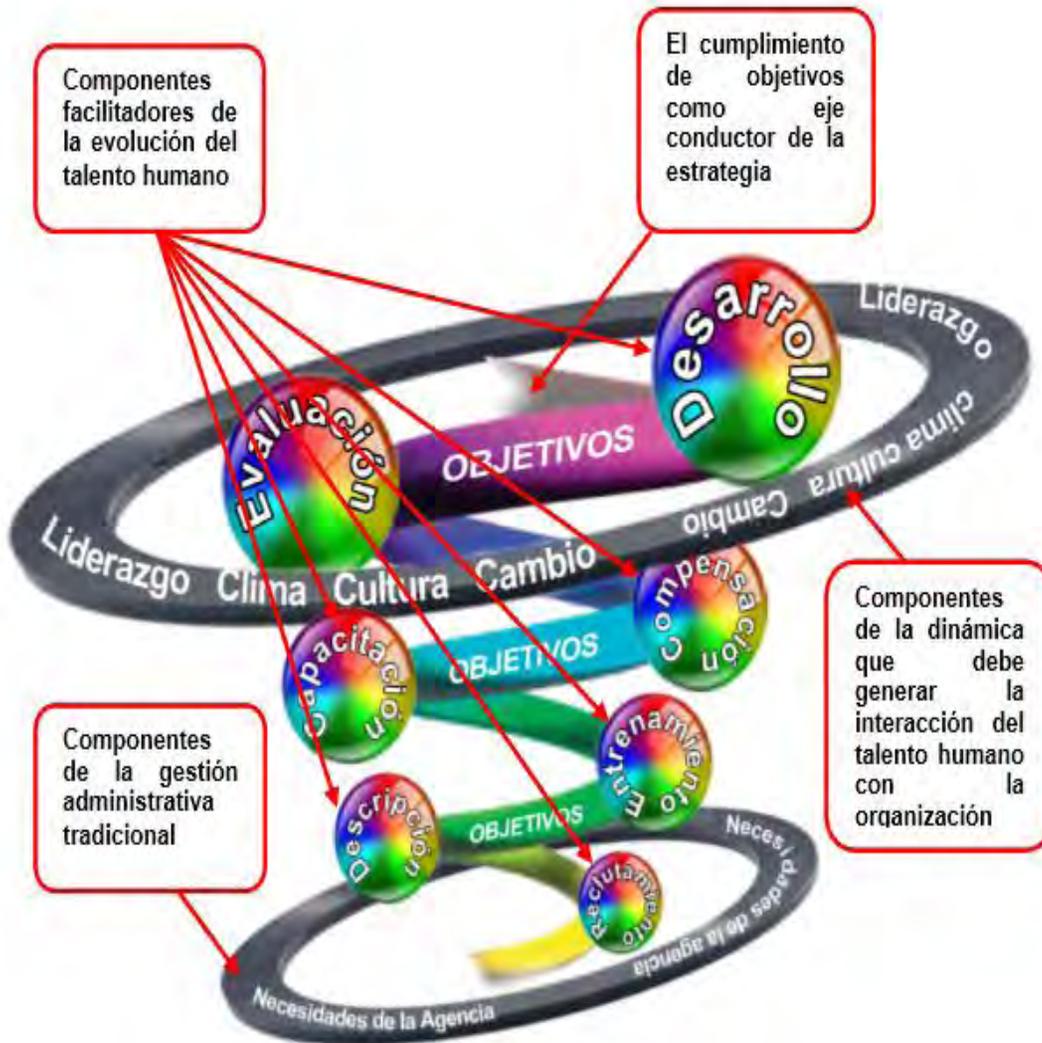
Fuente: Elaboración propia en base a DAVIS, Keith. 1998. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill, 1998.

5.4.3. Descripción de la estrategia de Gestión del Talento Humano

La Gestión de talento Humano a aplicarse en DIACONIA, responde a la siguiente estrategia planteada en el grafico N° 5.2.:

GRAFICO N° 5.2.

ESTRATEGIA DE APLICACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO



Fuente: Elaboración propia en base a Modelo de Gerenciamiento del Talento Humano de Empresa Peruana de Microfinanzas y las Empresas Públicas de Medellín

Esta estrategia responde a la aplicación de tres componentes esenciales dados por:

1. COMPONENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA TRADICIONAL

Estos componentes en el caso de Diaconía, responden a las necesidades de requerimiento de personal de la organización, que más allá de ser el inicio del proceso de selección de personal, actualmente responden a un criterio de selección centralizado, que contempla los requerimientos macro generales planteadas por la oficina Central de Diaconía FRIF y no considera las necesidades de la Agencia que requiere del personal a contratar.

En tal sentido y considerando que el Talento Humano parte del principio que para generar un adecuado clima laboral, se debe considerar todos los aspectos relativos a la idiosincrasia del entorno que rodea a la función del personal (DAVIS, 1998), es que se plantea como base, los Componentes de la Gestión administrativa tradicional que permita el inicio de la estrategia de talento humano a la atención primaria de las Necesidades de la Agencia por sobre los parámetros establecidos en la oficina central, este extremo de la estrategia se cumple en la medida de la incorporación en el organigrama de la organización de una sub Gerencia de Recursos Humanos, a fin de que esa sea la instancia que genere el control interno adecuado del desarrollo de la gestión de Talento Humano a partir de la aplicación del modelo.

2. COMPONENTES DE LA DINÁMICA DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Estos componentes se refieren a los elementos que traducen la diferenciación entre un modelo clásico de administración de empresas y uno de Talento Humano, se plantea su aplicación a partir del proceso de compensación y reconocimiento de la actividad desarrollada del personal, debido a que contempla, a partir de su aplicación, el desarrollo efectivo de la Gestión del Talento Humano acorde al desarrollo de la organización.

3. COMPONENTES FACILITADORES DE LA EVOLUCIÓN DEL TALENTO HUMANO

En el caso de Diaconía FRIF, se refieren a los elementos que hacen al proceso de selección y reclutamiento de personal en cada una de sus etapas, cada uno de estos elementos se relaciona directamente con los componentes dinamizadores del talento humano y profundizan su aplicación, de ahí el nombre de componentes facilitadores de la evolución, cuanto más apropiadamente se utilicen estos elementos en la dinámica del talento humano es más cercano el cumplimiento de los objetivos que es el eje conductor del proceso

5.4.4. Aplicación del Modelo de Administración del Talento Humano

5.4.4.1. Proceso de Ingreso

• Identificación de las necesidades de la agencia que requiere de personal

Las particularidades del servicio prestado por Diaconía y en cada una de sus agencias, hace que requieran un tipo determinado de personal específico por factores tales como:

- Ubicación geográfica de la agencia
- Contexto social de los clientes que la frecuentan (idioma, edad, etc.)
- Particularidades del cargo requerido

Lo que sin duda hace que sea necesario establecer una solicitud específica al momento de reubicar, promocionar o contratar al personal en función a estas características.

Estas particularidades hace necesario la modificación de la Estructura Orgánica de la entidad, incluyendo una **Sub Gerencia de Recursos Humanos** de la Regional, la misma que se encargue, de sistematizar las particularidades de cada una de las agencias en términos de requerimiento de personal y verifique la contratación del mismo cumpliendo los parámetros de necesidad de estas agencias.

5.4.4.2. Proceso de Desarrollo del Modelo

FASE I:

- **Proceso de reclutamiento y selección del personal.**

Actualmente, este proceso no depende exclusivamente del responsable de la Regional La Paz, en el se encuentra involucrada la Gerencia Central de Recursos Humanos de Diaconía, por lo que ya se ha planteado la creación de una Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Regional

A efectos de una mejor selección del personal y considerando las características técnicas eminentes en el desarrollo laboral de la regional, se plantea la utilización de Técnicas de simulación (CHIAVENATO, 2002) que es la que pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante una determinada situación recreada.

Esta técnica de selección permitirá entonces seleccionar al aspirante que mejor adaptación muestre al tipo de trabajo que se desarrollará en la Regional La Paz de Diaconía FRIF, la misma se deberá aplicar tanto en los procesos de reclutamiento interno como externo de la entidad.

FASE II

• Proceso de Descripción y Análisis de Cargos

Se encomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Regional, se realice la descripción de todos y cada uno de los cargos existentes en la Regional La Paz, incluyendo los cargos de cada una de las Agencias que forman parte de esta Regional, a efectos de determinar las tareas, deberes, responsabilidades y contenido de cada uno de ellos, haciendo énfasis específico en aquellos cargos en los que las tareas de carácter específico, (uso del idioma originario) son primordiales, esto en razón de las características de la regional.

Para el desarrollo de esta descripción se debe utilizar el método de entrevista a los funcionarios que actualmente ocupan un espacio laboral, para que sean ellos quienes en base a la experiencia desarrollada en el tiempo de permanencia en el puesto laboral, puedan describir efectivamente y desde una óptica enteramente pragmática las particularidades del cargo, esta descripción, debe ser complementada con las expectativas de la dirección en función a los parámetros que se esperan obtener de un efectivo desarrollo de cada cargo, es decir que el requerimiento de desarrollo laboral establecido por la alta dirección respecto de algún cargo, debe ser correlacionado con el ámbito efectivo y pragmático de desarrollo del mismo, esto solo se conseguirá si se examina las necesidades de alta dirección respecto de las características identificadas por quienes desarrollan las funciones en determinado cargo y su experiencia en la práctica.

La descripción y el análisis de cargos, ayudará no solo al reclutamiento y selección de personas, sino que también permitirá la identificación de las necesidades de entrenamiento, el establecimiento de criterios de incentivos, evaluación del desempeño de los trabajadores e identificación de condiciones

deficientes de trabajo y operaciones que tiendan a desmotivar a los funcionarios.

FASE III:

- **Proceso de Capacitación del Personal**

Cada responsable de Agencia se hará cargo del proceso de capacitación del personal a su cargo, tienen la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan su cometido.

Es responsabilidad de la Sub **Gerencia de Recursos Humanos** de Regional la planificación de cursos y espacios de capacitación en base a los requerimientos surgidos de la descripción y análisis de los cargos.

Para el desarrollo de este proceso se sugiere la reunión de todo el personal por agencia dependiente de la Regional para comenzar una preparación general dependiendo de su cargo y condición laboral (Jefes, Administrativos y Auxiliares). Esta preparación constará de brindar conocimientos y/o actualizaciones de acuerdo a los cargos que se ocupan u ocuparán y estará delimitado por las actividades propias de cada agencia

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la entidad obtenga mayor eficiencia y eficacia en su desarrollo laboral y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejoren en el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la institución, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión (CHIAVENATO, 2002).

5.4.4.3. Proceso de Salida

- **Proceso de Control**

Todo proceso de administración de Talento Humano debe estar sujeto a un control del funcionamiento del mismo, este control se efectúa en términos del cumplimiento de un determinado parámetro que guíe su ejecución, en tal sentido el presente modelo tomo como elemento de control los procesos de cumplimiento de objetivos, la satisfacción de las necesidades de la agencia y de los clientes como fin último de su desarrollo.

- **Proceso de cumplimiento de objetivos institucionales.**

Los objetivos institucionales constituyen un punto importante en la propuesta, es una estrategia de motivación y se considera el primer agente motivador del Modelo.

El cumplimiento de los objetivos institucionales, se traduce en poder hacer que los equipos funcionen y ya estén constituidos, sean dirigidos por el superior hacia una serie de metas mensuales, derivadas del objetivo institucional que de acuerdo a lo señalado en el punto 2.2.2.2. Del presente estudio establece como objetivo estratégico institucional referido al área de recursos humanos el siguiente: *“Asegurar las condiciones para la retención, la productividad y el aporte pleno del personal, y promover su formación profesional y carrera interna con liderazgo basado en valores cristianos”*

En esa medida y en función al cumplimiento de este objetivo en concreto, se debe adecuar el mismo a la red de objetivos de la entidad referidos no solo al aspecto de recursos Humanos sino también de adecuación a la normativa ASFI por la que viene atravesando la institución. Incluso cada Regional, a partir de esta red de objetivos, puede establecer metas más pequeñas y detalladas, así los empleados conocerán donde se dirigen cada semana y sabrán al fin de

cada periodo de tiempo, cuáles fueron sus éxitos y sus fracasos, y sabrán también, como corregir el próximo periodo de tiempo, los fracasos obtenidos.

- **Proceso de satisfacción de las necesidades de la agencia**

El proceso de administración del personal bajo el nuevo sistema planteado, tiene como meta final la contratación o reubicación de puestos en función a las necesidades particulares de cada agencia de la Regional La Paz, estas necesidades están expresadas en el Proceso de ingreso del modelo descritas anteriormente, por lo que la satisfacción de las necesidades de la agencia deben responder no solo a estas necesidades sino a parámetros tales como funcionalidad y exigencias de habilidades en el personal de acuerdo al entorno geográfico y social que rodea a la agencia, aspectos que deben ser tomados en cuenta al momento de realizar la convocatoria de personal tanto interna como externa.

- **Proceso de Satisfacción de las Necesidades del Usuario**

En la consideración que la función de las entidades financieras tiene como parámetro básico el servicio a la ciudadanía (usuario), es que se determina que el proceso de salida del Modelo a implementarse estará dado por la satisfacción de las necesidades de este en función de las actividades desarrolladas por la entidad, para el efecto se considerara la evaluación de la percepción de la ciudadanía usuaria de los servicios de Diaconía en su regional La Paz como parámetro de evaluación de salida del proceso, esta evaluación, estará contemplada en función a encuestas cotidianas que se haga respecto a satisfacción del cliente en cada una de las agencias dependientes de la regional.

5.4.4.4. Proceso de Retroalimentación del Modelo

- **Proceso de Evaluación del Desempeño**

Periódicamente la **Sub Gerencia de Recursos Humanos** de la Regional en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos de Diaconía FRIF, desarrollarán procesos de evaluación cotidianos (por lo menos una vez por mes) a todos los funcionarios dependientes de la regional La Paz, a objeto de medir el desempeño de los empleados en el corto plazo y su desarrollo como resultado de la capacitación recibida y su correcta ubicación o reubicación en el puesto donde mejor desarrolle sus capacidades (promoción e incentivo).

Este proceso deberá ejecutarse una vez concluidos los procesos de capacitación para detectar habilidades y destrezas desarrolladas así como fallas y debilidades. Esto permitirá identificar las cualidades y competencias de cada miembro del personal. Por otro lado este proceso de evaluación permitirá ubicar a los funcionarios tomando como único parámetro el resultado de su evaluación para su posterior ubicación en un puesto donde puedan realizar un mejor desempeño.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del talento humano de la organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, hecho que finalmente termina beneficiando a la entidad, para lo cual también se sugiere se utilice los parámetros de evaluación establecidos en el plan estratégico de la institución que contemplan básicamente puntos como: Tasa de rotación del personal, Porcentaje del personal capacitado bajo el sistema de formación profesional interno y Número de personas que han sido promovidos desde cargos

inferiores, como parámetros de medición en función a monitorear el desarrollo e implementación del nuevo modelo administrativo planteado.

- **Proceso de Compensación y Reconocimiento**

La Gestión del Talento Humano teóricamente define al proceso de compensación como el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos, estando esta compensación conformada por elementos fijos (sueldo, prestaciones o beneficios) y variables (incentivos o remuneraciones por rendimiento) vista por algunas empresas como factor motivante que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado (CHIAVENATO, 2008).

Este extremo en la entidad es difícil de cumplir debido a las políticas internas de la misma y el carácter social de su desarrollo, por lo que, a efectos de aplicación del nuevo Modelo de Administración del Talento Humano, se encarga a la **Sub Gerencia de Recursos Humanos** de la Regional la puesta en marcha de incentivos de carácter cualitativo (memorándum de felicitación, publicación de reconocimiento por labor cumplida y cumplimiento de servicios, promoción de cargos), destinado a la motivación de los funcionarios que así lo merezcan, los mismos que serán también considerados al momento de optar como ponderación cuantitativa y cualitativa extra para una próxima recontractación o promoción de cargo.

El establecimiento de este proceso estará dado una vez sean ubicados cada uno de los funcionarios en los puestos según sus competencias, momento en el que se deberá iniciar un segundo proceso de capacitación, es decir capacitarlos periódicamente para el cumplimiento de las labores encomendadas de acuerdo a sus habilidades anteriormente diagnosticadas. En esta etapa es donde se desarrollarán las evaluaciones constantes con el objeto de mantener una

supervisión y control constante sobre el rendimiento laboral, permitiendo así identificar a los funcionarios merecedores de un incentivo y ubicar las áreas o unidades donde existe mayor debilidad para con base en ello planificar la siguiente etapa de capacitación.

El proceso de compensación entendido como la otorgación de incentivos y el reconocimiento de la labor desempeñada permite fijar en los funcionarios un alto grado de motivación y creación de líderes dentro de la entidad, estos líderes guiarán el camino a la eficacia y eficiencia en la función pública.

- **Promoción de Cargos y Reubicación de Puestos**

Este proceso se constituye en uno de los más importantes en cuanto a ,o que refiere a la retroalimentación del modelo, esto debido a que como producto de la instauración de una estrategia de reconocimiento al desempeño y la motivación laboral, se debe establecer de manera institucionalizada la reubicación de puestos y la promoción de cargos que a su vez genera acefalías y vacíos en cada puesto laboral que permite se reinicie nuevamente todo el funcionamiento del sistema o modelo, de ahí que este debe ser un proceso controlado periódicamente por la **Sub Gerencia de Recursos Humanos** de la Regional, en función a mantener el rote cíclico del proceso en funcionamiento.

5.4.5. Parámetros Necesarios para la Optimización de la Eficiencia y Eficacia en la Regional La Paz de Diaconía FRIF

La optimización de la eficiencia y eficacia en la Regional La Paz de Diaconía FRIF pasa necesariamente por el replanteamiento de la Actitud Organizacional en la entidad por lo que entendiendo psicológicamente la actitud como la disposición de ánimo manifestada exteriormente ante una situación (OCÉANO UNO COLOR, 1997), Para Keith Davis "Son los sentimientos y supuestos que

determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su comportamiento" (DAVIS, 1998).

En ese entendido es importante que se trabaje la motivación como elemento fundamental para ayudar al empleado a ver su fuente laboral no solo como un espacio donde desarrollará un trabajo para solo ganar su sueldo, sino que logrará despertar en ellos el interés de mejorar su trabajo, lograr sus objetivos y así poder ser recompensados. Para ellos se plantean los siguientes agentes motivadores:

- Estrategia para el fortalecimiento del compromiso
- Estrategia de administración por objetivos
- Estrategia de reconocimiento al buen desempeño

Los Elementos de la Actitud Organizacional están refrendados y ejecutados en la estrategia que se plantea a continuación como elemento de fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la Regional La Paz de Diaconía FRIF.

5.4.5.1. Estrategias de Mejoramiento de la Cultura Organizacional.

Las estrategias se definen como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción para su cumplimiento (KOONTZ, y otros, 2004).

Las estrategias por tener la particularidad de adoptar cursos de acción, son los planes encargados en el presente caso, de poder mejorar la Cultura Organizacional de la Regional La Paz y llevar a materializar los agentes motivadores propuestos en los anteriores apartados en acciones concretas y

reales, que coadyuven al mejoramiento de dicha Cultura y logren el incremento de la eficacia y eficiencia de los funcionarios.

Las estrategias que serán presentadas a continuación tienen la característica de ser a largo plazo ya que el cambio de una Cultura Organizacional no se la realiza en un par de semanas o meses, ya que todo el proceso en que los funcionarios acepten y adopten esta cultura puede llevar mucho más tiempo. para el efecto se plantea la siguiente estrategia:

- **ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO**

Esta estrategia está diseñada para poder crear compromiso en los empleados hacia la institución y para que los valores propuestos sean compartidos por todos los funcionarios.

Esta estrategia consta de los puntos que se especifican a continuación:

- 1. Papelería básica para el fortalecimiento del compromiso.**

La papelería consiste en que los empleados a través de afiches y almanaques, puedan percibir los valores que se tienen determinados institucionalmente.

Esta estrategia trata de introducirse en la mente del funcionario, ya sea directivo o sub alterno y que este realice sus actividades de forma tal que las haga siguiendo los valores predeterminados.

Los afiches pueden ser de cuadros en los que estarían impresos los valores fundamentales, añadiendo el logotipo de la institución y algunas fotos en las que se expresen gráficamente la identificación de los valores propuestos. Los afiches de este tipo deben ser colocados en cada una de las oficinas de la regional, para que todos los empleados estén con esta técnica de refuerzo constantemente.

2. Botones y Membretes de identificación.

Los botones y membretes de identificación son otra estrategia para mejorar la Cultura Organizacional de la regional La Paz. Su principal finalidad es instituir identidad en todos los miembros.

Los membretes llevarán el nombre del funcionario su cargo y una frase que exprese orgullo de pertenecer a la institución.

El uso de botones y de membretes de identificación debe ser obligatorio en horas de trabajo para todos los funcionarios.

3. Instauración del rito de compromiso al principio de cada jornada.

Este punto consiste en implantar un rito que sea practicado diariamente en la Regional La Paz. Este rito consiste en hacer que antes de iniciar sus actividades cotidianas, se debe tener una reunión con la participación de todos los empleados que trabajen en dicha oficina. La pequeña reunión será dirigida por un funcionario miembro de la dirección

Todas las unidades deben hacer un listado, de todos los funcionarios que trabajan en las mismas, y así asignar un orden rotatorio a dicha lista, para que cada funcionario participe y dirija el rito de compromiso diario.

El funcionario que presida el rito deberá realizar las siguientes actividades:

- Orar y agradecer a Dios por un día más de vida
- Saludar a sus compañeros.
- Leer los valores propuestos.
- Expresar frases de motivación, compañerismo y otros a sus compañeros

- Por último, desear una buena jornada a sus compañeros e iniciar las actividades diarias.

El funcionario encargado debe entonces tratar en lo posible de tener convicción, una voz adecuada y un sentido de contagio de entusiasmo a sus compañeros.

Con este rito, que no tiene una duración mayor a los 5 minutos, se logrará motivar a las personas y crear un ambiente laboral con compañerismo y compromiso.

- **ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

Esta estrategia va a favor de mejorar la Cultura Organizacional impulsando el trabajo en equipo, haciendo más activo el trabajo, mejorando la comunicación y creando motivación en los funcionarios.

Esta estrategia consta de los siguientes puntos:

1. Desarrollo de Equipos

En orden de incentivar al trabajo en equipos se crea este punto de la estrategia. Así también su creación fomentará la cooperación y el compañerismo entre funcionarios de la regional La Paz. Cada agencia de la regional puede constituirse en un equipo, es decir, no es necesario realizar cambios en el organigrama. La función que cumplan estos equipos se complementará con el punto siguiente, que es el de creación de metas semanales.

La finalidad de que los funcionarios trabajen en equipo es que puedan realizar un trabajo más cohesionado y por la cooperación que se dan mutuamente logran resultados mucho más productivos, lo que se quiere lograr es "sinergia". Este esfuerzo ira en bien de las personas que requieren de los servicios y en bien de los funcionarios a su vez, porque esta estrategia también se relaciona con los puntos de recompensa y reconocimiento. Además de que así se cambiará a una coordinación sumativa de trabajos individuales por una

verdadera solidaridad entre funcionarios en pos de un objetivo a lograr de manera conjunta. Se puede ver que tradicionalmente se trabajaba en grupos normalmente conformados como se muestra en el siguiente gráfico

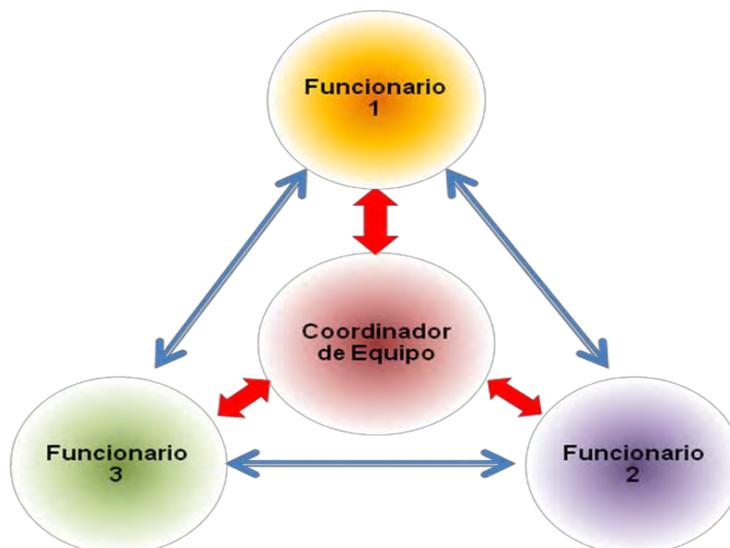
Gráfico N° 5.2.
GRUPO TRADICIONAL



Fuente: Elaboración Propia

El cambio que se trata de realizar en los grupos, se lo puede evidenciar en la siguiente figura:

Gráfico N° 5.3.
FORMATO DEL EQUIPO PROPUESTO



Fuente: Elaboración Propia en base a KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, "Administración una Perspectiva Global", Edit. Mc Graw Hill, México 1998, Pág.

2. Premiación a Equipos de Buen Desempeño.

Este punto está relacionado con el punto de formación de equipos de trabajo. Su función principal es de motivar a la gente a que trabaje en equipos y que lo haga de la mejor manera para que después pueda recibir una compensación.

La compensación ofrecida no es monetaria, ya que los funcionarios pueden asociar la recompensa monetaria como si fuera parte de su salario y por ende acostumbrarse a recibir algo extra siempre.

Es por eso que se dispuso que la mejor manera de incentivarlos es dándoles un premio consistente en reconocimientos de orden cualitativo, es decir felicitaciones públicas, memorándums de felicitación y reconocimiento, nominación a reconocimientos por parte de autoridades de niveles jerárquicos mayores y fundamentalmente el reconocimiento de su labor.

La medición del desempeño se la realiza cada semana cuando el Responsable de agencia, al final de cada periodo semanal, el informe de evaluación del desempeño de cada funcionario, a la persona encargada de realizar la tabulación de las calificaciones.

El equipo ganador es el que tenga la mayor calificación, la cual se obtendrá de la sumatoria de las calificaciones individuales de cada miembro del equipo.

En esta sumatoria no se incluye al coordinador de equipo, ya que él forma parte del nivel directivo y su evaluación de desempeño le da otras formas de poder recompensarlo como lo son la emisión de memorandos de felicitación o la promoción interna.

- **ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO AL BUEN DESEMPEÑO**

- 1. Reconocimiento del Empleado del Mes y Empleado del Año**

Otra estrategia para poder motivar al personal es reconocer al mejor empleado de cada agencia, tanto en nivel directivo y en el nivel del funcionario. Este reconocimiento es otorgado al funcionario que haya tenido el mejor desempeño en el mes.

El empleado que obtenga la mayor cantidad de reconocimientos durante el año podrá ser nombrado "El Empleado del Año".

Tanto los doce empleados del mes y el empleado del año, de la Regional La Paz, en ambos niveles, tendrán la oportunidad de poder ser parte de un reconocimiento expreso solicitado al Directorio o a gerencia general, para que este en acto público distinga a los merecedores de este reconocimiento.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Concluida la investigación, demostrada la hipótesis y formulada la propuesta que pretende solucionar el problema planteado en el presente estudio, es que se expone las conclusiones que emanan del mismo, las cuales están dadas en el siguiente sentido:

1. El actual modelo de administración de Recursos humanos que se emplea en Diaconía FRIF, está basado en los procesos tradicionales de reclutamiento de personal, supervisión y control del mismo, este modelo es directa responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos de la institución del cual depende la Regional La Paz, dejando solo a cargo de la dirección de la misma la supervisión laboral y el control del mismo, nunca se hizo, entonces, un trabajo coordinado que permita mejorar el sistema de administración de personal en función a las reales necesidades de la sucursal en función a las necesidades identificadas en función a las características demográficas, sociales y geográficas de las agencias que conforman la Regional.
2. Por otro lado la actual administración de recursos humanos realiza una serie de actividades tendientes a la motivación del personal, esto dado a partir de la dotación de bonos y de indumentaria, pero estas acciones no son consideradas como parte de una política de incentivo a la función laboral, por lo que se hace necesario reconducir este aspecto planteando una serie de acciones de motivación que pase por el tema del reconocimiento más cualitativo que monetario.

3. Se puede notar la inexistencia de políticas que permitan el mejoramiento de la administración del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de la institución, esto se refleja en que los funcionarios conocen claramente los procedimientos y normas que regulan sus funciones, aspectos que son mostrados detalladamente en los resultados del trabajo de campo, estos mismos resultados refieren que existe una seria dependencia de los funcionarios respecto de sus superiores, lo que hace necesario replantear el trabajo en equipo para que se pueda de alguna manera empoderar la toma de decisiones y el liderazgo al interior de la institución.
4. El planteamiento de un nuevo modelo de gestión del Talento Humano establece la necesidad de utilizar herramientas actuales en cuanto a la selección de personal, su capacitación y la asignación de puestos, esto está reflejado en lo que muestra el desarrollo de la propuesta del presente estudio, que además esta corroborado por una estrategia de implementación.

6.1.1. Beneficios de la Aplicación

La implementación del nuevo modelo de administración en Diaconía FRIF, debe ser evaluado periódicamente para lo que se plantean algunos parámetros de comparación entre el modelo actual y el propuesto, esto a manera de una evaluación tentativa de la efectividad del modelo y su funcionamiento.

Gráfico N° 6.1.

ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PLANTEADO

ANTES DEL MODELO	DESPUÉS DEL MODELO
Deficiencia en los procesos administrativos	Administración del Talento Humano basado en cumplimiento de Objetivos institucionales a través del cumplimiento de metas por agencia.
Selección de personal poco adecuada (Parámetros de selección centralizados)	Reclutamiento de personal y reasignación de cargos en base a simulación de situaciones para medir la capacidad de respuesta y el grado de conocimiento del cargo solicitado
Cumplimiento de funciones básicas	Implementación de reconocimiento por el buen desempeño tendiente a la institucionalización de cargos como estrategia para generar compromiso y mejora en el nivel de cumplimiento
Falta de conocimiento pleno de la función encomendada	Implementación de capacitación permanente y evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado el beneficio expresado no solo para la institución y para los funcionarios de la misma, se extiende a los ciudadanos que son receptores directos de las particularidades y beneficios del modelo, en función de que un clima organizacional fortalecido en una entidad financiera optimizada respecto de sus niveles de eficiencia y efectividad, es, en los hechos una mejora en la calidad de atención prestada al usuario.

6.1.2. Consecución de los Objetivos de Investigación

En el entendido de que se plantea a inicio del trabajo de investigación una relación de cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos, es que se determina la consecución de los mismos bajo el siguiente esquema:

GRÁFICO N° 6.2.

PARÁMETROS DE CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS APLICABLES AL MARCO PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL	PARÁMETRO DE CONSECUCCIÓN
<i>Implementar un modelo de Gestión del Talento Humano que modernice la concepción de los recursos humanos y logre la eficiencia y eficacia en los funcionarios de DIACONÍA FRIF, regional La Paz.</i>	El modelo de Administración del Talento Humano propuesto, permite optimizar el nivel de servicio prestado por el funcionario dotando de una específica característica de selección del personal considerando las particularidades de la Regional y cada una de sus agencias.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PARÁMETRO DE CONSECUCCIÓN
Determinar las condiciones actuales de desarrollo del sistema de administración de personal en DIACONÍA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento – regional La Paz.	El análisis situacional con el que se inicia el desarrollo de la propuesta proporciona un panorama claro de las condiciones actuales en las que se desarrolla la administración de recursos humanos en la entidad, que se determina por un modelo clásico centralizado en la oficina central de la misma.
Identificara las características laborales tanto psicológicas, físicas y económicas que se desarrollan al interior de la regional La Paz de DIACONIA	En el mismo análisis situacional y como fruto de los resultados arrojados por el trabajo de campo se puede determinar que las características de cada una de las agencias que forma parte de la regional La paz, requiere de personal seleccionado en función a las particularidades tanto geográficas como sociales de la agencia y su entorno de clientes.
• Establecer las acciones necesarias para la implantación del modelo propuesto en la institución.	Estas características están determinadas y descritas en cada uno de los puntos de intervención del modelo de administración del talento Humano propuesto.

Fuente: Elaboración Propia

6.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que pueden emanar de la presente investigación son las siguientes:

1. Es importante que la institución en su conjunto, reacondicione su sistema de administración del Talento Humano, debido a que los modelos tradicionales que actualmente se desarrollan, no permiten un mejor desenvolvimiento de sus funcionarios, esto en la medida que

no se forma sus capacidades en función a las necesidades del cargo y en función a las características del entorno que rodea a cada una de sus agencias.

2. Se debe intensificar el fortalecimiento de la institucionalización administrativa de los servidores, dado que la dependencia de un reclutamiento de personal basado en los parámetros tradicionales, no permite desarrollar efectivamente las condiciones laborales en función a las necesidades de cada una de las agencias de la Regional La Paz en particular.
3. Es imprescindible institucionalizar también políticas de capacitación del personal no solo en temas puntuales del servicio público sino también en temas de orden transversal que permitan a los funcionarios mejorar sus capacidades no solo en el orden de sus funciones cotidianas o específicas, sino también en temas de orden personal que ayuden a su autoestima, motivación y relación para con los demás.
4. Se recomienda que los procesos de evaluación sean constantes y que estos permitan el reconocimiento del esfuerzo desplegado por los funcionarios a partir de la institucionalización de incentivos de orden cualitativo que motiven la superación de los trabajadores y mejoren su rendimiento, además es importante recomendar que estos procesos de evaluación sean los únicos instrumentos capaces de determinar la promoción de cargos.
5. El cambio de actitud de los funcionarios se debe iniciar necesariamente en las autoridades superiores de la institución, lo contrario es pretender hacer un cambio sin considerar el cambio en la parte directiva que representa en este momento el único liderazgo visible en la entidad.

6. Se debe exigir a partir de las autoridades pertinentes y los mecanismos determinados para el efecto, la asignación presupuestaria necesaria para el cumplimiento de actividades tendientes a fortalecer la cultura organizacional (talleres, Encuentros, actividades conjuntas, capacitaciones, etc.), como elemento importante del desarrollo personal de los funcionarios en pos de un desarrollo laboral efectivo y eficiente, tendiente a la consecución de las metas y objetivos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO. 2013. Entidades Microfinancieras en Bolivia. *ASFI*. [En línea] 2013. [Citado el: Agosto de 14 de 2014.] www.asfi.gob.bo/Portals/0/Documentos/Reg_y_Sup_de_EMFs.pdf.
- Álvarez de Zayas, Carlos. 2004. *La solución de problemas profesionales, Metodología de la investigación científica*. Cochabamba Bolivia : Kipus, 2004.
- ANDRADE ESPINOZA, Simón. 2010. *Metodología de la Investigación Científica*. Lima - Perú : ANDRADE, 2010.
- ANGULO GONZALES, Daniel. 2008. De Gerencia. *De Gerencia*. [En línea] 31 de 10 de 2008. [Citado el: 19 de 04 de 2012.] http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos.
- ARANDIA SARABIA, L. 1989. *Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje*. La Paz - Bolivia : UMSA, 1989.
- AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO DE BOLIVIA. 2012. *Memoria anual 2012*. La Paz : ASFI, 2012.
- CARRASCO DÍAZ, Sergio. 2005. *Metodología de Investigación Científica*. Lima - Perú : SAN MARCOS, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2008. *Administración de Personal*. México : McGraw Hill, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2002. *Gestión del Talento Humano*. México : McGraw Hill, 2002.
- —. 2000. *Iniciación a la Administración de Personal*. Colombia : McGraw Hill, 2000.

- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. 2009. *Fundamentos del Sistema de Administración de Personal; Texto de consulta CENCAP*. La Paz : CENCAP, 2009.
- CRUZ, Teresa. 2005. *La Dirección por Valores hacia una Cultura de Integración y Compromiso*. Lima - Perú : VARELA, 2005. Publicado en el Libro Gerencia: Del Propósito a la Acción.
- DAVIS, Keith. 1998. *Comportamiento humano en el trabajo*. México : Mc Graw Hill, 1998.
- DESSLER, G. 2001. *Administración de Personal*. s.l. : Prentice Hall, 2001.
- ESPINOSA, Jaime y SÁNCHEZ, Eida. 1993. *La Entrevista en las Organizaciones* . México : El Manual Moderno S.A., 1993.
- GOMÉZ MEJÍA, L. R., BALKIN, D. y CARDY, R. 2000. *Gestión de Recursos Humanos* . México : Prentice Hall, 2000.
- HERNANDEZ, Sampieri. 2007. *Metodología de la Investigación*. México : McGraw Hill, 2007.
- KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. 2004. *Administración, Una perspectiva global*. México : McGraw Hill, 2004.
- MEJIA, R. 2008. *Metodología de la Investigación*. La Paz - Bolivia : ARTES GRÁFICAS, 2008.
- OCÉANO UNO COLOR. 1997. *Diccionario Enciclopédico*. Barcelona : Uno Color, 1997.
- Pensamiento & Gestión. 2005. *Administración de Personal*. s.l. : Universidad del Norte, 2005.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DIRECTIVOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE DIACONÍA FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO – REGIONAL LA PAZ

La siguiente entrevista tiene fines exclusivamente académicos relacionados con la administración de personal de DIACONÍA FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO – REGIONAL LA PAZ. Le rogamos la mayor veracidad posible en las respuestas. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.

1. Una buena relación laboral entre los miembros de su institución se obtiene a través de una estrategia de fortalecimiento organizacional que se preocupe de la gestión de esta relación, ¿existe una estrategia específica de fortalecimiento organizacional en Diaconía destinada a mejorar la relación laboral y el desempeño de los funcionarios de la institución?, Si no es así, ¿se ha considerado dentro de los planes institucionales la implementación de una estrategia especializada de estas características?, Y si ya existe tal estrategia, ¿se han evaluado sus resultados en términos del cumplimiento de su objetivo respecto del desarrollo personal y laboral de los funcionarios así como el compromiso de los empleados de Diaconía para con esa institución?.
2. El fortalecimiento del Talento Humano puede ser un elemento fundamental para un buen desempeño laboral de los miembros de la institución ¿existe políticas de fortalecimiento de la relación laboral,

capacitación y relaciones internas específicas relacionadas con los empleados de Diaconía? ¿Por qué?

3. La comunicación entre los miembros de la organizacional es fundamental para establecer una buena relación y lograr así una sana relación laboral armónica, ¿Existen los mecanismos adecuados para que los empleados subalternos se comuniquen con los directivos de mandos medios y superiores?.
4. En ese entendido ¿Se han analizado las consultas y reclamos más frecuentes que se reciben de parte de los empleados respecto del desarrollo de la administración de personal en Diaconía? ¿El personal directivo cuenta con la capacitación necesaria para realizar esta comunicación de forma adecuada?, ¿cada cuánto se realizan procesos de capacitación para el personal directivo respecto de esta temática?
5. ¿Existe un sistema, equipo o personal exclusivo que integre, recopile y analice toda la información que se genera al interior de la institución respecto de la administración de personal, su evaluación y control?
6. ¿Se ha involucrado al empleado en el diseño de procesos internos de la entidad para lograr de esta manera que en la administración de personal no existan divergencias en las expectativas de los empleados y se consiga integrarlos como equipo de trabajo?
7. ¿En la evaluación que se hace al personal los componentes de la calidad del servicio medidos son: Confiabilidad. Tiempo de respuesta, Seguridad y conocimiento, Empatía?.
8. ¿A cuáles de estos anteriores puntos se les da mayor importancia?.
9. ¿Se evalúa con periodicidad las necesidades del personal con relación a motivación, apoyo, confianza, etc.?.
10. ¿Se considera en todas las áreas la capacitación y la medición del desempeño como un factor clave para el éxito? ¿Se evalúa con periodicidad el desempeño del personal?.

ANEXO Nº 2

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL RELACIONADO CON LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE DIACONÍA FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO – REGIONAL LA PAZ

La siguiente entrevista tiene fines exclusivamente académicos. Le rogamos la mayor veracidad posible en las respuestas. Permitirá medir el nivel de la cultura organizacional al interior de DIACONÍA FONDO ROTATIVO DE INVERSIÓN Y FOMENTO – REGIONAL LA PAZ. Le rogamos la mayor veracidad posible en las respuestas. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.

Por favor señale el área en la cual desempeña sus funciones y el cargo que posee:

Área.....

Cargo.....

1. ¿Qué es para Ud. Diaconía? (marque solo una respuesta)

.....Fuente de trabajo.....Parte de mi diario vivir.....Institución pública

2. ¿Conoce la Visión y Misión de Diaconía? (si su respuesta es SI redacte la Misión y visión correspondiente)

.....Si No

Misión.....

.....

.....

Visión:.....

.....

.....

3. ¿Qué valores y creencias Ud. aplica en su trabajo?

.....Honestidad Transparencia Trabajo
.....Eficacia Responsabilidad Eficiencia

4. ¿Aplica Ud. El concepto trabajo en equipo?

.....Si No

¿Cómo?.....
.....

5. ¿Existe solidaridad y cooperación entre sus compañeros?

.....Mucha Regular Poca

6. ¿En su criterio que tan importantes son usted y sus compañeros para su superior?

.....Muy importante Importante
.....poco importante Nada importante

7. ¿Existe accesibilidad hacia su superior cuando necesite verlo o consultar con él?

.....Siempre Casi siempre casi nunca Nunca

8. ¿Sus superiores solucionan sus problemas y quejas?

.....Siempre Casi siempre casi nunca Nunca

9. ¿Existe colaboración entre trabajadores de distintas unidades?

.....Si No

10. ¿Tiene opción de hacer sugerencias o dar ideas innovadoras hacia sus superiores?

.....Si No

¿Por qué?.....

11. ¿Puede tomar decisiones sin tener que consultar con su supervisor?

.....Si No

¿Por qué?.....

12. ¿Recibió Ud. algún incentivo por haber tenido un buen desempeño o por dar buenas ideas?

.....Si No

¿Cuál?.....

13. ¿Cree que su trabajo es valorado, reconocido y bien compensado por su institución y sus superiores?

.....Si No

¿En qué escala del 1 al 5?(uno Malo y 5 Bueno)

.....1 2 3 4 5

14. ¿De qué forma sus superiores le llaman la atención? (puede marcar más de una respuesta)

- Escrita
- Verbal a solas
- Verbal en Público
- Otra

15. ¿Cree que es la forma correcta de hacerlo?

.....Si No

¿Por qué?.....

16. ¿Conoce las normas y procedimientos que rigen su área de trabajo?

.....TodasAlgunas Ninguna

¿Por qué?.....

17. ¿Conoce cuál es la sanción por el incumplimiento de sus funciones?

..... Si No

18. ¿Cómo cree que es el grado de supervisión de parte de su supervisor?

.....Muy rígido

.....Rígido

.....Poco rígido

.....Nada rígido

19. ¿Conoce los procedimientos, procesos y tareas necesarias para realizar su trabajo?

..... Si

..... Algunos

..... Ninguno

20. ¿Da más importancia a conocer los objetivos de su área o se limita a realizar su trabajo según los procedimientos ya delimitados?

..... Objetivos de área

..... Realizar mi trabajo según los procedimientos

¿Por qué?.....

21. ¿Qué tan importante es para Ud. trabajar en Diaconía?

.....Muy importante Importante
.....poco importante Nada importante

¿Por qué?.....

22. ¿Se siente motivado al formar parte de Diaconía?

..... Si No

¿Por qué?.....

23. Ante la existencia de algún conflicto laboral o situación de trabajo poco común usted recurre a:

- Al jefe de unidad
- Al funcionario más antiguo
- Tomar una decisión por su cuenta
- Al manual existente

26. Cuando recibe algún tipo de presión para el cumplimiento de su labor usted considera que es:

- En beneficio de su institución
- Beneficioso para usted porque lo prepara para situaciones extremas
- Perjudicial para su desempeño porque no le permite pensar y actuar adecuadamente
- Generador de un clima laboral inadecuado

27. ¿Cuándo recibe una crítica del trabajo realizado, que actitud toma usted?

- Ignora ésta porque usted conoce su labor
- reflexiona sobre la dimensión de la crítica y se autoevalúa

..... Considera que es el jefe el único que de evaluar su
desempeño

28. ¿Usted considera que es más efectiva su labor cuando la realiza
individualmente o en grupo de trabajo?

..... Individualmente En grupo

29. ¿Cuándo se determina un trabajo en equipo, que actitud toma usted?

..... Le gustaría dirigir el trabajo

..... Deja que lo dirija el funcionario con mayor experiencia

..... Le es indiferente quien tome a su cargo la dirección, y solo se
concentra en su labor personal.



Agencia Chasquipampa



Agencia Villa Fátima



Agencia Obrajes

ANEXO Nº 4

IMÁGENES ENTREVISTA Y REALIZACIÓN DE ENCUESTAS

