

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

La Incorporación de la Medición del Clima Laboral como herramienta de Gestión en el Banco Central del Paraguay

Autoría: González Varela, Valeria M.

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

González Varela, V. (2018). "La Incorporación de la Medición del Clima Laboral como herramienta de Gestión en el Banco Central del Paraguay". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14106>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Master in Business Administration - MBA BCP 2016/2017

*“La Incorporación de la Medición del Clima
Laboral como herramienta de Gestión en el
Banco Central del Paraguay”*

Alumna: Valeria M. González Varela

Tutor: Doctor Carlos A. Loisi

Asunción, Paraguay

Año 2018

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
El Problema de la Investigación	2
Preguntas de la Investigación	4
Pregunta principal	4
Preguntas secundarias	4
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Justificación y delimitación de la investigación	5
CAPITULO I - MARCO TEÓRICO	8
I.1 - El clima laboral.....	8
I.1.1 - Algunas bases teóricas sobre el clima laboral.....	9
I.1.2 - Efectos y causas del clima laboral	11
I.1.3 - Procesos intervinientes en la formación del clima laboral.....	12
I.1.4 - Elementos del clima laboral.....	13
I.2.1 - Procesos o factores que afectan en el clima laboral	15
I.2.2 - Diagnóstico del clima laboral	16
I.2.3 - Herramientas de medición del clima laboral	17
I.2.3.a - Entrevista	17
I.2.3.b - Entrevista grupal	17
I.2.3.c - Cuestionario	17
I.2.4 - Pasos para medir el clima laboral en una institución	18
I.3 - La gestión por procesos	19
I.3.1 - Ventajas de la Gestión por procesos	21
I.3.2 - Definición de acciones para la gestión de procesos	21
I.3.3 - Clasificación de los procesos.....	23

I.3.4 - Niveles de los procesos.....	24
I.3.5 - La importancia del análisis en el proceso	24
I.3.6 - Identificación de procesos claves y procesos críticos.....	25
I.3.7 - Manual de procesos	25
I.4.1 - Procesos en gestión del talento humano	27
I.4.2 - Competencias Laborales.....	29
I.4.3 - Objetivos de la gestión de talento humano por competencia.....	30
I.4.4 - Desarrollo de la gestión del talento humano por competencia	30
I.4.5 - Cómo identificar competencias laborales	31
I.4.6 - Proceso de selección y las competencias.....	32
I.5 - Evaluación de desempeño.....	32
I.5.1 - Etapas del proceso de evaluación de desempeño.....	34
I.5.2 - Principales ventajas de la evaluación de desempeño	35
I.5.3 - Algunos tipos de evaluación de desempeño	36
I.5.4 - Control y Auditoría a la evaluación de desempeño	37
I.5.5 - Aspectos principales a evaluar.....	38
CAPITULO II - MARCO METODOLÓGICO	39
2.1 - Tipo de investigación.....	39
2.2 - Diseño de la investigación	39
2.3 - Área.....	39
2.4 - Población y Muestra	39
2.5 - Unidad de Análisis.....	40
2.6 - Fuentes de información y procesamiento de la información.....	40
2.7 - Análisis y discusión de los resultados.....	40
2.8 - Presentación de los resultados.....	41
2.9 - Análisis de los resultados.....	66
CAPITULO III - CONCLUSIONES	68
3.1 - Componentes del clima laboral en el Banco Central del Paraguay.....	68

3.2 - Factores relevantes del clima laboral en la gestión institucional	69
3.3 - Plan estratégico para el fortalecimiento de un buen clima laboral en el Banco Central del Paraguay.....	70
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 - Aspectos principales a evaluar	38
Tabla N° 2 - Sexo de los encuestados	41
Tabla N° 3 - Cargo de los encuestados	42
Tabla N° 4 - Rango de antigüedad de los encuestados	43
Tabla N° 5 - Nivel de estudios académicos	44
Tabla N° 6 - Desarrollo de trabajo en equipo	45
Tabla N° 7 - Ambiente de trabajo	46
Tabla N° 8 - Perfil definido para sus funciones	47
Tabla N° 9 - Aptitudes para mejorar el personal a su cargo	48
Tabla N° 10 - Interacción entre gerencia y rangos inferiores	49
Tabla N° 11 - Definición de funciones	50
Tabla N° 12 - Nivel de comunicación dentro del banco	51
Tabla N° 13 - Opinión de los funcionarios	52
Tabla N° 14 - Condiciones físicas.....	53
Tabla N° 15 - Estado de salud de los funcionarios	54
Tabla N° 16 - Funciones y responsabilidades	55
Tabla N° 17 - Reconocimiento de sus labores	56
Tabla N° 18 - Oportunidades de crecimiento.....	57
Tabla N° 19 - Plan de capacitación permanente	58
Tabla N° 20 - Asistencia a cursos de capacitación	59
Tabla N° 21 - Relación de la capacitación con el clima laboral	60
Tabla N° 22 - Participación en actividades de integración	61

Tabla N° 23 - Nivel de satisfacción con las tareas realizadas.....	62
Tabla N° 24 - Sugerencias para mejorar el clima laboral actual.....	63
Tabla N° 25 - Evaluación de desempeño aplicada a la institución	64
Tabla N° 26 - Gestión por procesos en la institución	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 - Procesos en la formación del clima laboral	12
Gráfico N° 2 - Gestión por proceso	21
Gráfico N° 3 - Ciclo de la Gestión por Procesos	22
Gráfico N° 4 - Esquema General del mapa de procesos	23
Gráfico N° 5 - Gestión del Talento Humano	28
Gráfico N° 6 - Sexo de los encuestados	41
Gráfico N° 7 - Cargo de los encuestados	42
Gráfico N° 8 - Rango de antigüedad de los encuestados	43
Gráfico N° 9 - Nivel de estudios académicos	44
Gráfico N° 10 - Desarrollo de trabajo en equipo	45
Gráfico N° 11 - Ambiente de trabajo	46
Gráfico N° 12 - Perfil definido para funciones	47
Gráfico N° 13 - Aptitudes para mejorar el personal a su cargo	48
Gráfico N° 14 - Interacción entre gerencia y rangos inferiores	49
Gráfico N° 15 - Definición de funciones	50
Gráfico N° 16 - Nivel de comunicación dentro del banco	51
Gráfico N° 17 - Opinión de los funcionarios	52
Gráfico N° 18 - Condiciones físicas	53
Gráfico N° 19 - Estado de salud de los funcionarios	54
Gráfico N° 20 - Funciones y responsabilidades	55
Gráfico N° 21 - Reconocimiento de sus labores	56
Gráfico N° 22 - Oportunidades de crecimiento	57

Gráfico N° 23 - Plan de capacitación permanente	58
Gráfico N° 24 - Asistencia a cursos de capacitación	59
Gráfico N° 25 - Relación de la capacitación con el clima laboral	60
Gráfico N° 26 - Participación en actividades de integración	61
Gráfico N° 27 - Nivel de satisfacción con las tareas realizadas.....	62
Gráfico N° 28 - Sugerencias para mejorar el clima laboral actual.....	63
Gráfico N° 29 - Evaluación de desempeño aplicada a la institución.....	64
Gráfico N° 30 - Gestión por procesos en la institución	65

INTRODUCCIÓN

En las empresas u organizaciones el capital humano es decisivo, adiciona el valor a las mercancías y servicios prestados. Para el cumplimiento de sus actividades en las organizaciones, el trabajador se encuentra implicado en varios elementos unidos a la empresa. Igualmente, afecta las opiniones concernientes al ambiente en que se desarrollan las actividades laborales, abarcando aspectos internos irrelevantes que aparecen en las tareas cotidianas.

En la actualidad, las entidades financieras, particularmente las bancarias adoptan una actitud sobre el clima laboral de manera responsable, los directivos de estas organizaciones han venido desarrollando métodos que diariamente se ajustan a los trabajadores, a fin de comprender constantemente el ambiente profesional, ya que son organismos que prestan servicios, y se encuentran en constante interactividad con los clientes internos y externos, quienes se percatan en la deferencia de cómo se encuentra la situación laboral y el desempeño de los profesionales bancarios.

A través de los informes del marco teórico e investigaciones realizadas, se propone en la monografía el estudio del *Clima laboral del Banco Central del Paraguay* (BCP), contexto laboral donde se realizaron las mediciones de percepción individual de cada profesional de una muestra representativa, en su área de trabajo.

Importante destacar que, en la investigación se encuentran entresacados algunos estudios sobre el clima laboral, considerados importantes para las empresas u organizaciones públicas o privadas, que afectan el bienestar laboral y el desempeño profesional de cada trabajador.

Con el objetivo de brindar herramientas que puedan diagnosticar el clima laboral en el Banco Central del Paraguay (BCP), se han analizado y comparado hipótesis e investigaciones que tratan sobre la importancia del análisis del ambiente en las organizaciones.

El Problema de la Investigación

Se define como organización, como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de varias personas” (Kinicki, 1997). La organización posee elementos que le permiten alcanzar sus objetivos, como ser: a) Recursos, b) Capital Humano, c) Conocimiento tecnológico, d) Medio ambiente interno (clima laboral) y e) Medio ambiente externo (micro y macro).

Para que una empresa u organización se desarrolle eficazmente, el ambiente laboral constituye un elemento fundamental, y el control de este factor determina percibirse de la situación laboral en la se encuentran los empleados.

El clima laboral es una variable que expresa la interrelación de las peculiaridades personales y estructurales, se considera un mecanismo indispensable para conocer la idea que tiene el trabajador sobre las estructuras organizacionales de la empresa donde trabaja.

En el ambiente financiero nacional, el Banco Central del Paraguay (BCP) es un organismo autónomo de índole técnica, desempeñándose como Banca Central del Estado, es una entidad que cuenta en cada área con funcionarios profesionales, estudiantes universitarios, egresados de estudios de grados y posgrados con especializados y elevados niveles de conocimientos.

En el ámbito bancario pueden existir cargos laborales comparadamente inconsistentes con los similares del mercado laboral, pues constantemente realizan cambios implícitos para adecuarse a los requerimientos del ambiente, provocando desorganizaciones en la estructura del recurso humano tradicional, acomodándose a los requerimientos más actuales del nivel de posibilidades y desempeño. (Royo, 2005)

En el Banco Central del Paraguay (BCP), los funcionarios se encuentran exentos de controles relacionados al clima organizacional, concretamente en tres dimensiones fundamentales: a) la introducción de la gestión por técnicas ó procesos, b) la asignación económica por capacidades y c) la evaluación del desempeño laboral. Elementos que permitirían estar al tanto de la situación de la institución desde la

perspectiva interna, dando lugar a que los directivos se percaten de los conocimientos de los empleados sobre las estrategias, los sistemas directivos, bienestar laboral, y la interrelación de los mismos, a fin de conocer el impacto que desarrollarán en estos componentes para el logro de los fines y objetivos propuestos, y plasmar propósitos de mejoramiento o consolidación del ambiente organizacional.

A partir del año 2013 la introducción de la gestión por procesos, del año 2014 la medición de competencias y en 2015 con la evaluación del desempeño por objetivos de mejoramiento, hay señales de que el BCP avanza hacia una opción diferente, por lo que sería indispensable considerar la amenaza del choque generacional y sus efectos en el clima organizacional.

Las organizaciones bancarias tienen como falencias realizar cambios exclusivamente en dos ámbitos: mercado y tecnología, evadiendo la necesidad de involucrar a los miembros de la organización, siendo estos, genuinos agentes de cambio.

El estudio del mercado financiero demuestra que, en un conjunto de compañías, la tecnología, los productos e inclusive el mercado son equiparables, por lo tanto, solo el recurso humano ejerce un valor diferencial para lograr una posición de mercado libre de competitividad. (Royo, 2005)

En el ámbito nacional y durante mucho tiempo el Banco Central del Paraguay (BCP) mantuvo un esquema de carrera bancaria, que correspondía a ascensos con independencia del grado de capacitación recibida, es decir, por el mero paso del tiempo y era habitual que los de mayor antigüedad y experiencia ocupen los cargos de dirección y toma de decisiones.

Por otra parte, el desempeño de los empleados del Banco Central se ve afectado por muchos factores que van ligados a la estructura de la Institución, pero además se ven influenciados por las impresiones realistas del ambiente en que se desenvuelve el trabajo, esto incluye, los aspectos informales que se encuentran presentes en las labores diarias.

Pérez de Maldonado, expresa la necesidad de que los conocimientos laborales estén dirigidos a establecer un ambiente o espacio positivo, que proporcione métodos de desarrollo personal de las organizaciones, teniendo en cuenta que cualquier propósito que excluya las influencias del plano afectivo de cada persona en sus actividades cotidianas, reduce la competitividad y productividad que la empresa lograría lograr a consecuencias del mismo. (Maldonado, 2000)

Alves, presenta varios elementos que permiten un ambiente laboral propicio para las empresas, la elevada producción, las ganancias, el clima amigable y el sentimiento de bienestar entre los trabajadores. (Alves, 2000)

Maldonado, 2000 afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa.

Maish, 2004 comenta que a una empresa realizando la evaluación del ambiente laboral logra evidenciar los conflictos que coexisten a nivel de recursos humanos.

Preguntas de la Investigación

Pregunta principal

- ¿Cuál es el estado actual del clima laboral del Banco Central del Paraguay?

Preguntas secundarias

1. ¿Cuáles son los factores fundamentales del Clima Laboral en el Banco Central del Paraguay?
2. ¿Cuál es el estado de la organización en la gestión por procesos, el desarrollo de competencias y la evaluación de desempeño?
3. ¿Qué acciones o estrategias podrían contribuir al mejoramiento y fortalecimiento del clima laboral en el Banco Central del Paraguay?

Objetivos

Objetivo general

- Proponer la realización de una medición del clima laboral del Banco Central del Paraguay a partir de la introducción de la gestión por procesos, la asignación por competencias y la evaluación de desempeño de los funcionarios, en el periodo 2013-2016.

Objetivos específicos

- Identificar los principales componentes del clima laboral en el Banco Central del Paraguay.
- Exponer sobre los factores relevantes del clima laboral en la gestión institucional.
- Proponer un plan estratégico para contribuir con la creación, mantenimiento y fortalecimiento de un buen clima laboral en el Banco Central del Paraguay.

Justificación y delimitación de la investigación

De acuerdo con la experiencia de otras latitudes, en las empresas u organizaciones es fundamental lograr un agradable ambiente profesional, ya que el clima laboral se manifiesta en el cumplimiento de metas. Para mejorar la productividad laboral, el departamento de recursos humanos debería realizar progresivamente actividades que puedan garantizar la instauración de un cómodo ambiente laboral, de esta manera, lograr la motivación y la realización de labores eficaces por parte de los trabajadores.

En el mundo organizacional actual, las personas conforman el factor central del cambio estructural. Ningún rediseño del sistema puede lograrse con eficiencia sin la colaboración del personal. El comportamiento inadecuado afecta a la obtención de beneficios esperados de una mejor organización laboral. Oponerse a los cambios, el temor a las transformaciones y la resignación a evolucionar son problemas constantes en las empresas.

La resistencia a los cambios es a consecuencia de pensamientos distorsionados en las mentes de las personas. Pensamientos que, obstaculizan el adquirir nuevas instrucciones o conocimientos y dificulta la ejecución de actividades.

El objetivo de una adecuada administración del capital humano en las empresas es, desarrollar la efectividad y la eficiencia laboral, que se desarrollaría a través de la incorporación de profesionales especializados en el área de recursos humanos que aporten estrategias organizacionales.

Un clima laboral favorable es tan importante como la ejecución de las metas de la compañía, proporciona la satisfacción de los miembros, de manera que se obtienen menos niveles de rotación y ausentismo del personal, y desarrollando al 100% sus capacidades.

En base a esta política, ejecutivos del Directorio y los profesionales de la dirección de recursos humanos deberán considerar que la empresa se encuentra conformada por personas, y propender hacia un propicio relacionamiento laboral a fin de contar con equipos de trabajo que pretendan el mismo fin.

En una empresa cada trabajador constituye un mundo diferente con distintos objetivos, pero corresponde al área de recursos humanos establecer un interesante ambiente laboral, consiguiendo que las metas organizacionales se conviertan en denominador común de los propósitos personales de cada miembro.

Las modificaciones organizacionales se desarrollan a través de actividades conjuntas, el líder o director necesita de personas que piensen, actúen y adopten los cambios propuestos, que identifiquen los inconvenientes y sus causas, que puedan propiciar la transformación de cada trabajador. Las personas que proporcionan la evolución se reconocen como “*agentes del cambio*”, y son los operadores, supervisores, directores, consultores, administradores, técnicos, con la condición de persuasión de la necesidad de cambio, y con la capacidad de transmitir al resto de los trabajadores el convencimiento y entusiasmo para aceptar las nuevas condiciones con apertura y optimismo.

En esta investigación, se enfoca el análisis de laboral y su incidencia en la gestión de la empresa, y particularmente en los ejes de gestión por procesos, competencias y desempeño, utilizando como indicadores básicos los resultados del clima laboral existente en el Banco Central del Paraguay (BCP).

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

I.1 - El clima laboral

Como disciplina, “*el comportamiento organizacional*” tiene su origen en la teoría conductista de la administración, en la que se afirma que la observación constante a los requerimientos presentados por los empleados en sus lugares de trabajo, mejora el bienestar y aumenta la producción. Como ejemplo se tiene que, al aumentar las luces de un local de trabajo, se desarrolla el acrecentamiento del rendimiento de los trabajadores, disminuía la energía de las luces, y como resultado, continuaba la producción en aumento, y cada trabajador considera que sus labores son imprescindibles. (Edel, 2007)

La creencia del “*movimiento de las relaciones humanas*” fundamenta su hipótesis, en el vínculo significativo de los conocimientos administrativos, la situación emocional y el rendimiento personal de cada trabajador, quienes cargan con innumerables carencias impuestas por la sociedad, y trasladándose a las actividades laborales de los trabajadores con impacto a nivel grupal.

Dentro de una empresa, en la actualidad, el análisis de las conductas de los trabajadores es un desafío administrativo y constituye una labor sustancial, es responsabilidad de las organizaciones adecuarse a las personas que son divergente, por motivo de que, el elemento determinante que posibilitan los resultados a alcanzar en una organización es el recurso humano.

A partir de los años 60 las investigaciones del comportamiento organizacional establecen que es complejo descubrir un principio universal para la administración de personas, que fueran adaptables a todas las circunstancias laborales.

El planteamiento de la “*contingencia en la administración*” hace referencia a que no se encuentra una mejor manera de guiar a los trabajadores o mejorar las actividades laborales. Las mismas técnicas utilizadas a un conjunto de personas no pueden ser utilizadas paralelamente a otros grupos. Solo hace que, las estrategias

estimulen a los técnicos y administradores a que reconozcan la diversidad de personas que trabajan, y determinar qué acciones llevar a cabo con cada empleado.

Acerca del clima laboral y los importantes factores que afectan en el ámbito del trabajo, la motivación es uno de los aspectos más significativos y principal factor de productividad laboral, generando organización profesional en un contexto donde los empleados de cada área desarrollan sus especialidades con buena disposición, y refleja como el trato por parte de la empresa o ente influye en la conducta del trabajador.

El clima laboral es un elemento automático de estabilidad interna de las compañías, organizaciones o entes públicos, que como consecuencias genera un elevado nivel profesional en el trabajo.

En las empresas u organizaciones el clima laboral es un factor fundamental, es el contexto donde desarrollan sus actividades laborales el trabajador con varias peculiaridades apreciable en el ambiente.

I.1.1 - Algunas bases teóricas sobre el clima laboral

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente sobre las diferentes teorías, es importante destacar las que hacen referencia a los modelos denominados “TEORÍA X” y la “TEORÍA Y”. (Martinez, 2002)

De acuerdo a la definición de McGregor, dicho autor examina dichas teorías relacionadas al comportamiento del personal dentro de las instituciones dando a conocer lo siguiente:

TEORÍA X: esta teoría presenta características particulares tales como:

- El capital humano en la institución presenta un rechazo propio hacia sus labores, teniendo siempre una conducta y una actitud en rechazar y evitar sus tareas

- Con relación a lo expuesto en el punto anterior, existe una tendencia en el empleado en eludir sus obligaciones y debido a cuestiones de fuerza mayor se ve obligado/a a cumplir con sus obligaciones siempre condicionadas con amenazas y expuestas a percibir alguna amonestación sino cumple con sus obligaciones
- El común de los empleados siente preferencia a que sean dirigidos en cumplir con sus responsabilidades, es decir no sienten interés en evolucionar y crecer profesionalmente, evitando riesgos y eludiendo responsabilidades.

TEORÍA Y: esta teoría presenta características particulares tales como:

- Esta teoría presente características muy diferentes a la anterior, basándose principalmente a juegos y diversión, es decir, los empleados necesitan ser estimuladas por factores tales como, ambiente adecuado, remuneraciones, premios, etc., de manera a que los mismos puedan alcanzar las metas propuestas por la organización.
- Los empleados tendrán un compromiso para cumplir sus metas y objetivos, siempre y cuando la organización tenga un buen ambiente de trabajo, como también adecue las condiciones necesarias para el desarrollo personal y profesional del empleado. Con estos factores, se podrá conseguir una buena integración entre todos los empleados de la empresa.

Si bien la teoría de McGregor es bien explícita, es importante destacar lo expuesto por Rensis Likert, que se enfoca principalmente en el comportamiento de los subordinados, donde los mismos dependen directamente de la cultura administrativa y las condiciones que estipulan las organizaciones, es decir que los empleados tendrán una actitud en total dependencia a la percepción que tendrán sobre el clima laboral.

A raíz de ello, Likert determina algunas características que son inherentes a las organizaciones y que afectan directamente a las percepciones en forma individual de los empleados sobre el clima laboral.

Las principales variables citadas por Likert son las siguientes:

- **Causales o independientes:** se abocan principalmente en los indicadores que impulsan a la organización en la evolución, obteniendo resultados positivos para la organización
- **Intermedias:** tienen como principal objetivo evaluar la situación interna de la institución, dando a relucir algunos aspectos importantes tales como la comunicación, la motivación, el nivel de toma de decisiones y el rendimiento de todo el personal, considerando estas variables como las más importantes dentro de una organización teniendo en cuenta que son las que influyen en los procesos internos.
- **Finales:** son el reflejo y el resultado de las variables mencionadas anteriormente, atendiendo que se orientan exclusivamente en estipular resultados que tienen dependencia a todo lo relacionado a las ganancias, a las pérdidas y a la productividad de todo el personal de la organización

I.1.2 - Efectos y causas del clima laboral

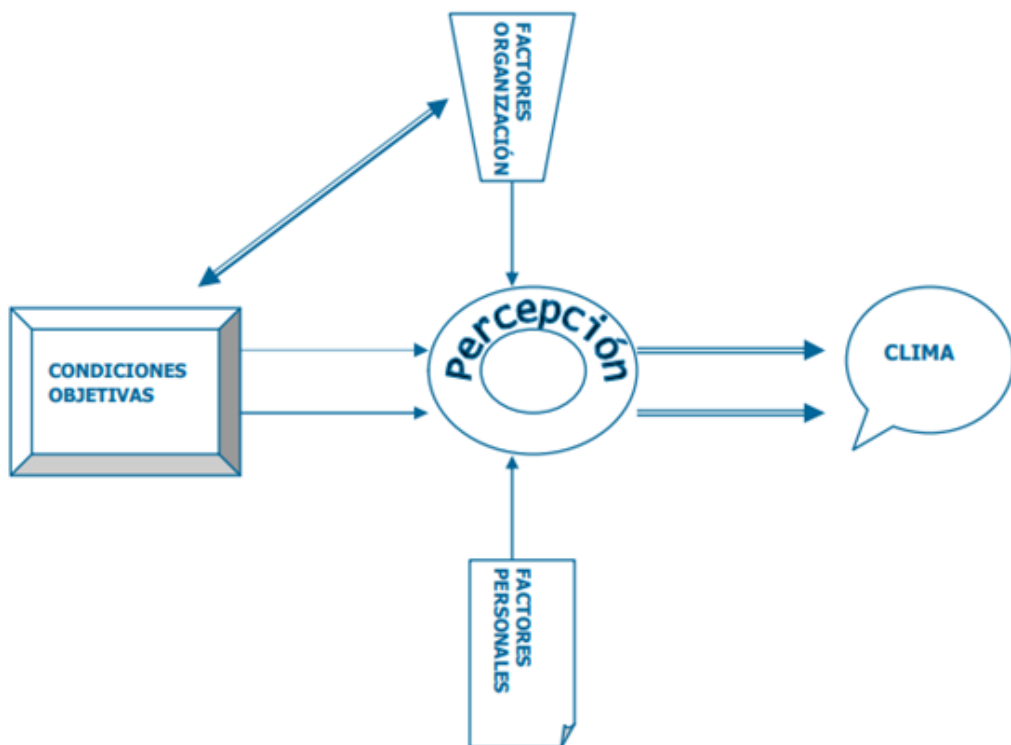
En la actualidad existe una gran variedad de efectos y causas positivas y negativas en cuanto al clima laboral en las instituciones, existiendo una responsabilidad en la política organizacional para que el clima sea positivo o negativo, ya que es difícil determinar el origen de los mismos, existen algunos factores a tener en cuenta tales como: (Martinez, 2002)

- La política de dirección de la empresa
- Tipo de liderazgo
- Medios de comunicación interna
- Calidad de la remuneración percibida por los empleados de la institución
- Tamaño de la institución

I.1.3 - Procesos intervinientes en la formación del clima laboral

El siguiente gráfico demuestra todos los pasos intervinientes en la formación del clima laboral como también su dinámica interacción: (Silva, 1996)

Gráfico N° 1 - Procesos en la formación del clima laboral



Fuente: Silva, M. Elaboración propia. 2018

Siguiendo la dinámica del gráfico anterior, es importante exponer y explicar el comportamiento del mismo, como ser:

Los horarios, la estructura jerárquica y los procesos son las condiciones objetivas de cada organización y las mismas evaluadas por la capacidad de percepción que tienen los funcionarios, siendo estos los factores que determinan el clima laboral de las instituciones.

Todo lo relacionado a la percepción, los mismos son limitados por dos importantes factores tales como:

- **Factores propios de la organización:** que hacen relación directa al interactuar de todos los empleados de la institución y la comunicación existente en la misma, donde los mismos forman parte de la dinámica de las condiciones objetivas.
- **Factores personales:** estos factores hacen referencia principalmente a los factores individuales como la actitud, la iniciativa y la motivación del empleado de la institución.

I.1.4 - Elementos del clima laboral

En cuanto a los elementos del clima laboral, los mismos hacen referencia a los siguientes puntos tales como: (Brunet, 2011)

- Características del medio ambiente de trabajo: las mismas son percibidas en forma directa e indirecta por todos los funcionarios de la institución
- Es evidente la repercusión que tiene el clima laboral en el comportamiento del recurso humano
- El clima tiene un papel preponderante en cuanto a los factores que intervienen en el comportamiento individual y el sistema organizacional
- Se percibe un ambiente de motivación de esfuerzo y refuerzo en cada sector de la organización
- Se motiva el liderazgo dentro de la organización
- Todos los procesos y las evaluaciones son estudiados en forma objetiva de manera a estimular a todos los empleados de la organización
- Todo lo relacionado a remuneración se tiene en cuenta de acuerdo al rendimiento y compromiso del empleado hacia la institución

I.2 - Medición del clima laboral

Los factores significativos para lograr los objetivos empresariales se fundamentan en las estrategias administrativas y el fortalecimiento del recurso humano. En el desenvolvimiento personal existen métodos que influyen, como las capacitaciones, las adecuadas gratificaciones, las condiciones laborales, las motivaciones y el ambiente organizacional. (Brunet, 2011)

En una empresa el elemento humano constituye el factor fundamental para el cumplimiento de los procesos de la organización. Investigaciones sobre el comportamiento humano demuestran que, una persona satisfecha y motivada en su lugar de trabajo consigue desempeñar sus tareas eficazmente.

En la medición del clima laboral es importante distinguir entre la satisfacción y la motivación, dos concepciones frecuentemente utilizadas como sinónimos, sin embargo, comprenden temáticas distintas y estrategias administrativas diferentes. Que un trabajador se encuentre satisfecho no garantiza que se sienta motivado, con certeza si se encuentra motivado indica que está satisfecho. La satisfacción disminuye el ausentismo laboral, pues los empleados se encuentran conformes con las tareas que desempeñan, y la motivación consigue que los empleados no solo disminuyan el ausentismo, sino también realicen con empeño sus labores, llenando las expectativas de los ejecutivos.

Las encuestas de clima laboral son métodos que permiten conocer la satisfacción del personal en general, mientras que la motivación requiere de realizar un exhaustivo análisis a cada colaborador, teniendo en cuenta desde su incorporación en la empresa los aspectos que lo motivan a permanecer en su actividad.

En una evaluación completa sobre el bienestar laboral es importante tener en cuenta los resultados de las encuestas de clima laboral, y examinar aspectos que efectivamente valoran los trabajadores, actividad que requiere realizar entrevistas al personal de forma individual o a grupos focales.

I.2.1 - Procesos o factores que afectan en el clima laboral

Existen un sinnúmero de variables que tiene mayor o menor influencia en el clima laboral, es por ello la importancia de tener en cuenta ciertos factores tales como: (Brunet, 2011)

- **La persona:** existen características de cada trabajador que tienen gran influencia tanto negativas como positivas en el clima laboral, como ser su personalidad, valores, expectativas, motivaciones, estado de ánimo y situación familiar).
- **El equipo de trabajo:** el fortalecimiento del equipo de trabajo depende de los vínculos positivos que genere la institución, por ello las relaciones interpersonales son importantes debido que afectan en forma negativa o positiva a clima laboral.
- **Estructura Organizacional:** se debe diseñar y adaptar la estructura de la empresa a nivel de puestos, de procedimientos y de políticas con el objetivo de fortalecer las relaciones entre todo el plantel de recursos humanos, ayudando a mejorar el clima laboral de la misma.
- **Estipular Políticas organizativas:** será de gran ayuda para fomentar un clima laboral sólido teniendo en cuenta algunas acciones que ayuden a la misma como los incentivos económicos y personales, la permanente capacitación, el reconocimiento por la excelencia en la realización de sus tareas, entre otros.
- **El Rol del Líder:** las instituciones deben imponer un estilo de dirección y liderazgo que deberán ser aplicadas con exactitud, con el objetivo de que todo el personal tenga claro la misión de la empresa. Sirve además para identificar las necesidades e inquietudes de los recursos humanos.
- **Cultura organizacional:** la empresa deberá estipular los valores, actitudes y hábitos que deberán ser compartidas entre todos los empleados de la institución, con el objetivo de generar un buen clima laboral.

- **Los activos:** todo lo relacionado a las instalaciones edilicias, la iluminación, los mobiliarios, elementos de trabajo, deben estar en condiciones de manera a que los recursos humanos pueden cumplir con sus obligaciones en un ambiente tranquilo y cómodo.
- **El entorno:** las instituciones públicas, los proveedores, clientes, influyen en el clima laboral de una empresa. Es por ello que se deberá mantener una buena relación con las mismas.

I.2.2 - Diagnóstico del clima laboral

Este paso es indispensable atendiendo que del resultado obtenido se podrá decidir y evaluar los elementos de gestión utilizados actualmente y en su defecto diseñar nuevos elementos que sean efectivos para la solución de conflictos. (Davis,2007)

Los diagnósticos permiten a los empleados expresar sus inquietudes como también sus opiniones sobre cómo funciona la empresa. Con estos resultados las instituciones deben analizar y evaluar los resultados obtenidos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Existen acciones que deben considerarse para un buen diagnóstico del clima laboral, entre ellas se pueden citar algunas tales como:

- Motivación
- Proceso de influencia
- Objetivos
- Información
- Comunicación
- Proceso de control

I.2.3 - Herramientas de medición del clima laboral

Existen varios instrumentos de medición de clima laboral, pero la más utilizada es el cuestionario por escrito. De igual manera es importante la combinación de varias herramientas como las entrevistas individuales, entrevistas grupales de manera a obtener la mayor cantidad de información posible. (Davis, 2007)

I.2.3.a - Entrevista

Como su nombre lo indica es una conversación abierta que mantiene el empleado con un miembro responsable asignado por la empresa, con el objetivo de recabar información variada de todos los temas que hacen referencia a la empresa.

Para que la entrevista cumpla con su objetivo, la persona responsable deberá poseer la habilidad de escuchar al entrevistado y la duración de la misma no deberá sobrepasar las 2 horas.

I.2.3.b - Entrevista grupal

Este tipo de entrevistas es importante convocar a 6 referentes de cada área de la empresa. Hay que tener en cuenta que en este tipo de entrevistas las preguntas no están dirigidas en forma particular a ningún integrante, sino son planteadas en forma general.

I.2.3.c - Cuestionario

Tiene como finalidad la de comunicar a los empleados el interés de la empresa por las opiniones expuestas, permitiendo identificar insatisfacciones y ambientes negativos con el objetivo de iniciar medidas que pudieran solucionar en forma inmediata dichas situaciones.

El diseño del cuestionario deberá ajustarse a las problemáticas y situaciones particulares de la empresa y se tendrá en cuenta algunos factores tales como:

- **Datos cuantitativos:** como cantidad de empleados, salarios, puesto que ocupa, etc.
- **Datos cualitativos:** son los obtenidos en las entrevistas tanto personales como grupales

Es importante mencionar que las encuestas permiten medir diferentes factores importantes tales como:

- Organizativo
- Entorno
- Definición de puesto de trabajo
- Relacionamiento
- Desarrollo personal y profesional del empleado

La encuesta utilizada deberá garantizar el anonimato, la voluntariedad y la transparencia de los resultados obtenidos y el diseño del mismo se enfocará principalmente en preguntas cerradas.

I.2.4 - Pasos para medir el clima laboral en una institución

Mediante la medición del clima laboral, las empresas buscan conocer las actitudes y emociones de los empleados en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones. (Davis, 2007)

Es por ello que para identificar falencias es importante tener en cuenta los siguientes pasos para la medición del clima laboral en una institución, haciendo referencia a algunos puntos tales como:

- **Análisis e interpretación de las informaciones obtenidas:** el personal responsable debe ser idónea con experiencia en análisis e interpretación de datos estadísticos, aplicando todas las herramientas disponibles para la realización del mismo.

- **Comunicación y Confidencialidad de lo que se va realizar:** es indispensable que la institución comunique lo que se va realizar y el fin del mismo, dando a conocer que se garantiza el anonimato y la confidencialidad de las informaciones obtenidas antes, durante y posterior al estudio realizado
- **Establecer objetivos:** con el fin de medir el grado de satisfacción de todo el personal de la empresa y las expectativas que tienen los mismos hacia la institución, identificando factores que tienen en cuenta los empleados.
- **Herramientas de medición:** como ya se ha mencionado anteriormente, es recomendable la utilización del cuestionario encuesta para la medición del clima laboral dentro de una institución
- **Identificación de factores:** tener bien definido que se pretende conocer y evaluar en una medición del clima laboral.
- **Medición y extensión del cuestionario:** debe estar compuesta por preguntas concretas y no exceder la cantidad de 50.
- **Plan de acción:** este paso deberá estar acompañada con los resultados obtenidos incluyendo cronograma de actividades a realizar. Este plan debe priorizar las acciones a realizar de manera a mejorar el clima laboral detectado.
- **Resultados:** se deberá presentar los resultados obtenidos posteriores al análisis e interpretación de las informaciones y estará dirigida a todo el personal de la institución.
- **Segmento y tamaño de la muestra:** se establecerán políticas en cuanto a que segmento dirigir la medición y para la determinación de la muestra se deberá incluir a todo el personal de la institución.
- **Seguimiento del plan de acción:** con el fin de garantizar el éxito deseado se deberá tener un plan de seguimiento a todas las acciones planteadas, evaluando en forma permanente todo lo estipulado en el cronograma de trabajo.

I.3 - La gestión por procesos

En el diseño estructural de las empresas, durante varios periodos se encontraban ausentes las demandas del análisis organizacional. Para la coyuntura actual, se determina un nuevo concepto de estructura organizativa donde se considera que toda empresa u organización puede desenvolver una red de procesos interrelacionados o interconectados, de manera que se pueda utilizar un modelo administrativo denominado. (Carrasco, 2001)

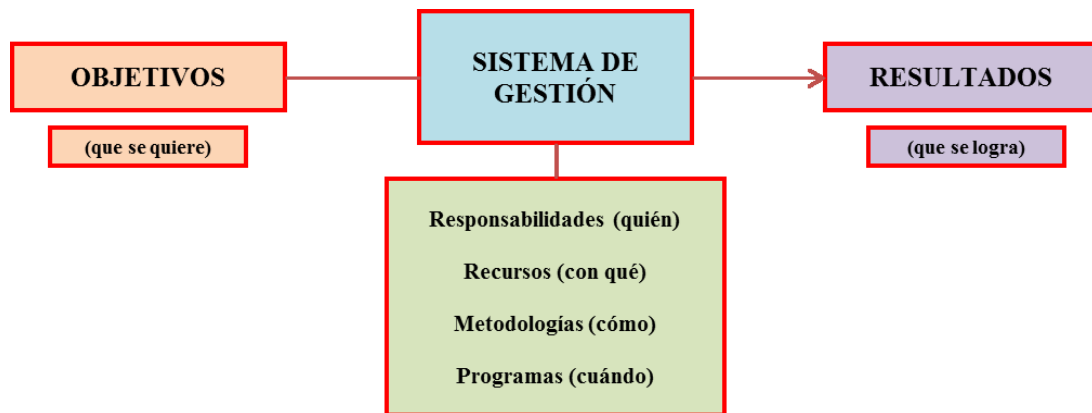
La Gestión basada en los Procesos (GbP) se atribuye a la forma de administrar una organización fundamentada en Procesos. Definiendo procesos a, una sucesión de actividades encaminadas generar valor agregado a un ingreso para obtener un resultado, y un producto o servicio que satisfaga los requerimientos de los clientes.

La gestión por procesos se identifica por un sistema interrelacionado de técnicas que auspician la satisfacción del cliente al recibir el producto o servicio, teniendo en cuenta que elimina las barreras institucionales de cada área unificando el enfoque en dirección a los objetivos primordiales de la organización, propiciando una adecuada administración de las interfaces entre los procesos.

El paradigma de gestión basada en los procesos se originó a partir de la reingeniería administrativa, y finalizó con los principios planteados de un conjunto de pautas en cual el enfoque por procesos se considera *“un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa”*. (Coello; 2014)

En la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública se manifiesta que, la gestión basada en procesos muestra que *“las organizaciones e instituciones públicas que orientan sus actividades al desarrollo de estrategias en técnicas de procesos, estableciendo datos y evidencias, ajustado a objetivos, metas y actividades a lograr instauran una gestión por procesos que posibilita optimizar las tareas en la administración gubernamental orientada al servicio público, y como consecuencia obtener calidad en la gestión pública. El proceso se conforma de una sucesión sistemática de actividades, interrelacionadas para proporcionar valor agregado al producto o servicio”*. (Chiavenato, 2008)

Gráfico N° 2 - Gestión por proceso



Fuente: SANZ. Guía para la gestión fundamentada en procesos. Elaboración propia. 2018

I.3.1 - Ventajas de la Gestión por procesos

En cuanto a las ventajas de una buena gestión por procesos en una institución, es importante citar algunas tales como: (Sanz, 2009)

- Facilita una buena orientación al cliente
- Sirve para mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades
- Es una herramienta para estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos

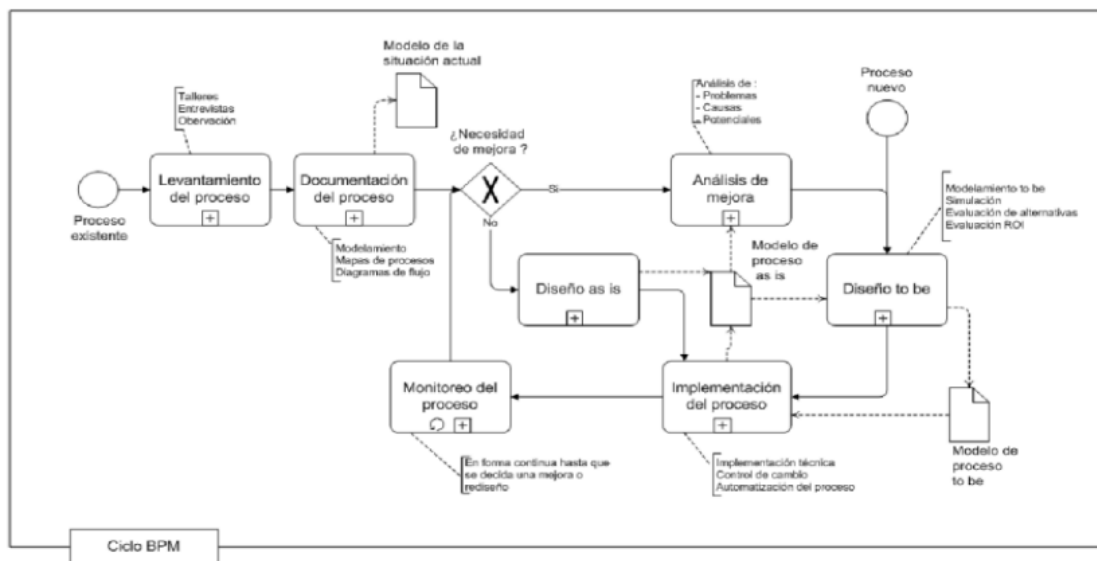
I.3.2 - Definición de acciones para la gestión de procesos

De manera a poder analizar de manera eficiente el proceso de cada empresa, es importante realizarlo de manera separada, es decir proceso por proceso. Es por ello que se recomienda como primera medida el levantamiento de toda la información necesaria mediante entrevistas con las personas responsables de cada proceso a evaluar, describiendo las prioridades para luego confeccionar el flujo de trabajo a seguir. (Lucas, 2014)

Posterior a la descripción del flujo de trabajo se debe documentar la situación actual para luego analizar si la misma necesita ser mejoras en sus funciones. En caso de que necesite mejoras se procede a su análisis teniendo preparando herramientas tales como:

- Diagrama de flujo
- Fichas de descripción de procesos
- Políticas
- Descripción de las deficiencias

Gráfico N° 3 - Ciclo de la Gestión por Procesos



Fuente: Freud. Elaboración propia. 2018

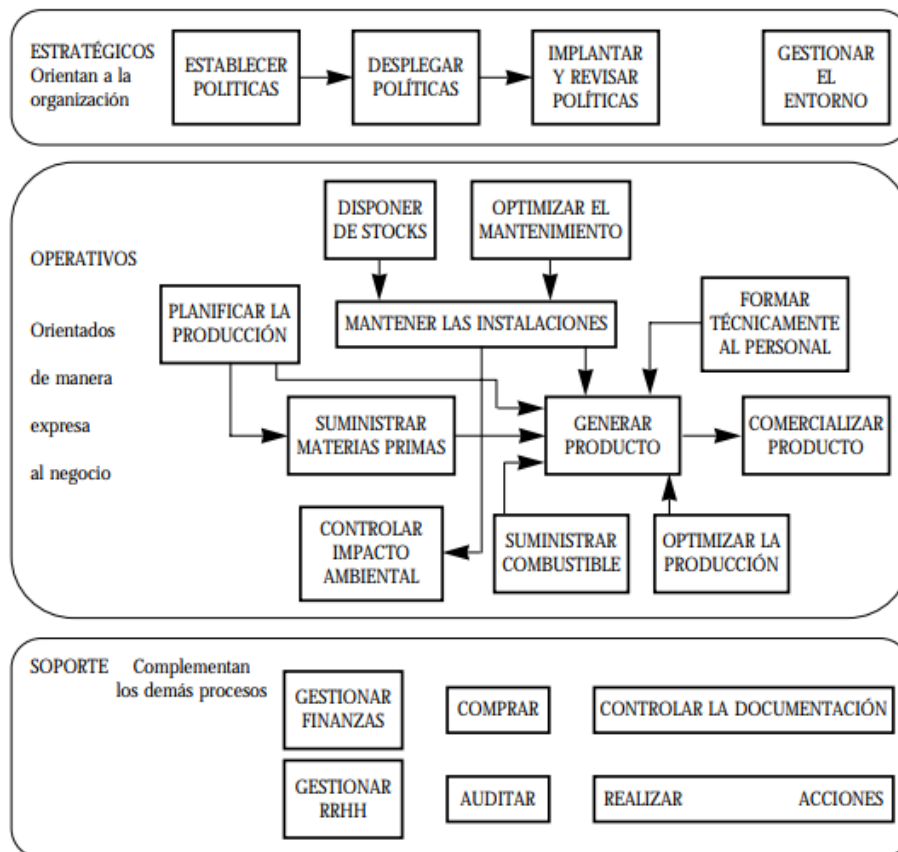
Como acción final, se procede a la implementación del proceso propuesto, dando énfasis a las estrategias definidas donde las herramientas fundamentales para lograr el éxito deseado se basan en la gestión del cambio y las estrategias de comunicación.

I.3.3 - Clasificación de los procesos

Teniendo en cuenta las definiciones expuestas anteriormente, los procesos son conjunto de actividades que se realizan en forma secuencial y en algunos casos en forma paralela. A raíz de ello la importancia de conocer cómo se clasifican los procesos, donde los mismos pueden ser: (Agudelo, L. & Escobar, J. , 2007)

- **Procesos Estratégicos:** son las definidas por la institución basándose en sus objetivos y estrategias establecidas.
- **Procesos Operativos:** los propios de cada institución, es decir la descripción operativa de toda la empresa
- **Procesos Apoyo:** como su nombre lo indica, sirven para de ayuda para cumplir con los objetivos propuestos en cada proceso definido

Gráfico N° 4 - Esquema General del mapa de procesos



Fuente: Agudelo. Elaboración propia. 2018

I.3.4 - Niveles de los procesos

Siguiendo con la definición de Agudelo (2007), los procesos tienen cuatro niveles, que son direccionados de acuerdo a las funciones establecidas que deben ser monitoreadas en forma permanente. Los mismos son: (Agudelo, L. & Escobar, J. , 2007)

- **Procesos Operativos:** son los que ayudan a lograr un producto o servicio de buena calidad, combinando factores como recursos humanos, recursos físicos, etc.
- **Procesos de apoyo:** sirven para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.
- **Procesos de Gestión:** su principal función es la de controlar y dar seguimiento a los todos procesos de manera a mejorar en caso necesario.
- **Procesos de dirección:** estipuladas por la alta dirección de la empresa para el cumplimiento de todos los procesos establecidos.

I.3.5 - La importancia del análisis en el proceso

Teniendo en cuenta lo expuesto por Agudelo (2007), la importancia en el análisis de los procesos tiene dependencia de la representación de los mismos mediante un mapa o diagrama de proceso, donde se podrá indicar las conexiones existentes entre cada proceso mediante sus entradas y salidas, pudiendo tener bien identificadas cuales son los procesos de mayor importancia dentro de la estructura. (Chiavenato, 2008)

De ahí la importancia de señalar algunos aspectos importantes tales como:

- Identificación de las actividades que requieran cambios o ajustes.
- Definición de la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control del proceso.
- Resguardar el cumplimiento de los requisitos de normas.

- Estipular las bases para la mejora continua de los procesos.

I.3.6 - Identificación de procesos claves y procesos críticos

Toda organización tiene la obligación identificar y analizar todos los procesos críticos existentes, de manera a que no se agraven y sean irreversibles en algunos casos. Cabe destacar que este tipo de procesos inciden de forma negativa y directa en los resultados pretendidos por la institución. (Agudelo, L. & Escobar, J. , 2007)

De esta definición surge la necesidad de citar algunas características de los procesos críticos como ser:

- Elevado riesgo técnico y tecnológico
- Alta dependencia de personal especializado
- Son reincidentes en errores
- Nula eficiencia sobre el control de los procesos

Ahora bien, existe una marcada diferencia entre los procesos clave y los críticos, y los mismos radican principalmente en que los procesos denominados claves, están relacionados en forma directa con las estrategias planteadas y los factores claves de éxito de la organización.

En contrapartida a los procesos clave, los críticos lo son solamente por un periodo de tiempo, hasta que se puedan ejecutar las acciones correctas y lograr así la optimización de los procesos.

I.3.7 - Manual de procesos

Este documento es muy importante atendiendo que su principal función es la de especificar la manera correcta que debe ejecutarse cada proceso dentro de la organización. (Chiavenato, 2008)

I.4 - Gestión del Talento Humano por competencias

Conceptualizando la “*Gestión de Talento Humano por Competencias*”, se clasificaría como sinónimo de la palabra competencia, y partiendo de esta premisa “*Gestión del Talento*” hace referencia a “*Gestión de las Competencias*”. Igualmente, poseer talento indica gozar de diversas competencias, de categoría o de niveles determinantes de acuerdo a los requerimientos laborales, factor que marca diferencia para un profesional exitoso, “*entendiendo por profesional a una personal que no solo posee conocimientos, y jerarquía laboral, sino una persona idónea para desenvolverse en un puesto laboral*”. (Alles, 2008)

Los especialistas indican que, para promover cambios en la estructura se debe generar el discernimiento del sistema mental del ser humano y su interacción con el entorno, como consecuencias, conseguir el desarrollo de habilidades personales ignoradas.

En la actualidad, el concepto de inteligencia se debe transformar, y construir el desarrollo personal desarrollando en cada personal sus aptitudes. Realizar las actividades a partir del ámbito de influencias, incorporando nuevos conocimientos para provocar nuevas capacidades. Los líderes modernos requieren, fomentar el pensamiento crítico en las organizaciones, partiendo de los procesos de cambios internos de cada trabajador.

Una empresa u organización dinámica está compuesta por excelentes equipos de trabajo, donde cada trabajador desenvuelve sus cualidades. Como resultado, la gestión del talento humano por competencias constituye una efectiva revolución en la manera de gestionar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones.

Alles (2008) menciona que la gestión del personal por competencias es el camino del éxito, y los comportamientos (competencias) propician los resultados.

La gestión por competencias brinda un método administrativo orientado a fortalecer el elemento humano, en el cual cada trabajador contribuye con sus mejores

capacidades profesionales a la organización. El personal comprometido con sus actividades, es el núcleo fundamental y vital para el progreso de una empresa. (Chiavenato, 2008)

A través de la implementación del enfoque de gestión por competencias se logra que la administración de una organización se adapte al recurso humano, manejando las peculiaridades de cada persona, y determinando el puesto de trabajo de acuerdo a sus capacidades para que se desenvuelvan eficazmente en su área laboral. Como resultado obtener, la integración de un equipo de trabajo que alcanzará los objetivos a corto, mediano y a largo plazo de forma efectiva y como expresa Chiavenato, I. (2008) se hace imprescindible tener definido los perfiles de puestos enlazados con las competencias. (Chiavenato, 2008)

I.4.1 - Procesos en gestión del talento humano

Probablemente lo que se debe realizar es, modificar la manera de gestión de talento humano, en vez de perfeccionar el proceso. Considerando que los acontecimientos afectan la forma de pensar, los cambios cuantitativos favorecen a transformar los pensamientos, y cambia la noción de los hechos. Los viejos modelos ideológicos se deben abandonar e investigar por herramientas que beneficien a gestionar los conocimientos. (Thompson, Arthur, y Strickland, A., J., 2001)

Promover un actualizado sistema de procesar, una nueva forma de análisis para las modificaciones requeridas y continuamente instaurar nuevas estrategias, que permitan obtener, los rendimientos deseados en tiempo y espacio solicitado, asimismo valorar el proceso, el fluir permanente, donde se mantenga la dirección y el objetivo cada momento con bienestar laboral.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Chiavenato (2008), existen 6 procesos fundamentales que grafican un buen esquema de Gestión de Talento Humano, las cuales son esenciales para las empresas, que son:

- **Admisión:** incluyen todos los procesos necesarios para la inclusión de nuevas personas dentro del plantel de la empresa. Dichos procesos tienen incluido el reclutamiento y la selección.
- **Aplicación:** utilizados para el diseño de todas las actividades que serán realizadas por el personal que ingresa a la institución y sirve para orientar y acompañar sus labores diarias.
- **Compensación:** son utilizados para implementar planes de incentivos a todo el personal de manera a satisfacer las necesidades personales de cada empleado.
- **Desarrollo:** hace referencia a las capacitaciones otorgadas por la empresa para que todo el personal pueda desarrollarse en forma personal y profesional.
- **Mantenimiento:** con el objetivo de fomentar ambientes acordes para cada actividad que realiza el personal dentro de la institución.
- **Monitoreo:** es de vital importancia atendiendo que sirve de ayuda para control, monitoreo y seguimiento de todas las actividades realizadas por el personal de la empresa.

Gráfico N° 5 - Gestión del Talento Humano



Fuente: Chiavenato. Elaboración propia. 2018

I.4.2 - Competencias Laborales

Desde todo punto de vista, existe una conducta de competencia en las personas, que se consolidan de acuerdo a los conocimientos y atributos que posean a lo largo del tiempo, que sirven de soporte y respaldo para realizar diversos tipos de actividades. A raíz de esto, es que todas las organizaciones ejecutan un programa de competencias para cubrir un puesto vacante. (Alles, 2008)

Siguiendo con lo expuesto por Chiavenato (2008), las competencias se clasifican en:

- **Competencia de Gestión:** se rigen al comportamiento en cuanto a negociación y planificación de actividades que hacen referencia a sus labores cotidianas y se asocian a personas de diferentes niveles de capacidad en cuanto a sus funciones y se dividen en niveles de “no competente”, “competente” y “experto”.
- **Competencias Básicas:** hacen referencia al comportamiento de las personas y están ligadas directamente a la educación formal como también la identificación de destrezas básicas que justifiquen su rol productivo, donde incluyen lectura, comprensión, comunicación, capacidad de análisis y evaluación, etc.
- **Competencias Conductuales:** están relacionadas directamente en actitudes y comportamientos en diferentes funciones productivas que hacen referencia específicamente a las habilidades metodológicas.
- **Competencias Técnicas:** se rigen exclusivamente al comportamiento laboral de las personas dando énfasis a la parte técnica en un área determinada como también el uso del lenguaje técnico necesario en dicha área.

I.4.3 - Objetivos de la gestión de talento humano por competencia

Al hablar de objetivos por competencia, los mismos están direccionados en establecer un programa de mejoras permanentes y continuas en los diferentes puestos que ocupan los empleados, con el fin de dar mayor flexibilidad a las tareas diarias, contando con un plantel con alto nivel de preparación con capacidad de evaluación permanente. (Alles, 2008)

Al tratarse de una competencia a nivel laboral, es importante mencionar las dimensiones que tienen relación con el concepto de competencia, que son:

- **Certificación de competencias:** implica que para la emisión de un certificado, el personal interesado deberá pasar por un proceso de evaluación, aclarando siempre que no se trata de un diploma sino de un documento que sirve de constancia donde la persona posee aptitudes para competencias.
- **Formalización de las competencias:** gracias a la identificación y normalización de las competencias, la formalización será más eficiente será más eficiente con un alto impacto en las necesidades de la organización.
- **Identificación de las competencias:** que se inicia a partir de una determinada actividad de trabajo, donde se pone a prueba el desempeño del personal en cuanto a la su capacidad de gestión.
- **Normalización de las competencias:** posterior a la identificación de las competencias, se procede al desarrollo de procedimientos que a su vez se convierten en normas válidas para la institución y será de ayuda para la normalización de las competencias existentes.

I.4.4 - Desarrollo de la gestión del talento humano por competencia

Teniendo en cuenta las necesidades de la institución, el proceso de Gestión por competencias es desarrollado en función a los siguientes términos: (Chiavenato,2008)

- Análisis de tareas
- Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales
- Detección de problemas (necesidades)
- Detección y Análisis de problemas
- Ineficiencia personal
- Ineficiencia por agentes externos

I.4.5 - Cómo identificar competencias laborales

Existen varias metodologías para identificar las competencias laborales, pero todo depende exclusivamente de la capacidad del personal en demostrar sus cualidades básicas que tienen relación directa al puesto que ocupan dentro de la institución. (Chiavenato, 2008)

Las observaciones realizadas a todas las competencias se realizan desde tres principales puntos de vistas de manera a conocer el grado de conocimiento de los empleados de la institución, como ser:

- Actitudes: Es el saber ser.
- Conocimientos: Es el saber.
- Habilidades: Es el saber hacer.

Teniendo en cuenta las definiciones expuestas anteriormente, se puede determinar que en la actualidad existen tres metodologías para identificar competencias laborales, que son:

- **Análisis Conductista:** sirve para establecer factores que permitan a los empleados tengan un algo desempeño en sus labores diarios.
- **Análisis Constructivista:** tiene como principal objetivo identificar los problemas que se originan dentro de la institución con la finalidad de resolverlos de la mejor manera posible.

- **Análisis Funcional:** se caracteriza por la detección de elementos principales que contribuyen y ayudan a los resultados esperados.

I.4.6 - Proceso de selección y las competencias

En el momento de selección del personal, es importante que la empresa tenga definida los atributos que deben tener los competidores, teniendo en cuenta los siguientes factores tales como: (Chiavenato, 2008)

- Análisis de los perfiles
- Elaboración de informes de los finalistas
- Definición de competencias necesarias
- Diagnóstico de las competencias a desarrollar
- Eliminación de parámetros innecesarios
- Descripción de perfiles de manera realista
- Realización de test situacional
- Planificación de rotación de puestos de trabajo de los competidores

I.5 - Evaluación de desempeño

La *Evaluación de desempeño*, es la actividad que comprueba habilidades del empleado. Se define también como, medición de cometido laboral, apreciación del personal, valoración del mérito, del profesional y del empleado. (Ivancevich, 2005)

En algunas empresas u organizaciones se manejan métodos de evaluación, formal e informal. El sistema formal de desempeño laboral constituye, una manera periódica de evaluar las tareas de los empleados. En el procedimiento informal de evaluación, los directivos deliberan los trabajos de cada empleado, siendo los privilegiados de mayor ventaja.

A fin de, develar la productividad del empleado y mejorar su rendimiento futuro, se recurre a la evaluación y fiscalización de las características, conducta y

resultados concernientes a las actividades individuales, así mismo, conocer el estado del ausentismo laboral. Igualmente, la apreciación profesional es un estudio por cual se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y los motivos del mismo, considerando a la evaluación un procedimiento. (Aguirre, 2000)

La evaluación o valoración laboral es un procedimiento:

- **Continuo:** realizado anualmente, considera las acciones del individuo durante todo el tiempo evaluado.
- **De expresión de juicios:** se introduce de manera notoria, rigurosa y constructiva, los puntos fuertes de modo a fortalecerlos, y los frágiles a fin de buscar soluciones.
- **En cascada:** cada funcionario es valorado por su superior al concluir el proceso, y todo el personal ejerció como evaluador y evaluado por trabajadores de la propia organización.
- **En relación con el trabajo habitual:** se observa la importancia de cada funcionario en la organización en relación del trabajo en su cargo.
- **Histórico:** en la evaluación se consideran las acciones de todo un año, a fin de perfeccionar el desempeño a través del reconocimiento y las modificaciones necesarias.
- **Integrador:** de acuerdo con esta evaluación se pretende descubrir lo que el evaluado ha realizado correctamente en la organización, para gratificarlo, y ayudar en los puntos débiles para mejorar el desempeño posterior, apuntando a la integración organizacional.
- **Orgánico:** aplicada a toda la organización, sin determinarse por departamentos.

- **Prospectivo:** se establece la función que puede desempeñar el evaluado posteriormente en la organización y las providencias a tomar para su logro.
- **Sistemático:** en una organización es obligatorio que el proceso de evaluación se obtenga de manera pormenorizada en un manual de procedimientos para garantizar la objetividad, donde los funcionarios conozcan los criterios de apreciación con anticipación.

La evaluación del desempeño muestra que, es factible implementar nuevas políticas administrativas de compensación y ejecución, permite tomar decisiones de promociones o cargos, también propicia el considerar la necesidad de invertir en capacitaciones, detectar falencias en el diseño del puesto y favorece a descubrir los problemas personales que afectan al empleado y sus aptitudes en el cargo. (Chiavenato, 2008)

Una evaluación del desempeño genera beneficios, tanto al evaluador como al evaluado. La valoración del potencial de las personas identifica las condiciones a tener en cuenta en la organización y define el aporte de cada empleado, del mismo modo que, identifica a aquellas personas que necesitan perfeccionarse en sus actividades, y reconoce al personal que puede ser promovido o transferido según su desempeño. Y lo fundamental, perfecciona las relaciones humanas en el trabajo, al estimular la productividad y las oportunidades a los empleados.

I.5.1 - Etapas del proceso de evaluación de desempeño

Cada programa de evaluación de desempeño será realizado con una metodología de trabajo bien definida, con diferentes etapas que serán previamente evaluadas y analizadas antes de la implementación. Para ello, es importante tener en cuenta las siguientes etapas: (Georg, Bolander y S. Snell, 2010)

- **Capacitación:** los intervinientes en la evaluación deberán tener cursos de capacitación en cuanto a los procesos y aspectos formales de una evaluación de manera a que la misma cumpla con sus funciones.

- **Difusión:** la organización difundirá por todos los medios disponibles la fecha en que se realizará las evaluaciones correspondientes con sus respectivos cronogramas.
- **Evaluación Final de Desempeño:** al término del periodo respectivo cada evaluador realizará un informe final sobre lo evaluado.
- **Instrumentos de Evaluación:** la empresa proveerá de todos los instrumentos necesarios para la realización de la evaluación.
- **Retroalimentación:** como etapa final, el evaluador dará entrega de la evaluación realizada para informar sobre su desempeño y la fijación de las metas y objetivos que deberá cumplir en un periodo de tiempo.

I.5.2 - Principales ventajas de la evaluación de desempeño

Entre las principales ventajas de la evaluación de desempeño, los mismos se deben analizar desde el punto de vista del empleado y de la institución. (Chiavenato, 2008)

Punto de vista del empleado:

- Es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados.
- La información obtenida es necesaria y deseada por los empleados.
- Mejorar el rendimiento precisa de valoración anticipada.
- Darle valor a sus acciones y reconocerlas son factores motivantes.

Punto de vista de la institución:

- Identifica a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender transferirlos.
- Brinda oportunidades a los empleados no solo con ascensos sino como desarrollo profesional.
- Tiene la capacidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

I.5.3 - Algunos tipos de evaluación de desempeño

Evaluar el desempeño luego de un proceso ininterrumpido entrega información de eficacia en las tareas asignadas. Para ello es importante citar cuatro de tipos de evaluación de desempeño laboral que son: (Chiavenato, 2008)

- **Evaluación de Desempeño Laboral de 90°:** es la combinación de competencias y objetivos y están relacionadas con aspectos de remuneración y evaluación de desarrollo.
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 180°:** combinación de mediciones realizadas por el superior inmediato y el trabajador para el logro de los objetivos y competencias, junto con el rendimiento del empleado.
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 270°:** el personal es evaluado por su superior directo y en algunos casos es utilizada la figura de autoevaluación.
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 360°:** es la más utilizada por las organizaciones modernas, que tiene como objetivo brindar al empleado una perspectiva de su desempeño en la forma más adecuada posible.

I.5.4 - Control y Auditoría a la evaluación de desempeño

Teniendo en cuenta la importancia de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones, muchas de ellas están invirtiendo en recursos externos para la verificación y auditoría de las evaluaciones realizadas.

Si bien no es una práctica muy utilizada en la actualidad por su complejidad, la auditoría de evaluación de desempeño posee innumerables ventajas y beneficios tales como: (Burbano, 1995)

- Asegura un mejor cumplimiento de los requerimientos legales y sociales.
- Ayuda a disminuir los costos al aplicar procedimientos eficaces de administración de personal.
- Ayuda a la medición de eficiencia de los recursos humanos frente a los recursos materiales.
- Genera la conciencia de reconocimiento al capital humano de la empresa de parte de los ejecutivos y directivos.
- Deja en claro los derechos, deberes y responsabilidades de cada individuo.
- Determinar el costo de vinculación y desarrollo del trabajador, y la de su valor, es básica para determinar estrategias y políticas laborales.
- Genera un hábito de responsabilidad del personal de la empresa.
- Permite la identificación de problemas críticos del personal antes de repercutir en el ambiente organizacional.

I.5.5 - Aspectos principales a evaluar

De acuerdo a lo expuesto anteriormente Burbano (1995), el autor menciona algunos aspectos que se deben evaluar en una auditoría de acuerdo a las funciones de los recursos humanos como también la evaluación de desempeño. (Burbano, 1995)

Tabla N° 1 - Aspectos principales a evaluar

FUNCIÓN	ASPECTOS PARA EVALUAR
Planeación	Presupuestos del personal
Reclutamiento	Fuentes de reclutamiento
	Costos de reclutamiento
Selección	Entrevistas de empleo
	Solicitudes no aceptadas y las causas
	Solicitudes de transferencias
	Solicitudes de promoción
Capacitación y desarrollo	Costo de cursos y programas
	Registros de eficiencia en producción
	Registros de accidentes
	Grado de cumplimiento de los programas
	Control de calidad (registro)
Evaluación de desempeño	Rendimiento de los departamentos
	Comparación de las evaluaciones de los departamentos
	Registros de producción
	Datos de desperdicio de materiales
Compensación	Archivo de entrevistas de evaluación
	Archivo sobre salarios y bonificaciones
	Resultados de encuestas de salarios
	Información sobre horas extras
	Información sobre costo de prestaciones sociales, legales y
Relaciones laborales	Registro de demandas
	Información adicional sobre laudos arbitrales u otros
Ambientes en el trabajo	Informes sobre rotación de personal
	Informes sobre ausentismo
	Informes de inspecciones de trabajo
	Resultados de las encuestas sobre actitudes

Fuente: Burbano. Elaboración propia. 2018

CAPITULO II - MARCO METODOLÓGICO

2.1 - Tipo de investigación

La investigación será del tipo cualitativa y de enfoque descriptivo documental en base a informaciones obtenidas de los años 2013 a 2017.

2.2 - Diseño de la investigación

En el diseño, conforme al objeto que desea investigar, se optará por la investigación mixta: descriptiva y bibliográfica o documental atendiendo que se recurrió a documentos, leyes, reglamentaciones y publicaciones y a fuentes secundarias, tales como revistas especializadas y en internet, ya que se dispone de suficiente documentación sobre la incorporación del clima laboral como herramienta de gestión.

2.3 - Área

La investigación se desarrollará en todo el ámbito de la Superintendencia de Bancos, integrados por la gerencia, jefaturas y departamentos dependientes de los mismos.

2.4 - Población y Muestra

El universo de la investigación serán los gerentes de distintas áreas, jefes de área, mandos medios y funcionarios de menor rango de la Superintendencia de Bancos, compuesto por 200 personas, integrados por 4 gerentes de áreas, 16 jefes de departamentos y 180 funcionarios dependientes de cada área y departamento.

Se tomará como muestra a 30 personas de éstas áreas que desarrollan sus actividades la institución, considerada no probabilística y de conveniencia, ya que se han escogido a las mismas, por las responsabilidades funcionales y por la actividad sometida a riesgos en la cual se desempeñan. La muestra está compuesta por 2 gerentes, 8 jefes de área y 20 funcionarios.

2.5 - Unidad de Análisis

Las unidades muestrales serán no probabilísticas y de conveniencia y estará integrada por cada una de las personas que forman parte de la muestra.

2.6 - Fuentes de información y procesamiento de la información

Las actividades a realizar en el desarrollo de la investigación:

- Relevamiento de informaciones primarias mediante entrevistas y encuestas guiadas con un instrumento de preguntas semi-estructuradas y secundarias mediante consultas bibliográficas y documentales sobre el tema de la investigación.
- Elaboración de estudios específicos, si fueren necesarios, que constituirán los componentes del proyecto.

2.7 - Análisis y discusión de los resultados

En el trabajo se extraerán de las fuentes bibliográficas y de los especialistas autores de propuestas de medición de clima laboral, y el de aplicación en las adecuaciones correctivas que ocurran en la predisposición de los funcionarios al cumplimiento de las metas estratégicas organizacionales.

De todos los factores componentes o incidentes en el clima laboral de la institución, se dará énfasis a los aspectos de la gestión organizacional, el aporte de la gestión por competencias y resaltando la importancia del desempeño de los componentes y funcionarios del BCP.

Exponer sobre los factores relevantes del clima laboral en la gestión institucional.

Finalmente, el valor agregado de la presente investigación será la propuesta de una herramienta y un plan estratégico para la medición del clima laboral en el BCP, que les permita a los administradores del capital humano tomar decisiones de adecuaciones permanentes respecto de la satisfacción del capital humano.

2.8 - Presentación de los resultados

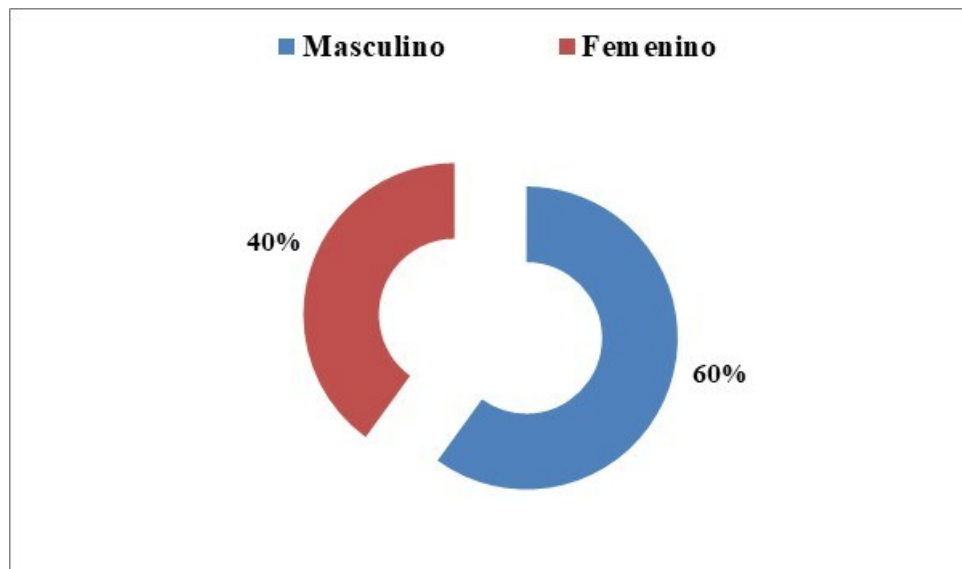
Pregunta N° 1 - Sexo de los encuestados

Tabla N° 2 - Sexo de los encuestados

	Cantidad	Frecuencia
Masculino	18	60%
Femenino	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 6 - Sexo de los encuestados



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto al sexo de los encuestados, el 60% son del sexo masculino, mientras que el 40% es del sexo femenino.

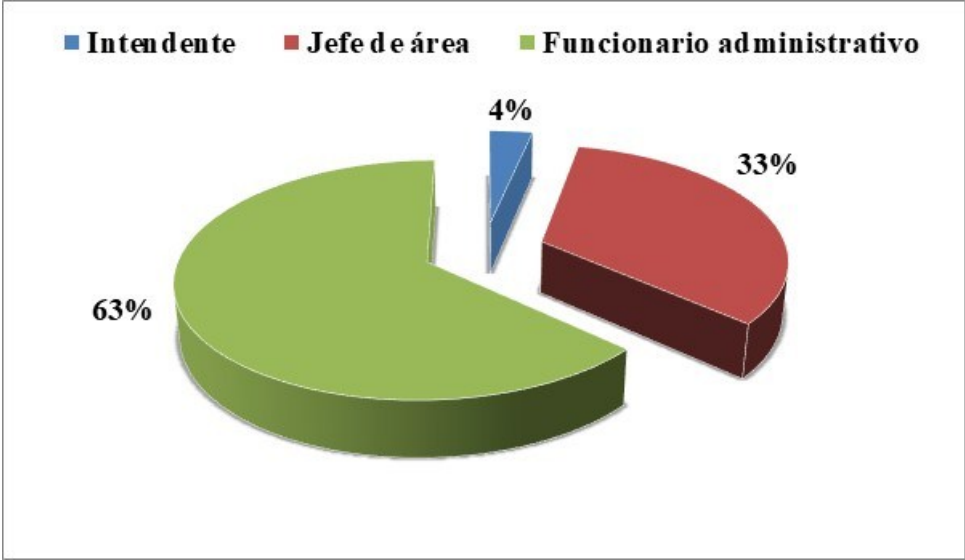
Pregunta N° 2 - ¿Me podría su cargo laboral actual?

Tabla N° 3 - Cargo de los encuestados

	Cantidad	Frecuencia
Intendente	1	3%
Jefe de área	10	33%
Funcionario administrativo	19	63%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 7 - Cargo de los encuestados



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

La pregunta N° 2 hace referencia al cargo que ocupan actualmente los encuestados, el 63% afirman que son funcionarios administrativos, el 33% jefes de área y el 4% intendentes.

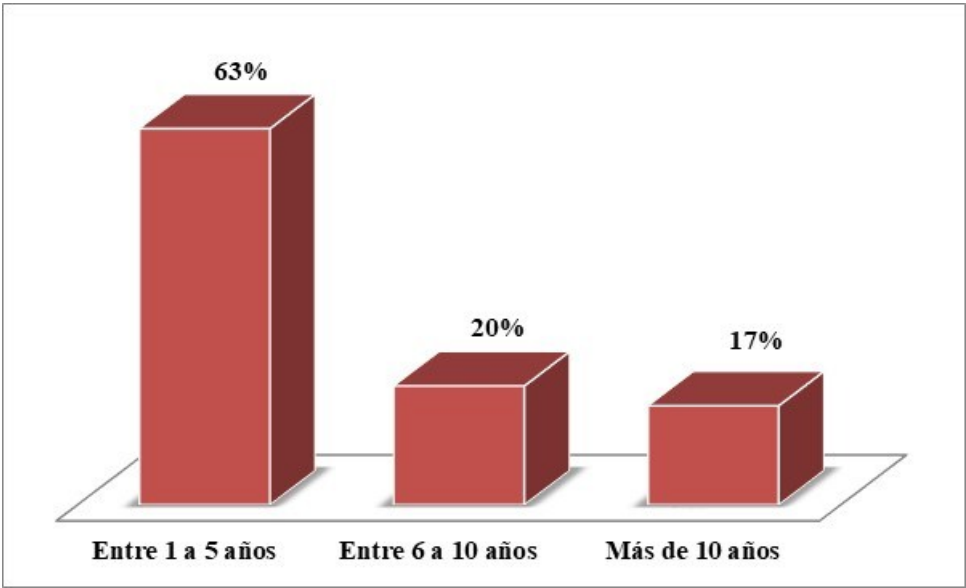
Pregunta N° 3 - ¿Me puede indicar en qué rango de antigüedad se ubica dentro del banco?

Tabla N° 4 - Rango de antigüedad de los encuestados

	Cantidad	Frecuencia
Entre 1 a 5 años	19	63%
Entre 6 a 10 años	6	20%
Más de 10 años	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 8 - Rango de antigüedad de los encuestados



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

El 63% de los encuestados tienen una antigüedad promedio entre 1 a 5 años, el 20% entre 6 y 10 años y el 17% más de 10 años de antigüedad. Estos datos indican que más del 30% poseen antigüedad laboral dentro de la institución.

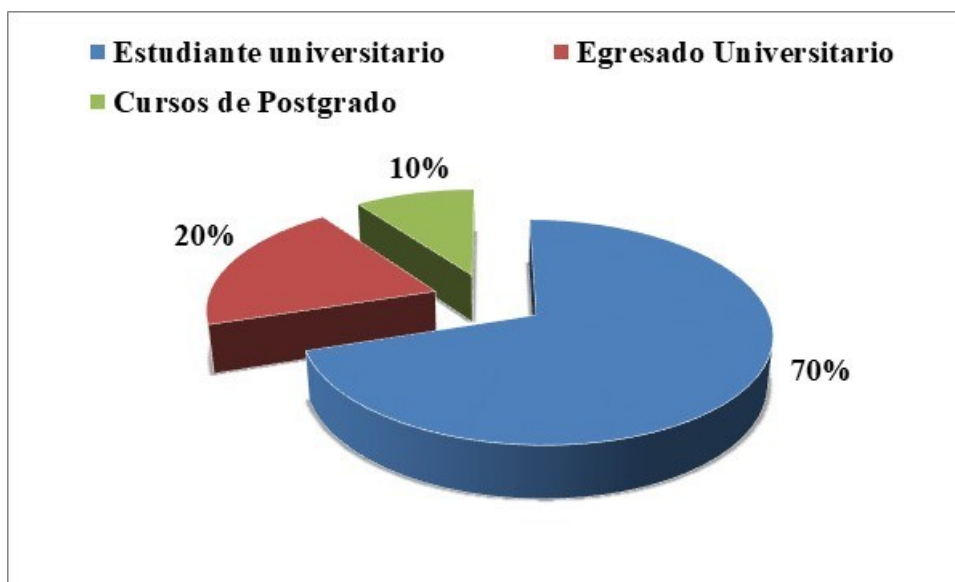
Pregunta N° 4 - ¿Qué nivel de estudios académicos posee actualmente?

Tabla N° 5 - Nivel de estudios académicos

	Cantidad	Frecuencia
Estudiante universitario	21	70%
Egresado Universitario	6	20%
Cursos de Postgrado	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 9 - Nivel de estudios académicos



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Del total de los encuestados, el 70% tiene nivel académico de estudiante universitario, el 20% ya son egresados universitarios y el 10% realizan o ya culminaron cursos de especialización a nivel de postgrado. Con estos resultados se puede identificar que existe un alto porcentaje de funcionarios que no han concluido su carrera universitaria.

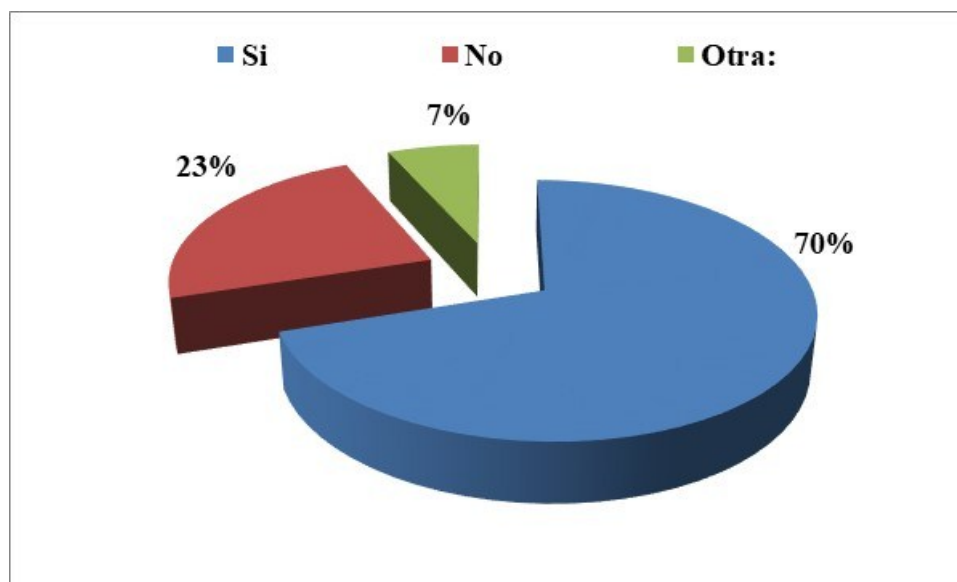
Pregunta N° 5 - ¿En su área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Tabla N° 6 - Desarrollo de trabajo en equipo

	Cantidad	Frecuencia
Si	21	70%
No	7	23%
Otra	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 10 - Desarrollo de trabajo en equipo



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Teniendo en cuenta el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la institución, el 70% afirma que si se fomenta el trabajo en equipo, el 23% afirma que no existe, mientras que el 7% afirma que a veces.

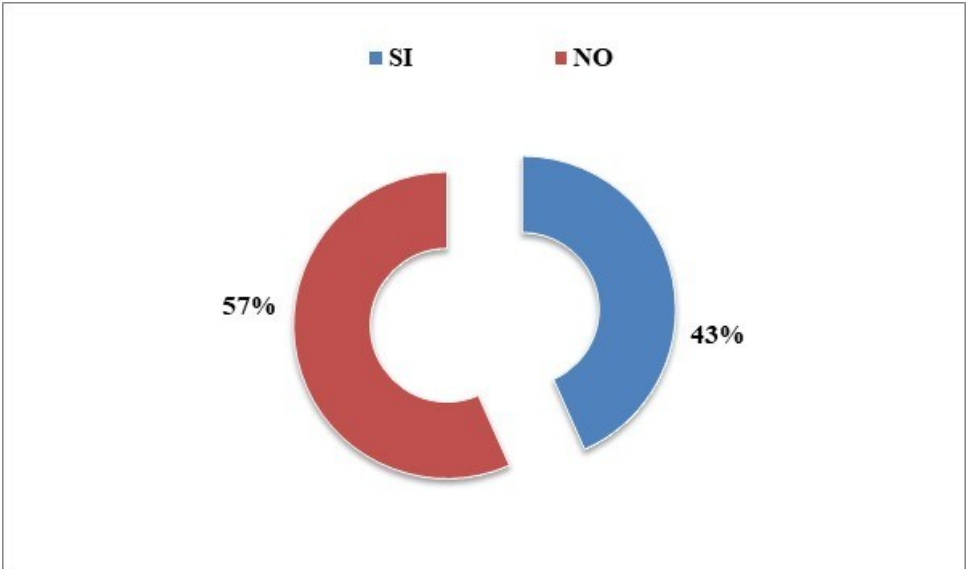
Pregunta N° 6 - ¿Existe un ambiente de trabajo agradable en su área o departamento?

Tabla N° 7 - Ambiente de trabajo

	Cantidad	Frecuencia
SI	13	43%
NO	17	57%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 11 - Ambiente de trabajo



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto al ambiente de trabajo del cual forman parte los encuestados, el 57% afirma que NO existe un buen ambiente, mientras que el 43% afirma que SI. Llama la atención el alto porcentaje que no se siente cómodo con el ambiente laboral existente.

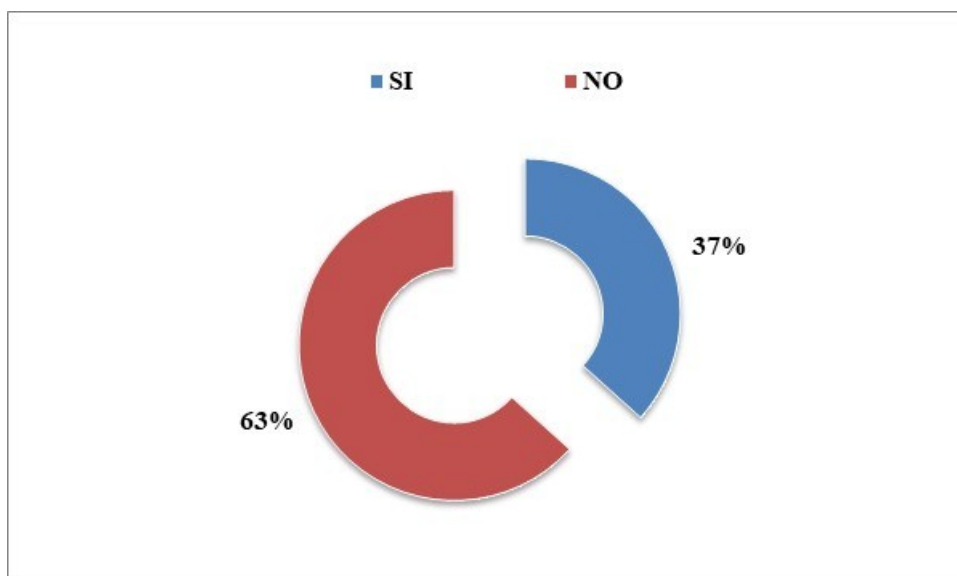
Pregunta N° 7 - ¿Posee un perfil definido para sus funciones?

Tabla N° 8 - Perfil definido para sus funciones

	Cantidad	Frecuencia
SI	11	37%
NO	19	63%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 12 - Perfil definido para funciones



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

La pregunta que hace referencia a que si los encuestados poseen un perfil definido para sus funciones, el 63% afirma que no lo tiene, mientras que el 37% afirma que si lo tiene. Estos resultados pueden ser factores determinantes para evaluar el ambiente laboral actual de la institución.

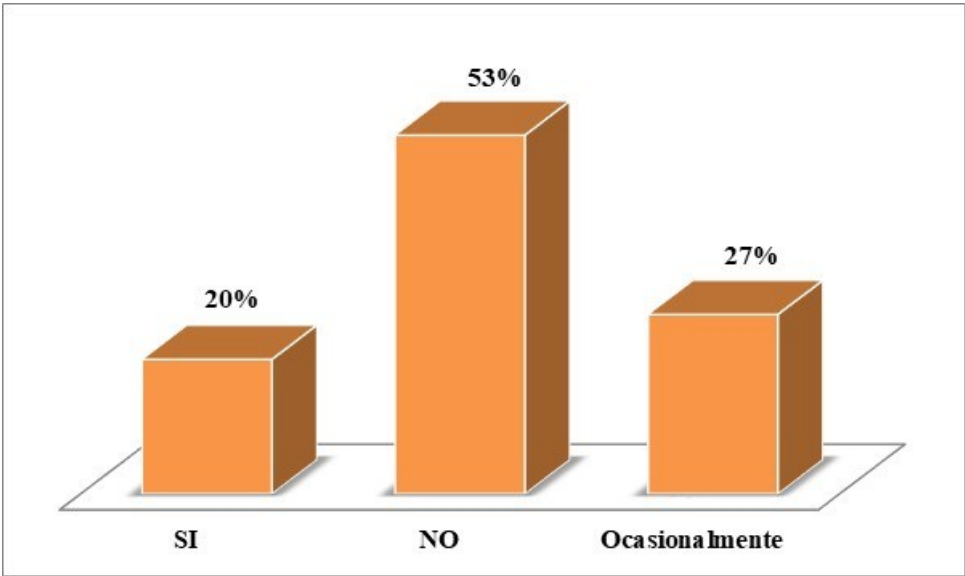
Pregunta N° 8 - ¿Opina Ud. que los gerentes o jefes de área poseen aptitudes para motivar al personal a su cargo?

Tabla N° 9 - Aptitudes para mejorar el personal a su cargo

	Cantidad	Frecuencia
SI	6	20%
NO	16	53%
Ocasionalmente	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 13 - Aptitudes para mejorar el personal a su cargo



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto a que si los jefes o gerentes, posean aptitudes para mejorar el personal a su cargo, el 53% afirma que no lo tienen, el 27% afirma que ocasionalmente, mientras que el 20% afirma que si lo tienen.

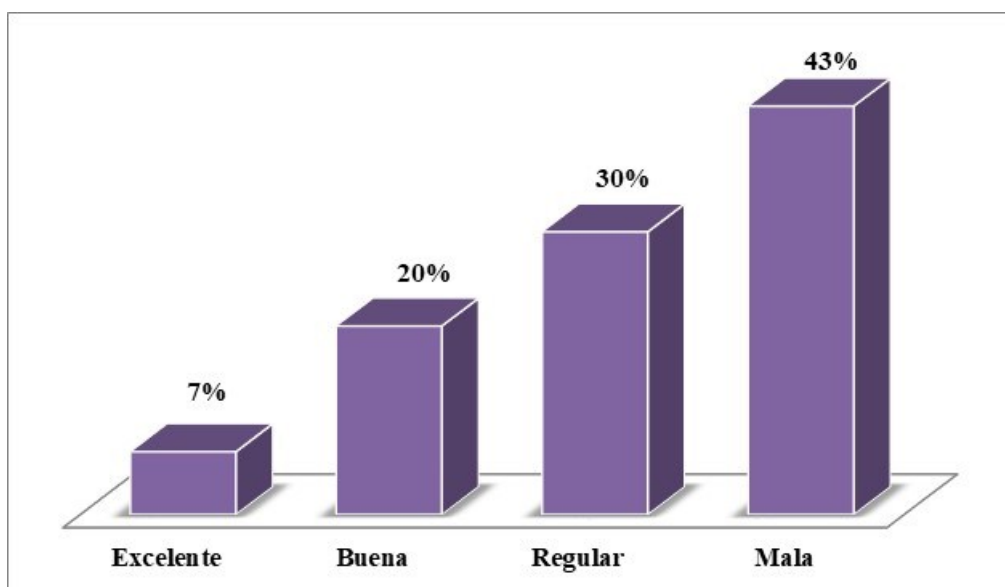
Pregunta N° 9 - ¿Cómo calificaría la interacción entre la gerencia y los rangos de menor nivel?

Tabla N° 10 - Interacción entre gerencia y rangos inferiores

	Cantidad	Frecuencia
Excelente	2	7%
Buena	6	20%
Regular	9	30%
Mala	13	43%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 14 - Interacción entre gerencia y rangos inferiores



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

La pregunta N° 9 hace referencia a la interacción que existe entre la gerencia y los rangos inferiores, donde el 43% afirma que es mala, el 30% afirma que es regular, el 20% afirma que es bueno y solo el 7% afirma que es excelente. Resulta evidente que la interacción es una falencia dentro de la institución.

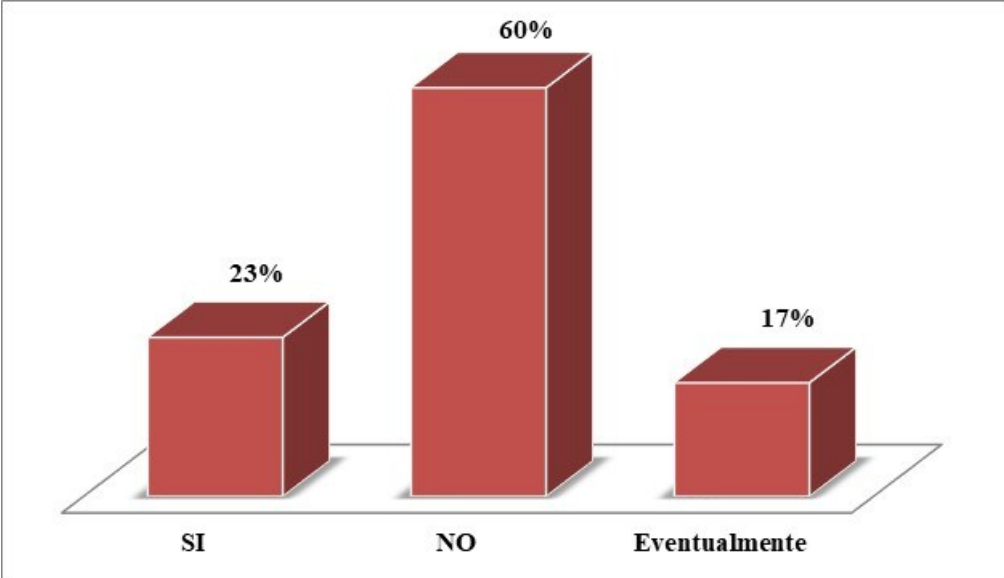
Pregunta N° 10 - ¿Están claramente definidas las funciones en su área o departamento?

Tabla N° 11 - Definición de funciones

	Cantidad	Frecuencia
SI	7	23%
NO	18	60%
Eventualmente	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 15 - Definición de funciones



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto a la definición de las funciones, el 60% de los encuestados afirma no que no lo están, el 23% afirma que si lo están, mientras que el 17% afirma que eventualmente.

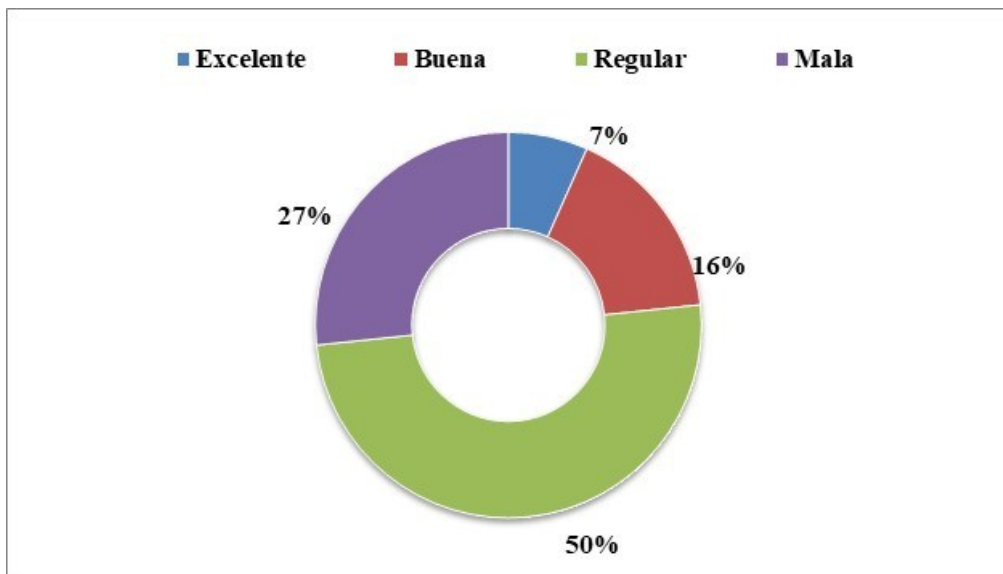
Pregunta N° 11 - Desde su punto de vista ¿Podría indicar cuál es el nivel de comunicación entre las diferentes áreas del Banco?

Tabla N° 12 - Nivel de comunicación dentro del banco

	Cantidad	Frecuencia
Excelente	2	7%
Buena	5	17%
Regular	15	50%
Mala	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 16 - Nivel de comunicación dentro del banco



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

El 50% de los encuestados afirma que el nivel de comunicación dentro del banco es regular, el 27% afirma que es mal, el 16% afirma que es buena, mientras que el 7% afirma que es excelente. Se refleja con estos datos que la comunicación es débil dentro de la institución.

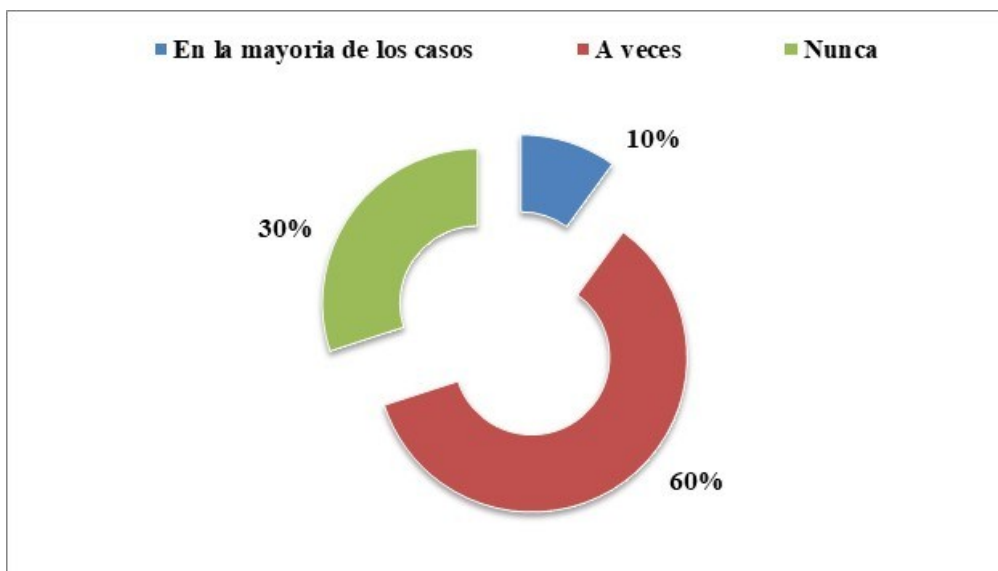
Pregunta N° 12 - ¿En el banco se toman en cuenta las opiniones de todos los funcionarios?

Tabla N° 13 - Opinión de los funcionarios

	Cantidad	Frecuencia
En la mayoría de los casos	3	10%
A veces	18	60%
Nunca	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 17 - Opinión de los funcionarios



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto a que si el banco toma en cuenta las opiniones de los funcionarios, el 60% afirma que a veces, el 30% afirma que nunca y el 10% afirma que en la mayoría de los casos.

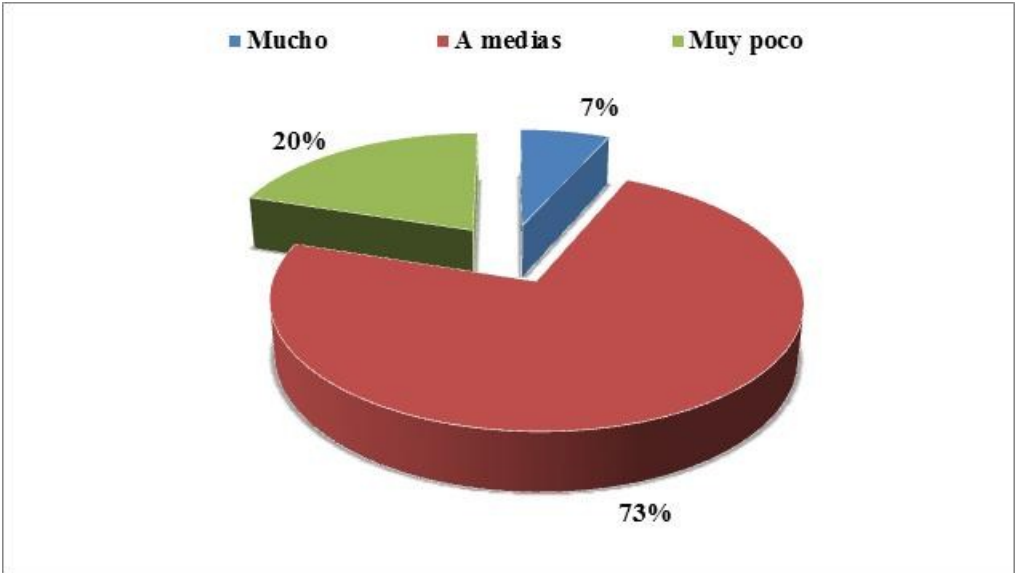
Pregunta N° 13 - En cuanto a las condiciones físicas ¿El banco cubre todas las necesidades para la realización de su trabajo?

Tabla N° 14 - Condiciones físicas

	Cantidad	Frecuencia
Mucho	2	7%
A medias	22	73%
Muy poco	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 18 - Condiciones físicas



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

El 73% de los encuestados afirma que el banco cubre sus necesidades físicas a medias, el 20% afirma que muy poco y el 7% afirma que mucho.

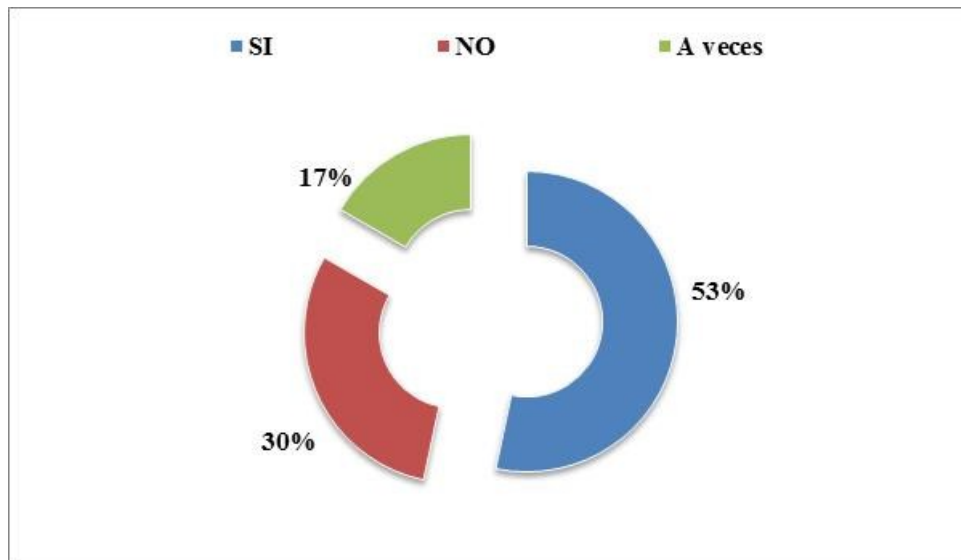
Pregunta N° 14 - ¿Le ha afectado en su salud el clima laboral actual?

Tabla N° 15 - Estado de salud de los funcionarios

	Cantidad	Frecuencia
SI	16	53%
NO	9	30%
A veces	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 19 - Estado de salud de los funcionarios



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Haciendo referencia al estado de salud de los funcionarios por consecuencia del clima laboral actual, el 53% afirma que SI se ve afectado, el 30% afirma que no y el 17% afirma que a veces.

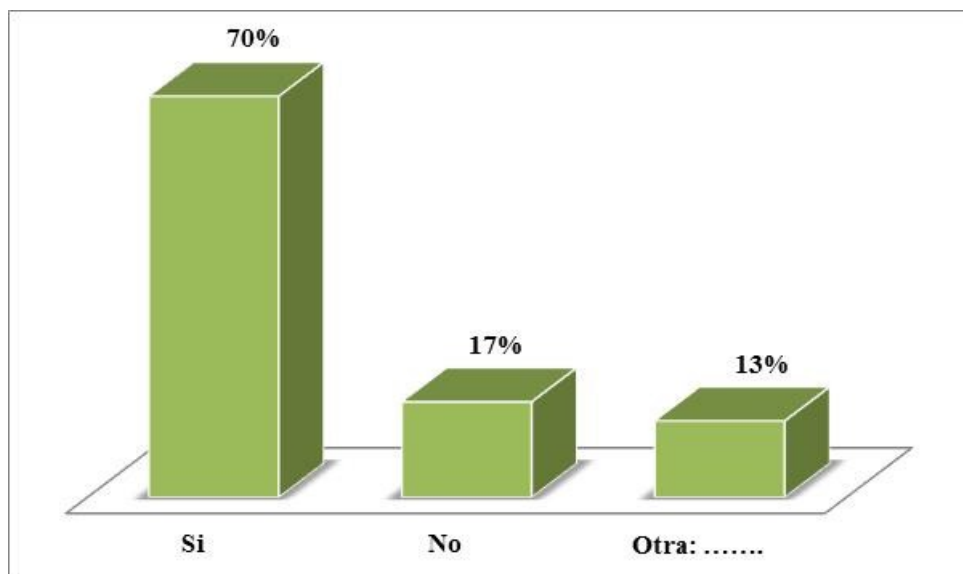
Pregunta N° 15 - Teniendo en cuenta sus funciones y responsabilidades ¿Siente algún cansancio, ansiedad o stress por las tareas asignadas a su puesto?

Tabla N° 16 - Funciones y responsabilidades

	Cantidad	Frecuencia
Si	21	70%
No	5	17%
Otra:	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 20 - Funciones y responsabilidades



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades de cada funcionario, el 70% afirma sentir síntomas de cansancio, ansiedad o stress, el 17% afirma que no lo siente y el 13% afirma que otros síntomas.

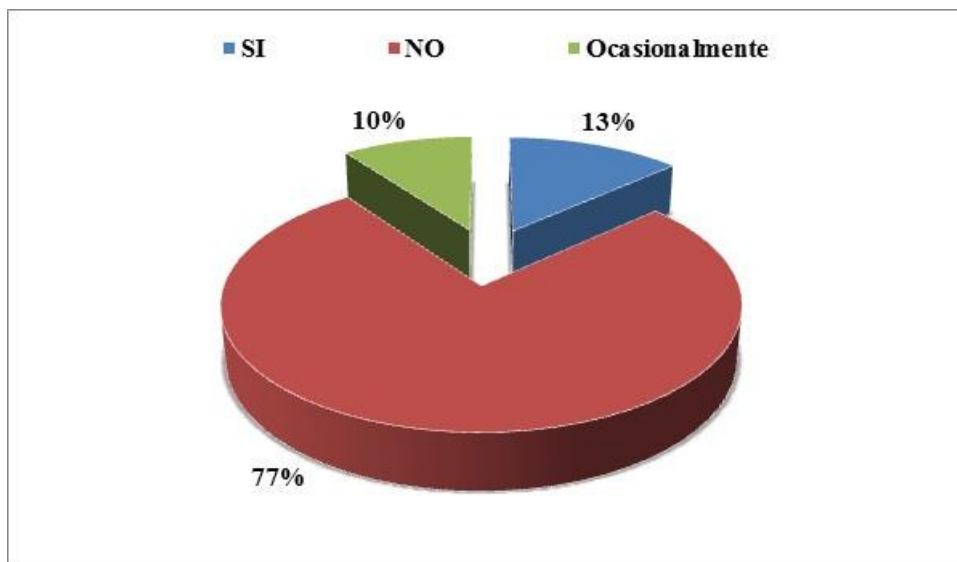
Pregunta N° 16 - ¿Siente que el banco reconoce el trabajo que realiza actualmente?

Tabla N° 17 - Reconocimiento de sus labores

	Cantidad	Frecuencia
SI	4	13%
NO	23	77%
Ocasionalmente	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 21 - Reconocimiento de sus labores



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

El 77% de los encuestados afirma que no siente reconocimiento por parte del banco en la realización de sus funciones, el 13% afirma que si se siente reconocido y el 10% afirma que ocasionalmente.

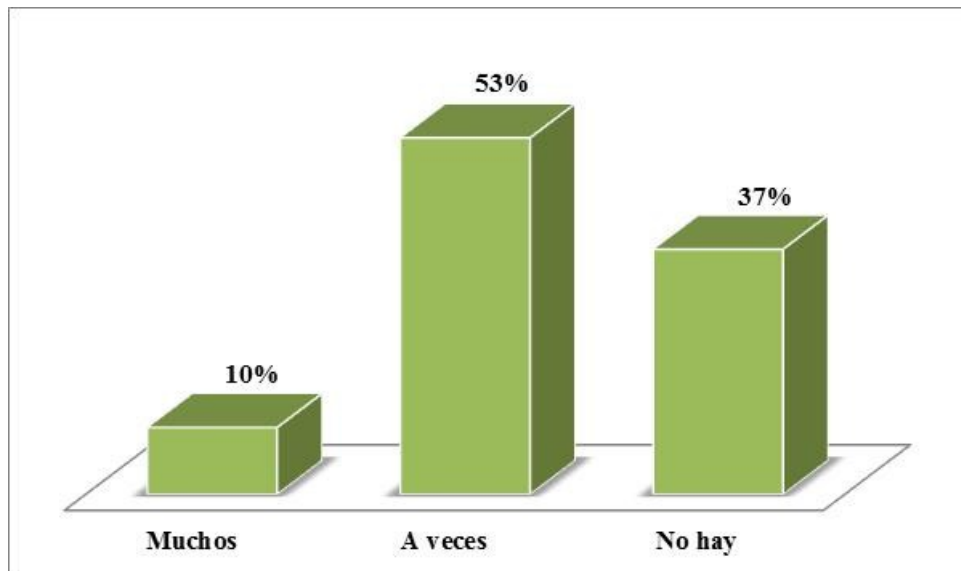
Pregunta N° 17 - ¿Hay oportunidades de crecimiento profesional y/o económico dentro del banco?

Tabla N° 18 - Oportunidades de crecimiento

	Cantidad	Frecuencia
Muchos	3	10%
A veces	16	53%
No hay	11	37%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 22 - Oportunidades de crecimiento



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto a las oportunidades de crecimiento que ofrece el banco actualmente, el 53% afirma que a veces, el 37% afirma que no existe y el 10% afirma que muchos.

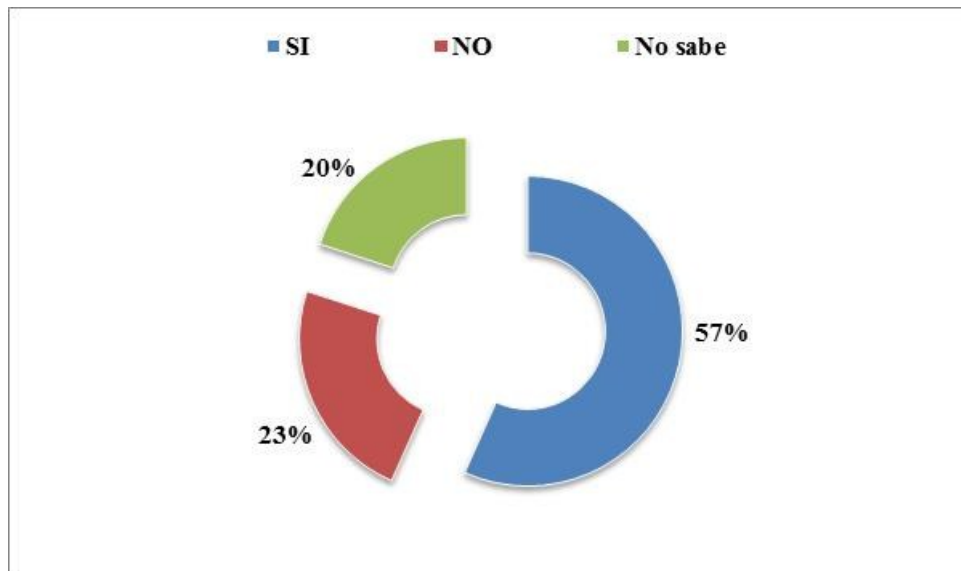
Pregunta N° 18 - ¿Tiene conocimiento si el banco posee un plan de capacitación permanente?

Tabla N° 19 - Plan de capacitación permanente

	Cantidad	Frecuencia
SI	17	57%
NO	7	23%
No sabe	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 23 - Plan de capacitación permanente



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

La pregunta que hace referencia a que si los funcionarios tienen conocimiento sobre un plan de capacitación permanente, el 57% afirma que SI, el 23% afirma que NO y el 20% afirma que no sabe.

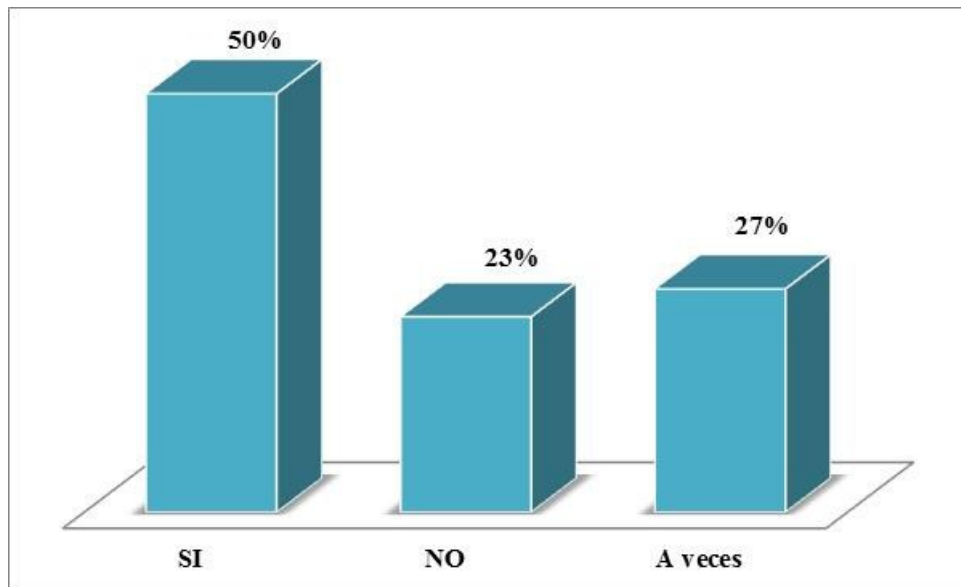
Pregunta N° 19 - ¿Asiste a todos los cursos de capacitación otorgados por el banco?

Tabla N° 20 - Asistencia a cursos de capacitación

	Cantidad	Frecuencia
SI	15	50%
NO	7	23%
A veces	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 24 - Asistencia a cursos de capacitación



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

El 50% de los encuestados afirma que si asiste a los cursos de capacitación otorgados por el banco, el 27% afirma que a veces y el 23% afirma que no asiste.

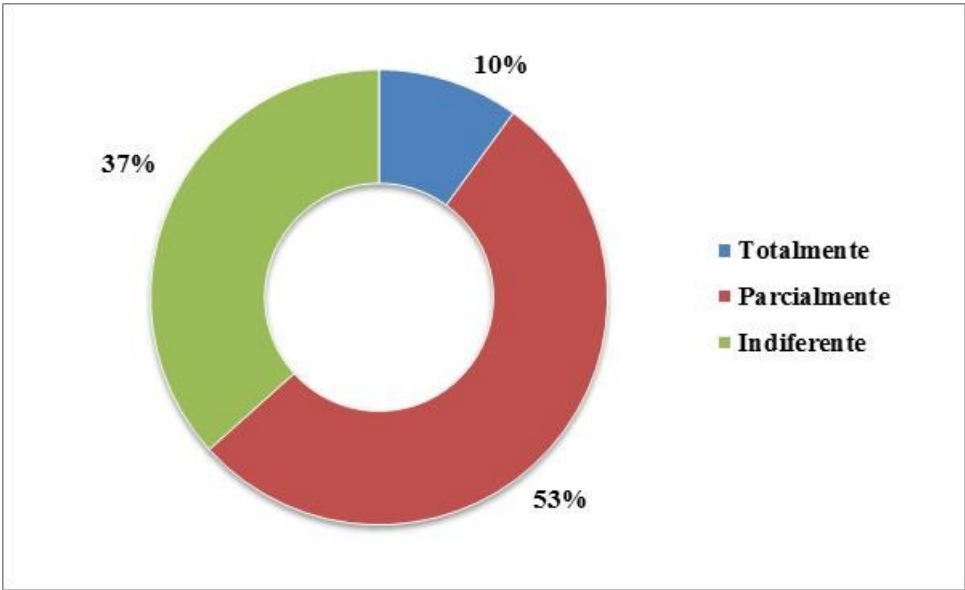
Pregunta N° 20 - ¿Las capacitaciones que recibe tienen relación con el mejoramiento del clima laboral?

Tabla N° 21 - Relación de la capacitación con el clima laboral

	Cantidad	Frecuencia
Totalmente	3	10%
Parcialmente	16	53%
Indiferente	11	37%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 25 - Relación de la capacitación con el clima laboral



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto a que las capacitaciones tienen relación con el mejoramiento del clima laboral, el 53% afirma que parcialmente, el 37% afirma que es indiferente y el 10% afirma que totalmente.

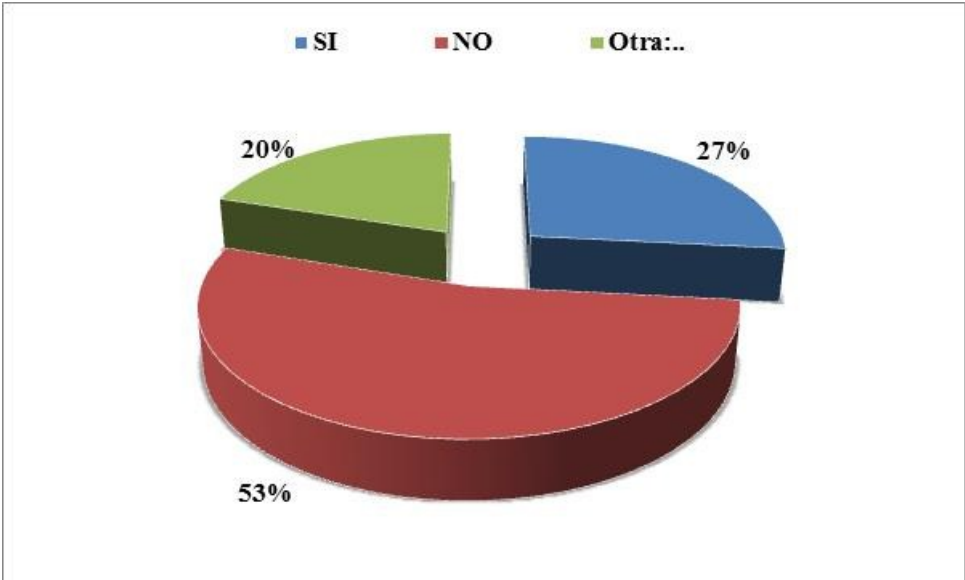
Pregunta N° 21 - ¿Participa de todas las actividades de integración organizada por el banco?

Tabla N° 22 - Participación en actividades de integración

	Cantidad	Frecuencia
SI	8	27%
NO	16	53%
Otra:..	6	20%
Total	24	80%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 26 - Participación en actividades de integración



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

La pregunta que hace referencia a que si los encuestados participan en las actividades de integración organizadas por el banco, el 53% afirma que NO, el 27% afirma que SI y el 20% afirma que otra.

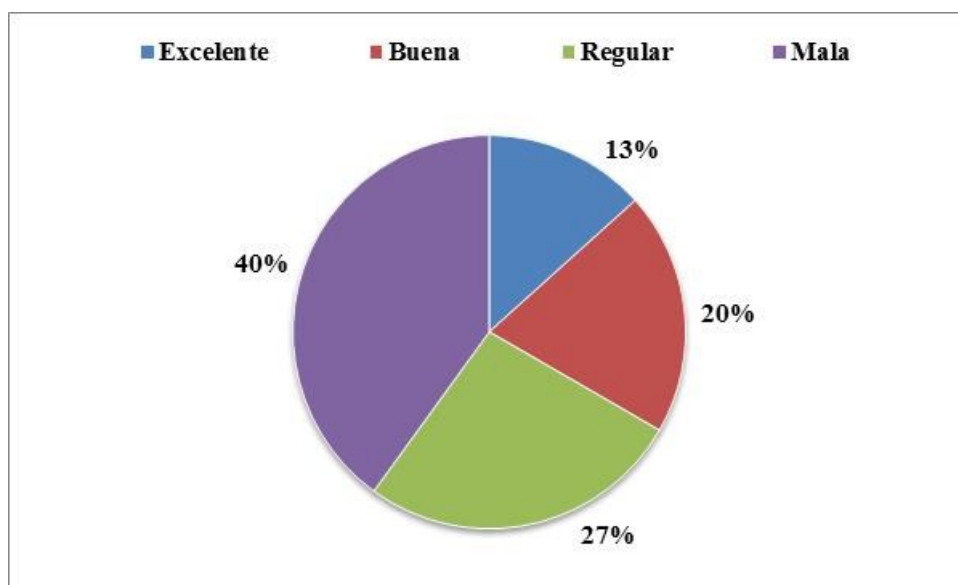
Pregunta N° 22 - ¿Cómo califica su nivel de satisfacción con las tareas que desempeña dentro de su área?

Tabla N° 23 - Nivel de satisfacción con las tareas realizadas

	Cantidad	Frecuencia
Excelente	4	13%
Buena	6	20%
Regular	8	27%
Mala	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 27 - Nivel de satisfacción con las tareas realizadas



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

En cuanto al nivel de satisfacción de los funcionarios con las tareas que realizan actualmente, el 40% afirma que es mala, el 27% afirma que regular, el 20% afirma que buena y el 13% afirma que es excelente.

Pregunta N° 23 - En su opinión ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el clima laboral actual?

Tabla N° 24 - Sugerencias para mejorar el clima laboral actual

	Cantidad	Frecuencia
Mejorar la comunicación entre superiores y el resto del personal	11	37%
Realización de Talleres de integración	4	13%
Evaluaciones periódicas de clima laboral	6	20%
Compensaciones económicas relacionadas con las tareas que se realizan	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 28 - Sugerencias para mejorar el clima laboral actual



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Haciendo referencia a las sugerencias por parte de los encuestados para mejorar el clima laboral existente, el 37% sugiere mejorando la comunicación entre los superiores y el resto del personal, el 30% teniendo compensaciones económicas relacionadas a sus tareas diarias, el 20% mediante evaluaciones periódicas de clima laboral y el 13% con la realización de talleres de integración.

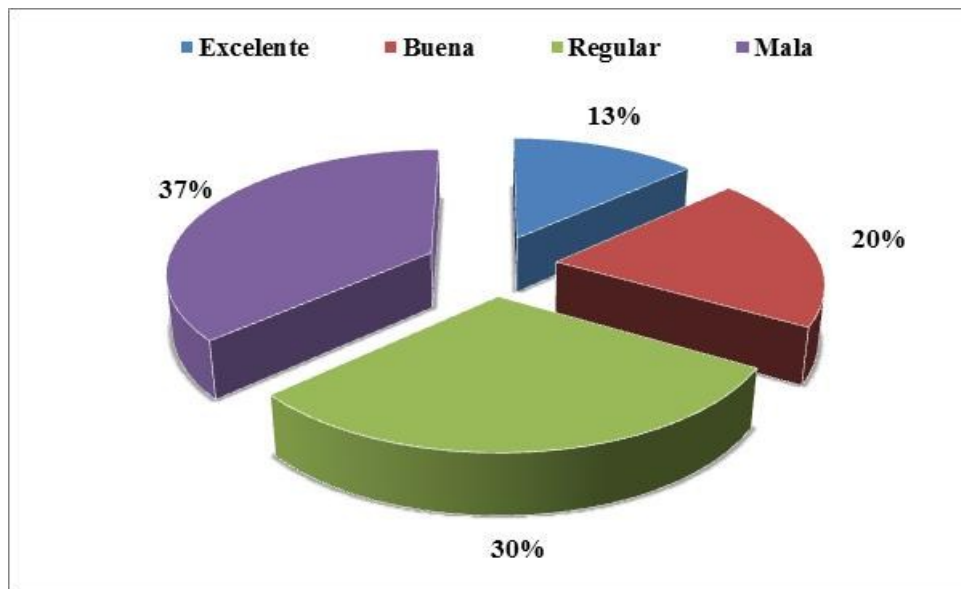
Pregunta N° 24 - ¿Qué le parece la evaluación de desempeño que aplica la institución?

Tabla N° 25 - Evaluación de desempeño aplicada a la institución

	Cantidad	Frecuencia
Excelente	4	13%
Buena	6	20%
Regular	9	30%
Mala	11	37%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 29 - Evaluación de desempeño aplicada a la institución



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

El 37% de los encuestados afirma que la evaluación de desempeño aplicada a la institución es mala, el 30% afirma que es regular, el 20% afirma que es buena y el 13% afirma que es excelente.

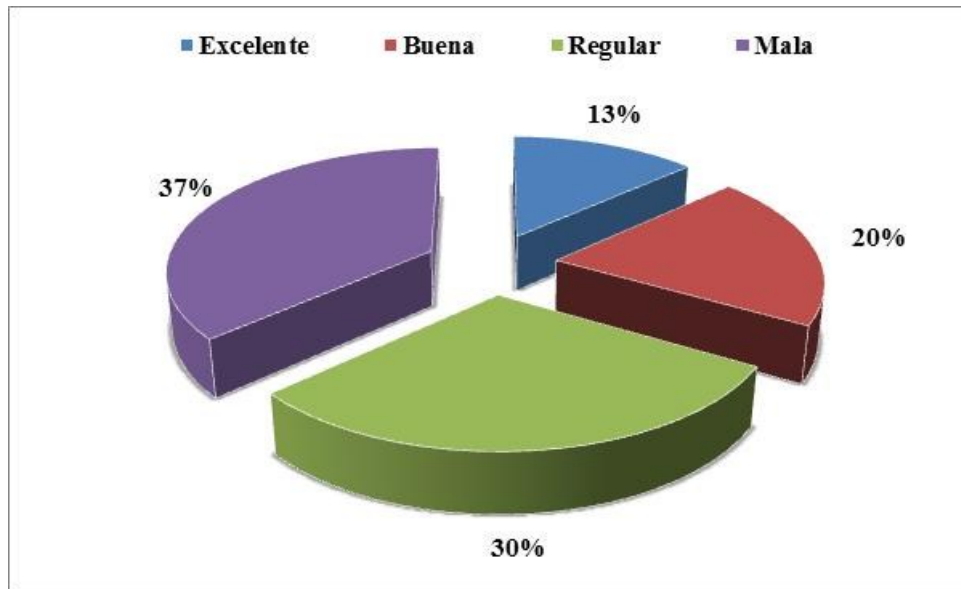
Pregunta N° 25 - En su opinión: ¿Se aplica la Gestión por Procesos en la Institución?

Tabla N° 26 - Gestión por procesos en la institución

	Cantidad	Frecuencia
SI	8	27%
NO	16	53%
A veces	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 30 - Gestión por procesos en la institución



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

La opinión de los encuestados en cuanto a la aplicación de gestión por procesos en la institución, el 37% afirma que la aplicación es mala, el 30% afirma que regular, el 20% afirma que es buena y el 13% afirma que es excelente.

2.9 - Análisis de los resultados

El 60% de los encuestados son del sexo femenino, y el 63% son funcionarios administrativos donde la mayor parte de los encuestados poseen una antigüedad de 1 a 5 años.

Un dato importante obtenido en el estudio de campo refleja que 21% de los funcionarios son estudiantes universitarios y solo 20% son egresados, evidenciando un alto porcentaje de funcionarios que aún no concluyen su carrera universitaria.

El 70% de los encuestados afirma que en sus respectivas áreas se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, pero que aun así no existe un ambiente de trabajo agradable y adecuado para la realización de las tareas.

Sólo el 37% de los encuestados posee un perfil definido para sus funciones y el 63% restante no lo posee, siendo este otro factor determinante que afecta el clima laboral actual.

Otro factor que afecta directamente al clima laboral es que los gerentes o jefes de área no poseen aptitudes para motivar al personal a su cargo, reflejando así una relación regular o mala entre la gerencia y el resto de los funcionarios.

El 60% de los encuestados afirma que sus funciones no se encuentran bien definidas y el nivel de comunicación entre las diferentes áreas del banco son regulares o mala.

Otro punto importante a tener en cuenta es que 60% de los encuestados afirma que la gerencia solo en algunas ocasiones toma en cuenta la opinión de los funcionarios, generando un mal clima laboral dentro de la institución.

Teniendo en cuenta las condiciones físicas actuales que ofrece actualmente el banco, el 73% de los encuestados lo califica como a medias, es decir no existe una comodidad plena en la realización de los trabajos.

Otra información considerada clave para las pretensiones de la presente investigación hace referencia a que el clima laboral ha afectado a los funcionarios, el 53% afirma que sí, que de acuerdo a sus funciones y responsabilidades en la mayoría de los casos los funcionarios sienten cansancio, ansiedad o stress.

Existe un alto porcentaje de funcionarios que afirma no sentirse reconocido por las tareas que realiza actualmente, generando en forma reiterativa disgustos y malestar por parte de los funcionarios. Al no sentirse reconocidos, el 53% de los encuestados afirma que no ven oportunidades de crecimiento profesional y económico dentro de la institución.

En cuanto al plan de capacitación que ofrece actualmente el banco, el 57% afirma que sí tiene conocimiento, donde un alto porcentaje de los encuestados asiste en forma periódica a todos los cursos. Siguiendo con los cursos de capacitación, el 53% de los encuestados menciona que el programa tiene relación parcial con el mejoramiento del clima laboral.

En cuanto a que si los funcionarios participan en las actividades de integración organizadas por el banco, el 53% afirma que no participa, dejando en evidencia que el clima laboral actual no es el adecuado.

El 40% de los encuestados afirma que el nivel de satisfacción que posee realizando sus tareas diarias es malo, y la mayoría sugiere mejorar la comunicación entre los superiores y el resto del personal para mejorar el clima laboral existente.

Haciendo referencia a la evaluación de desempeño que aplica actualmente la institución, el 37% de los mismos afirma que es mala, como también la aplicación de la gestión por procesos.

CAPITULO III - CONCLUSIONES

3.1 - Componentes del clima laboral en el Banco Central del Paraguay

Entre los principales componentes del clima laboral actual en el Banco Central del Paraguay, se puede mencionar primeramente el trabajo en equipo, es decir, la mayoría de los funcionarios fomentan la cultura de trabajar en equipo con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

Si bien se fomenta el trabajo en equipo, existe un alto número de funcionarios que mencionan que no existe un buen ambiente de trabajo, donde el banco deberá establecer estrategias para estimular una rápida mejoría, evitando así que los funcionarios no cumplan con sus funciones específicas.

Otro componente del clima laboral actual, es el nivel de comunicación existente dentro del BCP, donde actualmente es regular o mala. La mala comunicación tiene graves consecuencias a nivel institucional, principalmente por el nivel de información que se maneja dentro de una institución bancaria y más aun siendo el Banco Central del Paraguay.

Actualmente no se tiene en cuenta las opiniones de los funcionarios en relación a mejoras o inconvenientes que surgen en el trabajo diario, dejando en evidencia que el personal superior o la cultura del banco no se interioriza de las sugerencias.

Con relación al efecto secundario en la salud de los funcionarios como consecuencia del clima laboral, el 53% de los encuestados afirman que se ven afectados en su salud, principalmente por el stress, la ansiedad y el cansancio, síntomas claves del mal clima laboral que se tiene actualmente en el BCP.

El BCP realiza talleres de capacitación en forma permanente, pero la mayoría de ellos no tiene relación directa con el mejoramiento del clima laboral actual, es decir, no están enfocadas en buscar alternativas de solución para la operativa diaria, más bien sirven para mejorar la operativa de la institución.

3.2 - Factores relevantes del clima laboral en la gestión institucional

Entre los principales factores del clima laboral en la gestión institucional, se puede mencionar que el personal superior no posee aptitudes para el manejo adecuado del personal a su cargo, principalmente cuando se presente algún inconveniente importante.

Existe una mala interacción entre la gerencia y los rangos inferiores, impidiendo que las tareas no se desarrollen de la mejor manera, también dificulta la comprensión de las ideas y genera una mala comunicación, siendo estos factores los principales pilares para que existe un buen clima laboral.

La no definición de funciones para cada funcionario en cada sector es otro de los factores relevantes que afectan al clima laboral, trayendo consigo consecuencias como una baja productividad y la necesidad de reemplazar al funcionario sin tener conocimiento de sus habilidades.

El 77% de los encuestados afirma que no siente reconocimiento por parte del banco en la realización de sus funciones, el 13% afirma que si se siente reconocido y el 10% afirma que ocasionalmente.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento que ofrece el banco actualmente, el 53% afirma que a veces, el 37% afirma que no existe y el 10% afirma que muchos.

La pregunta que hace referencia a que si los funcionarios tienen conocimiento sobre un plan de capacitación permanente, el 57% afirma que SI, el 23% afirma que NO y el 20% afirma que no sabe.

En cuanto al nivel de satisfacción de los funcionarios con las tareas que realizan actualmente, el 40% afirma que es mala, el 27% afirma que regular, el 20% afirma que buena y el 13% afirma que es excelente.

El 37% de los encuestados afirma que la evaluación de desempeño aplicada a la institución es mala, el 30% afirma que es regular, el 20% afirma que es buena y el 13% afirma que es excelente.

La opinión de los encuestados en cuanto a la aplicación de gestión por procesos en la institución, el 37% afirma que la aplicación es mala, el 30% afirma que regular, el 20% afirma que es buena y el 13% afirma que es excelente.

3.3 - Plan estratégico para el fortalecimiento de un buen clima laboral en el Banco Central del Paraguay

Teniendo en cuenta todo lo expuesto a lo largo del presente trabajo, es importante destacar algunos elementos que componen la estrategia que será de ayuda para fortalecer el clima laboral dentro del BCP.

- 1) Fortalecer la confianza entre los colaboradores y el plantel superior de la institución, mediante la realización de reuniones periódicas, donde el colaborador sienta la confianza de expresar con sinceridad los aspectos positivos y negativos de la institución. Para ello, el departamento de Recursos Humanos deberá establecer un calendario de reuniones que se realizarán en forma periódica, con el fin corregir las pautas negativas y fortalecer las positivas.
- 2) Poner atención en el estado de ánimo de los funcionarios, que mediante la atención y la recepción de sus inquietudes se podrá analizar y determinar la solución correcta a los inconvenientes que se presentan. En este punto se debe tener en cuenta una buena interpretación de lo manifestado por los colaboradores y dejar constancia de todo lo conversado, de manera que en la siguiente reunión se pueda analizar las correcciones planteadas.
- 3) Realización de cursos de formación profesional y personal que ayuda a fortalecer el clima laboral, dando la oportunidad a los mismos a superarse profesionalmente y en muchos casos personalmente. Con estos cursos se podrán fijar metas en cuanto a sus funciones, como también será un plus para aumentar su motivación hacia las tareas asignadas.
- 4) Constante formación de los empleados que genere una competición pero otorga perspectivas de futuro al funcionario, la cual es importante que sea sana, es decir, que no genere indiferencias ni preferencias subjetivas entre los funcionarios, y

- 5) Establecer políticas de gratificaciones o premios a los logros objetivos, generando entre ellos lo que se conoce como competencia sana.

RECOMENDACIONES

Proponer la realización de una medición del clima laboral del Banco Central del Paraguay a partir de la introducción de la gestión por procesos, la asignación por competencias y la evaluación de desempeño de los funcionarios, en el periodo 2013-2016.

De acuerdo a todo lo expuesto en la presente investigación se puede recomendar las siguientes acciones:

- Estimular la confianza del funcionario mediante la utilización de canales de comunicación donde todos sientan la libertad de expresar sus ideas sin temor a que los mismos sean tomadas de forma subjetiva.
- Realización de reuniones mensuales entre la dirección del departamento con el resto de los integrantes del sector.
- Identificar problemas dentro del sector y proponer medidas rápidas de solución de manera a dilatar el clima dentro de la institución.
- Implementar un programa de evaluación trimestral con el objetivo de medir la capacidad y eficiencia de cada empleado.
- Establecer un calendario de recompensas o premios para los funcionarios destacados en su sector mediante los resultados obtenidos en el programa de evaluación trimestral.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. & Escobar, J. . (2007). *Gestión por procesos*. . Bogotá: Instituto Colombiano de Normas técnicas y certificación .
- Aguirre, J. (2000). *Dirección & gestión de personal*. Madrid: Ediciones Pirámide .
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Edit Granica.
- Alves, J. (2000). Liderazgo & Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*.
- Brunet, L. (2011). *Clima de Trabajo en Empresas*. México: Trillas.
- Burbano, J. (1995). *Auditoría de personal* . Colombia: ECOE .
- Carrasco, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile : Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc.Graw Hill Interamericana.
- Davis, K. (2007). *Calidad de Vida Laboral*.
- Edel, R. G. (2007). *Clima & Compromiso Organizacional*. Eumed .
- George, Bohlander & Scott Snell . (2010). *Evaluación & mejora del desempeño* . Cengage learning .
- H.Sampieri. (2005). *Fundamentos de la Metodología de la Investigación*. Madrid: McGrawHill.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración & Gestión de recursos humanos*. México : Mc. Graw Hill
- Kinicki, K. &. (1997). *El comportamiento en las organizaciones*. Barcelona: McGraw-Hill. Ed. Interamericana.
- Lucas, A. P. (2014). *Gestión de las Organizaciones por Procesos* . Barcelona: Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial .
- Maish, E. (2004). *Pautas para realizar estudios de clima organizacional*. Gestión en el tercer Milenio.
- Maldonado, P. d. (2000). 33/5000 Scientific information system Redalyc. *Network of Scientific Journals of Latin America and the Caribbean, Spain and Portugal*.
- Martinez, R. (2002). *Success is from those who can change the climate*. Austria: Haygroup.

- Royo, C. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización financiera*. Recuperado el Febrero de 2018, de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42741/1/01.CRM_parte1.pdf.
- Sanz, J. (2009). *Tutorial para la gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. Sevilla
- Silva, M. (1996). *El clima en las instituciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Thompson, Arthur, y Strickland, A., J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Caso*. Mc. Graw Hill .