

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN EFECTIVA PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LA ENTIDAD FINANCIERA MIBANCO DE LA
REGIÓN PUNO**

PRESENTADA POR:

GINA ELIZABETH ROMANI ALEJO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN EFECTIVA PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LA ENTIDAD FINANCIERA MIBANCO DE LA
REGIÓN PUNO

GINA ELIZABETH ROMANI ALEJO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTAE EN ADMINISTRACIÓN

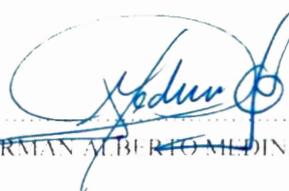
APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



Dr. EDUARDO JIMENEZ NINA

PRIMER MIEMBRO



Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COI QUE

SEGUNDO MIEMBRO



Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

ASESOR DE TESIS



Dra. MARIA AMPARO CATAORA PEÑARANDA

Puno 29 de octubre de 2018

ÁREA: Administración

TEMA: Gestión efectiva para incrementar la productividad

LÍNEA: Modelos y Estilos de Gestión Empresarial

DEDICATORIA

A Dios por darme toda la fortaleza y fe de seguir adelante.

Y en memoria de mi Padre Félix Romaní Piohuamán y mis abuelos Pablo Alejo Mamani y Betzabeth Catacora Aparicio por enseñarme a forjar un camino.

A mi hijo Maximiliano mi razón de ser y ser el pilar fundamental en mi vida.

A mi familia, madre y hermanos por apoyarme en cada proyecto, logro, éxito o fracaso y motivarme siempre a ser perseverante con los sueños que se puede cumplir, que nada es imposible.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano y a la Escuela de Posgrado por haberme acogido en el Doctorado de Administración.
- Agradecer a mi asesora y a los miembros del jurado del presente trabajo de investigación.
- Y agradecer a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional en la elaboración del presente trabajo de investigación por su valiosa contribución académica.

ÍNDICE GENERAL

	<i>Pág.</i>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco Teórico.....	4
1.1.1. Análisis del entorno micro financiero Peruano	4
1.1.2. Teorías Administrativas	7
1.1.3. Gestión	25
1.1.4. Gestión Efectiva	28
1.1.5. Fases de la metodología de Gestión Efectiva	29
1.1.6. Gestión de ventas.....	32
1.1.7. ¿Qué es un método efectivo de gestión de ventas?	32
1.1.8. Teorías de Gestión Empresarial Efectiva	33
1.1.9. Gestión eficaz	34
1.1.10. Gestión Comercial	35
1.1.11. Productividad.....	37
1.1.12. Beneficios de la productividad.....	39
1.1.13. Medición de la productividad	40
1.1.14. Indicadores de Productividad.....	40
1.1.15. Factores para mejorar la productividad.....	43
1.1.16. Productividad Laboral	45
1.2. Antecedentes de la investigación.....	48

CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del Problema.....	57
2.2. Enunciado del problema.....	58
2.2.1. Problema General	58
2.2.2. Problemas Específicos	58
2.3. Justificación	58
2.4. Objetivos de la investigación.....	60
2.4.1. Objetivo General	60
2.4.2. Objetivos Específicos	60
2.5. Hipótesis	60

2.5.1. Hipótesis general	60
2.5.2. Hipótesis Específicas	61

**CAPÍTULO III
MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	62
3.2. Población.....	62
3.3. Muestra	63
3.4. Métodos de investigación.....	64
3.4.1. Técnicas.....	64
3.4.2. Instrumentos	64
3.4.3. Métodos.....	65
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	66
3.5.1. Análisis y tratamiento de datos	66

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Determinar la influencia de la aplicación de gestión efectiva con relación al incremento de la productividad en la entidad financiera Mibanco de la Región de Puno.....	70
4.2. Demostrar el nivel de efecto de la productividad en las diferentes agencias de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno.	77
4.3. Analizar los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno.	81
4.4. Proponer herramienta de modelo de gestión efectiva que facilite al incremento de productividad en forma semanal en la entidad financiera Mibanco de la región Puno.	85
4.5. Contrastación de Hipótesis	87
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Muestra de agencias de la zonal Ilave	63
2. Muestra de agencias de la zonal Puno	64
3. Planificación * Eficacia tabulación cruzada	70
4. Pruebas Chi cuadrado Planificación & Eficacia	71
5. Ejecución*eficiencia tabulación cruzada	72
6. Pruebas chi cuadrado ejecución & eficiencia	73
7. Seguimiento*efectividad tabulación cruzada	75
8. Pruebas de chi cuadrado	76
9. Nivel Productividad	77
10. Indicador de eficacia.....	78
11. Indicador de efectividad	79
12. Indicador Eficiencia.....	80
13. Gestión efectiva	81
14. Indicador Planificación.....	82
15. Indicador Ejecución.....	83
16. Indicador Seguimiento.....	84
17. Calificación del instrumento.....	87
18. Modelo de regresión en relación a la productividad y gestión efectiva.....	89
19. Modelo de análisis de varianza ANOVA.	89
20. Modelo de coeficiente.....	90
21. Modelo de cálculo de ANOVA	92
22. Análisis de varianza de Gestión Efectiva	93
23. Modelo del cálculo ANOVA	95
24. Prueba post ANOVA Prueba de bonferroni	95
25. Modelo de ANOVA.....	97
26. Prueba post ANOVA Prueba de bonferroni	97
27. Modelo de ANOVA.....	99
28. Prueba post ANOVA Prueba de bonferroni	100

ÍNDICE DE FIGURAS

	<i>Pág.</i>
1. Planificación & eficacia.....	72
2. Ejecución & eficiencia	74
3. Seguimiento & efectividad	76
4. Nivel Productividad.....	77
5. Indicador de eficacia.....	78
6. Indicador de efectividad	79
7. Indicador eficiencia	80
8. Gestión efectiva.....	81
9. Indicador de Planificación	82
10. Indicador de Ejecución	83
11. Indicador seguimiento	84
12. Dispersión la relación de la gestión efectiva con la productividad.....	90
13. Análisis de gestión efectiva	93
14. Análisis de gestión efectiva	96
15. Proceso de ejecución en relación a su efecto sobre la productividad	98
16. Proceso de seguimiento en relación a su efecto sobre la productividad	100

ÍNDICE DE ANEXOS

	<i>Pág.</i>
1. Encuestas.....	108
2. Ficha Técnica Del Instrumento	118
3. Encuesta aplicación de gestión efectiva para la productividad.....	121
4. Matriz de consistencia.....	126

RESUMEN

Esta investigación se basa en los fundamentos de la gestión efectiva como una herramienta para maximizar la productividad en la entidad financiera Mibanco. El objetivo fue determinar la influencia de la aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mibanco de la Región de Puno. El presente estudio será de tipo analítico, descriptivo y deductivo. La población tomada en cuenta es de la región Puno compuesta por las zonales Ilave y Puno del área de negocios se cuenta con las siguientes conclusiones que mediante la aplicación de la gestión efectiva se tiene una relación directa con el incremento de la productividad y en cuanto al nivel de aplicación de gestión efectiva entre las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno, no existe diferencia en la aplicación de la gestión efectiva, habiéndose realizado el análisis en el resultado con 80.35% con una buena gestión en las agencias, 18.50% de forma regular en la gestión efectiva de ventas y 1.16% el resultado de una mala gestión, considerando que el nivel de aplicación es buena. Los resultados de productividad deberían estar en el mismo nivel de gestión y podemos concluir que los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad son los indicadores como la planificación, ejecución y seguimiento, existiendo un impacto fuerte en la gestión. La implementación de la gestión efectiva, será un modelo aplicativo en la entidad financiera y sea como una herramienta de la técnica del embudo de ventas.

Palabras claves: Aplicación efectiva, entidad financiera, gestión, incremento de la productividad.

ABSTRACT

This research is based on the fundamentals of effective management as a tool to maximize productivity in the financial institution Mibanco. The objective was to identify the influence of the application of effective management to increase productivity in the financial institution Mibanco of Puno Region. This study will be of type of deductive, descriptive and analytical. The population taken into account is the region Puno composed of the zonal Ilave and Puno of the business area has the following conclusions musing the implementation of effective management has a direct relation with the increase productivity and in terms of the level of implementation of effective management between the different agencies of the financial institution my Bank of the Puno Region, there is no difference in the implementation of effective management, having conducted the analysis in the result with 80,35% with good management in agencies, 18.50% of form regular on the effective management of sales and 1.16% the result of bad management, whereas the application level is good. The results of productivity should be at the same level of management and we can conclude that management processes effectively involved in improving productivity are indicators such as the planning, execution and follow-up, there is an impact strong management. The implementation of effective management, shall be an application model in the financial institution and as a tool of sales funnel technique.

Keywords: Effective application, financial institution, management, productivity increase

INTRODUCCIÓN

En la investigación titulada “aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno”, tiene como finalidad, analizar si la gestión efectiva permite maximizar la productividad y como debemos enfrentar a una situación para lograr objetivos determinados dentro de una organización, considerando que se debe tomar en cuenta la planificación o la puesta en marcha de una nueva estrategia, en qué situación nos encontramos actualmente y qué es lo que queremos alcanzar. Este es considerado el punto de partida y, como tal, debemos recopilar toda la información necesaria sobre dónde nos encontramos y cuál es el objetivo a alcanzar con la visualización del objetivo.

La investigación justifica dado que se observa una disminución de la productividad en las entidades financieras, por la falta de una adecuada aplicación de un modelo de gestión que proveerá un aporte importante a la formación de los asesores de negocios implementando nuevas estrategias de técnicas comerciales, entre otros lineamientos importantes que se presentarán más adelante; actualmente son para la empresa un gasto más no inversión, que busca crear conciencia de que vivimos una nueva era, la misma que exige incorporar cambios en el pensamiento de las personas que promuevan la productividad, así de esta manera se podrá lograr incrementos en las ventas. Tener un modelo de gestión de efectiva ha evidenciado la importancia en el diseño de un modelo de gestión, y su implementación permitirá a la empresa posicionarse en el mercado de manera competitiva, con metas a plazos cortos y teniendo hitos semanales que ayudaran a enfocarnos más a las metas por objetivos específicos.

Así el principal objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mi banco de la Región de Puno, analizando los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad, teniendo en cuenta que con buena gestión se puede tener, mayor rentabilidad de una organización.

Teniendo como lugar de estudio dos zonas de Ilave y Puno que componen nueve agencias de esta Región. El tipo de investigación que se aplicó en la investigación es de carácter, descriptivo, explicativo y deductivo.



La investigación se presenta con este Capítulo I revisión de literatura con el marco teórico y los antecedentes, el Capítulo II planteamiento del problema teniendo en cuenta la identificación del problema, los enunciados del problema, la justificación, los objetivos y la Hipótesis, el Capítulo III, materiales y métodos, con el Lugar de estudio, población, muestra, método de investigación y la descripción detallada de métodos por objetivos específicos. Capítulo IV resultados y discusión, luego las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Análisis del entorno micro financiero Peruano

a) Entorno internacional:

Barba & Krmelj (2017) Indica que las expectativas ante el entorno del desempeño de los mercados financieros internacionales mostraron mejora influenciadas por la menor incertidumbre sobre la política de estados unidos, así como la recuperación de la actividad industrial y comercio internacional. En esta línea el FMI reviso el en el mes de julio su previsión del crecimiento mundial, situándolo en el 3.5% para el 2017 y 3.6% para el 2018 explicado por el mejor panorama previsto para China Japón y la Zona Euro y reduciendo el estimado para Estados Unidos a 2.1%.

En tanto la economía China registro un crecimiento de 6.9% al 30 de junio de 2017, impulsado por mayores resultados esperados en ventas al por menor, inversión en activos fijos y producción industrial. En lo que respecta a la economía norteamericana, se observa un crecimiento de 2.6% en el mismo periodo, mostrando una recuperación respecto al primer trimestre de 2017, impulsada por un mayor gasto del consumidor y un aumento en la inversión de la empresa. Por otro lado, el sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) mantuvo la tasa de interés de referencia entre 1.00% y 1.25% dejando abierta la posibilidad de una reducción de la hoja de balance en los siguientes meses, cuyo el efecto en el mercado dependerá de la magnitud y gradualidad de esta.

b) Entorno económico local

A inicios del 2017, la actividad económica local se vio afectada por diversos eventos entre los cuales destacaron el fenómeno del niño costero y retraso de diversos proyectos de infraestructura de gran envergadura producto de investigaciones por presuntos casos de corrupción, lo cual se vio reflejado en una caída de la demanda interna durante el primer trimestre de 1.1%. En relación al FEN, los daños de infraestructura se estimaron en \$4018 millones al 18 de abril del año en curso mientras que al respecto al retraso de proyectos, el más relevante correspondió a la cancelación del caso de gasoducto del Sur Peruano valorizado en \$ 7.3 millones.

Contrario al primer trimestre entre abril y junio de 2017, se observa una cierta recuperación toda vez que al 30 de junio del 2017 la variación interanual del PBI denota un crecimiento de 2.5%, impulsado por un incremento de 2.5% en la inversión pública, luego de cinco meses de retroceso. En el corto plazo se espera una recuperación de la demanda interna debido al avance de la reconstrucción por el FEN y a la obra de los juegos panamericanos junto con la ejecución de S/ 25 mil millones en proyectos de infraestructura pública.

c) Entorno del sistema financiero:

La recuperación de la actividad económica durante el segundo trimestre de 2018 y las perceptivas positivas en cuanto al dinamismo de la economía resulta favorable para el sistema micro financiero, que resultó afectado durante los primeros meses del año. En este contexto destacan algunas acciones tomadas por el gobierno y reguladores, como la creación del Fondo para el fortalecimiento productivo de las Mype (FORPRO) y la promulgación de la Ley No 30607 que busca fortalecer el sistema de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Adicionalmente destaca que Perú sigue siendo líder en el ranking mundial de inclusión financiera, manteniéndose a la tendencia de fusiones y adquisiciones. A lo largo del presente informe sectorial se brindará un mayor detalle respecto de los eventos señalados y sus implicancias.

d) Mibanco

En 1998, se fundó la Edpyme Edyficar con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro. Edyficar inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de CARE Perú dirigido a segmentos de pobladores de menores recursos. En el año 2005, Edyficar participa en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para micro finanzas (BlueOrchard) y en el 2007, consiguió ser la primera empresa micro financiera no bancaria en acceder con gran éxito en el Mercado de Capitales. En el 2009, Edyficar pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú.

Mi banco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector del micro y pequeña empresa. En el año 2006, el BID reconoce a Mi banco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos Aprobados". Además de estos reconocimientos, Mi banco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.

A principios del 2014, Mi banco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mi banco para brindar lo bueno de estar juntos.

Misión

Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.

Visión

Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.

Principios culturales

- Integridad en todas nuestras acciones.
- Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia.
- Gestionamos los riesgos con responsabilidad.
- Apasionados por servir responsablemente al cliente.
- Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente.
- Somos pioneros y promovemos el cambio.

Productos: se ha identificado las necesidades de los emprendedores para el negocio, concibiendo una serie de productos y servicios diseñados para cubrir los financiamientos de los emprendedores como son:

- Capital de trabajo.
- Agropecuario.
- Grupo solidario.
- Bienes muebles.
- Locales comerciales.
- Construcción de vivienda.
- Crédito hipotecario.
- Consumo personal.
- Ahorros.

1.1.2. Teorías Administrativas

Según Gómez (2018) la administración ha presentado distintos enfoques a lo largo de los años, expuestos por diversos estudiosos por medio de una filosofía concreta. Actualmente muchas de estas filosofías siguen en pie hasta nuestros días, pero con ligeras modificaciones, las cuales se mostrarán a continuación.

a) Teoría de la Administración Científica

En este punto, el desarrollo tecnológico permitió también desarrollar a la administración, puesto que con los avances era necesario establecer un orden. Quien abre esta escuela de la administración y es considerado como el pionero en esta área es Frederick Taylor.

Anteriormente a las propuestas de Taylor, los obreros tenían la responsabilidad de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encargaba la producción y se les concedía la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”.

De ahí que sus principios “vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema”. Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- Principio de planeación: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

- Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (Bento, 2007).

En esta época existieron distintas críticas hacia el enfoque que se le había dado, puesto que la parte humana había sido relegada a un segundo plano y se centraba principalmente en las tareas a realizar. También existía una falta de conocimiento sobre ciertos asuntos administrativos, es importante mencionar que no existía una experiencia industrial como la actual, todos estos factores hicieron que esta teoría fuera vista de manera rígida, puesto que se centraba principalmente en las máquinas, las tareas y la forma de ejecutarlas de manera eficiente buscando siempre administrar los tiempos de la mejor manera, también era necesaria una especialización en los obreros para realizar tareas de manera extenuante, permitiendo una fragmentación en la que se supone cada uno era un especialista en un área determinada.

b) Teoría Clásica de la Administración

La teoría fayolista es recordada por su enfoque sistémico e integral en el que se abarcan distintos puntos de las empresas, ya que para Fayol era sumamente importante vender a la par de producir, también era importante el método de financiación para asegurar los bienes de la empresa. Puede decirse que la organización era comprendida de una manera más integral puesto que el sistema era dependiente de los que lo integraban.

Una diferencia a resaltar entre la teoría de Taylor y la de Henry Fayol, es el uso del tiempo, puesto que Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia.

Para Fayol, el factor humano era a tomar en consideración, pues el obrero al igual que el gerente eran seres con importancia y era necesario tomarlos en consideración para crear sinergia, una unidad, algo así como un mismo espíritu de equipo.

La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de

trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados.

Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas.

Los 14 principios generales de la administración de Henry Fayol son:

1. División del trabajo: Especialización de tareas y personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad:
 - Autoridad: Derecho para dar órdenes y esperar obediencia.
 - Responsabilidad: Deber de rendir cuentas
3. Disciplina:
 - Jefes: Energía y justicia en órdenes sanciones, normas claras y justas.
 - Subordinados: obediencia y respeto por normas.
3. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.

4. Unidad de dirección: Debe haber un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
5. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
6. Remuneración del personal: Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
7. Centralización: Concentración de la autoridad en la cúpula de la organización
8. Cadena escalar: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Puede saltarse si es imprescindible y existe autorización.
9. Orden: Haber un lugar para cada cosa y cada cosa de estar en su lugar. Orden material y humano.
10. Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.
11. Estabilidad del personal: Debe haber una razonable permanencia de una persona en su cargo.
12. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.
13. Espíritu de equipo: La armonía y la unión de personas es vital para la organización. (Chiavenato, 2000).

c) Teoría de la Burocracia

Esta teoría se desarrolla a base de las contradicciones entre la teoría clásica de la administración y la de las relaciones humanas, puesto que ambas se manejaban como polos opuestos. Se hizo necesario entender a la organización como un ente mucho más amplio y complejo, que toma en cuenta tanto la estructura como los participantes o como actualmente llamamos, colaboradores.

No sólo se parte desde este punto sino que las empresas siendo cada vez mayores exigían modelos nuevos que se ajustarán a los tiempos que transcurrían pues sus necesidades eran distintas.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos.

Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó “ética protestante”: el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen 3 formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos. Las semejanzas entre el protestante y el comportamiento capitalista son impresionantes. Weber distingue 3 tipos de sociedad:

- La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias.
- La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas.
- La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines.

Weber describe 3 tipos de autoridad legítima:

Autoridad tradicional

Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador. Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones.

En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor. Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

Cuando la dominación tradicional, se extiende, puede asumir 2 formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

- Forma patrimonial: los funcionarios que preservan la dominación tradicional son los servidores del “señor” y dependen económicamente de él.

- Forma feudal: el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía con relación al “señor”, puesto que los funcionarios, son sus aliados prestándole un juramento de fidelidad. Los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos y no dependen del “señor” en lo que atañe a remuneración y subsistencia.

Autoridad carismática

Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia.

El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma.

La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores.

Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable.

Autoridad legal, racional o burocrática

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en

el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos.

La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas.

En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación. El pueblo obedece las leyes porque cree que son decretadas por un procedimiento escogido, por los gobernantes y los gobernados. El gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición, por procedimientos legales y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las normas y reglamentos sancionados legalmente.

El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. La posición de los funcionarios y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas son definidos por reglas impersonales y escritas, que delinean, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a c/ posición, etc. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas. La autoridad legal, abarca la moderna estructura del Estado y las organizaciones no estatales. A través del “contrato” las relaciones de jerarquía en ella pasan a constituir esquemas de autoridad legal. (Klinger, 2012)

d) Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría nace con la intención de desarrollar una filosofía empresarial nueva en la que se muestra una civilización Industrial en la que la tecnología y los métodos de trabajo constituyen lo más importante para un gerente o administrador, queriendo brindarle importancia nuevamente al factor humano, puesto que existía una grande necesidad de enfatizar la armonía laboral para el patrón con su ambiente de trabajo y su empleador, puesto que existía una gran explotación por parte de este con tal de alcanzar los mejores márgenes de rentabilidad y aumentar la eficiencia.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en

especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, también a Mary Parker Follet y Kurt Lewin.

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, uno de los pioneros del movimiento de relaciones humanas, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas, son definidas por Mayo de esta manera:

El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.

El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.

La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.

La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

Experimento de Hawthorne

En 1927 el Consejo Nacional de investigaciones inició su experimento en la fábrica Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en Chicago; con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

Primera fase

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el otro grupo de control trabajó bajo intensidad constante de luz.

Segunda fase

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

Consiste en trasladar a seis empleados, de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas. Esto eleva la productividad y cuando ya tenía 8 meses el experimento, se le pide a Elton Mayo, que se encontraba en la universidad de Harvard realizando estudios de psicología industrial, que colabore en el experimento.

Elton Mayo al llegar quita todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porqué de esta reacción, contestaron “que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no por el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio”, en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

Tercera fase

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

- El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja
- El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
- Durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

Cuarta fase (Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental de nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento.

Se pretendía demostrar la relación incentivo-productividad, los resultados fueron:

- La relación incentivo-productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico
- La empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales
- La empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica.

e) Teoría del Comportamiento Organizacional

Los estudiosos del comportamiento sostuvieron, que el concepto de “hombre que se autorrealiza” explicaba de una manera más exacta la motivación del hombre,

considerando que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa; por esta razón es conocida también como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones o como el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial. Una de las figuras más representativas de este enfoque es el estadounidense Abraham Maslow (1908 -1970), quien consideró que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Señaló que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de ésta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior.

El orden de estas necesidades en la jerarquía indicaría a los gerentes las acciones a seguir, satisfaciendo las necesidades en orden ascendente, desde las puramente fisiológicas, hasta las de seguridad, pertenencia, estima, (tanto autoestima como prestigio social) y las necesidades de autorrealización que se encuentran en la cima de la pirámide motivacional. Por ello, los directores organizacionales deben asegurarse que las necesidades salariales estén relativamente satisfechas antes de intentar resolver las necesidades que le suceden en la jerarquía.

Otro de los exponentes más importantes de este enfoque es Douglas Mc Gregor (1906 -1964), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X plantea que las personas ven el trabajo como una necesidad, pero que sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible. Por esta razón considera a las personas como perezosas, carentes de ambición, egoístas, que les desagrada la responsabilidad, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y necesitan que las guíen.

La Teoría Y es más optimista y plantea que las personas tienen potencial de desarrollarse, de asumir responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. Considera el trabajo como natural y que las personas quieren trabajar y en circunstancias adecuadas obtienen gran satisfacción. También plantea que tienen la capacidad de aceptar, buscar responsabilidades y aplicar la imaginación, el ingenio y la creatividad. Plantea

que la administración participativa es la mejor manera de aprovechar el potencial humano proporcionando perspectiva de superación personal.

Enfoques Actuales

f) Teoría de la Calidad Total

Los antecedentes del Enfoque de la Calidad Total datan del año 1894 cuando se producen los primeros pasos en la fundamentación de la Mejora Continua, pero fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando fue utilizado por primera vez por los EE.UU. para inspeccionar la calidad en la fabricación de armamentos, instalando medidas de control al final de cada proceso que permitían desechar los productos que no cumplían los requerimientos mínimos para asegurar su buen funcionamiento.

Al finalizar la Guerra, esta filosofía es ignorada por los EE.UU. y no es hasta la década de los '80 cuando comienza a desarrollarse nuevamente en Occidente. Entre tanto, llega a Japón a fines de los años '40 a través de la figura de E. Deming, siendo la herramienta administrativa empleada por las fuerzas de ocupación para acelerar la reconstrucción del país, alcanzando niveles de productividad, eficiencia y eficacia nunca antes vistos.

La diferencia entre la aplicación de este enfoque en los Estados Unidos y en Japón es que los americanos instalan los controles en las últimas fases del proceso productivo mientras que los japoneses corrigen sus defectos en las primeras etapas del proceso, lo cual constituye el denominado “Kaysen” japonés. Esta filosofía plantea que la calidad tiene un efecto en cascada, es decir, cuanto antes se detecte un defecto, más fácil se corrige y menos pérdida implica; poniendo el énfasis en la planificación y prevención más que en el control.

Edwards Deming, uno de los principales representantes de este enfoque, fue llamado “el profeta de la calidad”, al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los “gráficos de control”.

Otro de los norteamericanos responsables de introducir el enfoque orientado a la calidad en el Japón fue Joseph Juran, cuya filosofía propugna, a diferencia de Deming, que la calidad se consigue más por las personas que por las técnicas. Para Juran, la calidad es la aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente.

Otro representante es Philip Crosby. Para él la calidad es “cumplir los requisitos”.

Lo importante es definir con claridad los requisitos para que no se cometan errores.

Kaoru Ishikawa es conocido como el más importante “gurú japonés de la calidad”. Su principal aporte es la utilización de herramientas de recogida y análisis de información como medio para resolver problemas.

Por otra parte, fue Armand Feigenbaum quien primero añadió el término “total” al enfoque de la calidad, que implica compromiso con todas las áreas y personas de la organización, así como con el entorno que la rodea. Este autor promulga que la calidad de productos y servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M’s: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad), modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles).

La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) es la gestión de todos y cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración proactiva de todos los recursos, abarcando todo aquello que es susceptible de incluir en la satisfacción del cliente.

Las múltiples definiciones de calidad se pueden englobar en dos aspectos básicos: la calidad desde el punto de vista del cliente (intersección entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa le está dando) y desde el punto de vista de la organización (satisfacer y si es posible superar, los deseos, necesidades y expectativas de los clientes).

La premisa fundamental para gestionar la Calidad Total es la comprensión de esta filosofía por parte de todo el personal de la empresa, para satisfacer así sus necesidades de pertenencia y motivarlos a que se comprometan con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. La conciencia de la calidad y el compromiso de la alta gerencia constituyen los primeros pasos para implementar.

La base intangible para alcanzar objetivos de calidad, sin la cual ningún plan puede tener éxito, es la llamada piedra angular de la calidad, que incluye el compromiso de los trabajadores, la capacidad para desempeñar sus roles y la comunicación

interpersonal. El compromiso es una elección decisiva personal u organizacional para seguir un plan de acción acordado. La capacidad es el saber cómo. La comunicación es un entendimiento común entre individuos y grupos. Compromiso, capacidad y comunicación deben ser reconocidos y recompensados por la gerencia.

El enfoque de la Calidad Total consta de dos componentes fundamentales: una filosofía y herramientas estadísticas para la solución de problemas. La filosofía incluye los siguientes aspectos:

- El mejoramiento de la calidad, mediante la eliminación de las causas de los problemas en el sistema, inevitablemente conduce a mejorar la productividad.
- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- Toda persona desea tanto ser involucrada como hacer bien su trabajo.
- Toda persona desea sentirse como un contribuyente importante.
- Para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
- Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.

Las técnicas gráficas para la solución de problemas le permiten a uno ubicarse, saber dónde hay variaciones, la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado.

La relación adversaria entre el trabajador y la gerencia es contra productiva y anticuada. Es necesario lograr un clima de confianza mutua que garantice el flujo libre de ideas.

Toda organización tiene” tesoros humanos” escondidos esperando ser descubiertos y desarrollados.

Por otra parte, existen gran cantidad de herramientas gráficas y estadísticas útiles para el enfoque de la Calidad Total, siendo las más conocidas los diagramas (de Venn, de Flujo, de control, de dispersión y de causa – efecto), la hoja de inspección,

los gráficos (de Pareto, circular, de barras), la estratificación, los análisis de campos de fuerza y los histogramas, entre otros.

g) Teoría Z

La “teoría Z” también llamada “método japonés”, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una “teoría A”.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Pero ¿por qué esta aura de comprensión tan filial entre empresa y empleados? Porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia.

h) Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales

La Teoría General de los Sistemas, introducida por Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido en la teoría

administrativa. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias.

La primera exposición completa de las organizaciones como sistemas abiertos fue presentada en 1966 por Daniel Katz y Robert Kahn en su obra “Psicología Social de las Organizaciones”. Estos autores conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto reproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Estos sistemas están compuestos, a su vez, por partes interrelacionadas llamadas subsistemas, cuyas actividades específicas (de cualquiera de los subsistemas organizacionales), afecta el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes.

Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa con su entorno y existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites, los cuales van a separar a la organización del ambiente. La interacción de la organización con el ambiente va a estar definida por dichos límites, por lo cual van a interactuar de manera variable. En las organizaciones actuales, los límites son cada vez más flexibles.

i) Teoría de la Contingencia

La teoría de contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de organización.

Que una organización prepare sus planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficacia de su empresa, sino que supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que pueden acarrear grandes pérdidas, como en este momento.

Es mejor planificar cuando todavía no es necesario, los responsables de la planificación deben evaluar constantemente los planes creados y deberán pensar en otras situaciones que se pudieran producir, un plan de contingencias no debe quedar estático de lo contrario sería obsoleto, debe ser un documento vivo, actualizándose,

corrigiéndose y mejorándose, toda planificación de contingencia debe establecer objetivos estratégicos así como un plan de acción para alcanzarlos.- la planificación y la contingencia implica trabajar con hipótesis y desarrollar en lo que se va a basar dicha plana se conoce el punto de partida y se basará en la evolución de las necesidades y recursos, este debe ser exhaustivo pero sin entrar en demasiados detalles. (Mejía, 2009)

j) Teoría del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional surge en los Estados Unidos en el año 1962, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y desarrollaron un conjunto complejo de ideas sobre la relación individuo – organización – ambiente. Las organizaciones de la sociedad actual se encuentran enmarcadas por un macro sistema en constante cambio y transformación, lo cual provoca la necesidad de diseñar organizaciones flexibles y adaptables a los mismos, construyendo nuevas estructuras organizacionales y modificando la cultura organizacional, para lo cual se necesita una nueva conciencia social de los seres humanos.

El DO va a ser un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que la misma adquiera la capacidad de autor renovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.) y en la cultura y el clima organizacional.

El DO es una estrategia gerencial que necesita la implicación y el liderazgo de la alta gerencia y se concentra fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización, en la cultura y el clima organizacionales; y al hacerlo, interviene también en los procesos y las estructuras de la misma. Sus metas están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; así como al desarrollo integral de los individuos en las organizaciones.

El concepto de DO está orientado al cambio organizacional y estrechamente ligado a la capacidad de aprendizaje organizacional, de adaptación de la organización objeto

de cambio. Pero ese cambio debe ser planificado y controlado de manera sistemática y ordenada. Podemos ver el DO desde dos perspectivas diferentes: por una parte, como una compleja filosofía administrativa, una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto de la organización; y por la otra, como una compleja estrategia educativa orientada a educar a los miembros de la organización para identificar sus problemas y buscar las soluciones más adecuadas, promoviendo la comunicación y el compromiso de todos los niveles y estableciendo una relación colaborativa entre todos los miembros de la organización, estimulando y promoviendo la capacidad que existe en la organización.

1.1.3. Gestión

Claude (2000), Define que su cronología de la administración en el año 5000 adc. De este modo en esos tiempos antiguos el pensamiento administrativo existió pero solo en un estado nebuloso y no sofisticado. La administración como un proceso separado no fue verbalizada sino hasta Platón y Sócrates. Aún entonces, sin embargo, los principios no fueron unificados en un esquema de pensamiento administrativo. En el período medieval el hombre empezó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la administración y es de interés para el pensamiento administrativo académico porque ofrece una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas y del pensamiento de la antigua élite administradora

(Ejemplos: Alfarabi, Ghazali, Tomás Moro, Maquiavelo) El siglo XVIII fue el de los años de la maduración en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. En la revolución industrial los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar la administración (ejemplos: fundición Soho, Boulton y Watt y en New Lanark Mill, de Robert Owen.) La última parte del siglo XIX vio el comienzo de la administración científica. El énfasis del pensamiento cambió de la empresa a los problemas dentro de la empresa. La administración como un campo delimitado había nacido finalmente.

Las principales escuelas del pensamiento gerencial han sido: • Escuela de la Administración Científica (Taylor); Teoría Clásica de la administración (Urwick); Teoría de la Burocracia (Weber); • Escuela

De los principios de la administración (Fayol); Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo); Teoría de las decisiones (Simón); Teoría de los sistemas (Bertalanffy);

Teoría de los sistemas socio técnicos (Emery y Trist); Escuela del Comportamiento (McGregor); Escuela del desarrollo Organizacional (Schein); Teoría de la contingencia (Woodward). Existen varios significados para el término gestión, pero después de un análisis realizado de las diferentes definiciones.

García (2006), Expresa que la gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas, la gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.

Wikipedia (2018), Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, se puede plantear que gestionar no es más que administrar, para la obtención de resultados, mediante el cumplimiento de objetivos, con la utilización correcta de los diferentes recursos y el control de los procesos.

Dentro del proceso de gestión se mueven diferentes componentes conocidos como funciones de la Gestión, las cuales forman parte de un ciclo constante en el cual todas las actividades, aún aquellas supuestamente desarrolladas de forma espontánea, responden al proceso de: planificación, organización, dirección y control.

Mallar (2010), Indica en la publicación, puede afirmarse que, dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la Administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Su aplicación genera el análisis detallado de los procesos en organizaciones de todo tipo, incluyéndose aquellas prestadoras de servicios, las cuales pueden modelar su forma de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos, para optimizar las prestaciones hacia los clientes internos y externos.

Se ha podido comprobar en experiencias de aplicación, que la metodología propuesta, es realmente una herramienta adecuada para el perfeccionamiento de los procesos, lo que queda evidenciado en la mejora de los mismos, motivando además un alto compromiso de los recursos humanos participantes independientemente de su nivel jerárquico, demostrando así su utilidad como herramienta para una gestión eficiente.

Ponjuán (1999), Indica que la gestión forma parte de cualquier actividad humana, en cualquier plano: doméstico, laboral, social. La gestión se desarrolla con el fin de establecer un orden, un método y está regida por una lógica. Mediante los procesos y funciones de la gestión se intenta aprovechar al máximo los recursos disponibles con el objetivo de alcanzar el máximo de resultados. Cuando se cumple con estos principios puede hablarse del éxito de la gestión, los componentes del sistema deben estar armónicamente interconectados con el objetivo de satisfacer plenamente al usuario.

El funcionamiento óptimo de los sistemas se erige sobre determinados pilares: costos, tiempos, precisión. Además, son el fruto de personas que los desarrollan y operan. El aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas armoniza con otros recursos fundamentales. Sus actitudes, aptitudes, flexibilidad, actualización, trabajo en equipo y potenciación contribuyen a obtener resultados felices.

La investigación de diferentes elementos de los sistemas, de las operaciones, de los procesos, de los beneficios, del impacto, de sus componentes, es un elemento que contribuye a perfeccionar lo hecho, todo puede ser mejor.

Del Pozo & Dextre (2012), Indican que el control de gestión y gestión de control pueden entenderse como lo mismo; sin embargo, la forma como se administran las empresas para enfrentar los riesgos de los negocios supone una gestión paralela de aseguramiento de actividades. Por tanto, lo pertinente es hablar de gestión de control.

Una función de control efectivo debe considerar es una estructura basada en el plan de organización con niveles de autoridad y responsabilidad, y separación de funciones claramente definidos, la adopción de sistemas y procedimientos coherentes con las funciones de la organización encargada de las actividades conducentes al logro de los objetivos, el compromiso del cuerpo directivo y gerencial, para que la organización adopte una cultura de eficiencia, eficacia y economía basada en controles. La organización en su conjunto es responsable de aplicar el control de

manera apropiada mediante la puesta en marcha de instrumentos de gestión, que permita el desarrollo concatenado de actividades y controles en la conducción hacia el logro de los objetivos comunes y mitigación de los riesgos.

Martínez, Carrasco & Bull (2018), Indican que la propuesta metodológica desarrollada en este trabajo demostró ser útil para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin a nivel individual y organizacional fueron de fácil aplicación y comprensión por parte de los gestores de cambio de la compañía. Al analizar los factores que definen las tipologías se obtiene que el problema de la resistencia al cambio queda explicado por factores como: la falta de motivación, mala retroalimentación y falta de capacitación del personal para comprender las implicaciones del cambio. Estos factores podrían ser el resultado de la falta de un área de recursos humanos bien definida y por las condiciones de esta compañía, la propuesta fue aún más útil porque permitió simplificar el proceso de determinación de factores más relevantes para disminuir la resistencia al cambio, y al mismo tiempo, focalizar los esfuerzos en planificar las estrategias de acción más apropiadas: así mismo los agentes de cambio indicaron que esta focalización permite agilizar la etapa de descongelamiento del modelo de Lewin, ya que permite visualizar con anticipación los posibles errores en la planificación del proyecto de cambio y además fomenta la participación de todos los actores involucrados en la organización. Finalmente, el uso de esta metodología se puede vincular con un futuro aumento del uso de las herramientas de gestión del cambio en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, aportando al desarrollo tanto productivo como social.

1.1.4. Gestión Efectiva

Según Ludeña (2017), define como aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan a través del incremento de la productividad de todo un equipo de negocios a través del uso disciplinario y sostenible de una metodología de gestión. El aumento de la productividad contribuye a lograr no solo los objetivos de la organización, sino también aportamos a la visión de la organización con mayor eficiencia en el trabajo que significa mayores logros y mejores resultados individuales y de equipo, permitiendo conocer las necesidades de los clientes y ofrecer mayor cantidad de soluciones.

La metodología de gestión efectiva tiene un enfoque sistemático que integra las acciones de los diferentes niveles jerárquicos intervinientes a fin de garantizar el éxito de la gestión.

1.1.5. Fases de la metodología de Gestión Efectiva

a) Planificación:

Actividad de inicio de mes, se desarrolla reuniones individuales que se definen las acciones a seguir.

Riquelme (2017) La planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado, la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo.

De manera complementaria, podemos decir que la planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización.

Ayala (2006) La función consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos.

La planificación, es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se trate.

Es crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos. La planificación en síntesis es un proceso de proyección al futuro.

La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los

procedimientos. Por lo dicho podemos aseverar que constituye una toma de decisiones, ya que incluye la elección de una entre varias alternativas.

b) **Ejecución:**

De Loto (2014) “Como ejecución se denomina la acción y efecto de ejecutar. La palabra, como tal, proviene del latín ejecutivo, *exsecutiōnis*.

Ejecución, en este sentido, se refiere a la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o tarea, o a la puesta en funcionamiento de una cosa. Así, se podrá hablar de la ejecución de un programa informático, de una auditoria, de un proyecto o de una obra de construcción.

Por otro lado, cuando se trata de una obra musical o escénica, ejecución se refiere al acto de interpretar o representar dicha pieza artística: “Su interpretación de Mozart estuvo magnífica”.

Del mismo modo, cuando hablamos de una obra pictórica, la palabra ejecución hace referencia a la manera en que esta se hizo; asimismo, también existe la expresión “poner en ejecución” quiere decir ‘ejecutar’ o ‘llevar a la práctica’.

La ejecución en Administración; es una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización, la dirección y el control. Como tal, la ejecución es la parte del proceso que implica la realización de un conjunto de tareas y operaciones. En este sentido, supone realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo. La ejecución se encuentra, generalmente, dirigida por un supervisor, quien se encarga de conducir, orientar y ayudar a los empleados en sus labores.”

Ludeña (2017), Se definen las actividades que se realizan durante el mes, para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Según Ayala (2006) Dentro de las funciones se comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

En otras palabras, la función de ejecución, es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema.

Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis, significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano)

La gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones extendiéndolas las ordenes e instrumentos, el director sabrá elegir la ubicación estratégica de sus oficinas para poder dirigir con eficacia

c) **Seguimiento:**

Ludeña (2017), Actividades permanentes de seguimiento de los indicadores de proceso y resultado Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Según Ayala (2006) Éste consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes.

Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como

el presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado.

En síntesis se trata de una comprobación o verificación de los resultados, contrastados con lo que se planeó previamente.

Antes de finalizar este breve análisis, es importante señalar el papel que juega en cada uno de las funciones administrativas la coordinación, a la cual muchos la consideran como una función separada del administrador. Sin embargo lo más exacto, es considerarla como la esencia de la administración, ya que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la Administración.

1.1.6. Gestión de ventas

Berokowitz & Hartley (2000) “La gestión de ventas involucra la planificación de los programas de ventas, la implementación y control del esfuerzo del personal de ventas de la empresa”

Johnston & Marshall (2004) Conjunto de todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la administración de la fuerza de ventas de una empresa.

Artal (2007), Parte importante de la función Comercial-Marketing que posee tres áreas de interés: estratégica (definición de objetivos, funciones, tareas y responsabilidades), gestión (conocimiento y relación con clientes) y control (de las actividades del equipo de ventas)

Según Ingram, Forge & Ávila (2009) Administración de las funciones de la fuerza de ventas en una organización. Involucra los aspectos de estrategia (planificación) y las personas (implementación) de la fuerza de ventas, como también la evaluación y el control de las actividades de ésta.

1.1.7. ¿Qué es un método efectivo de gestión de ventas?

Heller (2017) El método efectivo de gestión de ventas es la clave para una alta productividad y efectividad en el logro de resultados de ventas de manera consistente en el tiempo.

Es la descripción clara y detallada de las acciones necesarias e ineludibles que deberán realizarse para lograr resultados de ventas con calidad, productividad, efectividad y con consistencia en el tiempo, mes a mes.

Su importancia en la gestión radica en señalarle al vendedor el camino más directo hacia el éxito en su gestión al describir detalladamente la forma en que deberá realizar su gestión para producir resultados efectivos de ventas en breve tiempo.

Cuando un equipo de ventas no cuenta con un método efectivo de gestión de ventas obliga a cada vendedor a desarrollar sus propios métodos, probando y corrigiendo diferentes opciones hasta configurar la más efectiva, insumiéndoles tiempo productivo que se refleja en sus magros resultados.

Esto es debido a que cada vendedor que ingresa a un equipo y no se le enseña un método efectivo que le indique paso-a-paso lo que debe realizar como rutina de gestión para obtener una venta, acorde a su formación y experiencia previa, visualiza su actividad como un laberinto a resolver y lo obliga a experimentar hasta encontrar el camino más directo para obtener cada cierre de ventas.

La consecuencia inexorable tiene dos facetas: una visible y otra no tan apreciable. Lo visible de ello es que le impedirá a la empresa obtener los ingresos previstos para cada mes del año, generando progresivamente diferentes situaciones de emergencia financiera.

Pero lo que no se aprecia a simple vista pero que también perjudicará a la empresa en su mercado es el daño por insatisfacción de sus potenciales compradores al padecer las pruebas y errores de sus vendedores en la búsqueda de su método efectivo de gestión.

A modo de autodiagnóstico, si el 80% de los resultados de ventas mensuales lo genera el 20% de los vendedores puede establecerse con total seguridad dicho equipo no posee un método efectivo de gestión de venta profesional.

1.1.8. Teorías de Gestión Empresarial Efectiva

Koontz & O'Donnell (2004) La teoría de la gestión empresarial efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna.

La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

1.1.9. Gestión eficaz

Es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Koontz & O'Donnell (2004) El enfoque tradicional de la gestión empresarial efectiva, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización. Por otro lado, el enfoque de las relaciones humanas, es el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta. El enfoque sistemático, es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e

interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Según Hernández (2011) la gestión empresarial efectiva comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniéndose a toda la organización. La gestión empresarial efectiva tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre la administración empresarial.

1.1.10. Gestión Comercial

Según Larrain (2007) Una de las dimensiones más relevantes que contribuyen a explicar el éxito es la gestión comercial. Entendemos la gestión comercial modelo de negocios de BEME, a saber, todo lo relacionado con el ámbito de clientes y de productos. Dentro de la gestión comercial, es posible identificar cuatro aspectos de la mayor relevancia que, en conjunto, han permitido a BEME diferenciarse de sus competidores mediante la generación de una oferta de valor altamente atractiva.

- **Gestión de productos y segmentos;** El programa de microcréditos probablemente tenga menos posibilidades de éxito cuando se lo coloca en el departamento de préstamos corporativos del banco, dada la gran diferencia que existe entre la cultura y los trámites vinculados a los préstamos corporativos en contraposición a los utilizados en los microcréditos Serie Financiamiento del desarrollo No 195 Banco Estado Microcréditos: lecciones de un modelo exitoso.

- **Gestión de clientes y promoción y Gestión de negocios masivos;** En el negocio del financiamiento a las microempresas, es esencial segmentar la cartera por sectores productivos (ejemplo, comercio, pesca, agrícola, transporte) y generar productos que contengan una oferta de valor especializada para cada segmento. Para ello, los altos ejecutivos del Beme tomaron contacto en terreno con distintas agrupaciones gremiales, con el objeto de identificar las necesidades más relevantes que pudieran resolverse mediante algún producto financiero y, acto seguido, ofrecerles un producto destinado a resolver un problema ad-hoc en forma atractiva. A modo de ejemplo, dentro del sector comercio las necesidades de los suplementeros pueden ser completamente distintas de las de los feriantes. En el caso de los primeros, se creó el programa bicicleta especial que ofrece financiamiento a los suplementeros para adquirir una bicicleta. Asimismo, se tomó contacto con un fabricante de bicicletas, con el cual se negoció una compra masiva a precios atractivos. En el rubro transporte escolar, el producto consiste en un financiamiento destinado a la renovación de vehículos. Dado que en el verano (enero y febrero) estos microempresarios no reciben ingresos, el crédito no contempla pagos en esos meses. Es decir, el producto ofrecido es coherente con el ciclo de negocio del microempresario. Un último ejemplo radica en el rubro de la pesca artesanal. Los contactos de terreno permitieron establecer las necesidades más relevantes de los pescadores y diseñar una oferta que de nuevo apunta a su situación específica. De este modo, se les ofrece un crédito para la compra de motores con un descuento por parte de los proveedores, junto con un seguro de vida para el pescador. Otro concepto de gran importancia incorporado en el quehacer de BEME consiste en que más que microcrédito, se trata de desarrollar una oferta integral de servicios financieros, es decir, de micro finanzas. Asimismo, dado que en el caso de los microempresarios la situación del negocio es inseparable de la situación familiar, la oferta de productos abarca los dos ámbitos. De este modo, en el ámbito del negocio, la oferta incluye financiamiento de capital de trabajo, financiamiento de inversiones y líneas de crédito. Esto contradice algunas de las afirmaciones más recurrentes asociadas al financiamiento de microempresarios, a saber, que para bajar costos de transacción es necesario que los prestamistas otorguen sólo unos pocos productos muy estandarizados. En la experiencia de Banca comercial, se observa que al ofrecer una gama de servicios financieros a un mismo cliente se aprovechan las economías de alcance (es decir, la oferta de un paquete de servicios tiene un costo asociado que es inferior al que resultaría de ofrecer cada uno

de ellos por separado). También la oferta contempla seguros de protección a la empresa y de salud, que permite que el crédito se siga pagando. Los seguros ocupan un lugar de relevancia en la oferta de valor de Beme. En efecto, los ingresos por concepto de venta de seguros representan un 17% de las utilidades de Beme. Este exitoso modelo se ha elaborado en base a una negociación con empresas de seguros, con las cuales se ha logrado que elaboren una oferta de servicios ad hoc a las necesidades de los microempresarios. Por ejemplo, el seguro cubre las cuotas del crédito en caso de enfermedad del microempresario, cubriendo hasta cuatro cuotas por enfermedad temporal y la totalidad del crédito en caso de enfermedad permanente.

Larrain (2007) El financiamiento Capital de Trabajo, Financiamiento Inversiones, Líneas de Crédito: Seguros de Salud, Seguro Protección a la Empresa, Seguro de Crédito, Familia Medios de Pago Inversión, Programa de Microcrédito a Programa de Micro Finanzas, Hipotecario, Crédito Educación Superior, Crédito Familia, Seguros (vida, accidentes, educación), Tarjeta de Crédito, Cuenta Vista, Cuenta Corriente, Fondos Mutuos, Depósitos a Plazo Más de 25 Productos para Microempresarios

En el ámbito familiar, los productos van desde crédito hipotecario, créditos para educación superior, y también seguros de vida y accidentes. A modo de ejemplo, uno de los productos es crédito sonrisa futuro, que ofrece financiamiento para tratamiento dental con una tasa de interés preferencial. Para ello, BEME cerró un convenio con el Colegio de Dentistas de Chile. Esta oferta integral de servicios financieros se complementa con productos asociados a medios de pago, tales como tarjetas de crédito, la cuenta vista y también cuentas corrientes.

1.1.11. Productividad

Robbins & Coulter (2005) Define como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Según Prokopenko (1989) la productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, economistas y políticos. Compra la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, organización o el país) con los recursos consumidos. A veces la productividad se considera como un uso intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque si, bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo.

La Productividad puede definirse como la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

Productividad, en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. La productividad, busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer. En un enfoque sistemático, decimos que algo o alguien son productivos cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

También puede decirse que la productividad es eficacia por eficiencia; tanto a nivel de persona, institución o nación. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Según Prokopenko (1989) La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad = Salida/ Entradas

- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
- Salidas: Productos.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida más rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa. Los principios para una buena productividad son:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados
- Aplicar la mega gerencia

1.1.12. Beneficios de la productividad

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza

de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

1.1.13. Medición de la productividad

Gaither & Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

1.1.14. Indicadores de Productividad

Koontz, & Weihrich (2004), indican que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

Mejia (2002) Define como uno de los retos de la gerencia moderna es la de la medición del desempeño, como saber cuales unidades organizacionales esta contribuyendo mejor a la formación del resultado, cuando existe tal diversidad de centros de responsabilidad con tal variedad de funciones, tareas y responsabilidades.

En efecto, las estructuras de organización de las empresas, en todo tipo de sectores económicos contienen una serie diversa de unidades que cumplen papeles diferentes, por ejemplo, existen centros de utilidad para el manejo de algunos productos y clientes, y en ocasiones se tienen divisiones por todo tipo de segmento de mercado que se atiene o por el territorio que se cubre.

Así mismo, en el aspecto interno de la empresa, nos encontramos con áreas tan diversas como las de : producción, administración, planeación, control, mercadeo, financiera, etc, con una amplia variedad de contenidos, tareas, misiones y

responsabilidades. Si bien todas atienden al mismo fin como parte de la empresa, en la práctica cada una tiene labores muy diferentes, por lo cual se hace difícil la medición homogénea de su desempeño. Con frecuencia lo que se desea es un sistema de indicadores comparables, tales que permitan realizar análisis de competitividad y eficiencia entre unidades organizacionales diferentes.

Los modelos de la evaluación de resultados que suelen aplicarse, generalmente han sido diseñados para la evaluación de la gestión en áreas de utilidad, o sea las que cumplen funciones de administración de productos, atención de clientes y generación de ingresos. Pero, es frecuente no disponer de buenas herramientas con relación a las demás áreas de la empresa.

De allí surgieron los indicadores llamados eficacia, eficiencia y efectividad, los cuales en su origen, se derivan de los procedimientos de medición de resultados empleados por el ejército de los EEUU, utilizados con posterioridad exitosamente en las más diversas actividades económicas.

a. Eficiencia

Mejía (2002) define como el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo efficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada.

La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir terminados fines.

La Eficiencia, se refiere a la mejor forma de hacer o realizar las cosas, a fin de que los recursos (personas, maquinas, materia prima) se apliquen de la forma más racional posible la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

b. Efectividad.

Según Mejia (2002) Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos mas razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningun desperdicio de tiempo o dinero.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

c. Eficacia

Mejia (2002) Define el grado en que se logra los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzo. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir .

Fleitman (2008) Indica “que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen. Ya sean estos a corto o a largo plazo.

Algunos indicadores de eficacia se describen a continuación:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto que se desenvuelve cada colaborador.
- Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la organización y del puesto.
- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, que se tienen para alcanzar las metas establecidas.

1.1.15. Factores para mejorar la productividad

Prokopenko (1989) Señala que existen dos factores externos e internos que pueden contribuir al mejoramiento de productividad.

a. Factores internos

Como algunos factores internos se modifican mas fácilmente es útil clasificarlos en dos grupos, duros (no fácilmente cambiables) y blandos(fácil de cambiar).

- **Factores duros**

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias de la producción, “el valor del uso, es la suma de dinero que cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada.

Planta y equipo. Se determina por un buen mantenimiento y el funcionamiento de la planta y el equipo en las condioenes optimas, el aumento de la capacidad de planta mediante la adopción de medidas correctivas, reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de las plantas.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- **Factores blandos**

Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y Sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

b. Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

- **Ajustes estructurales.** los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

- **Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- **Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- **Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- **Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

1.1.16. Productividad Laboral

Según Katovich & Gori (2017) la relación productividad-salario, tanto la productividad laboral como el salario real se estancaron o disminuyeron en gran medida en los sectores de la industria y el transporte. En el caso de la industria, la competencia internacional probablemente mantuvo bajos los salarios, mientras que la productividad se vio afectada por los procesos continuos de desindustrialización. Por su naturaleza, el sector del transporte ofrece poco espacio para mayores ganancias de productividad, mientras que el salario promedio puede haber disminuido como resultado de formas cambiantes de relaciones de empleo (es decir, niveles crecientes de autoempleo) y costos de transporte relativos crecientes (Chahad; Cacciamali, 2005). Estas dinámicas explican la moderada disminución de los salarios relativos para la industria y el transporte.

Una relación de los sectores de servicios financieros y de información y servicios públicos experimentaron niveles estables o en disminución de la productividad

laboral, acompañados por salarios reales crecientes o estables. La disminución de la productividad en los servicios financieros y de información se debió principalmente a los cambios en el sistema bancario brasileño durante el período 1998-2004. Los aumentos en los ingresos en ambos sectores pueden haber sido resultado de los altos rendimientos

Ferreira & Martinez (2011) En el objetivo de esta de la productividad según las diferentes realidades de las prácticas de capital intelectual (IC). Por otra parte, nosotros. exploró diferentes percepciones de múltiples facetas de IC para reconocer cómo estas organizaciones, Las representaciones afectan las percepciones de los empleados sobre inversión y productividad. IC es sin duda, un factor de extrema importancia para las organizaciones, ya que aumenta su competitividad y realizar la importancia del apoyo empresarial y la necesidad de proporcionar información adicional. Gerentes hay que destacar que la inversión estructural es importante para mejorar la gestión de recursos humanos. En consecuencia, demostraron que el Capital Estructural se considera el factor que puede predecir mejor el nivel de rendimiento y productividad y también señalamos que el capital del cliente afecta negativamente la productividad percibida porque depende directamente de su trabajo.

Entre empresas en diferentes fases de evolución de la productividad percibida.este hecho puede ser asociado con la escala de propiedades psicométricas, exhibiendo resultados alfa de Cronbach más bajos para el dimensión del capital humano. Esto puede deberse a niveles más altos de error asociado. Es vital resaltar la importancia de las inversiones de IC, ya que las empresas deben tener mayor éxito, deben tener en cuenta los activos intangibles de gestión y poseer herramientas estratégicas relevantes.

Según Salazar (2009) Un trabajador es un ser biosicosocial por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil,

algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

El descontento puede manifestarse de muchas formas, su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real, según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo..

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral, los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta, cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor

- **Ampliar los puestos verticalmente.** La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración, procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado. Es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona.

- **Abrir canales de retroalimentación.** Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas

para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.

1.2. Antecedentes de la Investigación

La productividad se menciona en revistas, periódicos, boletines administrativos, informes a gerentes, conferencias, etc.

A menudo cada individuo le da un significado diferente, los economistas se centran en las inversiones y reglamentos del gobierno, los industriales se basan en los métodos de trabajo, los psicólogos y administradores a las relaciones humanas y al diseño del trabajo.

La palabra productividad se mencionó por primera vez en Inglaterra 1766, en un artículo de Francois Quesnay; un siglo más tarde, en 1883, Littre la definió como la facultad de producir. Sin embargo, fue hasta principios del siglo XX que el término adquirió un significado más preciso, como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los objetivos específicos deseados, en el tiempo programado. En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE), ofreció una definición más formal de Productividad.

Benavides (2012) En sus conclusiones menciona para definir un nuevo concepto de productividad adecuado al sector servicios es necesario reconocer la excepcionalidad de inputs y outputs, teniendo en cuenta la importancia de la interacción con el cliente y las dificultades para definirlos y medirlos, derivadas de las características de los servicios. Los inputs pueden provenir del proveedor o del cliente, en distintas proporciones, lo que condiciona el proceso de producción. En el output hay que distinguir entre cantidad y calidad, sobre la que influyen las expectativas del cliente dada la inseparabilidad de proceso y resultado.

A esto hay que añadir la utilización de capacidad, clave en el sector hotelero, la productividad puede medirse desde un punto de vista parcial o total, dependiendo de los objetivos que se persigan. A su vez, se pueden utilizar medidas físicas, monetarias o combinadas. Si se pretende utilizar una única ratio input/output para cuantificar la productividad, se puede recurrir a una ratio entre ingresos y costes, aunque en ocasiones es preferible utilizar el valor añadido como medida del output. La información que ofrece esta ratio única se podría complementar con información acerca de la eficiencia, eficacia y la utilización de capacidad. Dado que la industria hotelera es intensiva en factor trabajo,

consideramos relevante el uso de la productividad del trabajo como medida de la productividad del sector hotelero.

Para conocer qué variables pueden ser explicativas de la productividad en el sector hotelero, se ha recurrido a un análisis de la literatura. El mayor consenso gira en torno a determinadas características de los establecimientos. Factores humanos y de satisfacción del cliente son también relevantes. La consideración de la calidad como variable explicativa está sujeta a diversas interpretaciones.

Los sistemas de gestión de la calidad se desarrollan en el conjunto de normas ISO 9000, desde un planteamiento basado en procesos. Los principios en los que se basa el concepto de calidad total convierten al sistema de calidad total en un método de gestión paradigmático que permite mejorar la competitividad de la empresa actuando tanto sobre la calidad como sobre la productividad.

Jijena (2015) Indica en sus conclusiones; nos menciona que las pequeñas y medianas empresas concitan la atención por su presencia en la mayoría de las economías, tanto por el empleo que pueden proveer como por la amplia rama de industrias en las que están presentes. En muchos casos estas firmas se destacan por el empuje emprendedor y por su capacidad para innovar, el tamaño también es un atributo que les facilita la flexibilidad.

Esta tesis ha indagado acerca de cómo las relaciones de complementariedad en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, cualificación del capital humano, las formas de gestión organizacional, impactan en la productividad de las empresas pequeñas y medianas en Chile y, para tener un criterio apreciativo, se ha recurrido a comparar los resultados obtenidos con la evidencia empírica resultante de las investigaciones efectuadas en Catalunya en particular, y también en un conjunto de otras economías tales como Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y recientemente los países de Europa del Este. Estas contrastaciones se han efectuado tanto para tener un referente con respecto a la realidad chilena, como también para demostrar la actualidad del modelo utilizado y su capacidad de explicar las nuevas formas de organización de la producción donde las complementariedades entre dimensiones juegan un rol protagónico.

Tito (2012) Concluye su tesis doctoral que fuentes primarias, así como las secundarias, los cuales sirvieron para sistematizar el aporte de la presente investigación que es importante el flujograma del proceso de producción, identificación de las áreas o secciones de trabajo para estructurar mejor la distribución de planta, elaboración de los

perfiles para cada puesto tipo desde la perspectiva de las competencias, y la propuesta de una metodología para implantar el modelo de gestión por competencias en un taller de confección de calzado, que permita elevar los niveles de productividad. Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas en el sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.

Este escenario, desde la perspectiva de la gerencia plantea un proceso de cualificación de la gestión misma y de los colaboradores en sus diferentes niveles y grupos ocupacionales. Tal como se comprueba con las hipótesis planteadas, no es iluso pensar que las empresas del sector confección sí pueden implementar el modelo de gerencia por competencias, para mejorar los niveles de productividad de sus colaboradores.

Marcillo (2014) Indica en la tesis doctoral “modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí” Universidad Privada Antenor Orrego-Trujillo en sus conclusiones es proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, y no se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

Carrasco (2014) Indica en las conclusiones una de las características de las Mypes del sector lácteo de la región Puno, su deficiente nivel de organización que influyen directamente en su productividad y rentabilidad, la gran mayoría de estas Mypes operan solas, aisladas entre sí, sin aprovechar el de su actividad al realizar prácticas conjuntas y poder actuar como grupo, las Mypes deben entender que el concepto de asociatividad, significa una oportunidad de desarrollarse y ventajas como reducción de costos, incorporación de tecnología, posicionamiento en los mercados, capacitación de los recursos humanos, incremento de productividad, acceso a recursos materiales y recursos humanos especializados, desarrollo economía de escalas, disponibilidad de información, optimización de estándares de calidad , desarrollo de nuevos productos, ventajas

competitivas y contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos que se traducen trabajo en equipo, compromiso, calidad de servicio, desarrollo humano, comunicación y liderazgo.

Catacora (2013) Indica en sus conclusiones que las microempresas trabajan en un 80% sin fijar las metas; es decir trabajan sin norte. En algunos casos no saben hacia donde quieren ir en el futuro. En relación al elemento competitividad los resultados indican que en un 80% de MYPES tienen menos competitividad reflejado en la calidad de sus productos. Esto como consecuencia del escaso conocimiento de las nuevas herramientas de la competitividad. Solo el 20% diseñan y aplican nuevas técnicas para mejorar la competitividad.

Los factores que limitan el logro de niveles de competitividad de las MYPES, es la inadecuada toma de decisiones para seleccionar estrategias, esto implica que las microempresas de Puno y Juliaca, desconocen en un 80% las herramientas como la planeación estratégica, el benchmarking, la cadena de valor y otras nuevas estrategias y esto han conllevado a serios problemas como: subestimar las debilidades y amenazas; no aprovechar las oportunidades y sobreestimar las fortalezas e ignorar el objetivo central de la empresa.

En cuanto a los factores externos, los resultados muestran que el aspecto legal, en las MYPES de la región Puno influye en la determinación de la formalidad e informalidad de la microempresa. En la región se tiene una informalidad en un 75% y una formalidad de 25%. El caso de la ciudad de Puno una informalidad de 25.6% y 5.8% de formalidad; Juliaca dispone de 37% de informalidad y 12.3% de microempresas formales. Factores como el crédito, los proveedores y la asistencia técnica también como elementos del entorno han influido de manera negativa en la competitividad de las microempresas.

Monagas (2012) Indica en sus conclusiones como es el capital intelectual como la creación, integración y aplicación de sistemas de conocimientos en función de la gestión eficaz de la empresa, análisis de los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual de diferentes autores, se aprecia entre ellos un área de integración significativa, los modelos analizados tienen elementos comunes, referidos a la relación del capital intelectual con la generación de valor en la empresa y la definición de indicadores agrupados por tipo de capital (estructural, cliente, humano) para su medición. Las diferencias e insuficiencias que se observaron, no impiden la utilización de sus

indicadores para ser adaptados en la medición del capital intelectual en las empresas hotelera.

Mallar (2010), Se concluye que puede afirmarse que, dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la Administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Su aplicación genera el análisis detallado de los procesos en organizaciones de todo tipo, incluyéndose aquellas prestadoras de servicios, las cuales pueden modelar su forma de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos, para optimizar las prestaciones hacia los clientes internos y externos. El esquema planteado permite, además, adoptar un sistema de gestión de calidad, fundamentado en los requisitos de las normas ISO 9000 o similares, que facilite llevar a cabo el despliegue de las políticas que, en tal sentido, se plantee la organización, mediante la identificación dentro de la estructura de procesos establecida, de aquellos procesos clave que son esenciales para alcanzar los objetivos. Se ha podido comprobar en experiencias de aplicación, que la metodología propuesta, es realmente una herramienta adecuada para el perfeccionamiento de los procesos, lo que queda evidenciado en la mejora de los mismos, motivando además un alto compromiso de los recursos humanos participantes independientemente de su nivel jerárquico, demostrando así su utilidad como herramienta para una gestión eficiente.

Hanco (2017) Indica en sus conclusiones que se ha determinado según el desarrollo estadístico para el modelo uno en el cuadro 9 se concluye que los elementos más significativos del factor competencias gerenciales son: la planeación y acción estratégica, la cual consiste en entender las actividades generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige estén alineadas. Comunicación que le sirve al personal para transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás y trabajo en equipo que es la facilidad que tiene el personal de llevar a cabo tareas con grupos de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente los que inciden significativamente ($p < 0.05$) a la variable dependiente competitividad.

Trigos (2014) Indica el grado de correlación que existe es positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico

Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013. El coeficiente de correlación obtenido es de $r= 0.73$, lo que significa, según la tabla de valoración del coeficiente de correlación de Karl Pearson, que el grado de correlación es alto y el tipo es positivo o directo.

Del Condor (2012) Indica en sus conclusiones que los procesos gerenciales de gestión del conocimiento en la Universidad Nacional del Altiplano, aún son deficientes por falta de un mayor nivel de Coordinación entre las diferentes instancias de gestión universitaria, es decir se cumplen medianamente; a pesar de estar claramente expresados, en los diferentes instrumentos de gestión (plan estratégico, planes operativos, directivas, etc.) la misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, programas, presupuestos y actividades para alcanzar los objetivos en el marco de la calidad y la excelencia académica. La fortaleza y el activo intangible de mayor valor de la UNA - Puno, es la formación intelectual de los señores docentes que; en un promedio del 85.00% planifican y desarrollan las demás actividades propias de la gestión del conocimiento y son ellos los que mayormente se esmeran por adaptarse a la sociedad del conocimiento motivados por las propias exigencias de una realidad cada vez más cambiante y competitivo, ya que cumplen la sagrada misión de formar profesionales de alta cualificación capaces de generar el cambio y el desarrollo regional y nacional.

Velásquez (2003) Indica que los indicadores de gestión que tiene la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y las metas previstos como también con los impactos esperados. Un indicador es sencillamente un mecanismo que muestra, señala o cuantifica el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo. Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación. No es posible olvidar: “lo que no se mide, no se controla, por tanto, no se mejora”. El adecuado uso y aplicación de los indicadores, de los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos productivos y logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional. Los indicadores de gestión sirven a las empresas como herramienta de mejoramiento continuo en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad de productos y servicios.

Castro (2001) Indica en sus conclusiones la comparación internacional es difícil y probablemente sólo refleje la heterogeneidad de la composición del sistema bancario colombiano respecto a los sistemas de otros países. Sin embargo, es posible concluir que los resultados plantean debilidades en el desempeño del sector bancario colombiano en relación con los países desarrollados.

Y que respecto a los países con niveles similares de desarrollo y de la misma región el desempeño en términos de eficiencia es muy parecido. Infortunadamente, esta última afirmación sólo tiene en cuenta el caso específico de Argentina. Las cifras indican que los cambios en regulación y la reestructuración del sector no necesariamente han generado un patrón estable de cambios positivos en eficiencia. Se observa que las fusiones entre las entidades en promedio no garantizan la conformación de una entidad más eficiente; sólo en algunos casos se aprecian esta clase de beneficios analizados; Sin embargo, sí existe evidencia para establecer que durante el período de estudio el promedio de los bancos logra mejorar sus niveles de eficiencia. La propiedad resultó ser un criterio determinante para explicar las diferencias en eficiencia entre las entidades públicas y las entidades privadas nacionales y extranjeras, pero no es determinante cuando se comparan exclusivamente las últimas. Este resultado también se percibe en el análisis de las fusiones, en el que las fusiones entre entidades públicas fueron las que generaron mayores aumentos en la ineficiencia-X. El artículo ilustra la importancia de continuar con el proceso de privatización de las entidades financieras estatales. La utilización de esta metodología puede ser una herramienta valiosa no sólo para evaluar el desempeño de las entidades bancarias, sino que además puede ser útil para analizar las consecuencias de determinadas políticas que afecten la actividad bancaria. A nivel internacional, estas metodologías son utilizadas por los reguladores de la actividad bancaria para analizar los efectos de diferentes políticas (cambios en la regulación), procesos (fusiones) o las habilidades administrativas de las entidades. Fundamentalmente pueden explorarse los siguientes aspectos:

- Comparación de diferentes metodologías para medir la eficiencia-X, utilizando los mismos datos.
- Relaciones dinámicas entre la eficiencia-X y los niveles de solvencia y cartera vencida en las entidades bancarias.

- Encontrar variables que contengan mayor información respecto a las características administrativas de cada entidad (estructura de la junta directiva, sanciones por parte del regulador a las entidades, etcétera). La utilización de este tipo de variables puede revelar adecuadamente la estructura administrativa que garantice mayores niveles de eficiencia.

González & Mariaca (2010) En sus conclusiones indica que se ha verificado que las empresas con pobre nivel de eficiencia cesaron en sus funciones en el 75% de los casos. También observamos que varias de las empresas que se mostraban ineficientes no cesaron en sus funciones, conservándose en el mercado incluso años después; como consecuencia, en el caso de las entidades hondureñas para el periodo de estudio, no se puede establecer una relación directa entre la ineficiencia y el cese de un banco comercial, siendo este hecho indiferente al enfoque de producción o de intermediación con el cual se hubiere calculado la eficiencia de las Empresas. Por otro lado, los bancos que cesaron en sus funciones también expusieron bajos niveles de productividad en los periodos previos al cese, índices que no tuvieron mejoras y en algunos casos expusieron decrementos; sin embargo, el 25% mostraron en forma previa al cese un aumento tanto en su productividad como en el volumen de su cartera activa; más aún, en forma previa e inmediata al cese, la calidad de estas carteras disminuyó drásticamente, hecho que conjuntamente al incremento de la eficiencia de escala de estas empresas (origen de su productividad) nos lleva a considerar que el aumento de su productividad se sustenta en un mayor riesgo incurrido en la otorgación de créditos. En consecuencia, parece exponerse que en condiciones de administración de riesgo normales existe una relación directa entre la productividad y el cese de las empresas, toda vez que previamente al cese los bancos podrían exponer una reducción en su productividad, la que no deberá sustentarse en el incremento del riesgo incurrido ni en anormales mejoras en la eficiencia de escala.

Fernández (2007) Indica en sus conclusiones, que la evolución reciente del sector bancario español constatando el crecimiento de las actividades bancarias, especialmente las crediticias, a lo largo de los últimos trece años. El sector en su conjunto ha presentado un crecimiento, por encima del 6% anual en términos reales, mucho más de lo que lo ha hecho la economía real. Se ha comprobado, además, que el conjunto de actividades que han llevado a este crecimiento han sido precisamente las de intermediación, fundamentalmente los créditos, que son las más intensivas en requerimientos de factores

productivos. El hecho de que la producción bancaria esté aumentando a ritmos superiores a los factores productivos hace que la productividad del sector se haya incrementado a lo largo del periodo. El crecimiento de la producción se ha dado a la vez que ha disminuido el número de entidades operantes en el sector, por lo que el tamaño medio de los bancos y cajas españolas ha aumentado. Adicionalmente, se han calculado los niveles de productividad agrupando a las entidades según el tamaño. Se ha comprobado que el tamaño es un factor determinante de la productividad ya que cuanto mayor es la dimensión de las entidades mayores niveles de productividad se observan.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del Problema

Mibanco es una entidad financiera que, en los últimos tres años, ha buscado reinventarse con el propósito de acercar sus servicios de finanzas a las grandes mayorías. Para ello, sus estrategias se han enfocado en la rentabilidad de la empresa.

(Mibanco, 2017) Al cierre del 2014, Mibanco (grupo ACP) ocupa el segundo lugar su participación de mercado llegó a 8.8% y la Financiera Edyficar (grupo Credicorp) ocupó el primer lugar en el segmento de microempresa siendo su participación de mercado de 17.6%. En el 2017, consolida participación de mercado en el segmento de la micro y pequeña empresa, incrementándose 25.9% a 26.1% en los años del 2016 a 2017 respectivamente. Permitiendo de esta manera mantener la quinta posición dentro del sistema financiero peruano.

Las entidades financieras tienen como objetivo tener mayor incremento de productividad que implica no sólo en una mayor rentabilidad, sino también una mayor capacidad de liquidez, sin embargo, este permitirá realizar un mejor y óptimo uso de sus recursos para ser exitoso y competitivo a nivel de la gestión.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la influencia de la aplicación de gestión efectiva en relación con el incremento de la productividad mostrando el nivel de efecto de aplicación de las diferentes agencias, asumiendo los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad y asimismo proponer la aplicación de la herramienta de modelo de gestión efectiva que facilite el incremento de productividad en forma semanal en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

2.2. Enunciado del Problema

2.2.1. Problema General

¿De qué manera la aplicación de gestión efectiva tiene relación con el incremento de la productividad en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno?

2.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de aplicación de la productividad entre las diferentes agencias de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno?
- b. ¿Cómo es el proceso de la gestión efectiva que interviene en mejorar la productividad de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno?
- c. ¿Es factible elaborar una propuesta de mejora en la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mibanco de la Región de Puno?

2.3. Justificación

Según (Ibarguren, 2015) en 2014 Financiera Edyficar y Mi banco operaron de manera independiente. Mi banco tuvo una reducción de 4% en su calidad cartera Edyficar tuvo un crecimiento de poco más del 30% en colocaciones año a año siendo desempeños diferentes, dado que cada entidad financiera tenía un modelo de gestión diferente para cada modelo, lo que se viene realizando con el 'nuevo' Mi banco llevándole un modelo de negocio de Edyficar, que ya ha sido probado y ha tenido crecimientos entre 30% y 40% en los últimos 5 años.

Según Lira (2017) Comenta Carlos Sotelo GDN, trabajar más en la segmentación de los clientes, y que alrededor del 80% son de microcrédito, es decir con préstamos menores a los S/ 20,000, mientras que el 20% restante supera ese monto. "Hay clientes que tienen préstamos de S/ 70,000, pero eso se ha logrado en el tiempo". Pero la segmentación no solo va por la oferta de crédito, sino por la mayor "propuesta de valor" que les permitirá identificar la necesidad de cada cliente.

De esta manera se viene implementando el proyecto "Cliente Soy" que propone un nuevo modelo de negocio que ubica al cliente en el centro de todas las decisiones de la organización. Lo que implica brindar propuestas de valor diferenciadas, pensando y desarrollando productos, servicios y canales a la medida de sus necesidades y uno de los

propósitos es incrementar la productividad de los asesores y lograr la rentabilidad al banco. Cambiando el tipo de trabajo dividiendo a los clientes en segmentos y a los asesores en fuerzas de venta distintas. El proyecto tiene pilotos a nivel nacional como es la región lima y norte, y en otras regiones será por etapas a nivel nacional, considerando a nivel de la zona Sur que incluye las regiones Puno, Juliaca, Tacna y Moquegua se implementará en el año 2019. Por lo cual es importante prepararse para este nuevo modelo de negocio con estrategias de herramientas que ayuden a obtener una productiva en la empresa.

La aplicación de un modelo de gestión efectiva para incrementar la productividad en forma semanal con hitos que sean alcanzables y obtener resultados óptimos, proveerá un aporte importante a la formación de los asesores de negocios implementando nuevas estrategias de técnicas comerciales, entre otros lineamientos importantes que se presentarán más adelante. Tener un modelo de gestión de productividad, es por ello que se ha evidenciado la importancia en el diseño de un modelo de gestión, y su implementación permitirá a la empresa posicionarse en el mercado de manera competitiva; se ha considerado que su aplicación genera múltiples y grandes beneficios en su manera de operar logrando optimizar tiempo y recursos, es por ello que las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes se consideran fundamental para generar mejoras en el desarrollo de sus operaciones, con el objeto de ofertar bienes y servicios de calidad.

El presente estudio investigativo reviste importancia desde los siguientes puntos de vista:

- **Justificación Metodológica**

La investigación parte de la problemática existente en la gestión efectiva de incremento de productividad en planificación, organización, dirección y control de las herramientas que se utilizan sobre esta situación que presenta planteamientos teóricos y experiencias sobre el tema, con el propósito de solucionar dicha problemática, llegando a la conclusión que si estas entidades llevan a cabo el mejoramiento de los controles administrativo, financiero y contable; entonces, se facilita la gestión efectiva el incremento de una buena productividad. En este trabajo, se aplicó un cuestionario realizando el procesamiento de información haciendo el uso del programa Spss, Excel, chi cuadrado, método no paramétrico utilizando las variables independientes y dependientes, hallando la relación de las variables e indicadores que permitan definir la incidencia que se tiene la aplicación de la gestión efectiva en el incremento de la productividad y apoyado en la utilización de técnicas e instrumento validos en la investigación científica.

- **Justificación Práctica**

La aplicación de las alternativas de mejoramiento de los controles administrativos, financieros y contables, permitirá que la gestión en las entidades financieras alcance una adecuada productividad eficiente, luego económica y finalmente con una buena rentabilidad en la organización. Proponiendo un modelo de herramienta que ayude a la aplicación de la gestión efectiva, teniendo un proceso con oportunidades potenciales de ventas con adecuado y seleccionados para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales (ventas cerradas) y por ende la maximización de la productividad y cualquier otra herramienta que resulte aplicable.

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la aplicación de gestión efectiva en relación con el incremento de la productividad en la entidad financiera Mi banco de la Región de Puno.

2.4.2. Objetivos Específicos

- a. Demostrar el nivel de efecto de aplicación de la productividad en las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.
- b. Analizar los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno
- c. Proponer herramienta de gestión efectiva que facilite, el incremento de productividad en forma semanal en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La deficiente aplicación de gestión efectiva influye directamente con relación al el incremento de la productividad en la Entidad Financiera Mi banco de la Región de Puno.

2.5.2. Hipótesis Específicas

- a) Es deficiente el nivel de aplicación de la productividad en las agencias de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno.
- b) Los procesos de gestión efectiva intervienen negativamente en mejorar la productividad de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

El Departamento de Puno está ubicado en la parte sureste del territorio peruano entre los 13° 00' y 17° 08' latitud Sur y en los 71° 08' y 68° 50' longitud Oeste del meridiano de Greenwich, en un territorio de aproximadamente 72,000 km², representa el 5.6% del territorio peruano, con una población de 1'200,000 habitantes, de los cuales el 60% es rural y el 40% es urbano y una altura de 3825msnm y compuesto por 13 provincias Azángaro, Macusani, Chucuito (distritos Juli y Desaguadero), Ilave, Huancané, Lampa, Melgar, Ayaviri, Moho, Puno, San Antonio de Putina, San Román, Sandia, Yunguyo.

El presente trabajo se realizó en cuatro provincias; provincia de Puno (distritos de Puno y Mañazo), Chucuito (distritos Juli y Desaguadero), provincias de Ilave(distrito Ilave) y provincia de Yunguyo (distrito Yunguyo).

La región Puno de la empresa Mibanco se encuentra compuesto por las zonales de Ilave y Puno con las siguientes agencias Laykakota, Bellavista, Puno 502, Puno matriz y la agencia Mañazo y zonal Ilave agencias Desaguadero, Yunguyo, Ilave y Juli.

3.2. Población

Para la realización del trabajo de investigación se tomó como población de estudio la región de Puno de Mibanco con una población de 234:

- Zonal Ilave con 04 agencias (desaguadero, Ilave, Juli y Yunguyo) de Mibanco de la región Puno con 102 trabajadores área de negocios y operaciones.

- Zonal Puno con 05 Agencias (Puno matriz, Bellavista, Laykakota Puno 502 y Mañazo) de Mibanco de la región Puno con 131 trabajadores área de negocios y operaciones.

3.3. MUESTRA

Se toma como estudio a la Región Puno compuesta por las zonales de Ilave y Puno tomando en cuenta la muestra con asesores de negocios.

El tamaño de muestra se determinó con la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

Nivel de confianza (1-alfa): 95%

Error deseado (d): 4%

Valor de distribución (z): 1.96

N: 234

P: 50%

1-P: 0.50

Por lo tanto, se determinó un tamaño de muestra de igual a 173 trabajadores.

Así se distribuyó los participantes de la investigación como se resumen en las siguientes tablas.

Tabla 1
Muestra de agencias de la zonal Ilave

Zonal Ilave	
Agencias	Asesores de negocios
Ilave	20
Yunguyo	21
Juli	16
Desaguadero	18
Total	75

Tabla 2.
Muestra de agencias de la zonal Puno

Zonal Puno	
Agencias	Asesores de negocios
Puno Matriz	25
Bellavista	24
Laykakota	21
Puno 502	18
Mañazo	10
total	98

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Técnicas

Encuesta. Es una técnica muy utilizada en todo tipo de investigaciones como medio para obtener datos o informaciones que solo pueden aportar los sujetos, acerca de un determinado problema. La encuesta constituye, a menudo, el único medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias respecto a lo que se investiga.

3.4.2. Instrumentos

Cuestionario: Es un instrumento que se aplicó el cuestionario validado en investigaciones anteriores, utilizando la escala de Likert, que consiste en una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o de juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Al responder a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias).

Dicha escala, constó de varias preguntas con diferentes opciones de respuesta, fue validada por medio del juicio de tres expertos profesionales en el área, la aplicación de la misma fue individualmente y en el área de trabajo de los empleados.

Para medir la gestión efectiva en el incremento de la productividad se elaboró una encuesta. La encuesta fue dirigida a los asesores de negocios con el objetivo de evaluar al personal, así obtener una puntuación.

3.4.3. Métodos

El método científico es único, pero tiene diversas formas de realización. Por ello, para el presente trabajo, según el campo de aplicación se utilizó los métodos generales, los cuales se aplican en la mayor cantidad de zonas de la realidad y en algunas etapas del proceso de conocimiento. Se aplica para revelar las características y las peculiaridades del objeto de conocimiento, principalmente en la recolección de datos.

- **Método Sintético**, este método servirá para formular el marco teórico y conceptual, Elaborar el resumen y Conclusiones de la investigación.
- **Método Deductivo**, es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas; a este método también se le conoce porque, parte de lo general para llegar a lo particular, en el trabajo de investigación se utilizara en la recolección de datos para llegar a conclusiones de carácter particular. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.
- **Método Descriptivo**, consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del “tiempo”. En el trabajo de investigación se utilizará para analizar tablas y figuras, formados por los resultados de los cuestionarios y encuestas, para mostrar los resultados del diagnóstico a fin de evaluar los hechos de las instituciones en investigación.
- **Diseño de la investigación** Según (Hernandez, 2014), la investigación se desarrolló para obtener la información de la investigación el diseño no experimental, transversal, descriptivo, correlacionar.

La investigación abarca un enfoque experimental que va relacionado con lo teórico y el establecimiento de hipótesis que se contrastan lo indicado por el autor.

De acuerdo al autor (Hernandez, 2014), existen dos tipos de diseños experimental y el no experimental, la que se está utilizando en la presente tesis la cual se divide en diseños transaccional o transversal, y diseño longitudinales, ninguno es más importante que otro, cada uno tiene sus características y su valor propio y el diseño se aplica de acuerdo a los objetivos y las hipótesis de la tesis. Así mismo indica (Hernandez, 2014), que la consiste en la recolección de datos y describir las variables y analizar la incidencia en un momento dado, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta las variables de la investigación.

Después de analizar la metodología de la investigación que se necesita para realizar el trabajo de investigación se llega a la conclusión que se utiliza tres tipos de fuentes de información antes mencionados por el autor.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

3.5.1. Análisis y tratamiento de datos

Para el análisis y tratamiento de datos se planteó el uso de técnicas estadísticas para cada uno de los objetivos según el siguiente detalle:

- **Para el objetivo e General:** Determinar la influencia de la aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mi banco de la Región de Puno.

Se realizó mediante un análisis de Regresión Lineal múltiple que además permite el cálculo del coeficiente de correlación que nos indica el porcentaje de explicación de la variable dependiente en función de un conjunto de Variables independientes cuyo modelo estadístico es:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Dónde:

Y_t : Variable Dependiente.

X_1, X_2, \dots, X_p : Variables Explicativas.

B_0, B_1, \dots, B_p : Coeficientes de Regresión.

Y además para el cálculo del coeficiente de determinación en función de la regresión lineal fue calculada mediante la fórmula:

$$R^2 = \frac{\sigma_{XY}^2}{\sigma_X^2 \sigma_Y^2}$$

se planteó el uso de la técnica estadística de análisis de correlación cuya estimador es:

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{(n-1) s_x s_y} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

La correlación puede tomar valores en el intervalo $[-1,1]$, indicando el signo el sentido de la relación:

- Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.
- Si $r = 0$, no existe relación lineal.
- Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.
- Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta.

Además se pueden dar interpretaciones para la asociación de las variables según el siguiente detalle Hinkle, Wiersma & Jurs (2003). Applied statistics for the behavioral sciences:

- Perfecta 0.90 a 1.00 (-0.90 a -1.00) correlación bien fuerte positiva (negativa).
- Excelente 0.70 a 0.90 (-0.70 a -0.90) correlación fuerte positiva (negativa).

- Buena 0.50 a 0.70 (-0.50 a -0.70) correlación moderada positiva (negativa).
- Regular 0.30 a 0.50 (-0.30 a -0.50) correlación baja positiva (negativa).
- Mala 0.00 a 0.30 (-0.00 a -0.30) si existe correlación, es pequeña.

Para el Primer objetivo Específico: Demostrar el nivel de aplicación de la productividad entre las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

- Determinar si la gestión efectiva de la entidad financiera Mi banco de la ciudad de Puno está condicionada por la aplicación de la productividad entre las agencias.

$$y_{ij} = \mu + \tau_i + \epsilon_{ij}$$

Dónde:

Y_{ij} = sería el valor observado (variable dependiente)[valor j-esimo del tratamiento i-esimo], y T_i es el efecto del tratamiento i.

μ = sería una constante que en la recta de regresión equivale a la ordenada en el origen.

T_i = sería una variable que varía de tratamiento a tratamiento.

ϵ_{ij} = es una variable aleatoria que añade a la función cierto error que desvía la puntuación observada de la puntuación pronosticada

- **Segundo objetivo Específico:** Analizar los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

Para la verificación de este objetivo se utilizó el análisis de varianza

$$y_{ij} = \mu + \tau_i + \epsilon_{ij}$$

Donde:

y_{ij} sería el valor observado (variable dependiente) [valor j -ésimo del tratamiento i -ésimo], y τ_i es el efecto del tratamiento i .

μ sería una constante que en la recta de regresión equivale a la ordenada en el origen,

τ_i es una variable que varía de tratamiento a tratamiento.

ϵ_{ij} es una variable aleatoria que añade a la función cierto error que desvía la puntuación observada de la puntuación pronosticada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la investigación:

4.1. Determinar la influencia de la aplicación de gestión efectiva con relación al incremento de la productividad en la entidad financiera Mibanco de la Región de Puno.

a) Planificación sobre eficacia

La siguiente tabla de contingencia resume la relación de la planificación con la eficacia

Tabla 3

*Planificación * Eficacia tabulación cruzada*

			Eficacia			Total
			Malo	Regular	Bueno	
planificación	Malo	Recuento	1	1	0	2
		Recuento esperado	,1	,8	1,2	2,0
		% del total	0,6%	0,6%	0,0%	1,2%
	Regular	Recuento	2	25	10	37
		Recuento esperado	1,1	14,3	21,6	37,0
		% del total	1,2%	14,5%	5,8%	21,4%
	Bueno	Recuento	2	41	91	134
		Recuento esperado	3,9	51,9	78,2	134,0
		% del total	1,2%	23,7%	52,6%	77,5%
Total	Recuento	5	67	101	173	
	Recuento esperado	5,0	67,0	101,0	173,0	
	% del total	2,9%	38,7%	58,4%	100,0%	

Se aprecia que el 0.6% del total tiene una mala planificación y reflejan una mala eficacia, el 0.6% del total tienen una mala planificación y refleja una eficacia regular, el 1.2% del total tiene una planificación regular y una mala eficacia, el 14.5% del total tiene una

planificación regular y muestra una eficacia regular, el 5.8% tiene una planificación regular y muestra un nivel de eficacia bueno. Además, indica que el 1.2% de los trabajadores tienen una buena planificación y un nivel de eficacia malo, que el 23.7% tiene una buena planificación y una eficacia regular y finalmente que el 52.6% tienen un nivel de planificación bueno y un nivel de eficacia bueno.

Para validar la relación de la planificación sobre la eficacia se utilizó el test de Chi-cuadrado que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4
Pruebas Chi cuadrado planificación & eficacia

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	36,855 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	26,690	4	,000
Asociación lineal por lineal	25,943	1	,000
N de casos válidos	173		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Del cuadro se aprecia que el nivel de significancia de la prueba chi cuadrado es igual a 0.00002 menor al valor de alfa de 0.05 por lo que se concluye que existe relación entre los niveles de planificación sobre la eficacia. El gráfico de barras muestra la relación de las frecuencias.

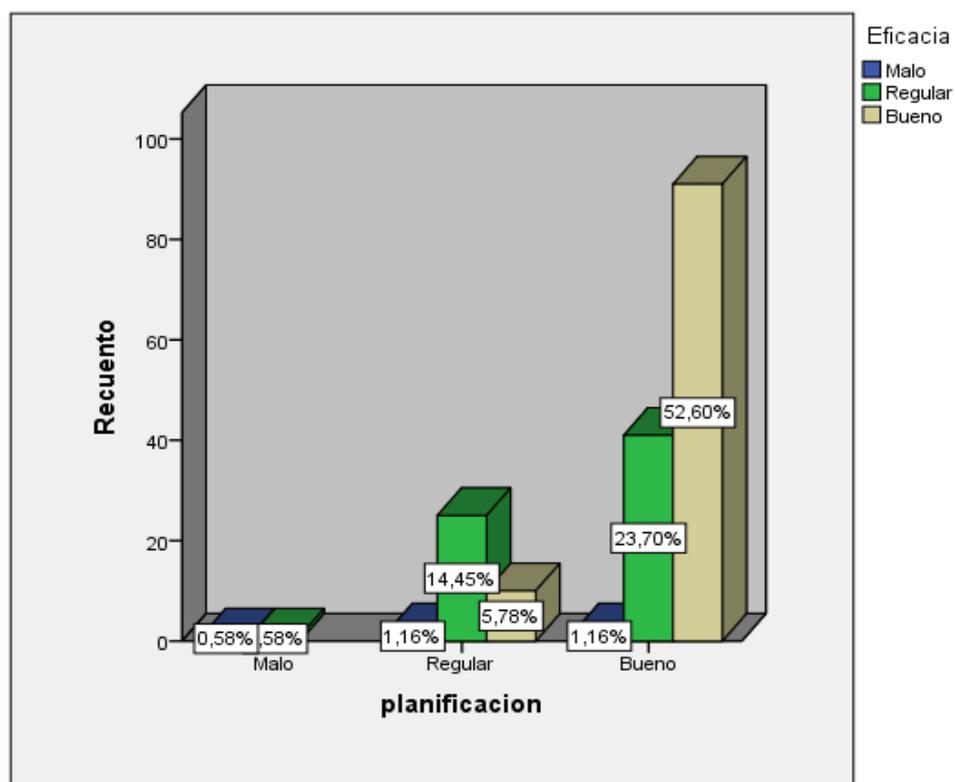


Figura 1. Planificación & eficacia

b) Ejecución sobre Eficiencia

Tabla 5
Ejecución & Eficiencia tabulación cruzada

		Eficiencia			Total		
		Malo	Regular	Bueno			
Ejecución	Malo	Recuento	2	0	0	2	
		Recuento esperado	,2	1,1	,7	2,0	
		% del total	1,2%	0,0%	0,0%	1,2%	
	Regular		Recuento	5	33	9	47
			Recuento esperado	4,6	26,9	15,5	47,0
			% del total	2,9%	19,1%	5,2%	27,2%
	Bueno		Recuento	10	66	48	124
			Recuento esperado	12,2	71,0	40,9	124,0
			% del total	5,8%	38,2%	27,7%	71,7%
Total		Recuento	17	99	57	173	
		Recuento esperado	17,0	99,0	57,0	173,0	
		% del total	9,8%	57,2%	32,9%	100,0%	

La tabla de contingencia muestra la distribución conjunta de la ejecución sobre la eficiencia se aprecia que el 1.2% tienen un nivel de ejecución malo y un mal nivel de eficiencia, el 2.9% tienen un nivel de ejecución regular y un mal nivel de eficiencia, que

el 19.1% tienen un nivel de ejecución regular y un nivel de eficiencia regular, que el 5.2% tienen un nivel de ejecución regular y un buen nivel de eficiencia. Además, se aprecia también que el 5.8% tienen un buen nivel de ejecución, pero un mal nivel de eficiencia, que el 38.2% tienen un buen nivel de ejecución y un nivel de eficiencia regular y finalmente muestra que el 27.7% tiene un buen nivel de ejecución y un buen nivel de eficiencia.

Para validar la relación de la ejecución sobre la eficiencia se utilizó el test de Chi-cuadrado que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6
Pruebas Chi cuadrado ejecución & eficiencia

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24,474 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	15,760	4	,003
Asociación lineal por lineal	9,242	1	,002
N de casos válidos	173		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Del cuadro se aprecia que el nivel de significancia de la prueba chi cuadrado es igual a 0.00001 menor al valor de alfa de 0.05 por lo que se concluye que existe relación entre los niveles de ejecución sobre la eficiencia. El gráfico de barras muestra la relación de las frecuencias.

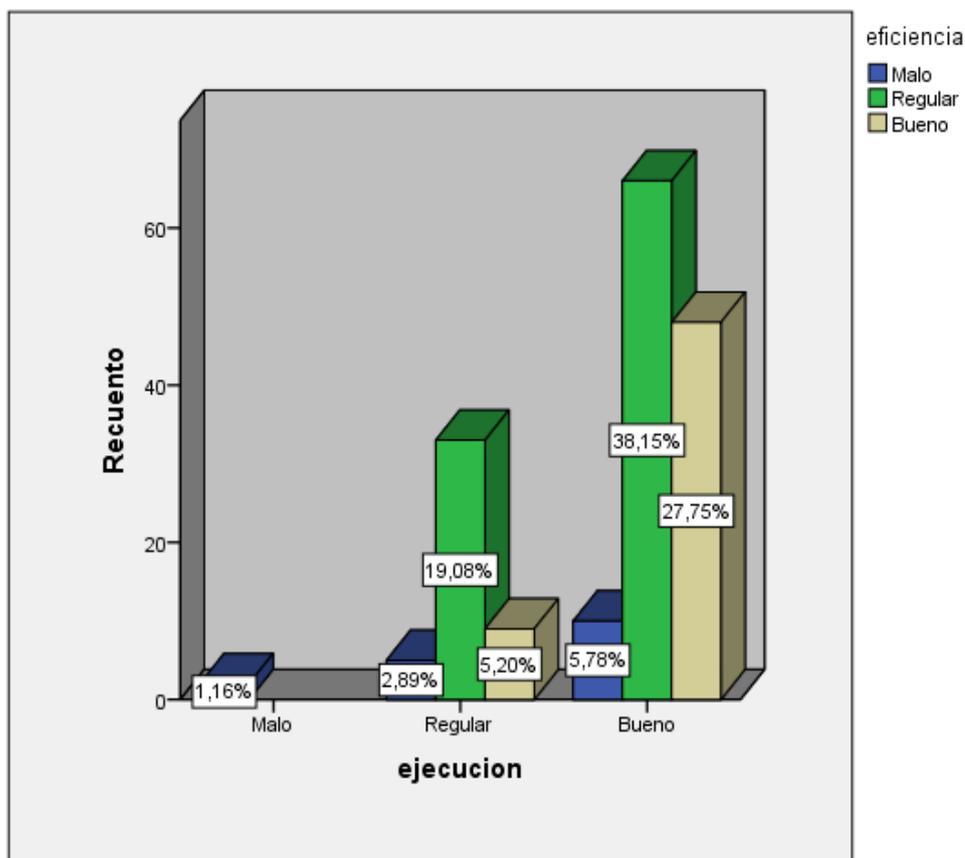


Figura 2. Ejecución & eficiencia

c) Seguimiento sobre Efectividad

A continuación, se muestra la tabla cruzada para la relación entre seguimiento y efectividad.

Tabla 7
*Seguimiento*efectividad tabulación cruzada*

		Efectividad			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
seguimiento	Malo	Recuento	2	0	1	3
		Recuento esperado	,1	1,0	1,9	3,0
		% del total	1,2%	0,0%	0,6%	1,7%
	Regular	Recuento	1	40	44	85
		Recuento esperado	2,0	29,5	53,6	85,0
		% del total	0,6%	23,1%	25,4%	49,1%
	Bueno	Recuento	1	20	64	85
		Recuento esperado	2,0	29,5	53,6	85,0
		% del total	0,6%	11,6%	37,0%	49,1%
Total	Recuento	4	60	109	173	
	Recuento esperado	4,0	60,0	109,0	173,0	
	% del total	2,3%	34,7%	63,0%	100,0%	

El cuadro indica que el 1.2% tiene un mal nivel de seguimiento y un mal nivel de efectividad, que el 0.6% tiene un mal nivel de seguimiento y un buen nivel de efectividad; también se observa que el 0.6% tiene un nivel de seguimiento regular y un mal nivel de efectividad, que el 23.1% tiene un nivel de seguimiento regular y un regular nivel de efectividad, que el 25.4% tienen un nivel de seguimiento regular y un buen nivel de efectividad; Además se aprecia que el 0.6% tiene un buen nivel de seguimiento y un mal nivel de efectividad, que el 11.6% tiene un nivel de seguimiento bueno y un regular nivel de efectividad y finalmente se aprecia que el 49.1% tiene un nivel de bueno de seguimiento y un buen nivel de efectividad.

Para validar los hallazgos de la relación se utilizó la prueba chi cuadrado de dependencia el que se aprecia en el siguiente cuadro

Tabla 8
Pruebas de chi cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	66,689 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	23,878	4	,000
Asociación lineal por lineal	14,389	1	,000
N de casos válidos	173		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Del cuadro se aprecia que el nivel de significancia calculado para la relación de dependencia entre el seguimiento y la efectividad es de 0.00023 que es menor al nivel de alfa de 0.05 por lo que podemos concluir que existe evidencia estadística de la relación entre los niveles del seguimiento sobre la efectividad. Esto se puede apreciar también en el gráfico de barras conjunto a continuación

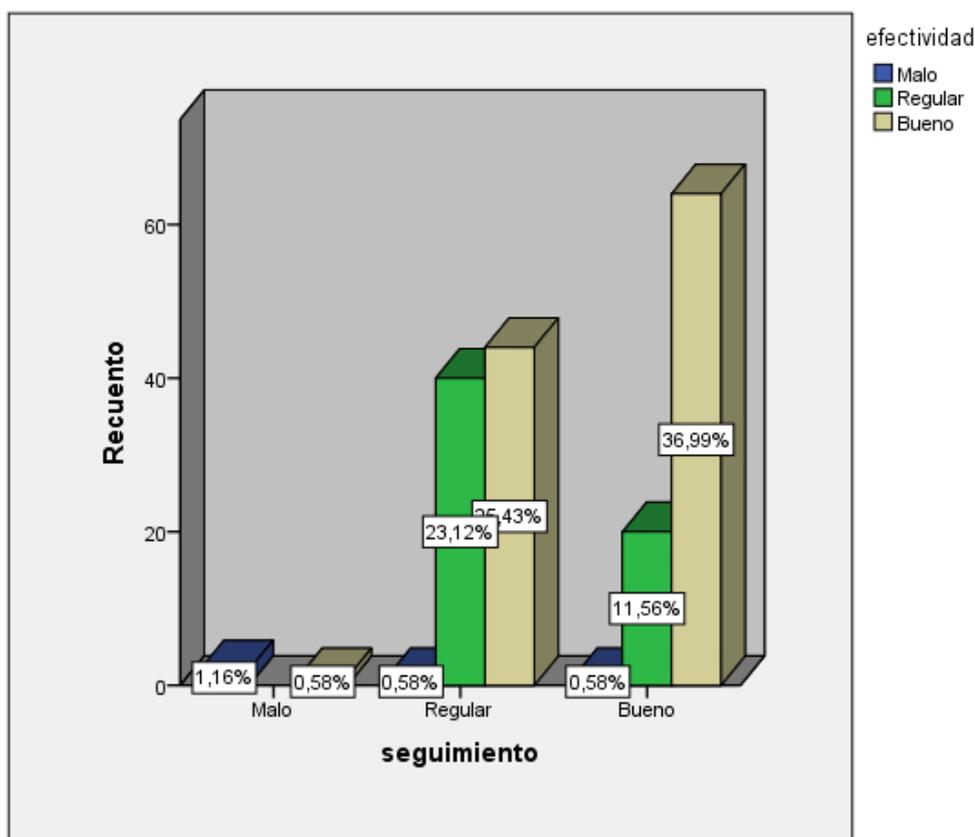


Figura 3. Seguimiento & efectividad

4.2. Demostrar el nivel de efecto de la productividad en las diferentes agencias de la entidad financiera Mibanco de la región puno.

La distribución de frecuencias para la productividad se muestra a continuación

Productividad

Tabla 9
Nivel Productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	2,3	2,3
	Regular	41	23,7	26,0
	Bueno	128	74,0	100,0
	Total	173	100,0	100,0

Se aprecia que del total de los trabajadores de la entidad financiera Mi banco el 74% de ellos tienen una buena productividad, el 23.7% una productividad regular y que solamente el 2.3% de ellos tienen una productividad mala. Esa información se aprecia de forma resumida en el gráfico de barras de la siguiente figura.

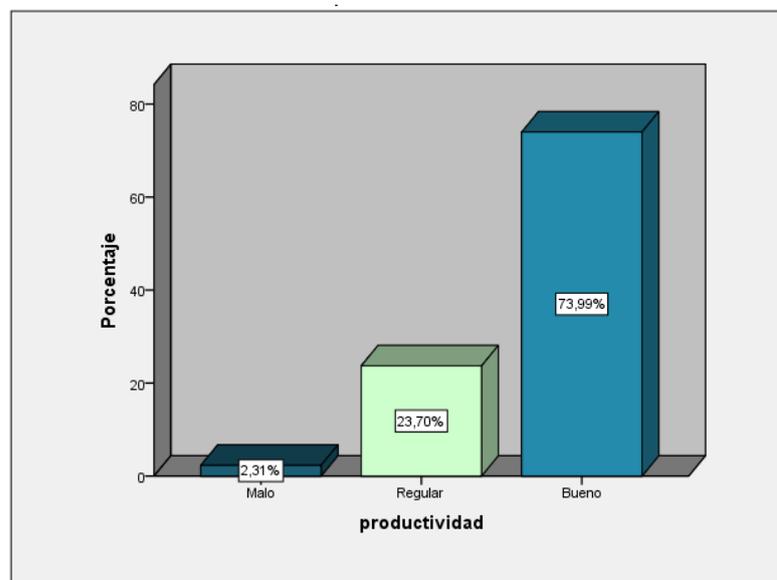


Figura 4. Nivel Productividad

Además, es necesario analizar cada uno de los componentes de la productividad por ello a continuación se exponen las tablas de frecuencias correspondientes a la eficacia, efectividad y eficiencia.

a) **Eficacia**

Tabla 10
Indicador de eficacia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	5	2,9	2,9
	Regular	67	38,7	41,6
	Bueno	101	58,4	100,0
	Total	173	100,0	100,0

- En la tabla se aprecia que el 58.4% tienen un desempeño bueno con respecto a la eficacia, el 38.7% tienen un desempeño regular y que el 2.9% tienen un desempeño malo. Esta información se puede apreciar de manera resumida en el gráfico de barras de la siguiente Figura.

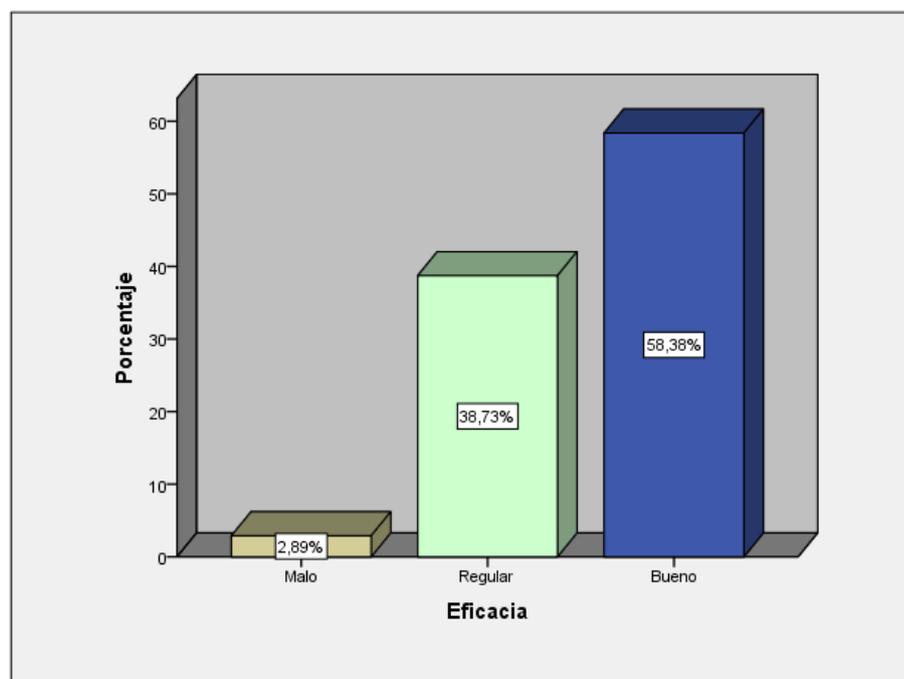


Figura 5. Indicador de eficacia

El siguiente cuadro resume la información

n de las frecuencias de la efectividad que es el segundo componente de la productividad de la entidad financiera.

b) Efectividad

Tabla 11
Indicador de efectividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	2,3	2,3
	Regular	60	34,7	37,0
	Bueno	109	63,0	100,0
	Total	173	100,0	100,0

Se aprecia que del total el 63% tiene un buen desempeño con respecto a la efectividad, el 34.7% tienen un desempeño regular con respecto a la efectividad y que solo el 2.3% tiene un desempeño malo con respecto a la efectividad. Se muestra a continuación el grafico de barras que muestra la misma información expuesta de forma visual.

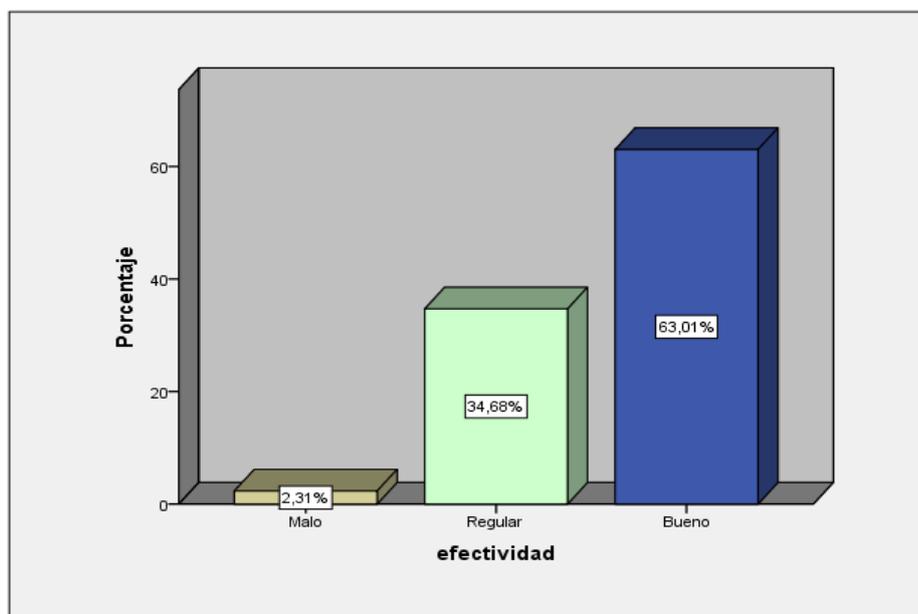


Figura 6. Indicador de efectividad

El siguiente cuadro resume la información de las frecuencias de la eficiencia que es el tercer componente de la productividad de la entidad financiera.

c) **Eficiencia**

Tabla 12
Indicador Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	17	9,8	9,8
	Regular	99	57,2	67,1
	Bueno	57	32,9	100,0
	Total	173	100,0	100,0

Se aprecia que del total el 32.9% tiene un buen desempeño con respecto a la eficiencia, el 57.2% tienen un desempeño regular con respecto a la eficiencia y que el 9.8% tiene un desempeño malo con respecto a la eficiencia. Se muestra a continuación el grafico de barras que muestra la misma información expuesta de forma visual.

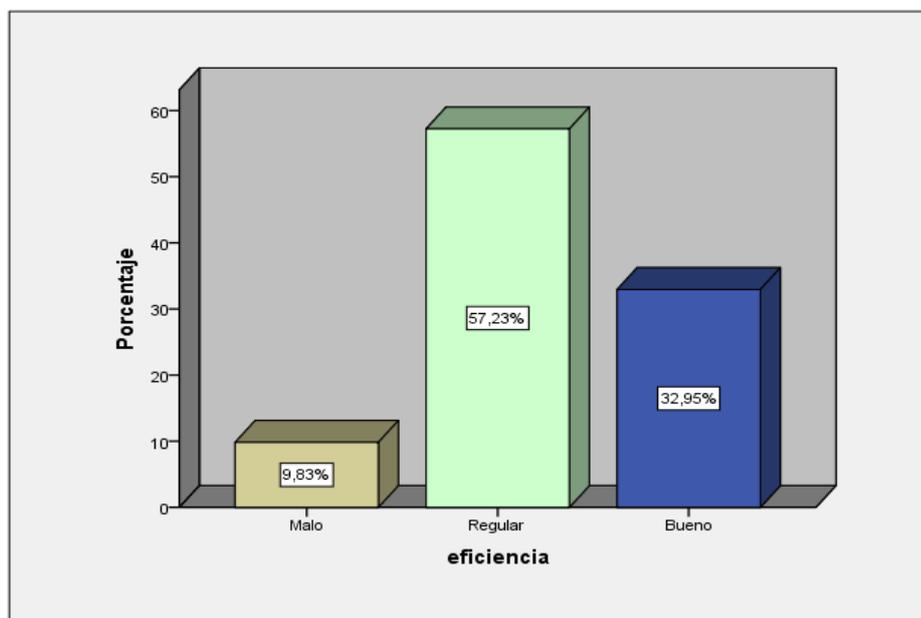


Figura 7. Indicador eficiencia

4.3. Analizar los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno.

Gestión efectiva

La gestión efectiva es el factor determinante de la productividad por ello a continuación se expone los resultados de las frecuencias halladas de los trabajadores de la entidad financiera Mi banco

Tabla 13
Gestión efectiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	1,2	1,2	1,2
Regular	32	18,5	18,5	19,7
Bueno	139	80,3	80,3	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Se aprecia que del total de los trabajadores de la entidad financiera Mi banco el 80.3% de ellos tienen una buena gestión efectiva, el 18.5% una productividad regular y que solamente el 1.2% de ellos tienen una productividad mala. Esa información se aprecia de forma resumida en el gráfico de barras de la siguiente figura.

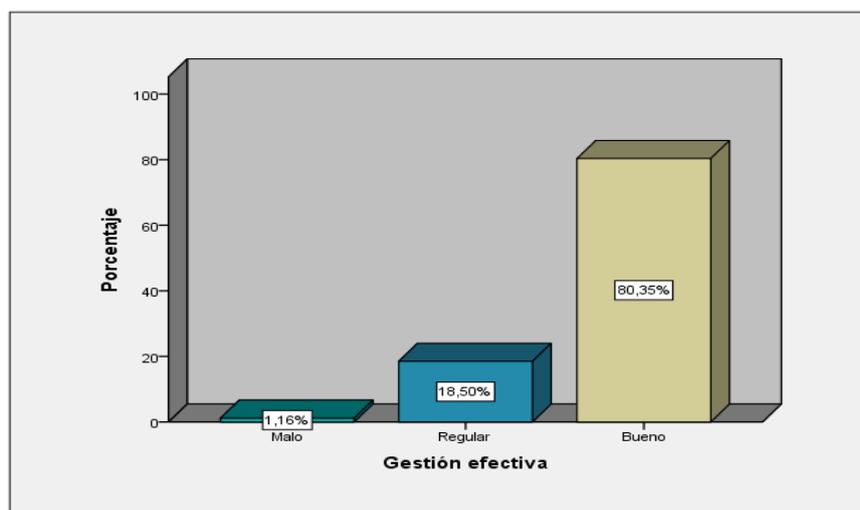


Figura 8. Gestión efectiva

Así mismo de forma análoga a la productividad la gestión efectiva está compuesta de 3 factores la planificación, ejecución y el seguimiento. Se muestra a continuación el cuadro de frecuencias correspondientes al primer factor la planificación

a) Planificación

Tabla 14
Indicador Planificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	1,2	1,2	1,2
Regular	37	21,4	21,4	22,5
Bueno	134	77,5	77,5	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Se aprecia que del total de los trabajadores de la entidad financiera Mi banco el 77.5% de ellos tienen una buena gestión en la planificación, el 21.4% una gestión de planificación regular y que el 1.2% tienen una mala gestión en la planificación. Esa información se aprecia de forma resumida en el gráfico de barras de la siguiente figura.

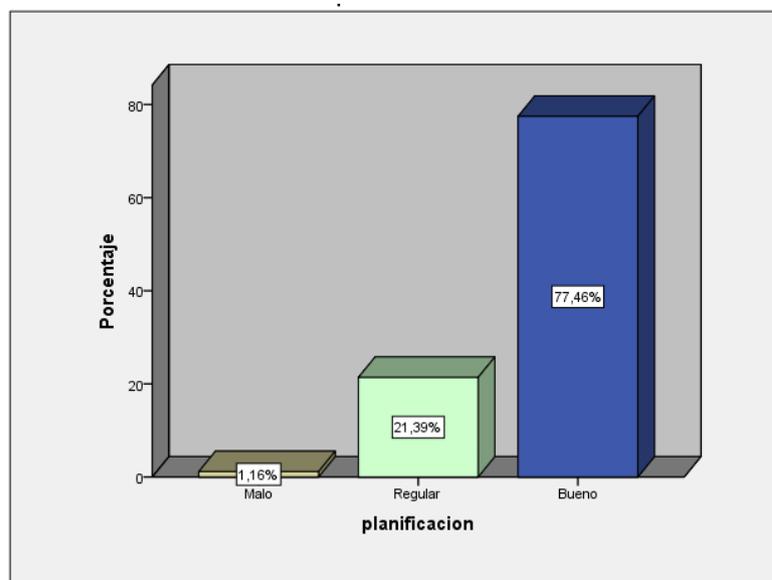


Figura 9. Indicador de Planificación

b) Ejecución:

Se muestra a continuación el cuadro de frecuencias correspondientes al segundo factor la ejecución

Tabla 15
Indicador Ejecución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	1,2	1,2
	Regular	47	27,2	28,3
	Bueno	124	71,7	100,0
	Total	173	100,0	100,0

Se aprecia que del total de los trabajadores de la entidad financiera Mi banco el 71.7% de ellos tienen una buena gestión en ejecución, el 27.2% una gestión de ejecución regular y que el 1.2% tienen una mala gestión en la ejecución. Esa información se aprecia de forma resumida en el gráfico de barras de la siguiente figura.

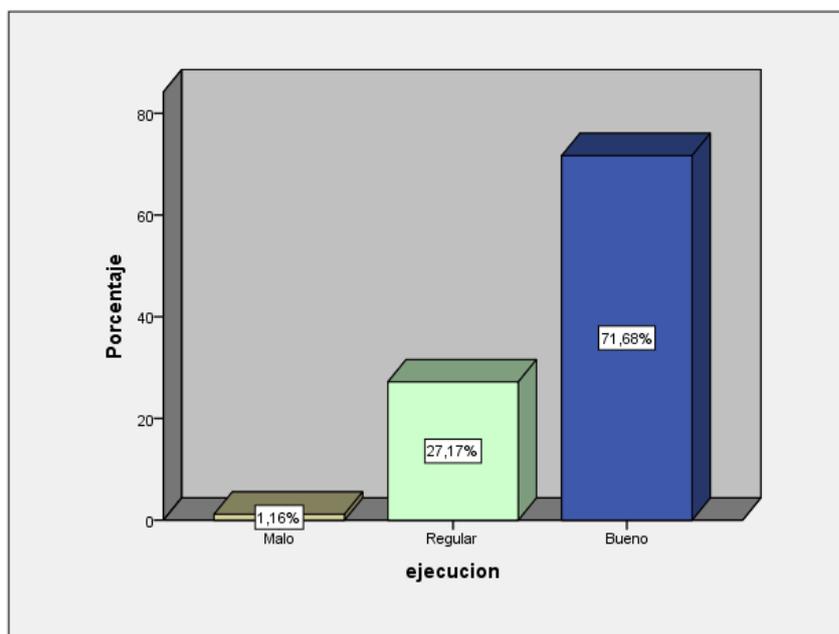


Figura 10. Indicador de Ejecución

c) Seguimiento

Se muestra a continuación el cuadro de frecuencias correspondientes al tercer factor el seguimiento.

Tabla 16
Indicador Seguimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	1,7	1,7
	Regular	85	49,1	50,9
	Bueno	85	49,1	100,0
	Total	173	100,0	100,0

Se aprecia que del total de los trabajadores de la entidad financiera Mi banco el 49.1% de ellos tienen una buena gestión en seguimiento, el 49.1% una gestión de seguimiento regular y que el 1.7% tienen una mala gestión en el seguimiento. Esa información se aprecia de forma resumida en el gráfico de barras de la siguiente figura.

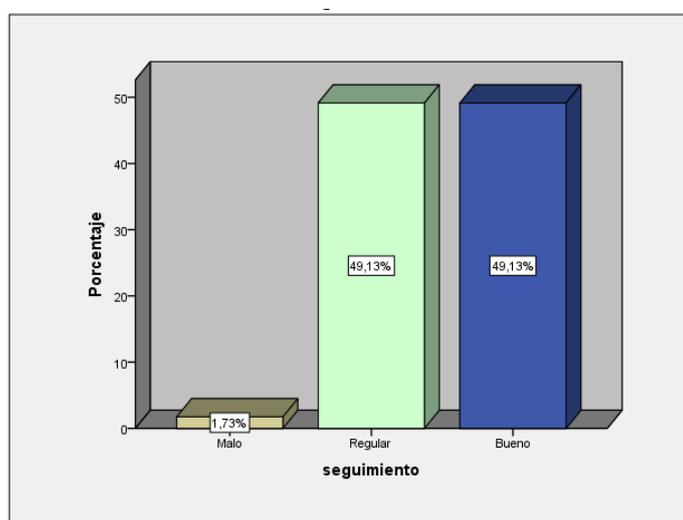


Figura 11. Indicador seguimiento

Para poder dar explicación a los hallazgos son necesarios análisis más profundo es por ello que a continuación se aborda el problema mediante la contrastación estadística de hipótesis.

4.4. Proponer herramienta de modelo de gestión efectiva que facilite al incremento de productividad en forma semanal en la entidad financiera Mibanco de la Región Puno.

Para la aplicación de un adecuado procedimiento de gestión comercial efectiva para el incremento de la productividad, se propone la aplicación de la herramienta de la técnica del embudo de ventas comercial, de manera semanal, con un proceso de planificación comercial incidiendo en la importancia de obtener información para detectar en forma adecuada tanto los intereses como las motivaciones de los clientes. Se corregirán algunas de las deficiencias más comunes del manejo de una gestión para la maximización de la productividad.

Considerando un modelo de productividad de acuerdo a los indicadores que se debe alcanzar en función de los parámetros, tales como el rango de clientes y la evolución histórica, siendo una herramienta especial como el embudo de ventas, que debe alcanzar dicho nivel de productividad (volumen de visitas y tipo de visitas)

Es importante que se debe medir a cada funcionario de negocios por productividad (desembolsos), midiendo en forma semanal, pero de acuerdo a un estándar del grado de madurez profesional del colaborador (es decir a su nivel de desarrollo si es nuevo o con experiencia y el volumen de cartera que maneja.)

Actividades: aplicación de la gestión efectiva mediante la herramienta la técnica del embudo para el incremento de la productividad.

Podemos indicar que el embudo de ventas es una herramienta es poderosa de planificación por que se le indica al asesor como lograr el volumen de desembolsos que corresponde a sus objetivos y hacer tener una incrementar su productividad.

Para la aplicación de la técnica del embudo de ventas se toma en cuenta:

- a) **El volumen de visitas;** que deben realizarse para lograr los objetivos de desembolso en funcional porcentaje de efectividad existente entre el número de visitas (contactos) y los desembolsos correspondientes. Por ejemplo, en este caso son necesarios 116 contactos para lograr 23 desembolsos.
- b) **El tipo de visitas:** que deben realizarse para lograr dichos desembolsos. Se contemplan cinco tipos de visitas, cada uno con un porcentaje de efectividad diferente:

- **Visita Retorno:** clientes inactivos menos de o con 3 meses de inactividad.
- **Visita Renovación por cancelar:** clientes con menos de o con 2 cuotas para cancelar el crédito.
- **Visita renovación:** clientes con más de 2 cuotas para cancelar el crédito y menos de 40% del cronograma de pago.
- **Nuevos en frío;** Ventas puerta a puerta, grupales, etc.
- **Nuevos Referidos:** Ventas por referidos de clientes de la cartera de los asesores.
- **Renovación; 36%** y abandonar las menos rentables, pero eso sería abandonar otras fuentes de crecimiento que a la entidad no le interesa abandonar.

Podemos observar que con la técnica del embudo de ventas obliga al asesor a respetar un plan comercial en función a las metas planteadas. Explicando los porcentajes de efectividad de casa tipo de contacto (visita) es decir la relación existente entre el número de contactos y los desembolsos. Como podemos apreciar la efectividad varía también según el volumen de la cartera.

Actividad 2: estrategia de ejecución: ¿cómo se ejecuta las visitas en la semana?

- **Etapla siembra;** visitar a todos los clientes planificados el primer día de la semana, si no se logra contactar con el cliente dejar carta comercial y contactar por teléfono.
- **Etapla cosecha;** programar visitas comerciales, aquellos clientes que contaban con promesas de retorno para la decisión final del otorgamiento del crédito.

Actividad 3: estrategia de seguimiento y control.

Evaluar el avance de la meta semanal, si la meta es de 24 al mes a la semana será 6 operaciones entre (nuevos, referidos, recurrentes).

Tener un hito comercial que sea alcanzable y supervisar si realmente se está cumpliendo con lo siguiente:

- Resultados de visitas y contactos realizados de acuerdo a la técnica del embudo de ventas.
- Cumplimiento de desembolsos del día anterior

- Proyección del día
- Revisar el estado de solicitudes.

Estas acciones ayudaran al asesor y al jefe inmediato a aplicar con mayor efectividad la gestión para el incremento de la productividad.

4.5. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Sera que influye la aplicación de la gestión efectiva en relación con el incremento de la productividad en la Entidad Financiera Mi banco de la Región de Puno.

Para la contratación de hipótesis se tomó en consideración la calificación del instrumento que indica que cada ítem esta medida en una escala de 1 a 5, como se muestra a continuación:

Tabla 17
Calificación del instrumento

Escala de calificación	Calificación	puntaje
A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Variable dependiente: Productividad de la entidad financiera [productividad]

Las preguntas consideradas del instrumento son:

-	$eficacia = \frac{(v21+v26+v27+v32+v34)}{5}$
-	$efectividad = \frac{(v24+v29+v30+v31)}{4}$
-	$eficiencia = \frac{(v25+v28+v33)}{3}$

Así la productividad está calculada como se muestra a continuación

$$- \quad \text{productividad} = \text{eficacia} + \text{efectividad} + \text{eficiencia}$$

Variable independiente: Aplicación de la Gestión efectiva del personal [gestión efectiva]

Las preguntas consideradas del instrumento son:

$$- \quad \text{planificacion} = \frac{(v1+v3+v4+v6+v15+v22+v35)}{7}$$

$$- \quad \text{ejecucion} = \frac{(v2+v5+v8+v10+v12+v13+v14+v19+v23+v36+v37)}{11}$$

$$- \quad \text{seguimiento} = \frac{(v7+v9+v11+v16+v17+v18+v20+v38+v39+v40)}{10}$$

Así la gestión efectiva está calculada como se muestra a continuación

$$- \quad \text{gestión_efectiva} = \text{planificación} + \text{ejecución} + \text{seguimiento}$$

Modelo estadístico de la Hipótesis General

$$\text{productividad} = f(\text{eficacia}, \text{efectividad}, \text{eficiencia}) + e$$

Contraste de hipótesis:

1. Identificación del parámetro de interés:

La gestión efectiva tiene relación con el incremento de la productividad de la Entidad Financiera Mi banco de la Región Puno

2. Hipótesis Estadística

H₀: La gestión efectiva no tiene relación con el incremento de la productividad de la Entidad Financiera Mi banco de la Región Puno

H₁: La gestión efectiva tiene relación con el incremento de la productividad de la Entidad Financiera Mi banco de la Región Puno

3. Nivel de significancia de la prueba

El nivel de significancia de la prueba es del 5% (0.05)

4. Distribución de probabilidad para el contraste

La estimación del modelo de regresión requiere la prueba de significancia del uso de la distribución F.

5. Cálculo del estadístico de prueba

Tabla 18

Modelo de regresión en relación a la productividad y gestión efectiva.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,524 ^a	,275	,271	1,15473

a. Predictores: (Constante), gestion_efectiva

Se aprecia del resumen del modelo de regresión que el valor del coeficiente de correlación es de 0.524 que es una correlación moderada es decir que existe una evidencia estadística de la relación de la productividad con respecto a la gestión efectiva.

Tabla 19

Modelo de análisis de varianza ANOVA.

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	86,383	1	86,383	64,784	,000 ^b
1	Residuo	228,013	171	1,333		
	Total	314,396	172			

a. Variable dependiente: productividad

b. Predictores: (Constante), gestion_efectiva

El análisis de varianza ANOVA muestra que el modelo de regresión estimado se ajusta a los datos de forma altamente significativa tal como se aprecia en la Prueba F que tiene una significancia del 1,3495E-13 que es menor al alfa de 5% o 0.05.

Tabla 20
Modelo de coeficiente

Modelo	Coeficientes				t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			
	B	Error estándar	Beta			
1	(Constante)	3,243	,761		4,260	,000
	gestion_efectiva	,631	,078	,524	8,049	,000

a. Variable dependiente: productividad

El resultado del resumen del modelo muestra que el efecto de la gestión efectiva calculada es altamente significativo en el incremento de la producción debido a que el valor de probabilidad calculado igual a 1,3495E-13 es menor al 1% o 0.01.

6. Decisión

Se muestra en el gráfico de dispersión la relación de la gestión efectiva con la productividad, de donde se puede apreciar que existe una tendencia lineal positiva.

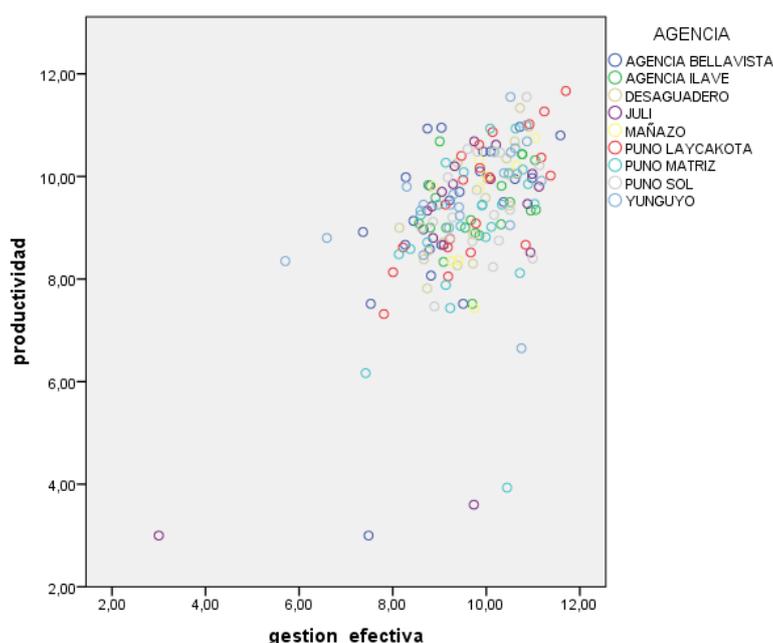


Figura 12. Dispersión la relación de la gestión efectiva con la productividad.

La que confirma los hallazgos de la prueba de hipótesis de la regresión por lo que rechazamos la Hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Conclusión

Se concluye que la gestión efectiva tiene relación con el incremento de la productividad de la Entidad Financiera Mi banco de la Región Puno.

Hipótesis Específica No 1

Existirá diferente nivel de aplicación de la productividad en las agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

Contraste de hipótesis:

1. Identificación del parámetro de interés:

Efecto de la gestión efectiva de cada una de las agencias de la entidad financiera Mi banco sobre la productividad.

2. Hipótesis Estadística

H₀: No existe diferencia en nivel de la aplicación de la productividad entre las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco

H₁: Existe diferencia de la aplicación de la productividad entre las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

3. Nivel de significancia de la prueba

El nivel de significancia de la prueba es del 5% (0.05)

4. Distribución de probabilidad para el contraste

La estimación del Análisis de Varianza requiere la prueba de significancia del uso de la distribución F.

5. Cálculo del estadístico de prueba

Tabla 21
Modelo de cálculo de ANOVA

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
gestión efectiva	Entre grupos	9,379	8	1,172	,927	,496
	Dentro de grupos	207,443	164	1,265		
	Total	216,822	172			
productividad	Entre grupos	9,801	8	1,225	,660	,726
	Dentro de grupos	304,596	164	1,857		
	Total	314,396	172			

Del análisis de varianza se aprecia que el p-valor calculado para la gestión efectiva es de 0.496 mayor al nivel de significancia de 5% o de 0.05. Del análisis de varianza se aprecia que el p-valor calculado para la productividad es de 0.726 mayor al nivel de significancia de 5% o de 0.05

6. Decisión

Rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula

También se muestra en el cuadro de frecuencias que el 80.3% de los trabajadores tienen una buena gestión efectiva y que el 18.5% tienen una gestión efectiva regular y que además el 1.2% tienen una mala gestión efectiva. Lo que refuerza los hallazgos del análisis de varianza.

Tabla 22
Análisis de varianza de Gestión Efectiva

		Gestión efectiva			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	1,2	1,2	1,2
	Regular	32	18,5	18,5	19,7
	Bueno	139	80,3	80,3	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

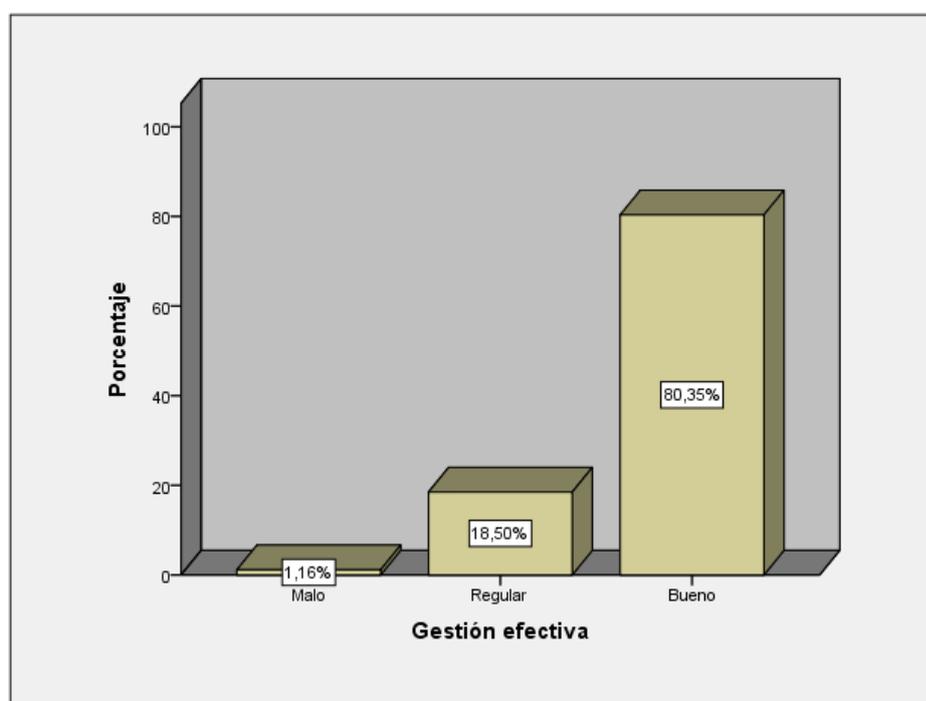


Figura 13. Análisis de gestión efectiva

7. Conclusión

Se concluye que no existe diferencia de la aplicación de la productividad entre las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco.

Hipótesis Específica No 2

Los procesos de gestión efectiva intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

Dado que la gestión efectiva está compuesta del cumplimiento de una adecuada planificación, ejecución y seguimiento se procedió a evaluar la productividad en relación al efecto de cada uno de estos componentes.

Para la productividad en función de la gestión efectiva en términos de planificación

Contraste de hipótesis:

1. Identificación del parámetro de interés:

El proceso de planificación intervendrá en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

2. Hipótesis Estadística

H₀: No hay efectos de la gestión efectiva en términos de planificación en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

H₁: Existen efectos de la gestión efectiva en términos de planificación en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

3. Nivel de significancia de la prueba

El nivel de significancia de la prueba es del 5% (0.05)

4. Distribución de probabilidad para el contraste

La estimación del Análisis de Varianza requiere la prueba de significancia del uso de la distribución F.

5. Cálculo del estadístico de prueba

Tabla 23

Modelo del cálculo ANOVA

ANOVA					
productividad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	48,590	2	24,295	15,538	,000
Dentro de grupos	265,807	170	1,564		
Total	314,396	172			

Del análisis de varianza se aprecia que el p-valor calculado para la diferencia entre grupos es de 0.000 menor al alfa de 5% por lo que se puede indicar que existe diferencia entre la media de los grupos.

Tabla 24

Prueba post ANOVA Prueba de bonferroni

(I) planificación	(J) planificación	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Malo	Regular	-2,74685*	,90777	,009
	Bueno	-3,67114*	,89076	,000
Regular	Malo	2,74685*	,90777	,009
	Bueno	-,92430*	,23222	,000
Bueno	Malo	3,67114*	,89076	,000
	Regular	,92430*	,23222	,000

La prueba de bonferroni indica que existe diferencia entre los grupos de la planificación en relación a su efecto sobre la productividad lo que también se puede apreciar en el gráfico de cajas y patillas.

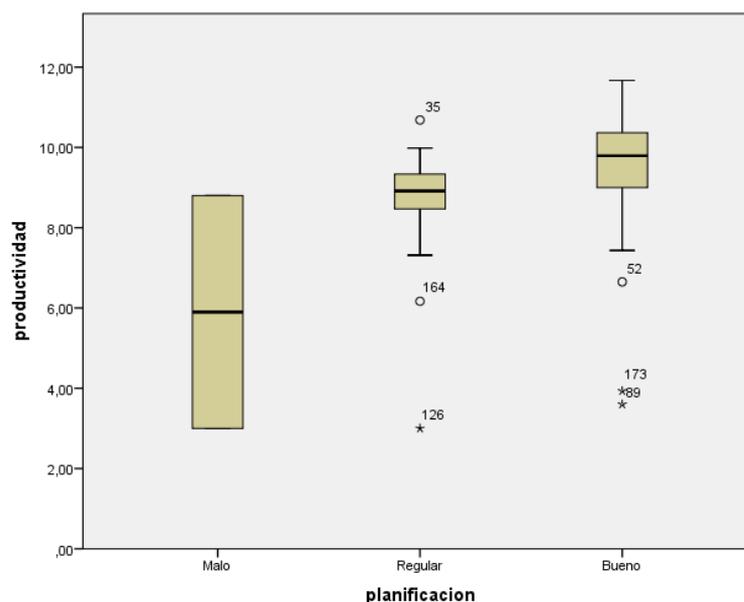


Figura 14. Análisis de gestión efectiva

6. Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna

7. Conclusión

Existen efectos de la gestión efectiva en términos de planificación en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

Para la productividad en función de la gestión efectiva en términos de ejecución

Contraste de hipótesis:

1. Identificación del parámetro de interés:

La gestión efectiva en términos de ejecución influye en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

2. Hipótesis Estadística

H₀: No hay efectos de la gestión efectiva en términos de ejecución en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

H₁: Existen efectos de la gestión efectiva en términos de ejecución en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

3. Nivel de significancia de la prueba

El nivel de significancia de la prueba es del 5% (0.05)

4. Distribución de probabilidad para el contraste

La estimación del Análisis de Varianza requiere la prueba de significancia del uso de la distribución F.

5. Cálculo del estadístico de prueba.

Tabla 25
Modelo de ANOVA

ANOVA					
productividad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	44,948	2	22,474	14,179	,000
Dentro de grupos	269,448	170	1,585		
Total	314,396	172			

Del análisis de varianza se aprecia que el p-valor calculado para la diferencia entre grupos es de 0.000 menor al alfa de 5% por lo que se puede indicar que existe diferencia entre la media de los grupos.

Tabla 26
Prueba post ANOVA Prueba de bonferroni

(I) ejecución	(J) ejecución	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Malo	Regular	-3,17323*	,90897	,002
	Bueno	-3,89798*	,89737	,000
Regular	Malo	3,17323*	,90897	,002
	Bueno	-,72476*	,21565	,003
Bueno	Malo	3,89798*	,89737	,000
	Regular	,72476*	,21565	,003

La prueba de bonferroni indica que existe diferencia entre los grupos de la ejecución en relación a su efecto sobre la productividad lo que también se puede apreciar en el gráfico de cajas y patillas.

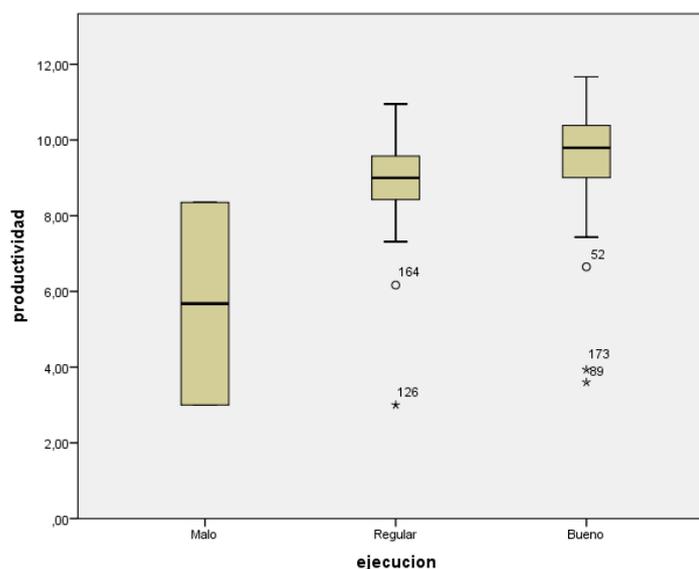


Figura 15. Proceso de ejecución en relación a su efecto sobre la productividad

6. Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna

7. Conclusión

Existen efectos de la gestión efectiva en términos de ejecución en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

Para la productividad en función de la gestión efectiva en términos de seguimiento

Contraste de hipótesis:

1. Identificación del parámetro de interés:

La gestión efectiva en términos de seguimiento influye en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

2. Hipótesis Estadística

H₀:

No hay efectos de la gestión efectiva en términos de seguimiento en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

H₁:

Existen efectos de la gestión efectiva en términos de seguimiento en la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno

3. Nivel de significancia de la prueba

El nivel de significancia de la prueba es del 5% (0.05)

4. Distribución de probabilidad para el contraste

La estimación del Análisis de Varianza requiere la prueba de significancia del uso de la distribución F.

5. Cálculo del estadístico de prueba

Tabla 27
Modelo de ANOVA

ANOVA					
productividad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	95,018	2	47,509	36,816	,000
Dentro de grupos	219,378	170	1,290		
Total	314,396	172			

Del análisis de varianza se aprecia que el p-valor calculado para la diferencia entre grupos es de 0.000 menor al alfa de 5% por lo que se puede indicar que existe diferencia entre la media de los grupos.

Tabla 28
Prueba post ANOVA Prueba de bonferroni

(I) seguimiento	(J) seguimiento	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Malo	Regular	-4,19490*	,66733	,000
	Bueno	-5,06098*	,66733	,000
Regular	Malo	4,19490*	,66733	,000
	Bueno	-,86608*	,17425	,000
Bueno	Malo	5,06098*	,66733	,000
	Regular	,86608*	,17425	,000

La prueba de bonferroni indica que existe diferencia entre los grupos del seguimiento en relación a su efecto sobre la productividad lo que también se puede apreciar en el gráfico de cajas y patillas.

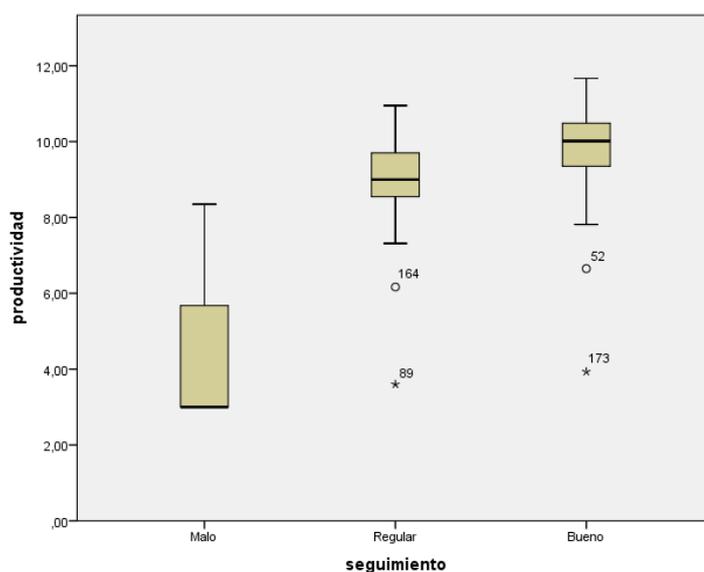


Figura 16. Proceso de seguimiento en relación a su efecto sobre la productividad

6. Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna

7. Conclusión

Existen efectos de la gestión efectiva en términos de ejecución en la productividad de la entidad financiera Mibanco de la Región Puno

CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de la gestión efectiva se tiene una relación directa con el incremento de la productividad de la Entidad Financiera Mi banco de la Región Puno, realizando una valoración de las ventajas y desventajas del proceso de aplicación de gestión efectiva que más se adecue corresponda para las entidades financieras.
- En cuanto al nivel de aplicación de la productividad entre las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno, no existe diferencia en la aplicación de la productividad, habiéndose realizado el análisis en del resultado con 80.35% con una buena gestión en las agencias, 18.50% de forma regular en la gestión de ventas y 1.16% el resultado de una mala gestión, considerando que el nivel de aplicación es buena., los resultados de productividad deberían estar en el mismo nivel de gestión.
- Podemos concluir que los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno, como es la planificación, ejecución y seguimiento, existe un impacto fuerte en la gestión con el objetivo de incrementar la productividad del equipo comercial a través del uso disciplinado y sostenible de metodología con un enfoque sistemático que integra las acciones de los procesos que intervienen a fin de garantizar el éxito de la gestión.
- Después de realizar un análisis del nivel gestión efectiva y productividad se ha establecido una propuesta de aplicación de la herramienta especial conocida como el embudo de ventas que facilite al incremento de productividad en forma semanal en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de la gestión efectiva en relación que ayuda al incremento de la productividad en la Entidad Financiera Mi banco de la Región de Puno, para lo cual el análisis realizado servirá como base teórica para futuros análisis e investigaciones.
- Se recomienda a los líderes que constantemente estén midiendo el nivel de aplicación de la productividad en las agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno, y tomando acciones de mejora en el desempeño de los trabajadores, lo que permitirá realizar una adecuada gestión para el logro de objetivos en equipo.
- Se recomienda aplicar los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno como es la planificación, ejecución y seguimiento de estos tres elementos que está compuesta de metodologías y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño mediante eficiencia, eficacia y la optimización de la efectividad de los procesos de gestión de un empresa, a través de la gestión de los procesos para mejorar la maximización de productividad.
- Se recomienda que la propuesta desarrollada en el trabajo de investigación pueda ser considerado e implementado en las entidades financiera de la Región Puno, lo que permitirá desarrollar una cultura basada en una adecuada gestión empresarial efectiva para la maximización de la productividad, que permitirá a la herramienta de gestión comercial efectiva a través del embudo de ventas una adecuada planificación, ejecución y seguimiento que facilite al incremento de productividad en forma semanal en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.

BIBLIOGRAFÍA

- Artal, A. (2007). *Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores*. Madrid- España: Editorial ESIC.
- Ayala Villegas, S. (7 de septiembre de 2006). *El Proceso Administrativo y sus Funciones Básicas*. Obtenido de www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/: <https://www.gestiopolis.com>
- Bain, R. (2003). *La Productividad*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Barba Walters, H., & Krmelj Alarco, L. (2017). *Analisis del Sistema Financiero Peruano*. equilibrium clasificadora de riesgos S.A. 1(17), 1-33.
- Benavides Chicón, C. G. (2012). *"Calidad y Productividad en el sector Hotelero Andaluz"*. Tesis (tesis doctoral). Universidad de Málaga. Escuela de Pos Grado. Malaga, España.
- Bernal, A. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Pearson Educación.
- Berokowitz , K., & Hartley, R. (2000). *Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Carrasco Revilla, H. V. (2014). *Plan Estrategico de desarrollo empresarial para la Pproductividad y Rentabilidad de las Mypes del Producto Lacteo en la Region Puno*". (tesis maestria). Universidad Nacional del Altiplano. Escuela Pos Grado. Puno, Peru.
- Castro, C. A. (2001). *Eficiencia-X en el Sector Bancario Colombiano*. Desarrollo y Sociedad . 4(11), 1-52.
- Catacora P., M. A. (2013). *"Modelo de Gestion para la Competitividad de las Mypes de la Region Puno"*. (tesis doctoral). Universidad Nacional del Altiplano. Escuela de Pos Grado. Puno, Peru.
- Claude, G. S. (2000). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson educacion.
- De Loto, F. (01 de enero de 2014). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/ejecucion/>: <https://www.significados.com>
- Del Condor y Condori, A. (2012). *Gestion del Conocimiento como Estrategia Desarrollo de Competencias del Talento Humano en la Universidad Nacional del Altiplano*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional del Altiplano. Escuela de Pos Grado. Puno , Peru.

- Del Pozo Rivas, R. S., & Dextre Flores, J. C. (12 de julio de 2012). Control de gestión o gestión de control. *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Recuperado el 13 de octubre de 2018, de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Fernández de Guevara, J. (2007). La mejora de la Productividad Bancaria en España: Crecimiento de la Actividad y Progreso Técnico. *Revista valenciana de economía y hacienda*, 51-84.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. (2011). Intellectual Capital: Perceptions of Productivity and Investment. *Revista de Administração Contemporânea*, 249-260.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. Mexico: Pax.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. México : International Thomson Editores.
- García, J. (2006). *Auditoría de Gestión y Componentes de la Auditoría*. Lima, Perú: Editorial Pacifico.
- Gómez Palestino, P. I. (2018). Teorías de la Administración. *gestiopolis*, 22-30.
- González Bravo, M. I., & Mariaca Daza, R. (2010). Fracaso de Bancos Comerciales. Un Estudio de Eficiencia y Productividad. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico*, 137-162.
- Hanco Gomez, M. S. (2017). *Innovacion, Gestion por Competencias del Personal y su Impacto en la Competitividad de los Institutos de Educacion superior Pedagogicos Publicos de la Region Puno*. (tesis doctoral). Universidad Nacional del Altiplano. Escuela de Pos Grado. Puno, Peru.
- Heller, M. (30 de agosto de 2017). <http://hellerconsulting.com/metodo-efectivo-de-gestion-de-ventas/>. Obtenido de <http://hellerconsulting.com/metodo-efectivo-de-gestion-de-ventas/>: <http://hellerconsulting.com>
- Hernández Celis, D. (3 de agosto de 2011). *Gestión Empresarial Efectiva y Mejora Continua de las Mipymes del Sector Comercio en Lima*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-empresarial-efectiva-mejora-continua-mipymes-sector-comercio-lima/>: <https://www.gestiopolis.com>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Ingram, V., La Forge, G., & Ávila, Y. (2009). *Sales Management. Analysis and Decision*. Estados Unidos: Editorial M E Sharpe INC.
- Jijena Infante, R. A. (2015). *Innovación y Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en Chile: Evidencia Empírica y Comparación Internacional de Resultados*. (tesis doctoral). Universitat Oberta Catalunya. Escuela de Pos Grado. Chile.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2004). *Administración de Ventas*. Mexico: McGraw Hill.

- Katovich, E., & Gori Maia , A. (2017). The Relation Between Labor Productivity and Wages in Brazil:. *Nova Economia*, 1-20.
- Koontz, , H., & Weihrich, H. (2004). *Administración.una Perspectiva Global*. Mexico: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2002). *Administración Moderna : Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas*. México: Mcgraw-hill.
- Larrain, C. (2007). *Banco Estado Microcréditos* . Santiago de Chile: Impreso en Naciones Unidas.
- Lira Segura, J. (01 de 03 de 2017). Mibanco busca expandirse. *Diario Gestion*.
- Ludeña Trinidad , R. (2017). Gestion Efectiva. *Guia Metodologia de Gestion Efectiva*.
- Mallar, M. Á. (2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. *Visión de Futuro* , 13(1), 1-11. Recuperado el 14 octubre, de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=p
- Marcillo Merino, N. G. (2014). *Modelo de Gestion por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autonomos Descentralizados del Sur de Manabi*. (tesis doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego. Escuela de Pos Grado. Trujillo, Perú.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta Metodológica para Implementar la Primera fase del Modelo de Gestión del Cambio Organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 25-28.
- Mejia C., C. A. (2002). Indicadores de efectividad,eficiencia y eficacia. *Documentos Plannig*, pp. 2-4.
- Mibanco. (2017). *Memorias Mibanco 2017*. Memorias, Lima Peru, 5-34.
- Monagas Docal, M. (2012). El Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento. *scielo-Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150.
- Noguera Vivo, J. M. (2005). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones". *Sphera Pública-Redalyc*, 363-365.
- Ponjuán Dante, G. (1999). El Exito de la Gestión o la Gestión del Exito. *Anales de Documentación*, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63500203>> ISSN 1575-2437.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestion de Productividad*. Ginebra: Copyrigh.
- Riquelme, M. (30 de agosto de 2017). <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion>: www.webyempresas.com
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Salazar Estrada, J. G. (2009). Productividad Laboral -Ciudad de La Habana. *ACIMED*, 4-6.
- Tito Huamani , P. L. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas del Sector Confección de Calzado de Lima*.(tesis doctoral).Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Escuela de Pos Grado. Lima, Peru.
- Trigos Sanchez, L. M. (2014). *La Gestion del Talento Humano y la Competitividad de las Empresas de Saneamiento Basico de la Region de Puno*. (tesis doctoral) .Universidad Nacional del Altiplano. Escuela de pos Grado. Puno, Peru.
- Velásquez Contreras, A. (2003). Modelo de Gestion de Operaciones para Pymes Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, , 66-87.
- Wikipedia. (29 de mayo de 2018.). *Diccionario Larousse*. Citado por: Beltrán. Obtenido de <https://es.wikipedia.org>: <https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>



ANEXOS

Anexo 1. Desarrollo de la encuesta

ENCUESTAS

1. ¿Tienes tus objetivos especificados por escrito en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A – Escasamente	3	1,7	1,7	1,7
	B - A veces	19	11,0	11,0	12,7
	C – Generalmente	81	46,8	46,8	59,5
	D - Siempre	70	40,5	40,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

2. Tienes identificadas las actividades críticas que condicionan tus resultados de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	2	1,2	1,2	1,2
	B - A veces	23	13,3	13,3	14,5
	C - Generalmente	84	48,6	48,6	63,0
	D - Siempre	64	37,0	37,0	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

3. Estableces tus prioridades a diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	2	1,2	1,2	1,2
	B - A veces	10	5,8	5,8	6,9
	C - Generalmente	74	42,8	42,8	49,7
	D - Siempre	87	50,3	50,3	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

4. Programas tu tiempo en cada jornada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	3	1,7	1,7	1,7
	B - A veces	10	5,8	5,8	7,5
	C - Generalmente	83	48,0	48,0	55,5
	D - Siempre	77	44,5	44,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

5. Conoces la causa de tus problemas de tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	2	1,2	1,2	1,2
	B - A veces	32	18,5	18,5	19,7
	C - Generalmente	83	48,0	48,0	67,6
	D - Siempre	56	32,4	32,4	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

6. Abordas las tareas por orden de importancia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	2	1,2	1,2	1,2
	B - A veces	10	5,8	5,8	6,9
	C - Generalmente	80	46,2	46,2	53,2
	D - Siempre	81	46,8	46,8	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

7. ¿Cumples tus plazos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	3	1,7	1,7	1,7
	B - A veces	11	6,4	6,4	8,1
	C - Generalmente	110	63,6	63,6	71,7
	D - Siempre	49	28,3	28,3	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

9. ¿Terminas las tareas siempre dentro del tiempo establecido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	2	1,2	1,2	1,2
	B - A veces	25	14,5	14,5	15,6
	C - Generalmente	96	55,5	55,5	71,1
	D - Siempre	50	28,9	28,9	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

10. ¿Hago el mejor uso posible del tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	2	1,2	1,2	1,2
	B - A veces	8	4,6	4,6	5,8
	C - Generalmente	92	53,2	53,2	59,0
	D - Siempre	71	41,0	41,0	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

11. ¿Cumplo las fechas límite con tiempo sobrado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	29	16,8	16,8	19,1
	C - Generalmente	110	63,6	63,6	82,7
	D - Siempre	30	17,3	17,3	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

8. ¿Te marcas prioridades en las tareas pendientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	3	1,7	1,7	1,7
	B - A veces	9	5,2	5,2	6,9
	C - Generalmente	99	57,2	57,2	64,2
	D - Siempre	62	35,8	35,8	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

12. ¿Hago cada día algo que me acerque a mis metas a largo plazo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	3	1,7	1,7	1,7
	B - A veces	7	4,0	4,0	5,8
	C - Generalmente	89	51,4	51,4	57,2
	D - Siempre	74	42,8	42,8	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

13. ¿Comienzo y finalizo mis proyectos en las fechas previstas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	2	1,2	1,2	1,2
	B - A veces	21	12,1	12,1	13,3
	C - Generalmente	101	58,4	58,4	71,7
	D - Siempre	49	28,3	28,3	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

14. ¿Realiza una perspectiva razonada de ventas por zonas y productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	14	8,1	8,1	10,4
	C - Generalmente	101	58,4	58,4	68,8
	D - Siempre	54	31,2	31,2	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

15. ¿Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos y/o servicios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	18	10,4	10,4	12,7
	C - Generalmente	91	52,6	52,6	65,3
	D - Siempre	60	34,7	34,7	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

16. ¿Conoces el porcentaje sobre las visitas a realizar que representa cada uno de sus clientes para el logro de sus metas diarias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	9	5,2	5,2	5,2
	B - A veces	8	4,6	4,6	9,8
	C - Generalmente	87	50,3	50,3	60,1
	D - Siempre	69	39,9	39,9	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

17. ¿Conoce el número de nuevos clientes conseguidos por día?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	5	2,9	2,9	2,9
	B - A veces	17	9,8	9,8	12,7
	C - Generalmente	79	45,7	45,7	58,4
	D - Siempre	72	41,6	41,6	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

18. ¿Dispone de un control permanente de su gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	11	6,4	6,4	8,7
	C - Generalmente	91	52,6	52,6	61,3
	D - Siempre	67	38,7	38,7	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

19. Se le brinda las herramientas para cumplir con sus funciones como asesor de negocios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	11	6,4	6,4	6,4
	B - A veces	21	12,1	12,1	18,5
	C - Generalmente	79	45,7	45,7	64,2
	D - Siempre	62	35,8	35,8	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

20. ¿Ha tenido problemas al momento de cerrar ventas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	32	18,5	18,5	18,5
	B - A veces	68	39,3	39,3	57,8
	C - Generalmente	58	33,5	33,5	91,3
	D - Siempre	15	8,7	8,7	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

21. ¿Considera Ud. que existe un grado de organización para cumplir con las metas trazadas en el área de negocios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	7	4,0	4,0	4,0
	B - A veces	18	10,4	10,4	14,5
	C - Generalmente	104	60,1	60,1	74,6
	D - Siempre	44	25,4	25,4	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

22. ¿Considera Ud. que la planificación son los adecuados para lograr las metas trazadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	6	3,5	3,5	3,5
	B - A veces	13	7,5	7,5	11,0
	C - Generalmente	83	48,0	48,0	59,0
	D - Siempre	71	41,0	41,0	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

23. ¿Tiene a su disposición los programas informáticos, para poder dar a sus tareas diarias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	6	3,5	3,5	3,5
	B - A veces	12	6,9	6,9	10,4
	C - Generalmente	88	50,9	50,9	61,3
	D - Siempre	67	38,7	38,7	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

24. Le gusta participar en actividades en grupo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	12	6,9	6,9	9,2
	C - Generalmente	61	35,3	35,3	44,5
	D - Siempre	96	55,5	55,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

25. Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	5	2,9	2,9	2,9
	B - A veces	5	2,9	2,9	5,8
	C - Generalmente	100	57,8	57,8	63,6
	D - Siempre	63	36,4	36,4	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

26. Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	6	3,5	3,5	5,8
	C - Generalmente	85	49,1	49,1	54,9
	D - Siempre	78	45,1	45,1	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

27. En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	22	12,7	12,7	12,7
	B - A veces	29	16,8	16,8	29,5
	C - Generalmente	77	44,5	44,5	74,0
	D - Siempre	45	26,0	26,0	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

28. Evitas ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	14	8,1	8,1	8,1
	B - A veces	9	5,2	5,2	13,3
	C - Generalmente	53	30,6	30,6	43,9
	D - Siempre	97	56,1	56,1	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

29. Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	21	12,1	12,1	12,1
	B - A veces	19	11,0	11,0	23,1
	C - Generalmente	75	43,4	43,4	66,5
	D - Siempre	58	33,5	33,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

30. Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	7	4,0	4,0	4,0
	B - A veces	14	8,1	8,1	12,1
	C - Generalmente	80	46,2	46,2	58,4
	D - Siempre	72	41,6	41,6	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

31. Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	9	5,2	5,2	7,5
	C - Generalmente	76	43,9	43,9	51,4
	D - Siempre	84	48,6	48,6	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

32. Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	5	2,9	2,9	2,9
	B - A veces	6	3,5	3,5	6,4
	C - Generalmente	73	42,2	42,2	48,6
	D - Siempre	89	51,4	51,4	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

33. Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	63	36,4	36,4	36,4
	B - A veces	47	27,2	27,2	63,6
	C - Generalmente	50	28,9	28,9	92,5
	D - Siempre	13	7,5	7,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

34. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	23	13,3	13,3	15,6
	C - Generalmente	93	53,8	53,8	69,4
	D - Siempre	53	30,6	30,6	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

35. Planifica el número de clientes sugeridos por el Embudo Comercial para lograr su meta de productividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	5	2,9	2,9	2,9
	B - A veces	2	1,2	1,2	4,0
	C - Generalmente	98	56,6	56,6	60,7
	D - Siempre	68	39,3	39,3	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

36. Imprimes cartas de los clientes a quienes llevarán los 10 primeros días.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	6	3,5	3,5	3,5
	B - A veces	9	5,2	5,2	8,7
	C - Generalmente	71	41,0	41,0	49,7
	D - Siempre	87	50,3	50,3	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

37. Hasta el día 10 del mes realiza las visitas a todos los clientes planificados el primer día (etapa de siembra).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	6	3,5	3,5	3,5
	B - A veces	6	3,5	3,5	6,9
	C - Generalmente	84	48,6	48,6	55,5
	D - Siempre	77	44,5	44,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

38. Cumple con el mínimo de visitas comerciales diarias establecido para la agencia y tienen un control diariamente los resultados de la gestión efectiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	7	4,0	4,0	4,0
	B - A veces	6	3,5	3,5	7,5
	C - Generalmente	102	59,0	59,0	66,5
	D - Siempre	58	33,5	33,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

39. Registra los clientes nuevos que haya captado en campo o le hayan referido en la "Agenda mensual", cumpliendo con el número mínimo de clientes nuevos solicitados y realiza para lograr el desembolso y así ampliar la base de clientes de su cartera.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	6	3,5	3,5	3,5
	B - A veces	31	17,9	17,9	21,4
	C - Generalmente	90	52,0	52,0	73,4
	D - Siempre	46	26,6	26,6	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

40. Cumple con las visitas programadas del día y las proyecciones en número y monto indicados por su jefe inmediato superior.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A - Escasamente	4	2,3	2,3	2,3
	B - A veces	11	6,4	6,4	8,7
	C - Generalmente	100	57,8	57,8	66,5
	D - Siempre	58	33,5	33,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

Anexo 2: Ficha Técnica**Ficha técnica del instrumento****Nombre:** aplicación de gestión efectiva para la productividad**Encuesta** para evaluar la productividad (cualitativa)**Dirigida a:** Asesores de negocios de la empresa Mi banco región Puno.**Autor:** Gina Romaní Alejo**Año:** 2018**Validado por:** 2 personas

¿Qué mide? Mide factores, que según la teoría analizada, dan pauta a la gestión efectiva y productividad de los empleados:

Reactivos: El instrumento cuenta con 40 reactivos de tipo escala Lickert. Cada pregunta tiene un valor de 4 puntos haciendo un total de 160 puntos para una puntuación exacta.

Escala de calificación GRADO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

PLANIFICACIÓN

1. Gestión ¿Tienes tus objetivos especificados por escrito en el trabajo?
2. ¿Estableces tus prioridades a diario?
3. ¿Programas tu tiempo en cada jornada?
4. ¿Abordas las tareas por orden de importancia?
5. ¿Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos y/o servicios?
6. ¿Considera Ud. Que la planificación son los adecuados para lograr las metas trazadas?

EJECUCIÓN

7. ¿Tienes identificadas las actividades críticas que condicionan tus resultados de la empresa?
8. ¿Conoces la causa de tus problemas de tiempo?
9. ¿Te marcas prioridades en las tareas pendientes?
10. ¿Hago el mejor uso posible del tiempo?
11. ¿Hago cada día algo que me acerque a mis metas a largo plazo?
12. ¿Comienzo y finalizo mis proyectos en las fechas previstas?
13. ¿Realiza una perspectiva razonada de ventas por zonas y productos?
14. ¿Se le brinda las herramientas para cumplir con sus funciones como asesor de negocios?
15. ¿Tiene a su disposición los programas informáticos, para poder dar seguimiento a sus tareas diarias?
16. Imprimes cartas de los clientes a quienes llevarán los 10 primeros días.
17. Hasta el día 10 del mes realiza las visitas a todos los clientes planificados el primer día (etapa de siembra).

SEGUIMIENTO

18. ¿Cumples tus plazos?
19. ¿Terminas las tareas siempre dentro del tiempo establecido?
20. ¿Cumplo las fechas límite con tiempo sobrado?
21. ¿Conoces el porcentaje sobre las visitas a realizar que representa cada uno de sus clientes para el logro de sus metas diarias?
22. ¿Conoce el número de nuevos clientes conseguidos por día?
23. ¿Dispone de un control permanente de su gestión?
24. ¿Ha tenido problemas al momento de cerrar ventas?
25. Cumple con el mínimo de visitas comerciales diarias establecido para la agencia y tienen un control diariamente los resultados de la gestión efectiva.
26. Registra los clientes nuevos que haya captado en campo o le hayan referido en la “Agenda mensual”, cumpliendo con el número mínimo de clientes nuevos solicitados

y realiza seguimiento para lograr el desembolso y así ampliar la base de clientes de su cartera.

27. Cumple con las visitas programadas del día y las proyecciones en número y monto indicados por su jefe inmediato superior.

EFICACIA

28. ¿Considera Ud. Que existe un grado de organización para cumplir con las metas trazadas en el área de negocios?

29. Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización.

30. En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad.

31. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.

32. Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.

33. Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.

EFICIENCIA

34. Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.

35. Evitas ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.

36. Le gusta participar en actividades en grupo.

37. Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.

EFFECTIVIDAD

38. Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.

39. Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.

40. Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.

Anexo 3: modelo de encuesta aplicada

Encuesta Aplicación de Gestión Efectiva para la Productividad

Nombre del evaluado: _____

Puesto: _____

Agencia: _____

Instrucciones

La presente encuesta tiene la finalidad de medir la gestión efectiva de la productividad de los colaboradores, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación

GRADO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Deberá marcar con una **X** el grado que mejor describa o más se adecue al rendimiento del colaborador, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral

- 1) Gestión ¿Tienes tus objetivos especificados por escrito en el trabajo?

A
B
C
D

- 2) ¿Tienes identificadas las actividades críticas que condicionan tus resultados de la empresa?

A
B
C
D

- 3) ¿Estableces tus prioridades a diario?

A
B
C
D

- 4) ¿Programas tu tiempo en cada jornada?

A
B
C
D

- 5) ¿Conoces la causa de tus problemas de tiempo?

A
B
C
D

6) ¿Abordas las tareas por orden de importancia?

A **B** **C** **D**

7) ¿Cumples tus plazos?

A **B** **C** **D**

8) ¿Te marcas prioridades en las tareas pendientes?

A **B** **C** **D**

9) ¿Terminas las tareas siempre dentro del tiempo establecido?

A **B** **C** **D**

10) ¿Hago el mejor uso posible del tiempo?

A **B** **C** **D**

11) ¿Cumplo las fechas límite con tiempo sobrado?

A **B** **C** **D**

12) ¿Hago cada día algo que me acerque a mis metas a largo plazo?

A **B** **C** **D**

13) ¿Comienzo y finalizo mis proyectos en las fechas previstas?

A **B** **C** **D**

14) ¿Realiza una perspectiva razonada de ventas por zonas y productos?

A **B** **C** **D**

15) ¿Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos y/o servicios?

A **B** **C** **D**

16) ¿Conoces el porcentaje sobre las visitas a realizar que representa cada uno de sus clientes para el logro de sus metas diarias?

A **B** **C** **D**

17) ¿Conoce el número de nuevos clientes conseguidos por día?

A **B** **C** **D**

18) ¿Dispone de un control permanente de su gestión?

A **B** **C** **D**

19) ¿Se le brinda las herramientas para cumplir con sus funciones como asesor de negocios?

A **B** **C** **D**

20) ¿Ha tenido problemas al momento de cerrar ventas?

A **B** **C** **D**

21) ¿Considera Ud. que existe un grado de organización para cumplir con las metas trazadas en el área de negocios?

A **B** **C** **D**

22) ¿Considera Ud. que la planificación son los adecuados para lograr las metas trazadas?

A **B** **C** **D**

23) ¿Tiene a su disposición los programas informáticos, para poder dar seguimiento a sus tareas diarias?

A **B** **C** **D**

24) Le gusta participar en actividades en grupo.

A **B** **C** **D**

25) Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.

A **B** **C** **D**

26) Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización.

A **B** **C** **D**

27) En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad.

A **B** **C** **D**

28) Evitas ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.

A **B** **C** **D**

29) Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.

A **B** **C** **D**

30) Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.

A **B** **C** **D**

31) Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.

A **B** **C** **D**

32) Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.

A **B** **C** **D**

33) Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.

A **B** **C** **D**

34) Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.

A **B** **C** **D**

35) Planifica el número de clientes sugeridos por el Embudo Comercial para lograr su meta de productividad.

A **B** **C** **D**

36) Imprimes cartas de los clientes a quienes llevarán los 10 primeros días.

A **B** **C** **D**

37) Hasta el día 10 del mes realiza las visitas a todos los clientes planificados el primer día (etapa de siembra).

A **B** **C** **D**

38) Cumple con el mínimo de visitas comerciales diarias establecido para la agencia y tienen un control diariamente los resultados de la gestión efectiva.

A **B** **C** **D**

39) Registra los clientes nuevos que haya captado en campo o le hayan referido en la "Agenda mensual", cumpliendo con el número mínimo de clientes nuevos solicitados y realiza seguimiento para lograr el desembolso y así ampliar la base de clientes de su cartera.

A **B** **C** **D**

40) Cumple con las visitas programadas del día y las proyecciones en número y monto indicados por su jefe inmediato superior.

A **B** **C** **D**

Anexo 4: matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

problema	Hipótesis	objetivos	Variables	Indicadores	métodos	estadística
¿De qué manera influye la aplicación de gestión efectiva en relación con el incremento de la productividad en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno?	La deficiente aplicación de gestión efectiva influye directamente en relación con el incremento de la productividad en la entidad Financiera Mi banco de la Región de Puno.	Determinar la influencia de la aplicación de gestión efectiva en relación con el incremento de la productividad en la entidad financiera Mi banco de la Región de Puno.	vi. Gestión efectiva V.d. Productividad de la entidad financiera mi banco.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Eficacia - Ejecución - Eficiencia - Seguimiento - Efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> - búsqueda y sistematización de la información - encuestas dirigidas. - Cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de frecuencias - Tablas de contingencia - Prueba de independencia Chi-cuadrado - Gráficos univariados y bivariados
¿Cuál es el nivel de aplicación de las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno?	Es deficiente el nivel de aplicación de las agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.	Evaluar el nivel de efecto de aplicación de la productividad en las diferentes agencias de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.	vi. Aplicación de Gestión efectiva V.d. Productividad en cada agencia de la entidad financiera mi banco	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel productividad • Nivel de eficacia • Nivel efectividad • Nivel de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - búsqueda y sistematización de la información - encuestas dirigidas. - lista de cotejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de frecuencias - Gráficos univariados y bivariados
¿Cómo es el proceso de la gestión efectiva que interviene en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno?	El proceso de gestión efectiva interviene negativamente en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno	Analizar los procesos de gestión efectiva que intervienen en mejorar la productividad de la entidad financiera Mi banco de la Región Puno	vi. procesos de Gestión efectiva V.d. Productividad de la entidad financiera mi banco.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión efectiva • Nivel de Planificación • Nivel de ejecución • Nivel de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - búsqueda y sistematización de la información - encuestas dirigidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de frecuencias - Gráficos univariados y bivariados
		Proponer herramienta de modelo de gestión efectiva que facilite al incremento de productividad en forma semanal en la entidad financiera Mi banco de la Región Puno.		<ul style="list-style-type: none"> • 		