

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

PLANIFICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD
ORGANIZACIONAL DEL SECTOR BANCARIO DEL
CERCADO DE LIMA. EL CASO DEL BANCO DE CRÉDITO
DEL PERÚ Y BBVA CONTINENTAL

Preparado por:

BACH. ADM. FLORES ROJAS DIANA LUZMILA

BACH. ADM. TORRES ALEJOS ALICIA GERALDINE

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mis maestros.

Mg. Ivonne Teresa Valencia León por su gran apoyo para la culminación de nuestros estudios profesionales, para la elaboración de esta tesis, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional, al Mg. Edinson Fernández Vega por su dedicación, compromiso, corrección y asesoría en la culminación de nuestra investigación y al Dr. Juan Cosío Cárdenas por apoyarnos en su momento, por sus conocimientos brindados a lo largo de la carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Dios padre, por habernos permitidos tener la fuerza para culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas, porque él representa nuestra fuente de inspiración más grande para seguir cumpliendo nuestras metas.

A nuestros padres, quienes a lo largo de toda nuestra vida nos han apoyado impulsando el crecimiento de nuestra formación académica y superación profesional.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“PLANIFICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL SECTOR BANCARIO DEL CERCADO DE LIMA. EL CASO DEL BANCO DEL CRÉDITO DEL PERÚ Y BBVA CONTINENTAL”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Diciembre de 2017

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.1.1 Problema General.....	3
1.1.2 Problemas específicos	4
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPITULO II MARCO TEORICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6

2.1.1 Antecedentes nacionales	6
2.1.2 Antecedentes internacionales	10
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.2.1 Teoría de la Planificación.....	16
2.2.2 Teoría de las organizaciones	22
2.2.3 Sistemas de optimización para la toma de decisiones.....	29
2.2.4 Competitividad en las organizaciones del sector bancario	57
2.3 Glosario de términos	69
CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES.....	74
3.1 Hipótesis General	74
3.2 Hipótesis Específicas	74
3.3 Identificación de variables	75
3.4 Operacionalización de variables	75
3.5 Matriz de consistencia.....	77
CAPITULO IV METODOLOGÍA	78
4.1 Tipo de investigación	78
4.2 Diseño de la investigación	78
4.3 Unidad de análisis	79
4.4 Población de estudio	79
4.5 Tamaño de muestra	80
4.6 Selección de muestra.....	80

4.7 Técnicas de recolección de datos.	81
4.8 Análisis e interpretación de la información.	81
CAPITULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	83
5.1 Análisis e Interpretación de resultados	83
5.2 Prueba de Hipótesis.....	152
6. BIBLIOGRAFIA	163
7. ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	75
Tabla N° 2	83
Tabla N° 3	84
Tabla N° 4	85
Tabla N° 5	86
Tabla N° 6	88
Tabla N° 7	90
Tabla N° 8	92
Tabla N° 9	94
Tabla N° 10	96
Tabla N° 11	97
Tabla N° 12	98
Tabla N° 13	100
Tabla N° 14	101
Tabla N° 15	103
Tabla N° 16	104
Tabla N° 17	106
Tabla N° 18	106
Tabla N° 19	108
Tabla N° 20	110
Tabla N° 21	112
Tabla N° 22	114
Tabla N° 23	115

Tabla N° 24	116
Tabla N° 25	117
Tabla N° 26	118
Tabla N° 27	119
Tabla N° 28	121
Tabla N° 29	122
Tabla N° 30	124
Tabla N° 31	126
Tabla N° 32	127
Tabla N° 33	127
Tabla N° 34	129
Tabla N° 35	130
Tabla N° 36	131
Tabla N° 37	133
Tabla N° 38	134
Tabla N° 39	135
Tabla N° 40	136
Tabla N° 41	137
Tabla N° 42	138
Tabla N° 43	139
Tabla N° 44	140
Tabla N° 45	141
Tabla N° 46	142
Tabla N° 47	144

Tabla N° 48	146
Tabla N° 49	147
Tabla N° 50	148
Tabla N° 51	151
Tabla N° 52	152
Tabla N° 53	153
Tabla N° 54	154
Tabla N° 55	154
Tabla N° 56	155
Tabla N° 57	156
Tabla N° 58	157
Tabla N° 59	157
Tabla N° 60	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	83
Gráfico N° 2	84
Gráfico N° 3	85
Gráfico N° 4	87
Gráfico N° 5	89
Gráfico N° 6.....	90
Gráfico N° 7	92
Gráfico N° 8	94
Gráfico N° 9	96
Gráfico N° 10	97
Gráfico N° 11	99
Gráfico N° 12.....	100
Gráfico N° 13	102
Gráfico N° 14	104
Gráfico N° 15	105
Gráfico N° 16	106
Gráfico N° 17.....	107
Gráfico N° 18	108
Gráfico N° 19	110
Gráfico N° 20	112
Gráfico N° 21	114
Gráfico N° 22	115
Gráfico N° 23	116

Gráfico N° 24	117
Gráfico N° 25	118
Gráfico N° 26	119
Gráfico N° 27	121
Gráfico N° 28	123
Gráfico N° 29	125
Gráfico N° 30	126
Gráfico N° 31	127
Gráfico N° 32	128
Gráfico N° 33	129
Gráfico N° 34	130
Gráfico N° 35	132
Gráfico N° 36	133
Gráfico N° 37	134
Gráfico N° 38	135
Gráfico N° 39	136
Gráfico N° 40	137
Gráfico N° 41	138
Gráfico N° 42	139
Gráfico N° 43	140
Gráfico N° 44	141
Gráfico N° 45	143
Gráfico N° 46	145
Gráfico N° 47	146

Gráfico N° 48	147
Gráfico N° 49	149
Gráfico N° 50	151

RESUMEN

La presente tesis titulada: “**PLANIFICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL SECTOR BANCARIO DEL CERCADO DE LIMA. EL CASO DEL BANCO DEL CRÉDITO DEL PERÚ Y BBVA CONTINENTAL**” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por trabajadores de los bancos BCP y BBVA Continental, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 221 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Planificación interna y Competitividad en las organizaciones, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 30 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el

(V1) Planificación interna, se relaciona directa y positivamente con el
(V2) Competitividad en las organizaciones de los bancos BCP y BBVA
Continental.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como
propuestas del estudio.

Palabras claves: Eficiencia, gestión, calidad, servicio, organización,
control, evaluación.

ABSTRACT

This thesis entitled: "INTERNAL PLANNING AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF THE BANKING SECTOR OF THE FENCING OF LIMA. THE CASE OF THE CREDIT BANK OF PERU AND BBVA CONTINENTAL "is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The research population consisted of workers from the BCP and BBVA Continental banks, the sample was determined in a probabilistic way, obtaining a result of 221 people.

In order to collect the data regarding the behavior of the variables Internal Planning and Competitiveness in the organizations, the data collection technique was chosen and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 30 items with a rating scale of Likert.

The analysis of results was performed using the coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was by means of tables and graphs, later to contrast the hypothesis was applied the statistical technique Chi square, demonstrating the general hypothesis where the (V1) Internal

planning, is related directly and positively with the (V2) Competitiveness in organizations of the banks BCP and BBVA Continental.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Key words: Efficiency, management, quality, service, organization, control, evaluation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “PLANIFICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL SECTOR BANCARIO DEL CERCADO DE LIMA. EL CASO DEL BANCO DEL CRÉDITO DEL PERÚ Y BBVA CONTINENTAL”.

Este trabajo de investigación que ha significado un gran esfuerzo y acopio de información de los datos se obtuvieron de los colaboradores de distintas agencias y oficinas de dichos bancos con la finalidad de demostrar que tanto afecta la comunicación en la competitividad tanto en la parte interna como en la parte externa en la organización.

El estudio comprende lo siguiente: planteamiento del problema, marco teórico, hipótesis y variables, metodología, presentación de resultados y conclusiones. Por lo tanto, con el desarrollo presentado en el contenido de esta investigación se comprobarán las hipótesis planteadas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

El Banco de Crédito del Perú (BCP), es la entidad bancaria más grande y proveedora de servicios financieros integrados en el Perú, es uno de los conglomerados financieros más importantes de Latinoamérica, que combina los negocios bancarios del BCP y del Atlantic Security Bank con los negocios de Pacífico Peruano Suiza, la empresa más grande del Perú en el rubro.

El Banco de Crédito BCP funciona en el Perú desde 1889 como Banco Italiano y desde 1941 como Banco de Crédito del Perú. Es una institución sólida, cuyos principios la han hecho líder del mercado peruano. Es la principal subsidiaria de Credicorp desde 1995, el mayor holding financiero peruano.

BBVA Continental es una entidad financiera de gran prestigio tanto en el ámbito nacional como internacional. Se trata de una entidad subsidiaria del Holding Continental S. A., que es una empresa peruana constituida por el grupo Breca (50%), de capital peruano, y el grupo BBVA (50%), de España. La entidad bancaria realiza sus actividades mediante una red nacional conformada por 370 oficinas distribuidas en todo el país, y cuya sede principal se ubica en Av. República de Panamá 3055, distrito de San Isidro, ciudad de Lima, capital del Perú. El Banco es una sociedad anónima constituida en 1951.

En la planificación interna, se observa como las organizaciones buscan cumplir sus metas y objetivos pactados en un tiempo determinado con eficiencia y eficacia para así poder llegar al éxito y ser competentes en el mercado, sin embargo, esta se ve influenciada por una serie de factores los cuales ayudan a comprender las necesidades que requiere toda organización para ser competitiva. Entre esos factores podemos encontrar la mala comunicación, la falta de compromiso, inadecuada toma de decisiones, estrategias no adecuadas, etc.

Estos factores implican que la organización pueda sufrir altibajos tales como:

Perdida de los clientes potenciales al no encontrarse a gusto en la empresa, inadecuado clima laboral lo cual baja el rendimiento de los colaboradores, conflicto entre colaboradores, pérdida de identidad por parte de los colaboradores, pérdida continúa de imagen institucional y por tanto como empresa.

Todos estos factores, influyen directamente en la competitividad. Cuando se menciona la competitividad, vale decir que se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de cualquier rubro para poder desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio - económico en el que actúan.

Para solucionar estos problemas que son generados por la mala planificación interna y poder lograr estos objetivos y metas se tienen

que trazar estrategias las cuales deben ser planteadas de forma concisa buscando alcanzar resultados óptimos en la organización y con ello asegurar una posición que permita obtener mejores resultados. A todo esto, se le suman los colaboradores (capital humano), los cuales son parte fundamental de toda empresa, ya que ellos realizan tareas indispensables para el éxito de la organización, mientras más capaz sea el capital humano, las labores que se realizan dentro de la empresa tendrán mayor eficiencia alcanzando los objetivos. Cuando los colaboradores están más compenetrados con los objetivos y valores de la organización tendrán un mayor rendimiento y por eso se debe pretender crear un clima laboral cálido que genere compromiso entre todos ellos.

En nuestra investigación el problema se origina con una falta de planificación interna que generaba incompetitividad en las oficinas y agencias del BBVA Continental y BCP respectivamente, para esto se realizaron encuestas a dichas agencias y oficinas de los bancos mencionados ubicados en el distrito de Cercado de Lima las cuales fueron 28 locales en total divididos en 14 oficinas del BBVA Continental (270 trabajadores) y 12 agencias del BCP (250 colaboradores).

1.1.1 Problema General

¿De qué manera la planificación interna influye en la competitividad en las organizaciones del sector bancario del Cercado de Lima - Perú?

1.1.2 Problemas específicos

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿Cómo la comunicación influye en la competitividad en las organizaciones del sector bancario del Cercado de Lima - Perú?
- b) ¿En qué medida la toma de decisiones influye en la identificación en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima - Perú?
- c) ¿Cómo influye la gestión administrativa en el liderazgo en el sector bancario del Cercado de Lima - Perú?

1.2 Justificación

Justificación teórica

La investigación nos servirá para analizar y estudiar la importancia de la planificación interna y su efecto en la competitividad sustentándonos en las teorías que existen al respecto.

Justificación practica

La planificación interna es un aspecto que debe ser trabajado. En nuestra investigación vamos a obtener información bibliográfica y empírica dentro de las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima - Perú, esta investigación es relevante porque contribuye con el análisis de la planificación y optimización para ser más competitivos en las organizaciones industriales.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Demostrar cómo la planificación interna influye en la competitividad en las organizaciones del sector bancario del Cercado de Lima - Perú.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar si la comunicación influye en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima - Perú.
- b) Verificar si la toma de decisiones influye en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima – Perú
- c) Determinar si la gestión administrativa en la influye en la competitividad en las organizaciones sector bancario del Cercado de Lima - Perú.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Curo (2014), menciona que la tesis pertenece a la línea de investigación en finanzas – contabilidad de la Escuela Profesional Contabilidad de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH - CATOLICA), la investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la planificación estratégica empresarial en la competitividad de las Mypes y sus efectos en los estados financieros en la Provincia de Huamanga – 2014. La modalidad utilizada en la investigación es la revisión bibliográfica - documental, mediante la recolección de información de fuentes como textos, revistas, tesis, artículos periodísticos e información de internet. Dada la naturaleza de la investigación el análisis de los resultados se hizo comparando las informaciones recolectadas y encuestando a una muestra de 30 micro y pequeños empresarios entre gerentes y trabajadores. Finalmente se concluye “La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las Mypes y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga -2014” tiene la importancia de ayudar a determinar sus objetivos en las empresas para su crecimiento, tomar decisiones y bienestar a largo plazo ya que en la actualidad, en la época que vivimos se habla de la globalización de los mercados, por estas razones las empresas y

organizaciones cada vez hacen más uso de todas sus capacidades y recursos externos e internos que otras empresas. La globalización nos presenta un nuevo reto en relación muy directa con los cambios en las empresas y en la formación de sus recursos humanos para que sean más competitivos en sus actividades. Para lograr ser competitivo se recomienda, a toda organización, la elaboración e implementación de un plan estratégico adecuado que permita mejorar una buena administración de sus recursos económicos y humanos. Se sugiere, además, adoptar el análisis de FODA que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que poseen las organizaciones sobre el mercado.

Arrelucea (2013), en su investigación concluye:

La problemática de las empresas industriales en el Perú ha demostrado que, a pesar de contar con una administración eficaz, tienden a seguir presentando problemas, disminuyendo el desarrollo de las mismas. Estudios realizados tales como los de CENTRUM, el Instituto Peruano de Economía, CEPLAN, entre otros; aseveran la importancia de la competitividad conociendo ciertos factores, que aseguran una productividad creciente, no obstante, al desconocer cuales son estos factores, también, no son muy específicos a la realidad nacional y mucho menos a la local. La presente investigación se basó en estudios referidos a la competitividad y los factores que lo componen, haciendo hincapié en los más relevantes, dentro de un contexto a nivel local, específicamente en las empresas industriales de la Provincia de San

Martin, con el objetivo de conocer, analizar, determinar y estructurar la influencia que estos tuvieron dentro del periodo de tiempo comprendido en el año 2012, tomando como base los postulados de Michael Porter. En la investigación se recopilaron los datos mediante la aplicación de una encuesta, elaborada con determinados criterios, de este modo al procesarse, se obtuvo como resultado los factores determinantes de la competitividad, los cuales fueron: capacitación, certificación y planificación y al realizar el análisis correspondiente se determinó que estos estaban poco desarrollados lo que en conclusión denotó una influencia desfavorable en el desarrollo de las empresas industriales. Teniendo los resultados y la información correspondiente, se planteó una estructura basada en el modelo del diamante de la competitividad de Porter, la cual puede ser adaptada a la realidad independiente de cada empresa y así poder optimizar su aplicación; además se brindó algunas recomendaciones con la finalidad de apoyar a las empresas industriales en su desarrollo productivo, en camino a la competitividad.

Quispe (2015), en su investigación titulada “Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015”, tiene como propósito fundamental determinar la relación que existe entre las variables: Planificación estratégica y competitividad empresarial.

Esta investigación está enmarcada con el enfoque cuantitativo del tipo de estudio descriptivo – correlacional y el diseño no experimental de

investigación. Está subdividida en el tipo de diseño transaccional correlacional, debido a que las variables no tienen manipulación intencional y carecen de grupo de control. Además, este tipo de diseño deja estudiar y analizar la relación de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de influencia o carencia de ellas, busca encontrar el grado de relación entre las variables estudiadas.

Durante la ejecución, la técnica de recolección de datos que se empleó fue la encuesta; y se utilizó el cuestionario como instrumento, el cual permitió determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Los métodos de análisis de datos utilizados fueron: la tabla de distribución de frecuencias, tablas de contingencia (doble entrada), Alfa de Cronbach, SPSS v22 (Statistical Package for the Social Sciences).

Silva (2015), investigó las principales características de la competitividad en las micro y pequeñas empresas, del sector comercial del rubro ferretería (Av. Marco Punte Llanos de la cuadra 1 - 10, del distrito de Ate, provincia de Lima, departamento de Lima), período 2015. La investigación fue cuantitativa – descriptiva, para la recolección de la información que se dirigió a una muestra de 10 MYPE en el rubro ferretería del distrito de Ate, a quienes se les realizó una encuesta conformada por 19 preguntas cerradas. Obteniéndose los siguientes resultados: el 100,0 % de la población encuestada, aseguró que sí conocen el significado de competitividad, también muestra que

el 80,0 % carece de personal capacitado, además podemos decir que el 60,0 % brinda información oportuna acerca de sus productos y el 100,0 % de la población encuestada no conoce el significado de las TIC (Tecnología de la Información y comunicaciones); de igual manera el 100,0 % mejora sus productos de forma constante, se obtiene que el 90,0 % de los dueños no tiene un local adecuado para el rubro de ferretería; y el 80,0 % de la población encuestada carece de recursos financieros para mejorar la tecnología dentro de su organización, también se obtuvo además que el 90,0 % no tiene tecnología para mejorar la atención al cliente, mientras que el 80,0 % manifiestan que sus precios son bajos y el 70,0 % brinda un producto de calidad. Finalmente, las conclusiones son: que más de la mitad de población de las MYPE encuestadas del rubro comercial del sector ferretería, no tienen personal capacitado y carecen de locales adecuados para el rubro ferretería y esto afecta en la competitividad de su empresa directamente.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Araujo & Quezada (2006), en su investigación trataron sobre "LA ESTRATEGIA", mostrando su importancia en la actualidad, así como los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para su correcta formulación y los pasos que ayudarán a planificar y ejecutar de una manera eficaz la estrategia que se quiera implementar. Sin dejar de lado el análisis del entorno actual de las empresas, el cual le ayuda a su buen funcionamiento e incluso con su imagen ante la humanidad,

como es el caso del cuidado del Medio ambiente.

En el capítulo dos se muestran algunos aspectos relacionados con las PYMES, su funcionamiento, y herramientas que les pueden permitir desenvolverse de mejor manera en el mundo competitivo en el que actualmente se encuentran. Se incluye un cuadro representativo, que se encuentra en el glosario de términos del Consejo Nacional de Competitividad, en el cual se indica, que las empresas son clasificadas de acuerdo al número de trabajadores que laboren en la misma, aunque todavía no existe una manera definitiva de clasificarlas

TIPO DE EMPRESA NÚMERO DE COLABORADORES

MICROEMPRESA Emplean de 1 a 9 colaboradores

PEQUEÑA Emplean de 10 a 49 colaboradores

MEDIANA Emplean de 50 a 99 colaboradores

En el capítulo tres se descubrió, que obtener un dato exacto sobre cuántas PYMES existe en la Ciudad de Cuenca, resulta casi imposible; debido principalmente a que no todas las PYMES, se encuentran legalmente registradas en el S.R.I., y tampoco están asociadas a las diferentes Cámaras o Gremios. El universo total de las PYMES de la Ciudad de Cuenca, basándonos en la "GUIA DE LA CIUDAD DE CUENCA, PAGINAS AMARILLAS EMPRESARIAL Y PROFESIONAL 2005 / 2006"; editada por PUBLIGAL, es de 10976.

El tamaño de muestra que se utilizó para el estudio fue de 223 encuestas, las cuales se realizaron a las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Cuenca. El muestreo se realizó mediante el

método de Muestreo Aleatorio Estratificado, es decir, se dividió el total de PYMES, en los tres sectores industriales (Comercial, Servicios y Producción), y se sacaron porcentajes para determinar el número de encuestas a realizar en cada sector.

Se realizaron 96 encuestas en el sector de servicios; 78 encuestas en el sector de comercio; y 49 encuestas en el sector de producción. Además, se realizó el análisis FODA, basándose en los resultados de las encuestas. Con este análisis se conoció las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que tienen actualmente las PYMES, lo cual sirvió para la posterior formulación de estrategias para convertir a las pequeñas y medianas empresas en competitivas y globales en la ciudad de Cuenca.

En el capítulo cuatro, al analizar los diferentes problemas que afectan a las PYMES de la ciudad de Cuenca, se observó que realmente son muchos, y sin duda es por ellos que alguna PYMES han tenido que desaparecer, y otras que se han querido formar han quedado estancadas. Pero existen todavía muchas PYMES, que siguen luchando y es por eso que se estudiaron para poder ayudarlas con la Formulación de Estrategias, para que puedan seguir adelante y no desaparezcan.

Las Estrategias que se han dado a conocer en el capítulo, son las más apropiadas para las PYMES de la ciudad de Cuenca, ya que a pesar, de que cada una de ellas tiene sus propios problemas, también tienen problemas comunes que les impiden ser más competitivas, y como se

señala en el transcurso de la presente tesis, el mundo actual en el que se vive exige que se creen estrategias que permitan a un negocio u organización sobresalir de entre las demás, con lo cual se darán a conocer y llegarán a ocupar un lugar en la mente de los consumidores, es decir, generarán posicionamiento en el mercado en el cual se desarrollan.

Sin lugar a duda, no basta el conocer los conceptos teóricos, o el pedir recetas mágicas que ayuden a vender más, es necesario también tener el deseo, las ganas, el entusiasmo de salir adelante, de generar fuentes de trabajo, incluso, porque no, el deseo de tener una mejor situación económica, la que ayudará a que toda empresa, sea ésta Micro, Pequeña o Mediana, llegue a ser un día una gran empresa reconocida, no solo en su ciudad o país, quizás en el mundo entero.

Villacís, A. & Barreiros, A. (2012), en su investigación realizan un diagnóstico organizacional, mediante el cual se analiza varios aspectos y situaciones relacionadas con la empresa, y mediante varias herramientas e instrumentos, se identifican los puntos fuertes y débiles que tiene “Kawa Motors S.A.”, así como también las oportunidades y amenazas que le brinda su entorno; todo esto con el objetivo de elaborar la matriz de estrategias, obteniendo los resultados en el diagnóstico organizacional que define la propuesta planteada para la Empresa, esto es, implantar una estructura organizacional que permita apreciar las funciones y responsabilidades de cada área y una

estructura por procesos que optimice al máximo la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa.

Moreano (2014), en su investigación concluye que en la actualidad es necesario que las empresas del país amplíen su visión y emprendan conceptos de competitividad para poder sobrevivir en el mercado y conseguir el uso eficiente de sus recursos, esto les permitirá poseer un menor riesgo de pérdida y una mejor rentabilidad para sus socios. La utilización de distintas técnicas y herramientas administrativas es la base que permitirá a las empresas ser más competitivas mediante el diseño de estrategias que posibiliten el aprovechamiento de las oportunidades del mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

ARS REDEMPTOR S.A. la empresa analizada en este trabajo se encarga de proveer servicios de obra civil y restauración de bienes a las instituciones del Estado mediante el proceso de compras públicas, La gerencia de la organización se ha preocupado por la productividad, competitividad y satisfacción del cliente interno y externo. El principal objetivo de este proyecto es presentar un modelo de estructura administrativa financiera, diseñado en base a la realidad de la empresa y que sirva como sustento para generar acciones de mejora.

Díez (2011), trata sobre la planificación estratégica en espacios turísticos de interior que requiere de un enfoque particular que

responda a las necesidades y expectativas del mundo rural. De igual manera, la planificación turística del interior debe contemplar necesariamente la integración de otros espacios como las ciudades intermedias que ayudan a articular y jerarquizar el territorio (capitales comarcales, nodos industriales y comerciales, etc.), y el medio natural donde priman los criterios de gestión medioambiental y la sostenibilidad. Por tal motivo, la siguiente investigación busca identificar las líneas estratégicas claves y los aspectos de preferente atención para la planificación efectiva de los espacios turísticos de interior, manteniendo en todo momento como premisas fundamentales el desarrollo local, la competitividad turística y la sostenibilidad territorial. Para el logro de este doble objetivo se llevó a cabo un intenso y exhaustivo trabajo de campo que tomó como área piloto el interior de la provincia Alicante. Por medio de diferentes técnicas se recabó la opinión de colectivos empresariales e instituciones públicas, que sirvieron de base junto al análisis de numerosas fuentes secundarias, para el diagnóstico de las principales disfunciones de los espacios interiores. Como respuesta a estas disfunciones se presenta una propuesta metodológica que formula y justifica siete grandes ejes estratégicos, que se descomponen a través de diferentes aspectos de atención preferente en la planificación de espacios turísticos de interior.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Teoría de la Planificación

2.2.1.1 Origen y naturaleza de la planeación

Según Álvarez (2004): “La planeación es una actividad natural y peculiar del hombre como ser racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones, por lo que la planeación es tan antigua como el hombre mismo.

Algunos, sin embargo, han llegado a pensar que la planeación constituye un patrimonio propio o exclusivo del hombre moderno, del hombre del siglo XX que está ya por terminar y que, por consiguiente, terminará con él. Se refieren seguramente a los planes quinquenales de los países socialistas, caracterizados por un estilo de planeación altamente centralizado y burocrático, pero, en realidad, de acuerdo con la experiencia histórica de la humanidad, la planeación ha sido tan necesaria en los sistemas socialistas como en los capitalistas, sólo que la participación de todos los sectores interesados o afectados por este proceso resulta una condición fundamental en ambos sistemas para que la formulación de planes, programas o proyectos, no quede

únicamente en el discurso político o derive, más temprano que tarde, en un rotundo fracaso.

Esta creencia revela que la planeación es un patrimonio peculiar del hombre del siglo XX, muestra simplemente una falta de memoria histórica; porque, en realidad, los hombres desde sus orígenes han recurrido a la planeación.” (p.17)

2.2.1.2 La planeación en el horizonte primitivo y en la Edad Antigua

Álvarez (2004), señaló que: “Durante el horizonte primitivo, tanto el hombre recolector como el cazador, para resolver problemas vitales, tuvieron la necesidad de recurrir a la planeación y organización...Encontrar su aprovechamiento, cazar a un mamut o a un animal salvaje para aprovechar su carne y su piel, no fueron empresas fáciles de lograr por simple ensayo y error, sino problemas muy complejos cuya solución tuvo que ser desafiada por la capacidad de imaginación, de acción y de organización de los grupos humanos. Quizá una de las diferencias más notables entre la planeación que hacía el hombre en el horizonte primitivo y la que ahora realiza el hombre moderno, consista en que el primero tenía que pagar un precio muy alto por sus errores de planeación, que a veces implicaba la vida misma, mientras que en el mundo moderno es posible observar que muchos

funcionarios, ejecutivos y responsables del desarrollo de planes, programas y proyectos, fallan una y otra vez en el logro de sus objetivos y metas y, con frecuencia, ni su puesto pierden. Ellos no sufren, pero la sociedad, que es la que paga el precio, sí.

La planeación, se hizo mucho más necesaria cuando el hombre con la agricultura y el establecimiento de los primeros asentamientos humanos, se hizo sedentario, entonces se imponía la previsión del tiempo, definido mediante la observación detallada y precisa del movimiento de los astros. Fallar en estas previsiones significaba perder las cosechas, o por lo menos no lograr los resultados esperados y, consiguientemente, sufrir la escasez de alimento.

Por otra parte, las grandes obras de la antigüedad, como las pirámides de Egipto, las ciudades griegas, los grandes centros ceremoniales de Teotihuacan, Cholula, Tula, Xochicalco o Uxmal, la ciudad de Tenochtitlán, el Taj Mahal, las ciudades de Alejandría,

Pompeya e Itálica, los puentes, acueductos, anfiteatros, vías y murallas de los romanos, fueron todos obra de la planificación, del diseño intencionado de la organización social”. (p. 18)

2.2.1.3 Origen interdisciplinario de la planeación moderna

Álvarez (2004), señaló que: “Por medio de la planeación el hombre moderno se propone resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, enfrentando múltiples y complejos desafíos, haciendo un amplio uso de los recursos que le proporcionan la ciencia, la técnica y la cultura, para buscarles solución. La planeación moderna puede apoyarse en las aportaciones y en los grandes desarrollos de la ciencia y de la tecnología, pero nunca debe ignorarse la importancia fundamental de los valores de la cultura humana que, por principio, deben siempre tomarse en cuenta y que en algunas ocasiones constituyen un límite para la acción y la decisión, y en otras, contribuyen a darle orientación y estímulo.

En cualquier caso, no debe olvidarse que la planeación tiene siempre el carácter de un medio, aunque en muchas ocasiones necesario, y no constituye un fin en sí misma. Dicho de otra manera, la planeación no se legitima por sí misma, sino en función de los acuerdos y consensos sobre los fines y objetivos que persigue. Aun logrando el consenso sobre esto, le resta todavía conseguir el acuerdo sobre los medios e instrumentos necesarios y sobre los criterios de éxito en la acción, para garantizar una evaluación adecuada de sus resultados.

La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias. Entre otras pueden mencionarse las siguientes: las teorías administrativas, económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo. Por lo que en realidad constituye un campo interdisciplinario o, más precisamente, multidisciplinario. Existen además otros campos de acción profesional afines o complementarios a la planeación, como son: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, las teorías de decisiones, la estadística, la matemática y la propia teoría de evaluación, que ofrecen instrumentos imprescindibles para el desarrollo de la planeación.

Como consecuencia del carácter multidisciplinario del proceso de planeación, no debe sorprender que el personal de las unidades de planeación se caracterice por su pluralidad de origen, en cuanto a su formación y especialización profesional. Así, en las unidades modernas de planeación social o educativa, no solamente se encuentran administradores, economistas, ingenieros, actuarios, programadores y especialistas en los diferentes campos o especialidades de la planeación, sino también psicólogos, sociólogos, antropólogos y especialistas en los diferentes campos de la educación”. (pp.18-19)

2.2.1.4 Conceptos básicos y corrientes teóricas en planeación

Álvarez (2004), señaló que: “Analizando la literatura relacionada con la teoría e historia de la planeación moderna, la primera impresión que el lector se lleva es la de que cada tiende a proponer su propia definición conceptual y, por consiguiente, describir a su manera los elementos que integran el proceso general de planeación; sin embargo, un análisis más detenido permitirá observar que en realidad existen varias corrientes teóricas, con sus correspondientes descripciones del proceso así como ciertos elementos que son comunes a todas ellas, como el análisis de problemas y necesidades, la definición de prioridades, la formulación de objetivos y metas, la identificación de medios o acciones para lograrlos, la selección de estrategias y tácticas, las decisiones sobre asignación de recursos y alguna forma de evaluación y control.

En la historia de la Planeación moderna es posible identificar por lo menos cuatro corrientes teóricas Principales, en relación con la definición de conceptos básicos y la descripción de proceso general de planeación, que pueden denominarse como: corriente administrativa, corriente de sistemas, corriente del cambio o desarrollo y corriente prospectiva o de innovación”. (pp. 19-20)

2.2.2 Teoría de las organizaciones

Según Bernal (2014): el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general se conoce como teoría de las organizaciones, es un campo en desarrollo, pero con un acelerado dinamismo y amplia aceptación por la comunidad académica empeñada en atender y explicar las organizaciones, dada la importancia que estas tienen en la actual sociedad. (p.6)

Mientras que O. da Silva (2002): “La teoría de las organizaciones no es solo un conjunto de datos, sino una forma de definir las organizaciones. Es una manera de verlas y analizarlas con mayor precisión y profundidad de lo que se haría en cualquier otro caso. La forma de conceptuarlas está basada en los patrones y las regularidades de su propósito y comportamiento”. (p.44).

Cosío (2016), señaló lo siguiente sobre la teoría de las organizaciones:

2.2.2.1 Teoría sociológica de la organización:

En esta teoría se sostiene que la organización es un sistema social, y que tomándola como tal se hace posible la comprensión de su comportamiento.

En el análisis sociológico de la organización, todas las organizaciones son consideradas como sistemas sociales encaminados a objetivos...en términos generales, un sistema es un todo que está integrado por elementos que están entre sí en una relación recíproca.

2.2.2.2 Teoría antropológica de la organización:

En esta teoría se sostiene que la organización es un fenómeno cultural, incluso dentro de la cultura global, y que un acercamiento basado en esa suposición puede aclarar su comportamiento.

Para los antropólogos, la cultura es un medio conceptual para observar las organizaciones sociales. La cultura, se define clásicamente como: el complejo total que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. En esencia la cultura está compuesta por todas las cosas que los humanos hemos creado. Por lo tanto, es cambiante, en contraste con lo natural que escapa a nuestro control.

El concepto de cultura nos proporciona una manera importante de ver las organizaciones, nos ayuda a reconocer que el individuo no es un agente libre en ningún sistema social. Dentro del sistema se crean hábitos de comportamiento que a veces son reguladores y a veces controladores. Dicho más específicamente la idea de cultura nos proporciona percepciones importantes puesto que se hace hincapié en la importancia de ver las organizaciones como parte de un sistema social más amplio y, por lo tanto, al servicio de esos valores más amplios, y sugiere algunas perspectivas de las organizaciones mismas como sistemas sociales.

2.2.2.3 Teoría psicológica de la organización:

En esta teoría se sostiene que la organización es un sistema de relaciones entre grupos y entre individuos y que en la comprensión de esas relaciones se halla la posibilidad de la aprehensión de la esencia del fenómeno organizativo.

Existe la absoluta evidencia de que los grupos de las organizaciones ejercen un impacto muy importante sobre sus miembros, sobre otros grupos y sobre la organización. Una organización divide su objetivo en una serie de sub objetivos que se asignan a cada una de sus unidades parciales. Estas subunidades dividen a su vez sus tareas y las pasan a niveles inferiores hasta que se alcanza un nivel en el que varias personas adoptan un sub objetivo y lo dividen entre sí, como individuos, pero sin crear ya unidades posteriores.

En este nivel de la organización formal contamos con la base para la formación de grupos a lo largo de líneas funcionales. El departamento de ventas o alguna parte de él se transforma en un grupo; el departamento de producción puede ser un grupo único o una serie de grupos y así sucesivamente. Lo que divide básicamente una organización en subgrupos radica, por lo tanto, en la división de trabajo. La organización crea una serie de fuerzas que forman varios grupos de trabajo que son más pequeños y que coexisten dentro de ella.

2.2.2.4 Teoría económica de la organización

En esta teoría se sostiene que la organización es una unidad económica, cuyo comportamiento está regido principalmente por las leyes del mercado.

Los economistas han desarrollado específicamente una teoría económica de la empresa. Principalmente se centra en el supuesto de la maximización del beneficio y en el supuesto de que la empresa actúa racionalmente cuando persigue su

objetivo. La teoría económica de la empresa, puede resumirse en las proposiciones siguientes:

- La empresa lucha por unos fines u objetivos, definidos normalmente como la maximización de los beneficios a largo plazo o del ingreso neto.
- La empresa se dirige a sus objetivos de una forma racional, lo cual implica: que la empresa no adoptará acciones que la alejen de su fin del beneficio máximo y que cuando se enfrente a una elección entre diversas alternativas, la empresa seleccionará aquella alternativa que lleve a acercarla más a la maximización del beneficio.

- La empresa se concibe como una unidad transformadora, que transforma los factores de producción de un determinado valor en productos de un valor más elevado.
- El medio del mercado en el cual opera la empresa viene dado. Tales medios se presentan sin solución de continuidad, extendiéndose desde la competencia perfecta hasta el monopolio.
- La teoría económica de la empresa se concentra fundamentalmente en las variaciones, en los precios y en las cantidades de los factores de los productos.

2.2.2.5 Teoría administrativa de la organización:

En esta teoría se sostiene que la organización es una estructura formal o un sistema, dirigido hacia metas de eficiencia y supervivencia, y creen que mediante la aprehensión de su racionalidad se llega a la comprensión de su comportamiento. Se la ve, ante todo, como un medio para el cumplimiento de determinados fines,

Según los estructuralistas, las organizaciones pueden estudiarse según dos concepciones diferentes: la del modelo racional y la del modelo natural. (pp. 47-125)

2.2.2.6 La relación entre teoría organizacional, diseño y cambio organizacional - diferencia entre la estructura y la cultura organizacionales.

Según Gareth (2008): “La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan... Sin embargo, comprender cómo operan las organizaciones es tan sólo el primer paso en el aprendizaje de cómo controlarlas y cambiarlas para que puedan crear riqueza y recursos de manera eficiente.

Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel de supervisor de primera línea como en el de director general, en organizaciones grandes o pequeñas, así como en ambientes tan diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa manufacturera.

Las personas y directivos conocedores del diseño y cambio organizacionales pueden analizar la estructura y cultura de la organización para la que trabajan (o a la que desean ayudar, como una organización de beneficencia o iglesia),

diagnosticar los problemas y hacer los ajustes que le ayuden a lograr sus objetivos.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos...Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación (problemas que pueden surgir por un sinnúmero de razones ambientales, tecnológicas y humanas). A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera.

La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

- Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización... Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional evoluciona y se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacionales.

- Diseño y cambio organizacionales.

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el

resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación.

Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo.

La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño". (pp. 7-10)

2.2.3 Sistemas de optimización para la toma de decisiones

2.2.3.1 Definición de planificación

Tanto las personas como las organizaciones deben tener en cuenta que están obligados a tomar decisiones de las cuales va depender llegar al éxito o a fracasar y esto es consecuencia de una buena o mala gestión; debido a que las empresas requieren alinear sus objetivos, metas, estrategias y recursos. La base de esto lo entrega el proceso de planificación por lo tanto se procederá a su definición según los diferentes autores:

"Toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre, las sorpresas y a guiar a la acción hacia una situación deseada,

mediante una instrumentación reflexiva de medios". (**Alfredo, 2002,13**)

Ander- Egg (1995), señaló que: “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”. (pp.25)

Soriano (1998), señaló que: “El concepto de planificación como tal ha sido muy estudiado y discutido, sin embargo, no está suficientemente delimitado, puesto que uno de los problemas es su ubicación teórico-práctica. Se dice, por ejemplo, que planificación es una fase, también que es un proceso y que de acuerdo al propósito y contenido de la estructura donde actúe, puede ser planificación del desarrollo (en la administración pública), planificación competitiva (en sectores privados) y planificación disuasiva (en las fuerzas armadas). También ha sido vista la planificación como disciplina integral en la cual concurren todos los factores determinantes del contexto en que se desenvuelve el proceso.

Hoy en día, se ha generalizado el concepto de la planificación como un proceso tendiente a lograr objetivos mediante la puesta en

práctica de una política. Sin embargo, la aplicación de la planificación a cada caso específico, aunado al criterio e ideología, ha contribuido a la existencia de numerosos conceptos y definiciones de planificación, desde su calificación como proceso social, políticas e ideológicas, hasta su limitación como mera metodología.

Algunos estudiosos del tema, aun cuando comparten una conceptualización genérica de la planificación, resaltan una de sus características más que otra, así, por ejemplo, la plantean como:

- La metodología para la toma de decisiones, según Jorge Ahumada, la planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por eso podemos decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas.
- La disciplina para la selección y logro de objetivos, Según Max Constasti, en su manual de planificación dijo al respecto que la planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima.
- El instrumento para coordinar todos los esfuerzos a fin de alcanzar objetivos en el campo del desarrollo económico y social de un país, según Héctor Hurtado, en su definición más elemental menciona que la planificación es el instrumento que en determinado momento, adopta un país por una decisión política para coordinar todos los esfuerzos que deben realizarse a fin de alcanzar objetivos

en el campo del desarrollo económico y social, que sean coherentes con los recursos y necesidades del país.

- El proceso de reflexión y acción humana, George F. Chadwick asentó la respuesta a la pregunta ¿Qué es la planificación? Es pues, simplemente ésta: la planificación es un proceso de reflexión y acción humana basada en la reflexión en realidad, premeditación o reflexión para el futuro. Esto es más o menos planificación, una actividad humana muy general”. (p.19)

2.2.3.1.1 ¿Para qué planear?

Se planea para **(Escalera, 2014)** lograr alcanzar los objetivos que se desean. Por lo tanto, el principal propósito de la planificación es observar que los programas y sus resultados actuales se puedan usar para aumentar las oportunidades y ayuden a mejorar las decisiones que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.

Planear es una de las actividades principales y características en el mundo contemporáneo. Esto hace de la planeación una actividad importante ante los recurrentes cambios de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que se viven en la actualidad. En este sentido la Planeación moderna deberá tener las siguientes características:

- Rápida.
- Alto enfoque cualitativo
- Con estructuración sencilla.

2.2.3.1.2 ¿Por qué planificar?

Porque es vital ya que permite manejar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por lo tanto, se puede apreciar lo que destacan algunos autores sobre “¿Por qué planificar?”:

Según Ander- Egg (1995): “Desde las acciones de la vida cotidiana personal hasta las prácticas sociales e institucionales, es fácil constatar que permanentemente enfrentamos el hecho de que, en casi todas las actividades humanas, los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar son múltiples y diversos. Para resolver esta situación, que se da en casi todos los campos y dominios del quehacer humano, es necesario realizar un análisis y diagnóstico sobre la realidad en la que se ha de actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos o deseados.

De lo dicho resulta claro que la planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción

o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos”. (p.23)

Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1996), señalaron que: es necesaria porque lleva a la empresa a relacionar su proceso de toma de decisiones con los valores y su finalidad que está por encima de todo.

La planificación transforma la intención en acción. Sin planificación las empresas solo se limitarían a reaccionar ante los cambios en el entorno, en la tecnología y en las demandas de los clientes. A través de una planificación detallada, la empresa se puede anticipar a aquellos acontecimientos que se aproximen e incluso influir en ellos. (p.203)

2.2.3.1.3 Planificación, Gestión y Seguimiento

Lozano (2002), señaló que: planificación es el acto de pensar en lo que vamos a hacer en el futuro...La gestión es la forma en que realizamos y controlamos nuestra actividad en el presente...El seguimiento, es toda aquella acción que realizamos sobre lo que ya hemos hecho en el pasado, con objeto de sacar conclusiones y mejorar nuestra acción.

Entonces las actividades que se realizan en una organización es un conjunto simultáneo de acciones de planificación, gestión y seguimiento. (pp.521-522)

2.2.3.1.4 Niveles de planeación

Según Cosío & Díaz (2006): los niveles de planeación son tres:

- Planeación estratégica: esta planeación es para hacer posible la adecuación de la organización a su ambiente con el fin de que pueda obtener resultados satisfactorios. Los componentes de la planeación estratégica son. misión organizacional, visión organizacional, filosofía organizacional, diagnóstico organizacional, análisis FODA, objetivos organizacionales, estrategias organizacionales y políticas organizacionales.
- Planeación táctica: esta planeación es para implementar la estrategia. Los planes tácticos son: los programas y los presupuestos.
- Planeación operacional: esta planeación es para ejecutar cada una de las tareas o actividades de los diversos programas establecidos. Los planes operacionales son: las normas y los procedimientos (pp. 19-40)

2.2.3.1.5 Herramientas para la planificación

Bernal (2014), señaló que: en la actualidad existen muchas herramientas disponibles para apoyar los procesos de planificación que facilitan la consecución de mejores resultados mediante la optimización del uso de los recursos y las capacidades disponibles y potenciales. A continuación, se mencionan algunas de las herramientas más utilizadas en los procesos de planificación en el contexto de las organizaciones:

- Inteligencia de la competencia y de mercados.
- Análisis del entorno.
- Prospectiva.
- Benchmarking.
- Elaboración de presupuestos.
- Programación (Gantt, Pert CPM, Project, entre otros). (p.139)

2.2.3.1.6 Diferentes enfoques de la planificación

Rosales (1998), señaló que: “Es posible distinguir tres grandes enfoques en el desarrollo del proceso planificador en organizaciones públicas y privadas: la

planificación administrativa, la planificación normativa y la planificación estratégica.

Estos distintos enfoques, presentan diferencias en cuanto al contexto en el cual el hecho planificador se produce, en cuanto a los objetivos de cambio que persiguen, y en cuanto a la orientación metódica del esfuerzo planificador. Sin embargo, los tres enfoques señalados presentan como características comunes:

- La logicidad del proceso, es decir, la afirmación objetiva de algo y su posibilidad de realización.
- La sistemicidad del proceso: la planificación funciona en un sistema y de aplicarse a él adquiere su fisonomía funcional.
- La factibilidad de desagregar la estrategia global en programas, proyectos, actividades y presupuestos; la posibilidad de actuar sobre procesos y estructuras económicas, sociales, políticas, militares, etc. y la factibilidad de establecer plazos de ejecución”.

(p.21)

2.2.3.1.7 La Planificación Estratégica

Burgwal & Cuéllar (1999), señalaron que: “La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

De ahí que la planificación estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión reactiva), sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión pro-activa)

¿Cómo concebir a la planificación estratégica? ¿Por qué no planificación a secas, sin la añadidura de estratégica? Lo estratégico implica un enfoque que supera a la planificación sin adjetivos por el énfasis

que pone a cinco aspectos claves como son. Futuro, entorno, participación, estrategia y gestión.

El proyecto “Fortalecimiento de la planificación, seguimiento y evaluación en la administración agropecuaria en América Latina y el Caribe”, en un documento recientemente elaborado, expone las ideas básicas de cada uno de estos elementos que se presentan a continuación:

- Futuro: El futuro es una construcción social permanente; necesita ser construido diaria y colectivamente...El futuro no existe, listo en una esquina del tiempo, aguardando por nosotros. El futuro es una construcción social permanente; necesita ser construido diaria y colectivamente. El futuro es una visión; una promesa que necesita de un contrato de planificación, de gestión, de seguimiento y evaluación de las acciones colectivas para hacerlas realidad. La construcción del futuro empieza hoy.
- Entorno (los factores externos): El desarrollo del entorno – de la realidad que nos circunda y de los problemas que obstaculizan mejores condiciones de vida, en otras palabras – es la razón para la existencia de las organizaciones. Por eso debe ser

la referencia permanente para los cambios de misión, objetivos, políticas, prioridades y estrategias institucionales. El desarrollo es un proceso complejo producto de la intervención. Por eso el ascenso y la declinación de las instituciones están fuertemente asociados al ascenso y la declinación de los modelos de desarrollo. De ahí que se debe enfatizar en la importancia de los factores externos. En la exploración de la complejidad de la realidad. Actuar bajo los requerimientos de la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad. Monitorear los factores críticos externos relevantes de manera permanente, pensar y actuar bajo un modelo centrado en el entorno.

- Participación: Es para movilizar la inteligencia y creatividad de los talentos humanos de la comunidad y de la organización. La credibilidad de la comunidad depende de gran medida del nivel de participación que se logre de los diferentes actores sociales en actividades de planificación, seguimiento y evaluación. En esta perspectiva, es importante: crear mecanismos para la participación de los talentos humanos de la organización y sus

clientes, usuarios, socios y beneficiarios; establecer la cultura de la participación y el concepto de gestión social en los proyectos; crear desafíos y premiar la innovación colectiva.

- Estrategia: Sirve para disminuir el grado de improvisación y aumentar las probabilidades de éxito. El uso de estrategias permite asumir un compromiso con los objetivos a lograr, anticipar dificultades y necesidades. Proyectar implicaciones antes de que ocurran, reducir el número y gravedad de los errores, disminuir el grado de improvisación y aumentar las probabilidades de éxito de las iniciativas institucionales.

La planificación debe definir con precisión y claridad el objetivo a ser logrado; identificar el contexto particular, externo e interno, donde el objetivo debe ser alcanzado; identificar los actores, factores y acciones relevantes para lograr el objetivo: definir la secuencia de pasos para combinar actores, factores y acciones hacia el objetivo.

- Gestión (la dimensión general): La sostenibilidad institucional depende principalmente del

desempeño de la dimensión gerencial. La gestión es la dimensión más relevante de una organización. Es a través de ella que todas las demás dimensiones son afectadas, positiva o negativamente. Hay la necesidad permanente de interpretar el entorno cambiante y diseñar e implementar estrategias para asegurar la sintonía de la organización con ese entorno cambiante. Para intentar cambiar este entorno se requiere iniciativas a partir de la instancia gerencial de la organización. De ahí que sea necesario crear y compartir una visión inspiradora hacia el cambio que motive la construcción o perfeccionamiento del proyecto institucional para mejorar su capacidad de acción y credibilidad ante la comunidad.

La gestión hace relación, además, a la construcción y práctica de un marco orientador con principios, conceptos, enfoques, modelos y paradigmas que incidan en la forma de pensar y actuar en la organización.

La gestión desde este punto de vista, no busca cambiar la cultura sino ayudar a crear y fortalecer una cultura del cambio; así mismo, debe contribuir al surgimiento de un nuevo comportamiento

institucional que vaya más allá de un nuevo plan, estableciendo para ello un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones colegiadas sobre la base de la “autoridad del argumento” y no del “argumento de la autoridad”.

La gestión, así planteada, estimula la construcción y apropiación colectiva del conocimiento y reemplaza el viejo y pasivo concepto de “recursos humanos” por el dinámico y creativo concepto de “talentos humanos”, capaces de pensar e innovar más allá de sus especialidades y experiencias previas”. (pp.25-28)

2.2.3.1.8 Lo que no es planificación estratégica

Lo que no es planificación estratégica (**Amador, 2002**), la planificación estratégica no se refiere a tomar decisiones futuras. Por ejemplo, no pronostica las ventas de un producto, para luego determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compra de materiales, instalaciones, manos de obra, etc.

La planificación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, porque estas se toman en el momento. La planificación del futuro requiere que se haga la elección entre posibles futuros escenarios, pero las decisiones sólo pueden tomarse en el momento.

La planificación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes no modificables. La flexibilidad y posibilidad de ajuste de los planes estratégicos ante los cambios internos y externos de las organizaciones es una de sus principales características.

La planificación estratégica no es solamente un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos anuales. Es el desarrollo de la teoría de sistemas aplicados a las organizaciones, con el propósito de guiar el desenvolvimiento en respuesta a los cambios de largo plazo del entorno .

2.2.3.1.9 Etapas del proceso de planificación estratégica

Soriano. (1992), señaló que: “El proceso de planificación estratégica se desarrolla a través de las siguientes etapas:

a) Revisión histórica

El estudio del comportamiento de los actores o fuerzas sociales en el pasado, la comparación de sus acciones presentes con las expectativas de cambio, el estudio de los valores y creencias, el grado de resistencia o adherencia mostrado al cambio, sirve al propósito de señalarnos o advertirnos sobre la oportunidad estratégica, entendida ésta como el momento, lugar y forma de aplicar una acción. La oportunidad es una decisión de coyuntura, pero se relaciona tanto con el pasado como con las posibilidades futuras, ya que funciona como una instancia reguladora del tiempo. Al planificar bajo condiciones de incertidumbre, la oportunidad juega un papel preponderante.

La importancia de conocer la ocurrencia de hechos pasados, en este proceso, no sólo permite prever situaciones similares, sino que evita la repetición de experiencias pasadas negativas.

b) Construcción de escenarios

Un escenario es un modelo situacional que describe la sucesión lógica de los acontecimientos, desde el presente hacia el futuro, con el objeto de elaborar el pronóstico de posibles acciones en un determinado período.

La técnica de escenarios permite analizar el conjunto de situaciones que se dan en un espacio y tiempo determinados, según el curso de los acontecimientos, y aplicar procedimientos que permiten mejorar el pronóstico y hacer más objetivas las hipótesis derivadas del análisis.

La construcción de escenarios permite realizar la evaluación estratégica de: los diferentes actores involucrados en el proceso, de los adversarios y de los oponentes.

Los actores son los que producen los hechos y, por lo tanto, determinan su forma, magnitud e intensidad. Estos se pueden describir directamente o mediante modelos que representarán las actitudes frente a la situación en estudio. Hay dimensiones que no son observables directamente y en consecuencia son difíciles de medir, por ejemplo, su intención y sus intereses. La intención depende de la

racionalidad del actor y del uso de esa racionalidad. Otro ejemplo, cuando la tarea no es definir al actor sino estudiar las estructuras básicas del sistema. Esta función analítica no es fácil porque cualquier camino conduce a la intensidad ideológica.

La construcción de escenarios y el análisis comparativo que los mismos permiten, puede parecer ilógico a los planificadores normativos porque ellos no consideran la existencia de adversarios. Si por ejemplo el propósito de un planificador normativo fuese "eliminar la pobreza extrema", por lógica tendría inmediatamente que estimar el número de individuos que están en esa situación. Y luego, proponer medidas para aumentar los ingresos a esa población. Este diagnóstico es parcial y las medidas de política que se adopten en base al mismo, también serán parciales porque se tiene una visión escasa del escenario interno.

c) Previsión del futuro

La previsión del futuro o pronóstico se define como el conjunto de tendencias observadas en cada situación del escenario y formalizadas en

razonamientos hipotéticos. Es una ocurrencia probable que genera la movilización del sistema para evitarla o para provocar su desencadenamiento. El pronóstico procede de tres fuentes: la experiencia, el razonamiento científico y la intuición previa.

La planificación estratégica se basa en el pronóstico científico, pero no descarta, para su elaboración, la experiencia y las creencias de los actores que participan en el proceso.

El pronóstico como una categoría de planificación, tiene una función activa, utilizándose para realinear objetivos anteriores y para producir nuevos objetivos. Se elabora para el conjunto de situaciones de un escenario que comprende las acciones posibles de aplicar en el largo, mediano y corto plazo.

d) El diseño de objetivos

En términos simples, objetivo es aquello que se desea obtener mediante un proceso de aproximación secuencial y temporal. En los enfoques de planificación normativa y administrativa, los

esfuerzos se orientan al logro de los objetivos preestablecidos. Se trata de lograr la eficiencia en dos niveles: el interno y el externo. En el nivel interno la eficiencia depende de los instrumentos que se usen para obtener el objetivo, y en el externo, de la capacidad del objetivo para solucionar el problema planteado.

En el enfoque de la planificación estratégica se plantean objetivos flexibles y de naturaleza antagónica. Son objetivos que sólo se logran por aproximaciones sucesivas y negando al adversario su libertad de acción: es decir, la planificación estratégica supone alcanzar objetivos en constante movimiento y perseguidos por distintos actores.

e) El diseño de estrategias

El papel de la planificación estratégica es "cabalgar" sobre el pronóstico para orientar los objetivos hacia los resultados esperados, deseados o provocados y establecer las trayectorias que van de la imagen-objetivo de una situación inicial-al objetivo real de una situación terminal.

La estrategia es la totalidad de procesos, interconectados y variables que se relacionan con la

situación (actual y probable), con los cambios que se operan con el movimiento hacia el objetivo, con el conocimiento del oponente o de las restricciones y con la fuerza que debe aplicarse para lograr los resultados.

En el diseño de estrategias se realizan las siguientes actividades:

- Se concentra y coordina el pasado, el presente y el futuro de los hechos;
- Se relacionan los adversarios en un nivel teórico de alta proximidad;
- Se construye el modelo iterativo de líneas de acción o trayectoria;
- Se reajustan las estimaciones y los cálculos hechos en actividades anteriores.

Es una labor que requiere el uso de la técnica y de una imaginación creativa que permita penetrar al antecedente de la realidad y descubrir sus formas de transformación.

f) La formulación de planes

El plan es un modelo representativo de las acciones prácticas que se han decidido poner en ejecución. Cuando se centra la planificación en esta función

programática del proceso, se intenta solucionar situaciones desde la perspectiva de la racionalidad técnica. El hecho de que exista un plan, no asegura la participación colectiva en las decisiones fundamentales (por ejemplo, de un país) porque los hechos siguen ocurriendo o dejan de ocurrir a pesar de que exista un plan.

Los esquemas que pueden seguirse o utilizarse para la elaboración de un plan son diversos y varían en complejidad, dependiendo del tamaño de la empresa y/o de la existencia de numerosos actores y situaciones diversas, como en el caso de la planificación económica de un país". (párr. 56)

2.2.3.2 Definición de optimización

"Optimizar algo es conseguir los máximos objetivos con el mínimo esfuerzo. Por optimización de costes debe entenderse cualquier acción que vaya dirigida, más allá de una simple reducción de los costes, a hacer máximo el beneficio de la empresa". **(Lozano, 2002, 31).**

Por lo tanto, optimizar es la acción de buscar la mejor forma de hacer algo, buscando los mejores resultados, con mayor eficiencia o mejor eficacia.

2.2.3.2.1 ¿Dónde aplicar la optimización?

La optimización se puede aplicar en cualquier área de la empresa (Guerra, 2015) administrativa, financiera, de producción, etc.; donde se busca realizar una actividad de manera eficiente y eficaz.

2.2.3.2.2 Importancia de la optimización de recursos

La optimización de los recursos, es una técnica que se basa en la eficacia "Significa alcanzar objetivos. Es una medida del logro de resultados" (Cosío & Díaz, 2006,17) y la eficiencia "Significa hacer correctamente las cosas. Es una medida de la utilización de los recursos" (Cosío & Díaz, 2006,17), para alcanzar grandes objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles. (Antonio, 2017)

Las empresas deben establecer prioridades para que así se trabaje más rápido en los puntos críticos que están afectando su crecimiento y/o analizar cómo podrían beneficiarse de esas prioridades.

Cuando se busca una optimización de recursos, también se busca ahorrar ciertos recursos, que pueden ser financieros o humanos y así mejorar la situación de la organización en el mercado. (párr 2)

2.2.3.3 Definición de toma de decisiones

Koontz, Weihrich & Cannice (2008), señalaron que: “La toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación, No puede decirse que un plan existe a menos que una decisión haya sido tomada. Hasta ese momento solo hay estudios de planeación y análisis. En ocasiones los gerentes consideran la toma de decisiones como su tarea principal, pues constantemente deciden qué hacer, quien debe hacerlo, cuando, donde y en ocasiones, hasta como hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de la planeación”. (p. 157)

2.2.3.3.1 Planeación y toma de decisiones

Según Bernal (2014): en el contexto de las organizaciones, otro aspecto relevante en todo proceso de planeación es la toma de decisiones. Con respecto a esto, muchos estudiosos de la planeación afirman que la planeación es el proceso de toma de decisiones en el presente para alcanzar los resultados que se esperan obtener en el futuro. Es decir, que la planeación está directamente relacionada con la toma de decisiones.

En un proceso de planeación una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de la cual se realizan las diferentes actividades de la organización para lograr un

determinado fin. En este sentido, una decisión es un proceso de selección de alternativas frente a un problema o situación que demanda una acción. (p.137)

2.2.3.3.2 Proceso de toma de decisiones

Villalba & Jerez (1990), señalaron que: se basan en la intuición que el directivo o empresario tiene sobre el problema. Sin embargo, existen otros casos en los que antes de decidir se analizan cuantitativamente los efectos que las distintas alternativas tendrán sobre el agente decisor. Existen industrias que por tradición debido a un fuerte nivel de competitividad utilizan metodologías de toma de decisiones muy sofisticadas. Otras en cambio deciden casi siempre por pura intuición...creemos que la toma de decisiones debe basarse en el llamado método científico. Frecuentemente, la aplicación del método científico da lugar a una mejora sustancial en la calidad de las decisiones que se toman. En otros casos esto no es así. Sin embargo, en muy pocos casos el esfuerzo que se dedica a recoger, ordenar y analizar la información disponible resulta inútil. (pp.17-18)

Según Bernal (2014): “La toma de decisiones es un proceso que implica una serie de actividades que puede agruparse en las siguientes fases:

- Identificación de un problema.

- Identificación de criterios de decisión.
- Ponderación de los criterios de decisión.
- Desarrollo de alternativas.
- Análisis de alternativas.
- Selección de una alternativa.
- Evaluación de la eficacia de la alternativa”. (pp.137-138)

2.2.3.3.3 Toma de decisiones éticas en los negocios

"La ética en los negocios es un estudio especializado de lo que es moralmente correcto e incorrecto. Se concentra en los estándares morales al ser aplicados a las instituciones, las organizaciones y el comportamiento en los negocios." (Velásquez, **2006,12**).

La ética en los negocios tiene un importante papel en la empresa para determinar su éxito o fracaso. Una empresa tiene la obligación especial de asegurar que sus decisiones sean legales y éticas. La gerencia debe dar el ejemplo de los valores fundamentales de la empresa. La compañía siempre será conocida por la forma en que maneja las transacciones comerciales y la forma en que trata a la gente. Las decisiones de una empresa dicen mucho sobre sus valores.

Robbins & Judge (2013), señalaron que: los aspectos éticos deben ser un criterio ético importante en la toma de decisiones de

toda organización... Hay tres formas de dar a las decisiones un marco de ética:

Utilitarismo: las decisiones se toman tan solo con base a resultados, con el objetivo ideal de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas.

Tomar decisiones que sean consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales, tal como se establece en documentos con la Declaración de Derechos Universales.

Imponer y hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial, con el objetivo de garantizar la justicia y una distribución equitativa de los beneficios y los costos. (pp.187-188)

2.2.3.3.4 Factores que influyen en la toma de decisiones ética:

Gibson , Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2006), señalaron que: algunos factores que han sido estudiados en el nivel individual incluyen género, filosofía moral, educación, experiencia laboral, edad y conciencia. Los factores de grupo y organizacionales incluyeron la influencia de otros factores importantes (en el lugar de trabajo), la cultura y el clima organizacional, los códigos de ética y las recompensas y sanciones.

Los factores individuales, género, educación, experiencia laboral y nivel de conciencia, no han sido relacionados consistentemente con la toma de decisiones éticas. Sin embargo, los individuos de

mayor edad que poseen ciertas filosofías morales tienen a tomar en cuenta consideraciones éticas al tomar decisiones. A nivel de grupo, los otros factores significativos de la organización ejercen una fuerte influencia sobre iguales y compañeros de trabajo. En cuanto al nivel organizacional, la cultura y clima ejercen una influencia directa sobre la forma en que los individuos toman decisiones éticas. Además, las compañías que publican códigos de ética han tenido éxito en aumentar la conciencia de los empleados respecto al comportamiento ético apropiado. (pp. 464-465)

2.2.4 Competitividad en las organizaciones del sector bancario

2.2.4.1 Definición de competitividad

Rubio & Baz (2004), señalaron que: “Para las empresas, competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide a través de un conjunto de índices cuantitativos, como podrían ser los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial. Para muchos economistas y no pocos empresarios, la competitividad se reduce al costo de la mano de obra en el país, respecto a la de otras naciones, notablemente China estos días, ajustando ese precio con el tipo de cambio vigente. Sin embargo, si uno analiza las características de diversos países que se consideran exitosos, resulta

evidente que muchas de estas explicaciones son insuficientes...La competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos. El gobierno contribuye de manera indirecta a la competitividad intrínseca de las empresas, donde su impacto es esencialmente marginal por reducirse a factores como la calidad de la educación y su incidencia sobre el personal de la empresa. Pero, por otra parte, su influencia sobre lo que existe alrededor de la empresa, incluyendo las regulaciones que determinan su modo de operar internamente, es infinita. Un gobierno influye en las relaciones laborales; crea el marco jurídico que permite o impide el que las empresas inviertan, vendan y entren en contratos con otras personas y empresa, y es responsable de hacerlo cumplir; determina la disponibilidad de infraestructura y energía para el desarrollo de las empresas. El actuar de un gobierno es trascendental para el funcionamiento de las empresas. Las medidas que tome influyen más sobre los niveles de productividad de la economía que lo que puede influir cualquier empresa por sí sola". (pp.11-13)

2.2.4.2 Definición de las organizaciones

"Una organización se define como dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes." (O. da Silva, 2002,44).

Según Bernal (2014): "Las organizaciones son diferentes y diversificadas entre sí, no existen dos organizaciones iguales. Cada una tiene sus propias características, objetivos, situaciones financieras particulares, identidad cultural, tecnología y recursos específicos, potencial y capacidades humanas, ideologías y política institucional única, clientes y proveedores específicos, etc". (p.7)

2.2.4.2.1 Importancia de las Organizaciones

Según Bernal (2014): En la sociedad actual las organizaciones modelan la vida de las personas y en muchos casos la vida de las personas depende de las organizaciones. Es indudable también que en esta sociedad la actividad de las organizaciones depende igualmente de las personas...Debido a que en la sociedad actual las organizaciones están en todas partes y a que las personas estamos involucradas en ellas pensamos poco en lo que son realmente, en las implicaciones que tienen en nuestras vidas, en cómo funcionan y cómo van cambiando con el tiempo. Por ello, se considera necesario entender qué son y cómo se comportan las organizaciones. (p.6)

2.2.4.2.2 ¿Por qué existen las organizaciones?

Gareth (2008), señaló que: “Lo más habitual es que la producción de bienes y servicios se lleve a cabo en un ambiente de organización porque las personas que trabajan juntas para producir bienes y servicios generalmente pueden crear más valor que quienes trabajan por separado.

- Aumentar la especialización y la división de la mano de obra: Las personas que trabajan en organizaciones pueden llegar a ser más productivas y eficientes en lo que hacen que las que trabajan solas. En muchos tipos de trabajo productivo, el uso de una organización permite el desarrollo de la especialización y la división de la mano de obra. La naturaleza colectiva de las organizaciones permite a los individuos enfocarse en un área de especialización reducida; esto les permite volverse más hábiles o especializados en lo que hacen.
- Utilizar una tecnología de gran escala: las organizaciones pueden aprovechar las economías de escala y las oportunidades que resultan de usar una tecnología moderna automatizada y computarizada. Las economías de escala son ahorros que resultan cuando los bienes y servicios se producen en gran volumen en líneas de producción automatizadas. Las economías de oportunidad son ahorros

que resultan cuando una organización puede utilizar recursos infrautilizados de forma más eficiente porque se pueden compartir en diferentes productos y tareas.

- Administrar el ambiente externo: Las presiones del ambiente en que una organización opera también hacen que ésta sea el modo preferido de organizar los recursos productivos. El ambiente de una organización no sólo incluye factores económicos, sociales y políticos, sino también las fuentes de las que la organización obtiene insumos y el mercado en el que coloca los resultados. Administrar ambientes complejos es una tarea que va más allá de las capacidades de la mayoría de los individuos, pero una organización tiene los recursos para desarrollar especialistas que anticipen o traten de influir en las muchas exigencias del ambiente. Esta especialización permite a la organización crear más valor para sí, sus integrantes y sus clientes.
- Economizar en costos de transacción: Cuando las personas cooperan para producir bienes y servicios, surgen ciertos problemas. A medida que aprenden qué hacer y cómo trabajar con otros para llevar a cabo una tarea eficientemente, tienen que decidir conjuntamente quién realizará cada tarea (la división del trabajo), a quién se le pagará qué cantidad y cómo decidir si cada trabajador está haciendo su parte del trabajo. Los costos asociados con la

negociación, monitoreo e interacciones gerenciales entre las personas para solucionar este tipo de dificultades de transacción se llaman costos de transacción. La capacidad de las organizaciones para controlar los intercambios entre las personas reduce los costos de transacción asociados con estos intercambios.

- Ejercer poder y control: Las organizaciones pueden ejercer gran presión sobre los individuos para que se ajusten a las tareas y los requisitos de producción y así poder aumentar el rendimiento de la producción. Para que un trabajo se realice de manera eficiente, es importante que las personas lleguen a su puesto de modo predecible, que se comporten de acuerdo con los intereses de la organización y que acepten la autoridad de ésta y de sus directivos. Todos estos requisitos hacen que la producción sea menos costosa y más eficaz, pero ponen una carga en los individuos que deben ajustarse a los requisitos de la organización. Cuando los individuos trabajan para ellos mismos, requieren preocuparse solamente por sus propias necesidades. Sin embargo, cuando trabajan para una organización deben prestar atención a las necesidades de la empresa, así como a las propias. Las organizaciones pueden disciplinar o despedir a los trabajadores que no se ajustan y pueden recompensar el buen desempeño con promociones y premios

mayores. Debido a que el empleo, promoción y recompensas mayores son importantes y a menudo escasos, las organizaciones pueden utilizarlos para ejercer poder sobre los individuos”. (pp.4-7)

2.2.4.2.3 Mejorar la comunicación en una organización

Gibson, Ivancevich, Donnelly s & Konopaske (2006), señalaron que: “Los administradores que luchan por convertirse en mejores comunicadores deben cumplir con dos tareas separadas. Primero, deben mejorar sus mensajes, la información que desean transmitir. Segundo, deben buscar mejorar su propia comprensión de lo que otras personas tratan de comunicarles. En otras palabras, se deben volver mejores codificadores y mejores decodificadores. Deben luchar no solo por ser entendidos sino también por entender.

Las siguientes técnicas pueden ayudar a cumplir con estas dos importantes tareas.

- Seguimiento: esta técnica es utilizada cuando usted asume que ha sido malinterpretado y, siempre que posible intenta determinar si el significado pretendido fue realmente recibido.

- Regular el flujo de información: Puede asegurar un flujo óptimo de información para los administradores, y con ello se elimina la barrera de sobrecarga de información.
- Uso de la retroalimentación: es un elemento importante para la comunicación eficaz en dos sentidos. Proporciona un canal de respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta pretendida.
- Empatía: es la capacidad de ponerse uno mismo en el papel de la otra persona para asumir puntos de vista y emociones.
- Repetición: es un principio de aprendizaje. Introducir la repetición o la redundancia en la comunicación asegura que, si una parte del mensaje no es entendido, las otras partes lleven el mismo mensaje.
- Alentar la confianza mutua: las presiones de tiempo con frecuencia implican que los administradores no puedan dar seguimiento a la comunicación y alentar la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunica. En estas circunstancias, una atmosfera de confianza mutua y seguridad entre los administradores y sus subordinados puede facilitar la comunicación.
- Coordinación eficaz del tiempo: la comunicación eficaz puede ser facilitada mediante la coordinación apropiada de los anuncios importantes.

- Lenguaje de simplificación: los administradores deben recordar que la comunicación eficaz incluye transmitir tanto entendimiento como información. Si el receptor no entiende, entonces la comunicación ha sido ineficaz.
- Escuchar en forma eficaz: solo escuchar no es suficiente, uno debe escuchar con comprensión”. (pp.447-450)

2.2.4.3 Sistema bancario

2.2.4.3.1 Definición del Sistema Bancario

Cantalapiedra (2016), señaló que: en el sistema bancario se incluyen los bancos privados, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito son entidades que se caracterizan por captar recursos ajenos como fuente de financiación, principalmente mediante depósitos, y por conceder créditos y préstamos a sus clientes. En otras palabras, realizan una función básica de intermediación entre el ahorro y el crédito. (párr. 1)

2.2.4.3.2 Fortalezas de la industria bancaria

Según la Asociación de bancos del Perú (2016): “Las principales fortalezas del sistema bancario peruano, están sus adecuados niveles de capital, los cuales cumplen con la normativa interna actual, así como con las recomendadas por el Comité de Supervisión de Basilea. De esta manera, el ratio de capital global, que refleja el grado de solvencia de las entidades financieras, es

decir el patrimonio efectivo que disponen para hacer frente a posibles fluctuaciones negativas del ciclo económico y en función al perfil de riesgo de su negocio, se ubica alrededor de 14%, por encima del 10% que exige la SBS y el 8% que recomienda Basilea.

Asimismo, debemos destacar que la fortaleza patrimonial de la industria le permite seguir incrementando su cartera crediticia, considerando los aún bajos niveles de inclusión financiera del país, y atender nuevos mercados, en un entorno de crecimiento económico.

Además, la SBS ha establecido expresamente que el directorio de las empresas bancarias es el responsable de que éstas tengan un patrimonio efectivo superior del límite mencionado, anticipando posibles fluctuaciones negativas del ciclo económico y en función al perfil de riesgo de su negocio.

En este punto, es importante indicar que contar con un capital de calidad y cantidad adecuada, permite que las empresas bancarias financien las posibles pérdidas y demás desvalorizaciones de los activos asociadas al desenvolvimiento de sus actividades. Además, que estén en capacidad de invertir en temas como el desarrollo del plan estratégico del negocio, plan de expansión de los canales tradicionales y alternativos de distribución, procesos de reconversión de la plataforma tecnológica, planes de inversiones en activos fijos, etc.

De otro lado, se debe resaltar los indicadores de liquidez del sistema bancario. Éstos registran niveles de alrededor de 25% en moneda nacional y 50% en moneda extranjera, manteniéndose muy por encima de los umbrales mínimos requeridos por la SBS (8% en moneda nacional y 20% en moneda extranjera). Este desempeño garantiza la capacidad de las entidades financieras de continuar financiando la actividad productiva y cumplir al mismo tiempo con sus obligaciones a medida que éstas van venciendo.

En este punto, es importante destacar que la banca realiza una adecuada gestión del riesgo de liquidez. Ello implica un análisis responsable de la volatilidad de los depósitos, los niveles de endeudamiento, la estructura del pasivo, el grado de liquidez de los activos, la disponibilidad de líneas de financiamiento y la efectividad de la gestión de activos y pasivos de la institución financiera. Asimismo, las entidades bancarias elaboran análisis de brechas, un tipo de medición para comparar ingresos y salidas de efectivo sobre periodos de tiempo específicos, además realizan simulación de escenarios de estrés y planes de contingencia. Esta forma de trabajo permanente, les permite identificar la vulnerabilidad de la liquidez de la empresa ante hechos imprevistos o extremos y en función a dichos escenarios establecer un plan que permita a la entidad tomar medidas de resguardo anticipadas ante eventuales problemas.

Siendo consciente de que la actividad crediticia de las empresas del sistema financiero es una de las actividades fundamentales que impulsan el crecimiento económico del país, la banca mantiene un estricto control de la calidad de sus préstamos a través de un adecuado monitoreo del riesgo. Ello, sumado al cumplimiento de las medidas que la SBS dicta con el fin de reforzar la solidez del sector. Así, las instituciones bancarias también mantienen niveles de provisiones adecuados, y muestran un ratio de provisiones constituidas con relación a las provisiones requeridas mayor al 120%.

Adicionalmente, se debe destacar que la banca peruana establece provisiones procíclicas, las cuales se establecen en períodos de auge económico, y que sirven como un 'ahorro de recursos' en épocas de abundancia, que pueden necesitarse posteriormente en épocas de menor crecimiento. La SBS las define como una medida que hace que a la tasa de provisión correspondiente a la categoría de Riesgo Normal se añada un componente adicional, y cuya activación se relaciona con el ritmo de crecimiento del PBI. De este modo, se apunta a que las entidades del sistema financiero internalicen el entorno macroeconómico y sus efectos en sus operaciones.

Otro punto a resaltar, y no menos importante, es que, del total de créditos con el exterior, considerados una fuente de fondeo bancario alternativo a los depósitos, y que son utilizadas por las

empresas para financiar actividades de comercio exterior y/o capital de trabajo, hoy más del 70% son de largo plazo. Cabe anotar que, a inicios del 2008, dicho porcentaje apenas llegaba al 35%. El actual porcentaje reduce el riesgo de una salida repentina de capitales, ya que la mayor parte de estos adeudados son de largo plazo y representa una menor vulnerabilidad frente a una coyuntura internacional complicada". (párr. 3)

2.3 Glosario de términos

- **Maximización de beneficios:** es uno de los pilares de la teoría económica, explicando cómo las empresas persiguen alcanzar un alto nivel de beneficio para maximizar a su vez su riqueza y beneficios, al igual que los individuos hacen con su nivel de utilidad .
- **Leyes del mercado:** es un principio atribuido a Jean-Baptiste Say que indica que cada oferta crea su propia demanda: Cuantos más bienes -para los que hay demanda- se produzcan, más bienes existirán (oferta) que constituirán a su vez demanda para otros bienes .

- **Prospectiva:** Ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas .
- **Benchmarking:** consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación .
- **Programación Gantt:** diagrama de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto .
- **Programación Pert:** es una técnica de redes desarrollado en la década de los 50, utilizada para programar y controlar programas a realizar .
- **Programación CPM:** es uno de los sistemas que siguen los principios de redes, que fue desarrollado en 1957 y es utilizado para planear y controlar proyectos, añadiendo el concepto de costo al formato PERT .

- **Empatía:** es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo .
- **Solvencia:** es la capacidad para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo. En el análisis de la solvencia deben incluirse todos los compromisos (a corto y a largo plazo) y todos los recursos (a corto y a largo plazo) .
- **Volatilidad:** es la “inestabilidad de los precios en los mercados financieros”. Es decir, volatilidad es lo que varía la rentabilidad de un activo financiero respecto de su media a lo largo de un periodo de tiempo determinado. La volatilidad en economía y finanzas se representa mediante beta .
- **Coyuntura:** es el conjunto de circunstancias, hechos importantes o históricos, contingentes y cambiantes que determinan una situación .
- **Ausentismo emocional:** Se puede apreciar un tipo de ausentismo que no se hace notar con la ausencia del trabajador en su puesto, sino más bien con una falta de preocupación por el trabajo, porque toma más tiempo del que debiera para actividades que no son las propias de su función o porque trabaja a un ritmo menor del que podría trabajar, o porque sabotea su propio trabajo o el de otros. Probablemente ese ausentismo laboral con presencia en el centro laboral sea el más importante .

- **Los factores higiénicos:** Factores extrínsecos por que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales se desempeñan su trabajo, y como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera de control de las personas .
- **Los factores motivacionales:** Factores intrínsecos, son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta la persona; es por ello que estaos factores están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña. Involucran a: los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo .
- **Enriquecimiento vertical,** eliminación de tareas más simples y elementales y adición de tareas más complejas .
- **Enriquecimiento horizontalmente,** eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad .
- **El enriquecimiento de las tareas:** Consiste en la constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo acorde a su desarrollo y con sus características individuales .

- **Calidad de vida en el trabajo:** Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral .
- **Ergonomía:** Ciencia que estudia y pone en práctica las adaptaciones recíprocas entre el hombre y su trabajo, relaciona las necesidades tecnológicas con las características sensoriales, musculares y de posición del ser humano .
- **Frustración:** Ocurre cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser un motivo de frustración .
- **La tensión (o estrés):** es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe incierto a la vez que importante y no es necesariamente mala en sí misma .
- **Planes de beneficios sociales:** La remuneración se hace a través de muchas otras formas además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal .
- **Rendimiento laboral:** Productividad del trabajador en condiciones laborales normales .
- **Evaluación del rendimiento laboral:** Medición del desempeño laboral de los trabajadores utilizando la metodología pertinente .

- **Formación de personal:** Conjunto de actividades que incluyen la capacitación, adiestramiento e involucramiento en un sistema de valores organizacionales .

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima - Perú.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La comunicación en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario en Lima - Perú.
- b) La toma de decisiones en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima - Perú.

- c) La gestión administrativa en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima - Perú.

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable independiente:

Planificación interna: Son los medios empleados para establecer la fijación de metas y objetivos que se van a cumplir en un determinado periodo de tiempo dentro de una organización.

3.3.2 Variable dependiente:

Competitividad en las organizaciones: Es la capacidad que tienen las empresas de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

3.4 Operacionalización de variables

Tabla N° 1

Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
-----------	-------------

<p>Variable independiente:</p> <p>Planificación interna</p>	<p>1.1 Comunicación</p> <p>1.2 Toma de decisiones</p> <p>1.3 Gestión Administrativa</p>
<p>Variable dependiente:</p> <p>Competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima – Perú</p>	<p>2.1 Competitividad</p> <p>2.2 Identificación con la empresa</p> <p>2.3 Liderazgo</p>

Fuente. Elaboración Propia

3.5 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANIFICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR BANCARIO DEL MERCADO DE LIMA. EL CASO DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ Y BBVA CONTINENTAL.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema Central: ¿De qué manera medida la planificación interna influye en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Cómo la comunicación influye en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima? ¿En qué medida la toma de decisiones influye en la competitividad en el sector bancario del Mercado de Lima? ¿Cómo influye la gestión administrativa en el liderazgo el sector bancario del Mercado de Lima?</p>	<p>Objetivo General: Demostrar cómo la planificación interna influye en la competitividad de las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima</p> <p>Objetivos Específicos: -Analizar si la comunicación influye en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima. -Verificar si la toma de decisiones influye en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima. -Determinar si la gestión administrativa influye en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima.</p>	<p>Hipótesis General: La planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones sector bancario del Mercado de Lima.</p> <p>Hipótesis específicas: -La comunicación en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima. -La toma de decisiones en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima. -La gestión administrativa en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Mercado de Lima</p>	<p>Identificación de Variables:</p> <p>V. Independiente: X = Planificación interna.</p> <p>V. Dependiente: Y = Competitividad en las organizaciones.</p>	<p>V. Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Toma de decisiones. - Gestión Administrativa. <p>V. Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitividad. - Identificación con la empresa. - Liderazgo. 	<p>Tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva. - Correlacional. <p>Diseño de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No experimental de corte transversal. <p>Unidad de Análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajadores del BCP y BBVA Continental. <p>Población de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 520 trabajadores. <p>Tamaño de muestra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 221 trabajadores.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo .

Descriptiva:

Descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

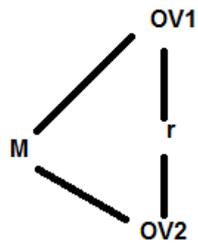
El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo. (Hernández, 2006,102)

Correlacional:

“Busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”. (Hernández, 2006,104) Como es el caso entre la V1 y la V2.

4.1.2 Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único . (Kerlinger, 1983)



Dónde:

M: Muestra.

O: Observación.

V1: Planificación interna.

V2: Competitividad en las organizaciones en el sector bancario del
cercado de Lima – Perú.

r: nivel de relación o impacto entre las variables.

4.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación serán sólo los trabajadores de las agencias del Banco de Crédito del Perú y oficinas del BBVA Continental del Cercado de Lima .

4.3 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 520 trabajadores de las Oficinas y Agencias del BBVA Continental y BCP ubicadas en el Cercado de Lima. (Sólo área operativa) 14 Oficinas del BBVA Continental conformada por 270 colaboradores y 12 Agencias del BCP conformada por 250 colaboradores.

Nota: En el caso de la central BCP Lampa, solo se considera la planta baja no la ejecutiva.

4.4 Tamaño de muestra

La muestra a determinar es de 221 trabajadores.

4.5 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple.

Asimismo, para determinar la cantidad total se trabajará con la siguiente formula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 520 \text{ colaboradores}$$

A continuación, se muestra la determinación del tamaño óptimo de la

Muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (520)}{(0.05)^2 (520-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 221$$

Fuente. Elaboración Propia

Tamaño de muestra será de 221 trabajadores.

4.6 Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

La técnica de la encuesta: utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: planificación interna y competitividad organizacional en el sector bancario .

4.7 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la comprobación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la comprobación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación .

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de resultados

Según la Tabla N° 2, se puede ver que 133 personas del género femenino representan el 60,2%, mientras que 88 personas del género masculino representan el 39,8% del total de la muestra, evidenciando en el gráfico N° 1, que el género femenino predomina en las oficinas y agencias bancarias.

Tabla N° 2

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su Género

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	133	60,2	60,2	60,2
Masculino	88	39,8	39,8	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

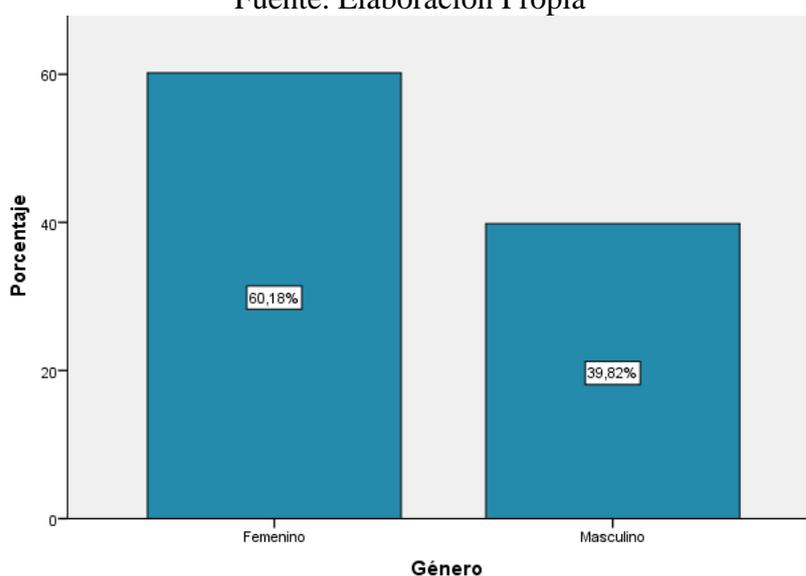


Gráfico N° 1

Género

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 3 sobre las oficinas y agencias bancarias que estudiamos, el 50,2% (111 colaboradores) de la población encuestada pertenecen a las Agencias del BCP, mientras que el 49,8 % de los colaboradores encuestados pertenecen a las oficinas del BBVA. (Ver gráfico N° 2)

Tabla N° 3

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su Oficina o Agencia bancaria

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BCP	111	50,2	50,2	50,2
BBVA	110	49,8	49,8	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

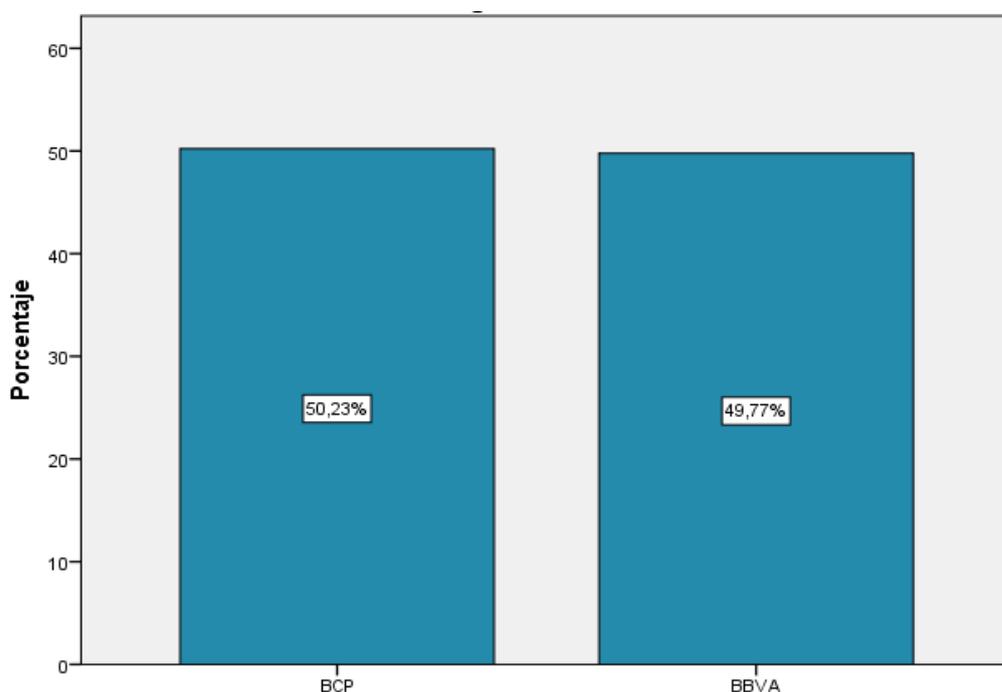


Gráfico N° 2

Oficina o Agencia Bancaria

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 4 se describen los rangos de edades de los colaboradores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA que estudiamos, el rango de edades que predominante es aquel donde cuyas edades oscilan entre 26 a 33 años el cual representa el 48,9% (108 colaboradores) de la muestra, y el 43,0% (95 colaboradores) corresponde al grupo de 18 a 25 años, mientras que el 7,2% (16 colaboradores) corresponde al grupo de 34 a 41. (Ver gráfico N° 3)

Tabla N° 4

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según de edades

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-25	95	43,0	43,0	43,0
26-33	108	48,9	48,9	91,9
34-41	16	7,2	7,2	99,1
42-49	2	0,9	,9	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

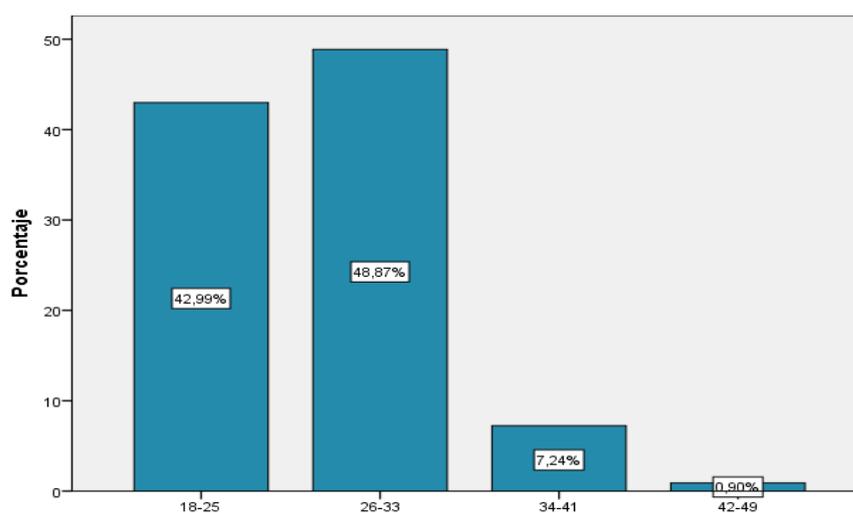


Gráfico N° 3

Rango de edad

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 5 sobre el Distrito de residencia de los colaboradores de la población encuestada se puede apreciar que el 14,5 % (32 colaboradores) pertenece al Cercado de Lima, el 8.1% (18 colaboradores) pertenecen a Pueblo Libre y el 7.7% (17 colaboradores) pertenecen al distrito del Callao, evidenciando que el mayor porcentaje del grupo estudiado trabaja y reside en el mismo distrito. (Ver gráfico N° 4)

Tabla N° 5

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según distrito de residencia

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pueblo Libre	18	8,1	8,1	8,1
Lurín	6	2,7	2,7	10,9
Pachacamác	1	,5	,5	11,3
Lince	6	2,7	2,7	14,0
Puente Piedra	3	1,4	1,4	15,4
Cercado de Lima	32	14,5	14,5	29,9
Callao	17	7,7	7,7	37,6
La Victoria	10	4,5	4,5	42,1
Breña	3	1,4	1,4	43,4
Ventanilla	5	2,3	2,3	45,7
San Miguel	9	4,1	4,1	49,8
San Isidro	3	1,4	1,4	51,1
San Borja	11	5,0	5,0	56,1
Magdalena	2	,9	,9	57,0
Santiago de Surco	8	3,6	3,6	60,6
San Juan de Miraflores	9	4,1	4,1	64,7
San Juan de Lurigancho	17	7,7	7,7	72,4
Villa María del Triunfo	7	3,2	3,2	75,6
Chorrillos	2	,9	,9	76,5
Comas	5	2,3	2,3	78,7
Los Olivos	4	1,8	1,8	80,5

Independencia	5	2,3	2,3	82,8
San Martin de Porres	5	2,3	2,3	85,1
El Agustino	9	4,1	4,1	89,1
Carabayllo	6	2,7	2,7	91,9
Santa Anita	4	1,8	1,8	93,7
Miraflores	3	1,4	1,4	95,0
Barrios Altos	1	0,5	,5	95,5
San Luis	3	1,4	1,4	96,8
Jesús María	2	0,9	,9	97,7
Ate	4	1,8	1,8	99,5
Salamanca	1	0,5	,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

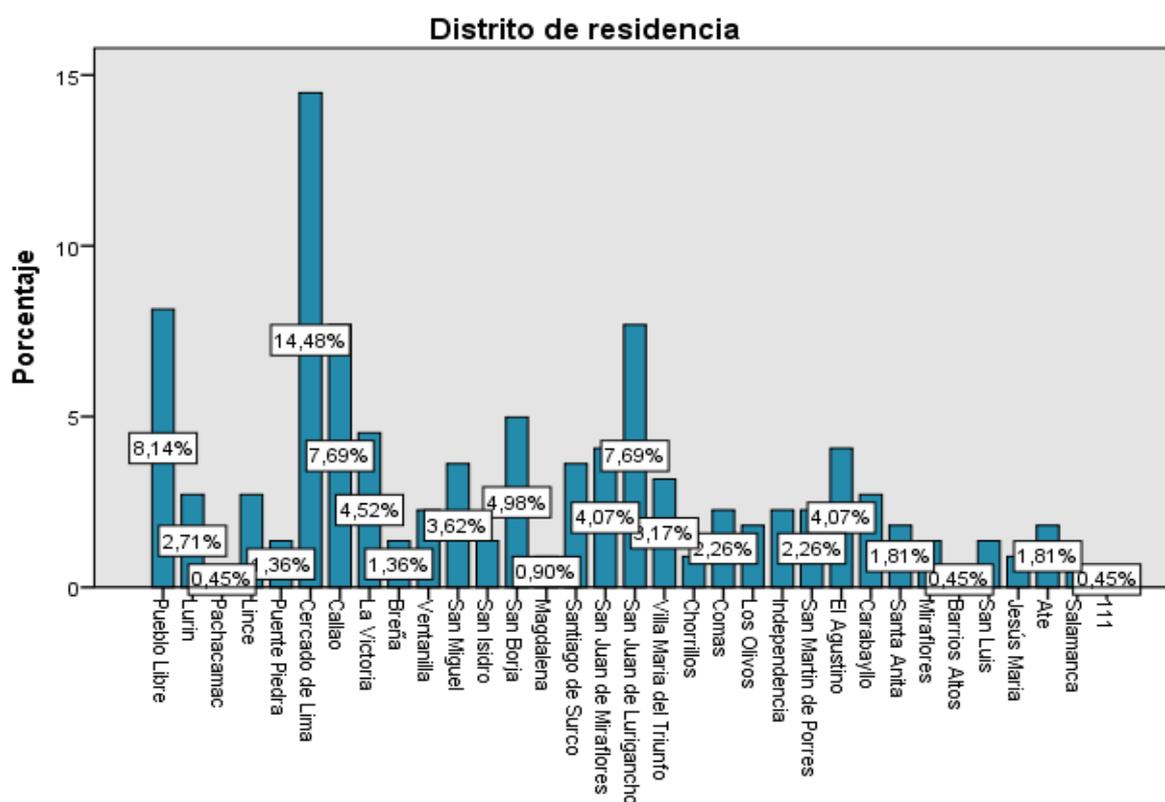


Gráfico N° 4

Distrito de residencia

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 6 sobre la comunicación entre los colaboradores que estudiamos, el 42,5% de la población encuestada considero que casi siempre en la organización a la que pertenece hay comunicación entre los colaboradores, mientras que el 27,1 % de los colaboradores encuestados dijo que a veces hay comunicación entre los colaboradores, Sin embargo, encontramos también que el 23,5% de ellos indico que siempre hay comunicación entre colaboradores. (Ver gráfico N° 5)

Merece especial atención que 15 de los colaboradores (6,8%) considero que casi nunca hay comunicación entre los colaboradores. Esta percepción se puede explicar en medida que hay agencia u oficinas que tienen muy separada el área comercial del área operativa lo que ocasiona el distanciamiento entre los colaboradores.

Tabla N° 6

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Considera usted que existe comunicación entre colaboradores?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	15	6,8	6,8	6,8
A veces	60	27,1	27,1	33,9
Casi siempre	94	42,5	42,5	76,5
Siempre	52	23,5	23,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

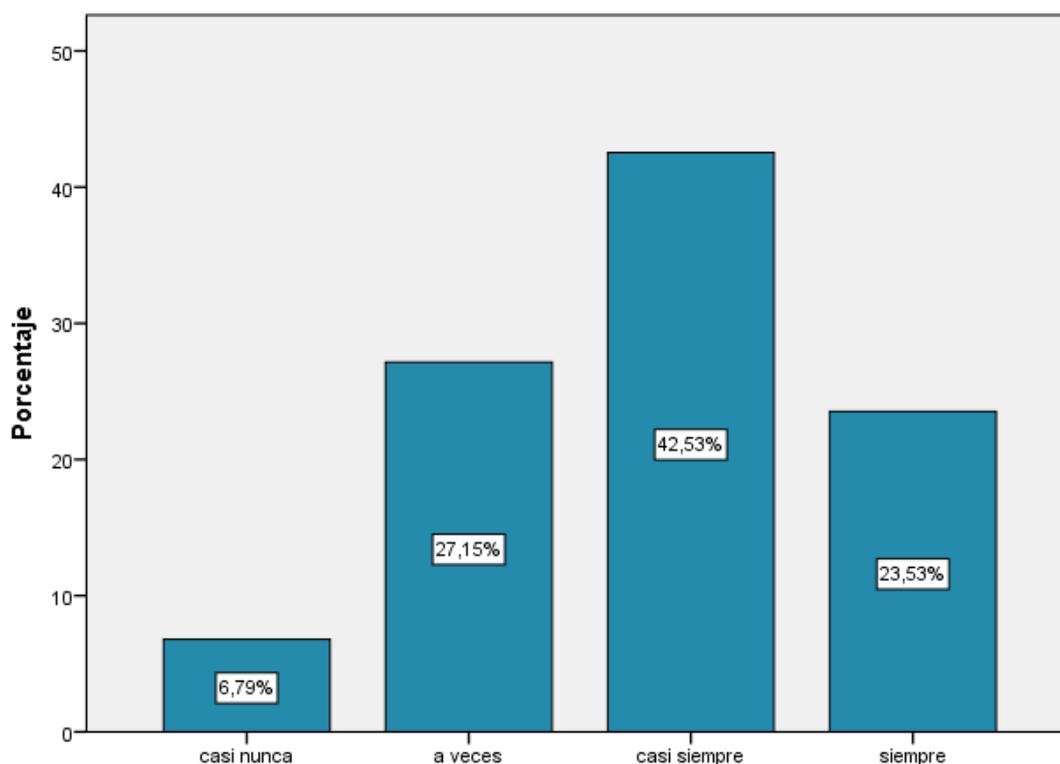


Gráfico N° 5

¿Considera usted que existe comunicación entre colaboradores?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 7 sobre el compañerismo que existe en las agencias del BCP y oficinas del BBVA que estudiamos, el 48,4% de la población encuestada considero que casi siempre en la agencia u oficina a la que pertenece hay compañerismo, Sin embargo, el 22,2 % de ellos considero que siempre hay compañerismo dentro la oficina o agencia a la que perteneces, mientras que el 21,7% de los colaboradores encuestados indico que a veces hay compañerismo en la oficina o agencia a la que pertenecen. A si mismo merece debida atención a 4 de los colaboradores (1,8%) que consideraron que nunca hay

compañerismo en la oficina o agencia a la que pertenece. (Ver gráfico N° 6)

Tabla N° 7

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Considera usted que existe compañerismo en su organización?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	1,8	1,8	1,8
Casi nunca	13	5,9	5,9	7,7
A veces	48	21,7	21,7	29,4
Casi siempre	107	48,4	48,4	77,8
Siempre	49	22,2	22,2	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

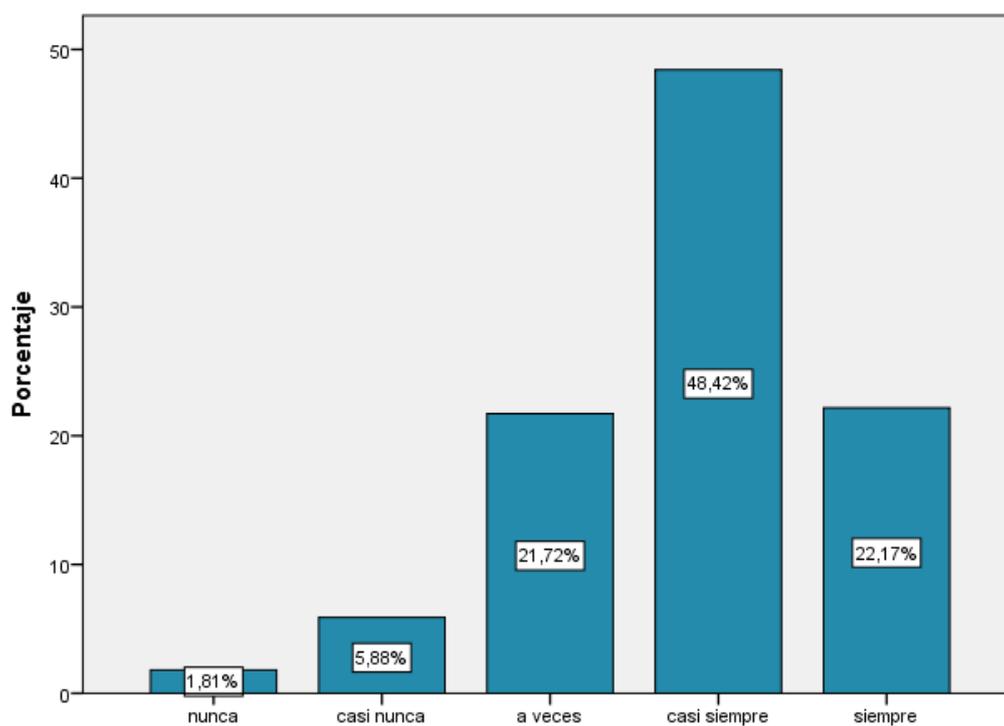


Gráfico N° 6

¿Considera usted que existe compañerismo en su organización?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 8 sobre el trabajo en equipo que existe en cada agencia u oficina que estudiamos, el 41,2 % de los colaboradores encuestados consideraron que casi siempre hay trabajo en equipo en su agencia u oficina, sin embargo, el 27,1 % de los colaboradores considero que siempre hay trabajo en equipo en su agencia u oficina, mientras que el mismo porcentaje de personas considero que a veces hay trabajo en equipo. Así mismo merece especial atención a 3 personas (1,4%) que considera que nunca hay trabajo en equipo en su agencia u oficina esto se puede explicar por el distanciamiento entre las diferentes áreas dentro de las oficinas y agencias bancarias. (Ver gráfico N° 7)

Tabla N° 8'

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Considera usted que se promueve el trabajo en equipo en su agencia / oficina?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	1,4	1,4	1,4
Casi nunca	7	3,2	3,2	4,5
A veces	60	27,1	27,1	31,7
Casi siempre	91	41,2	41,2	72,9
Siempre	60	27,1	27,1	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

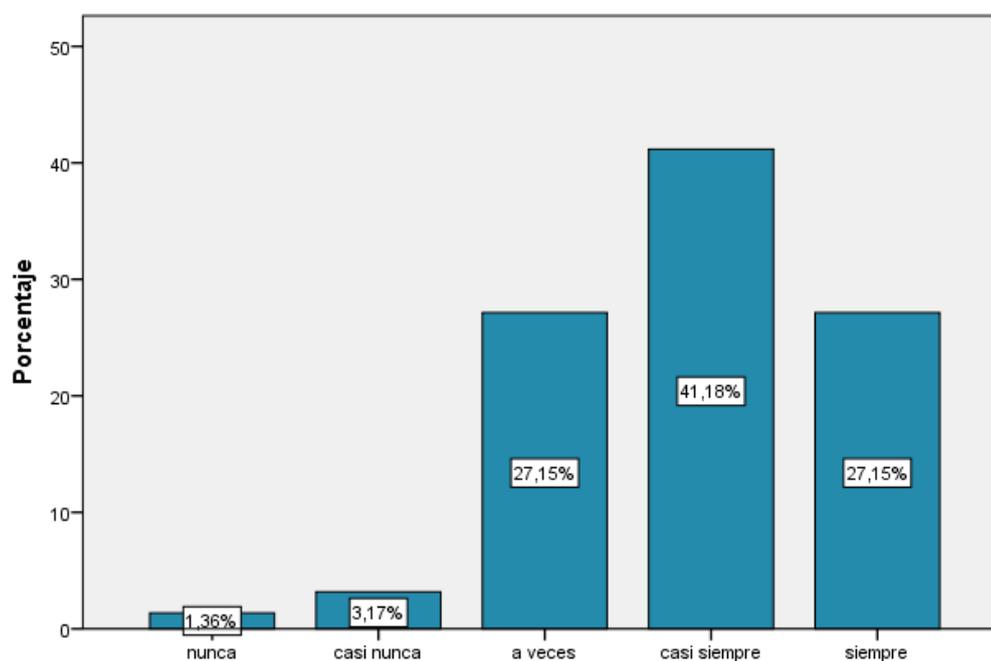


Gráfico N° 7

¿Considera usted que se promueve el trabajo en equipo en su agencia / oficina?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 9 sobre la igualdad entre los colaboradores de las agencias del BCP y oficinas del BBVA que estudiamos que el 47,1% de la población encuestada considero que casi siempre existe igualdad entre los colaboradores, Sin embargo el 22,6% de los colaboradores encuestados considero que siempre existe igualdad entre colaboradores, mientras que el 21,3% de los encuestados indico que a veces hay igualdad entre los colaboradores, Así mismo se puede evidenciar que 17 personas (7,7%) considera que casi nunca hay igualdad entre colaboradores, esta percepción se puede explicar porque algunos colaboradores consideran que en ocasiones las tareas y responsabilidades asignadas no se distribuyen de igual manera para todos. (Ver gráfico N° 8)

Tabla N° 9

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Cree usted que existe igualdad entre colaboradores?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	1,4	1,4	1,4
Casi nunca	17	7,7	7,7	9,0
A veces	47	21,3	21,3	30,3
Casi siempre	104	47,1	47,1	77,4
Siempre	50	22,6	22,6	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

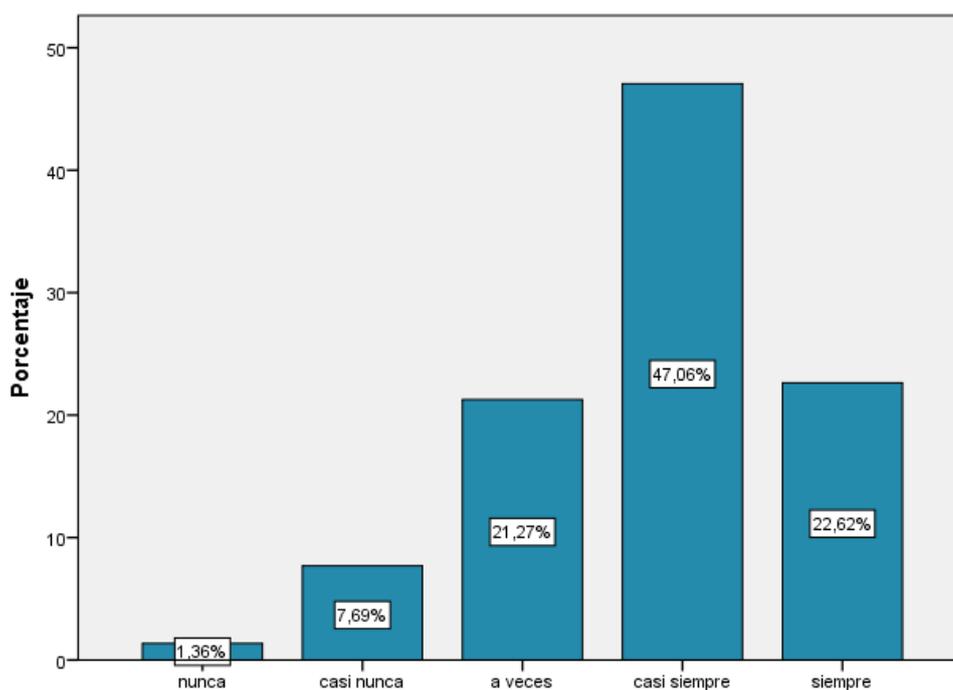


Gráfico N° 8

¿Cree usted que existe igualdad entre colaboradores?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 10 sobre el respeto y entusiasmo con el que tratan los colaboradores a sus superiores, se pudo evidenciar que el 42,1% considero que casi siempre trata con entusiasmo y respeto a sus jefes, en tanto un importante 34,4 % de los encuestados considero que siempre trata con entusiasmo y respeto a sus jefes, mientras que un 19,9 % de los colaboradores encuestados indico que a veces trata con respeto y entusiasmo a sus jefes, así mismo se pudo evidenciar que 7 de los colaboradores (3,2%) indico que nunca trata con entusiasmo a sus jefes, lo que podría deberse a que esas personas no se encuentran satisfechas con su ambiente laboral o tienen cierto distanciamiento con sus superiores. (Ver gráfico N° 9)

Tabla N° 10

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Usted trata con respeto y entusiasmo a sus jefes?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	3,2	3,2	3,2
Casi nunca	1	0,5	,5	3,6
A veces	44	19,9	19,9	23,5
Casi siempre	93	42,1	42,1	65,6
Siempre	76	34,4	34,4	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

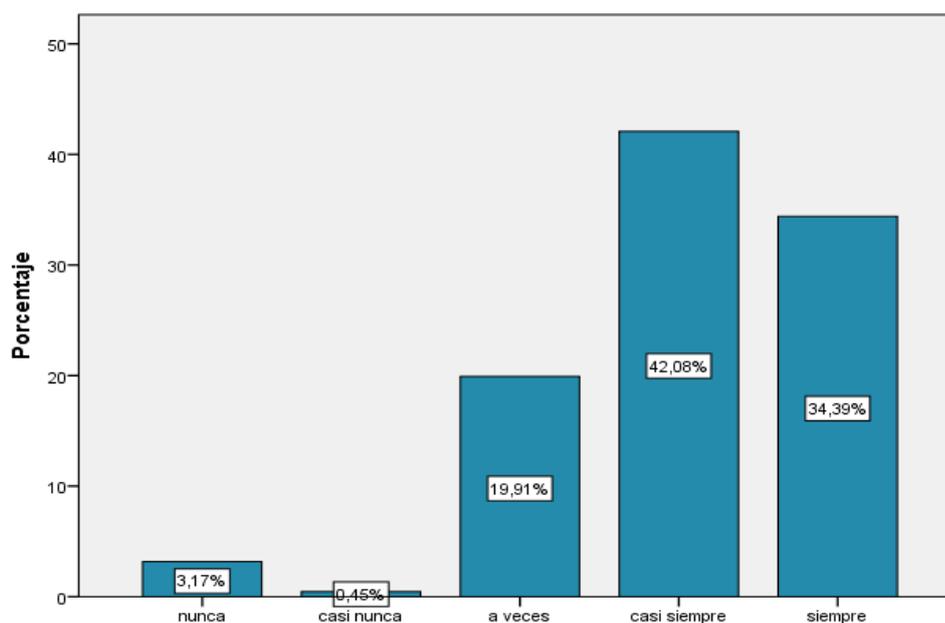


Gráfico N° 9

¿Usted trata con respeto y entusiasmo a sus jefes?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N° 11 sobre la toma de decisiones acertada en su organización se pudo apreciar que el 89,6% (198 colaboradores) considero que en su agencia u oficina la toma de decisiones es acertada, sin embargo, el 10,4% (23 de colaboradores) considera que en su agencia u oficina la toma de decisiones no es acertada. (Ver gráfico N° 10)

Tabla N° 11

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Cree usted que en su organización es acertada la toma de decisiones?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	198	89,6	89,6	89,6
No	23	10,4	10,4	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

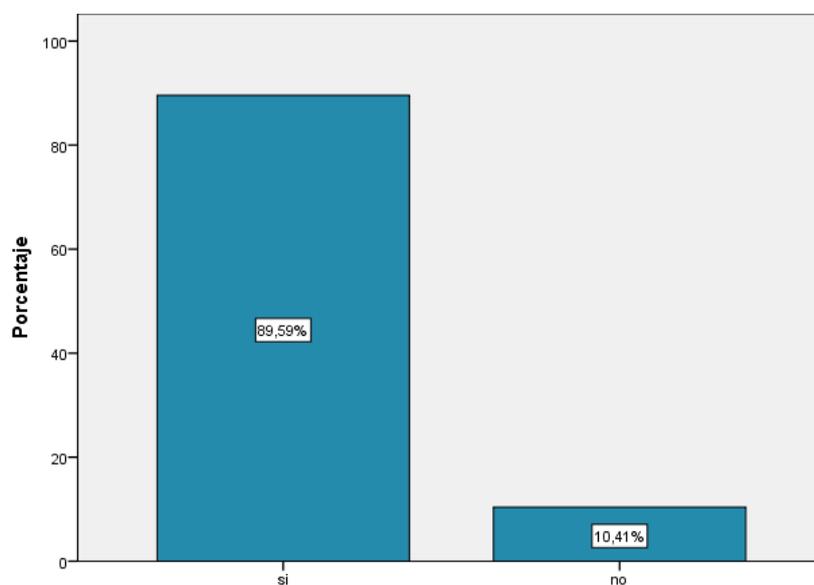


Gráfico N° 10

¿Cree usted que en su organización es acertada la toma de decisiones?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N° 12 que trata sobre las decisiones éticas que se toman en cada oficina o agencia se puede observar que el 39,8 % de los colaboradores encuestados consideraron que casi siempre las decisiones que se toman en su agencia u oficina la realizan de manera ética, mientras que el 27,1 % de los encuestados consideran que a veces las decisiones que se toman en su agencia u oficina la realizan de manera ética, sin embargo el 25,8 % de ellos indico que siempre las decisiones que se toman en su agencia u oficina la realizan de manera ética, también hay que señalar que el 6.3% (14 colaboradores) consideran que nunca las decisiones que se toman en su agencia u oficina la realizan de manera ética. (Ver gráfico N° 11)

Tabla N° 12

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Cree usted que

las decisiones que se toman en su organización, se realizan de manera ética?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	0,9	,9	,9
Casi nunca	14	6,3	6,3	7,2
A veces	60	27,1	27,1	34,4
Casi siempre	88	39,8	39,8	74,2
Siempre	57	25,8	25,8	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

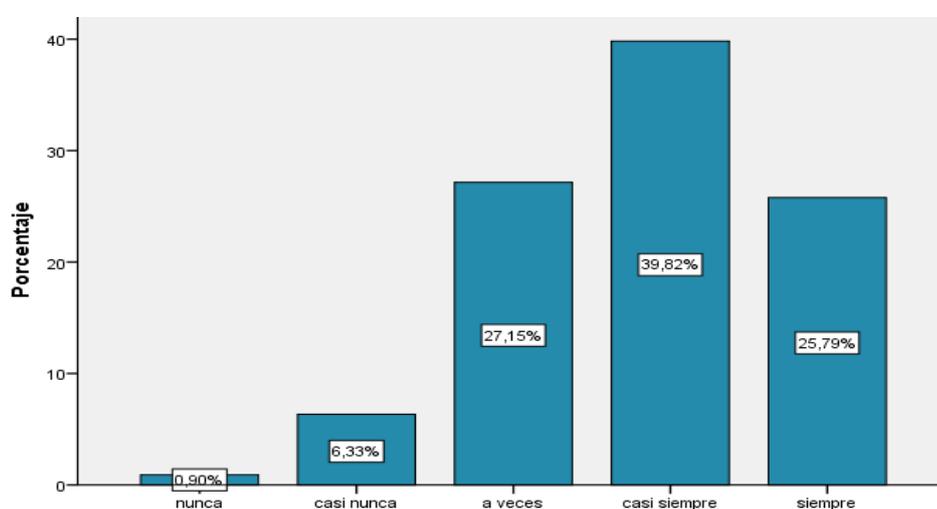


Gráfico N° 11

¿Cree usted que las decisiones que se toman en su organización, se realizan de manera ética?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 13 se puede ver que un grupo mayoritario 98,6% de la población encuestada considero que si pueden existir mejores decisiones en su agencia u oficina y un pequeño grupo de 1,4% de los

encuestados consideraron que no pueden existir mejores decisiones en su agencia u oficina. (Ver gráfico N° 12)

Tabla N° 13

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Cree usted que pueden existir mejores decisiones en su organización?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	218	98,6	98,6	98,6
No	3	1,4	1,4	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

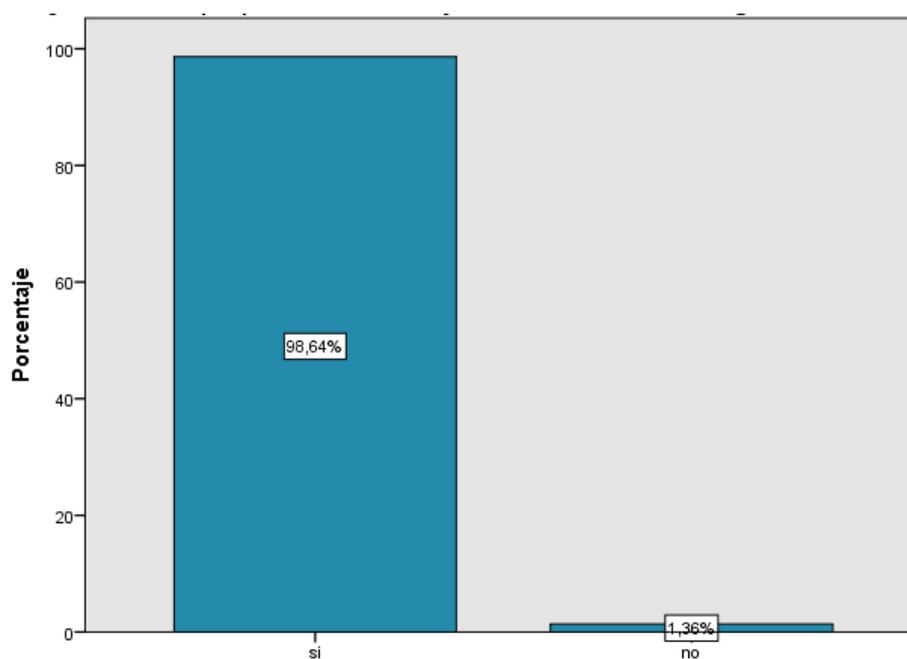


Gráfico N° 12

¿Cree usted que pueden existir mejores decisiones en su organización?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 14 sobre la participación del personal en la toma de decisiones de las oficinas y agencias que estudiamos, el 43,9% de la población encuestada considera que casi siempre se promueve la

participación del personal en la toma de decisiones, mientras que el 27,6% de los colaboradores encuestados consideran que a veces se promueve la participación del personal en la toma de decisiones, sin embargo encontramos también que el 15,8% ellos consideran que siempre en su agencia u oficina se promueve la participación del personal en la toma de decisiones. Merece especial atención que 17 colaboradores (7,7%) consideran que casi nunca se promueve la participación del personal en la toma de decisiones, esta percepción se puede explicar en la medida en que cada agencia u oficina el gerente y los superiores tienen una forma diferente de tratar y considerar a sus colaboradores. (Ve gráfico N° 13)

Tabla N° 14

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	11	5,0	5,0	5,0
Casi nunca	17	7,7	7,7	12,7
A veces	61	27,6	27,6	40,3
Casi siempre	97	43,9	43,9	84,2

Siempre	35	15,8	15,8	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

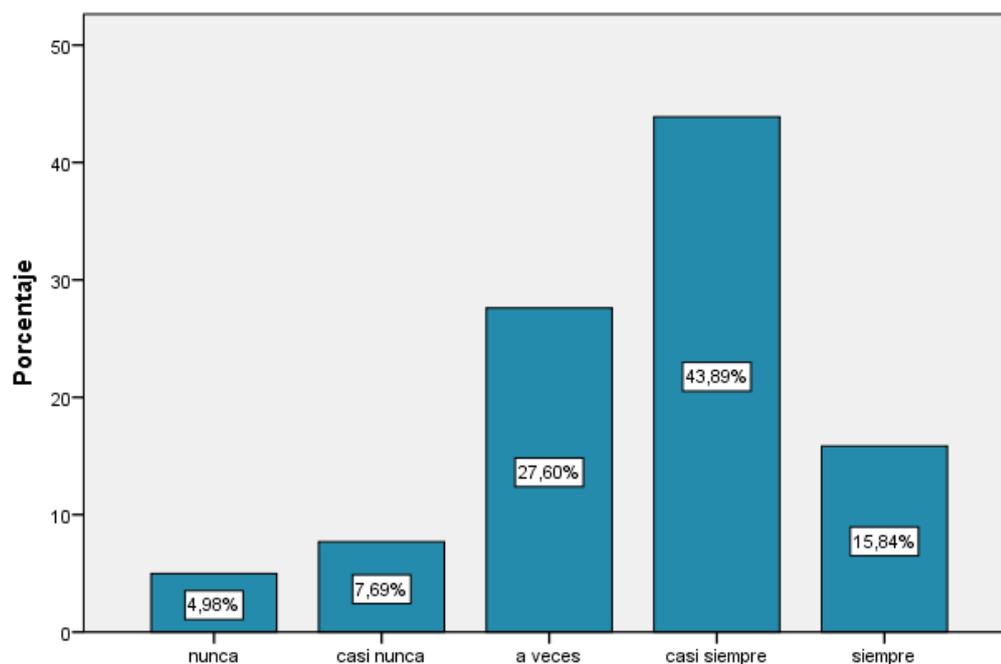


Gráfico N° 13

¿Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 15 sobre el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones que estudiamos, el 43,9% de la población encuestada considera que casi siempre a la organización a la que pertenecen alcanza sus objetivos, mientras que el 27,6% de los colaboradores encuestados a veces alcanzan eficazmente los objetivos, sin embargo, encontramos también que el 15,8% de ellos si considera que siempre su organización alcanza los objetivos trazados. Merece especial atención que 11

personas (5%) consideran que casi nunca se alcanzan los objetivos, esta percepción se puede explicar en la medida que cada agencia y oficina tiene metas establecidas las cuales son designadas por la entidad bancaria, considerando la capacidad que tenga cada agencia u oficina. Las metas establecidas en cada agencia u oficina se fraccionan de forma igualitaria para cada colaborador el cual debe cumplir con esa meta, no siempre todos los colaboradores llegan a su meta individual sin embargo algunos sobrepasan su meta la cual favorece a que la organización llegue a cumplir sus objetivos. (Ver gráfico N° 14)

Tabla N° 15

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Cree usted que se alcanzan eficazmente los objetivos de su organización?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	11	5,0	5,0	5,0
A veces	89	40,3	40,3	45,2
Casi siempre	97	43,9	43,9	89,1
Siempre	24	10,9	10,9	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

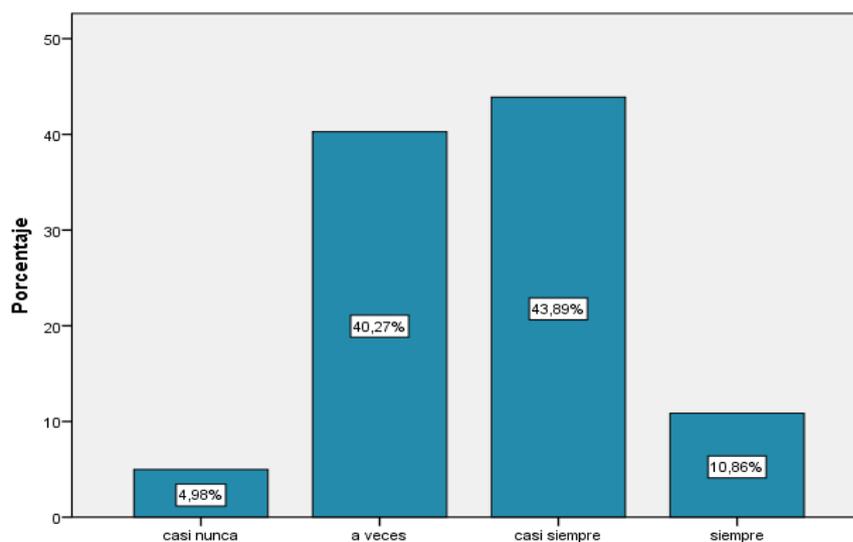


Gráfico N° 14

¿Cree usted que se alcanzan eficazmente los objetivos de su organización?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N° 16 sobre el compromiso que tiene el personal con la misión y los propósitos de la organización, el 88,7% de los colaboradores encuestados considera que, si está comprometido con la misión y los propósitos de la organización, mientras que el 11,3 % de los encuestados considera que el personal no está comprometido con la misión y los propósitos de la organización. (Ver gráfico N° 15)

Tabla N° 16

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Considera

usted que el personal está comprometido con la misión y propósitos de la organización?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	196	88,7	88,7	88,7
No	25	11,3	11,3	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

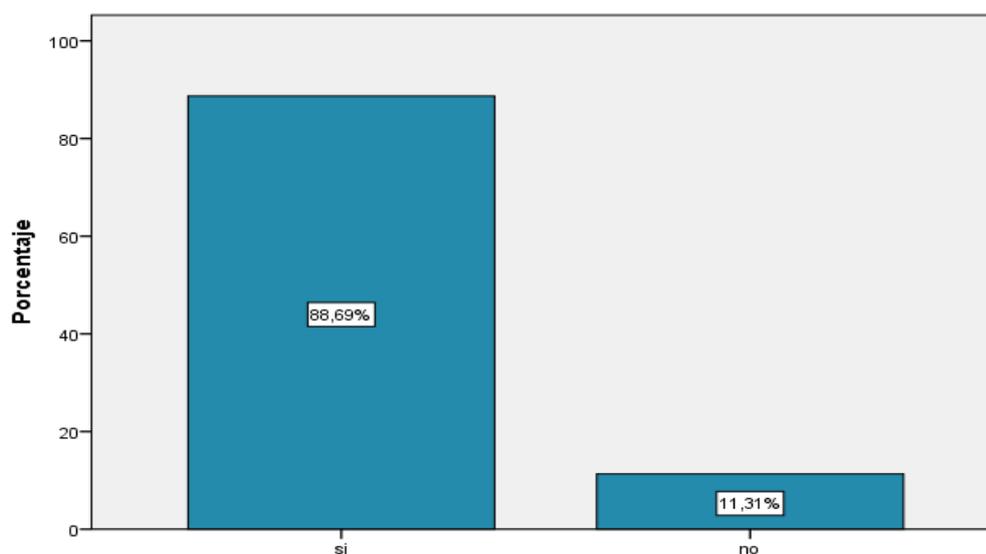


Gráfico N° 15

¿Considera usted que el personal está comprometido con la misión y propósitos de la organización?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N° 17 se aprecia que el 66,5% de los colaboradores encuestados consideró que si existen estrategias para superar debilidades y reforzar las fortalezas en la organización las cuales podrían ser mejorar la calidad 3,2% (ver tabla N° 18), trabajo en equipo 2,7%(ver tabla N° 18, mayor comunicación (ver tabla N° 18), etc. Así mismo el 33,5% de los encuestados consideró que no existen estrategias

para superar debilidades y reforzar las fortalezas en la organización.

(Ver gráfico N° 16 y gráfico N° 17)

Tabla N° 17

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Considera usted que existe alguna estrategia para superar debilidades y reforzar fortalezas en la organización?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	147	66,5	66,5	66,5
No	74	33,5	33,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

Tabla N° 18

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Trabajo en equipo	6	2,7	2,7	2,7
Comunicación	3	1,4	1,4	4,1
Calidad	7	3,2	3,2	7,2
División de tareas	1	,5	,5	7,7
Actividades deportivas	1	,5	,5	8,1
Respetar horarios	1	,5	,5	8,6
Actividades de confraternidad	2	,9	,9	9,5
Capacitación	4	1,8	1,8	11,3
No sabe/ No responde	196	88,7	88,7	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

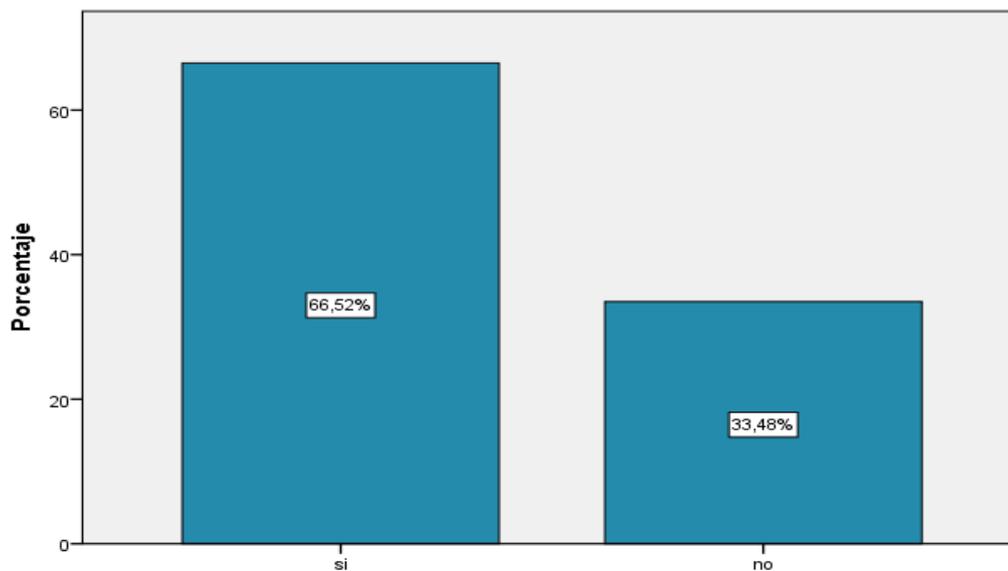


Gráfico N° 16

¿Considera usted que existe alguna estrategia para superar debilidades y reforzar fortalezas en la organización?

Fuente. Elaboración Propia

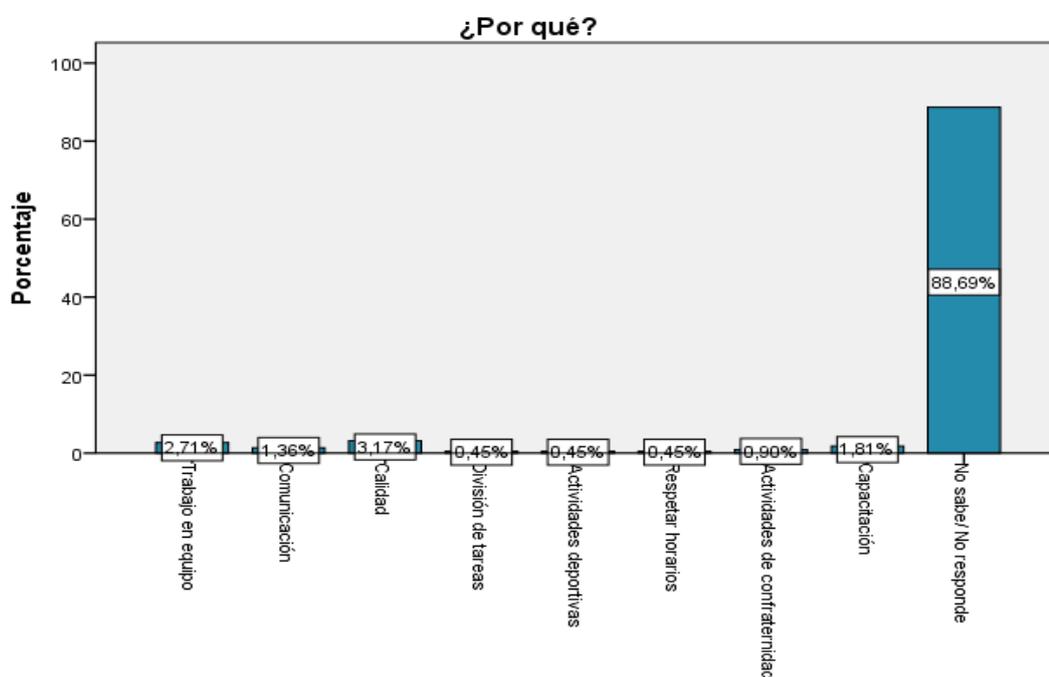


Gráfico N° 17

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 19, podemos observar claramente la opinión de los encuestados respecto a la organización de sus entidades bancarias, se muestra en la tabla N°21 que el 88.2% de los encuestados mencionan que las tareas si están claramente definidas en su entidad bancaria, mientras que el 11.8% opina de forma negativa, lo cual demuestra que hay un porcentaje que demuestra que existe algo en la organización que no está funcionando bien internamente. (Ver gráfico N° 18)

Tabla N° 19

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Considera usted que en su organización las tareas están claramente definidas?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	195	88,2	88,2	88,2
no	26	11,8	11,8	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

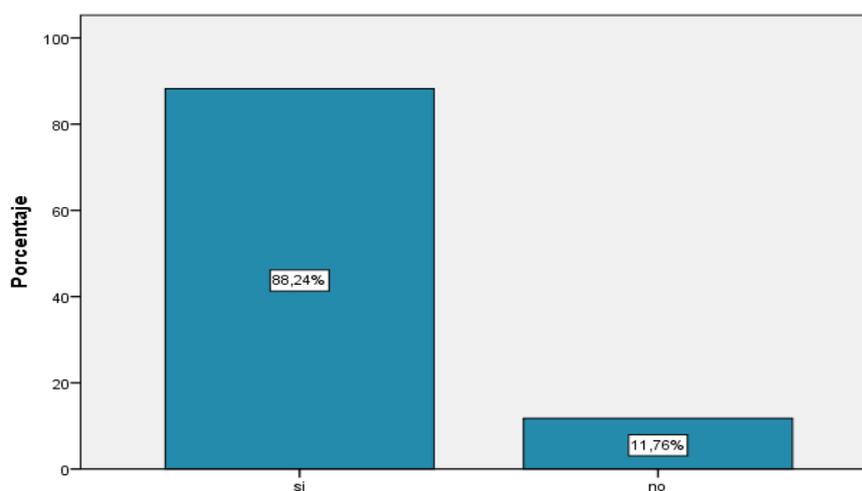


Gráfico N° 18

¿Considera usted que en su organización las tareas están claramente definidas?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 20, se puede mostrar el pensamiento de cada colaborador con respecto a su propia competitividad. 106 encuestados (el 48% de los encuestados), mencionaron que casi siempre son competitivos y 61 encuestados (27.6% de los encuestados) consideran que siempre son competitivos lo cual es favorable para ambas entidades bancarias, pero se observa además un porcentaje de cifras no favorables para las organizaciones ya que aun siendo un porcentaje mínimo como son 5% y 0.9% (casi nunca y nunca respectivamente), afectan directamente a las entidades bancarias ya que si los colaboradores no son competitivos es una pérdida para la organización. (Ver gráfico N° 19)

Tabla N° 20

Número y porcentaje de trabajadores de la Agencia BCP y oficina BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Se considera usted competente en la organización?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,9	,9	,9
Casi nunca	11	5,0	5,0	5,9
A veces	41	18,6	18,6	24,4
Casi siempre	106	48,0	48,0	72,4
Siempre	61	27,6	27,6	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

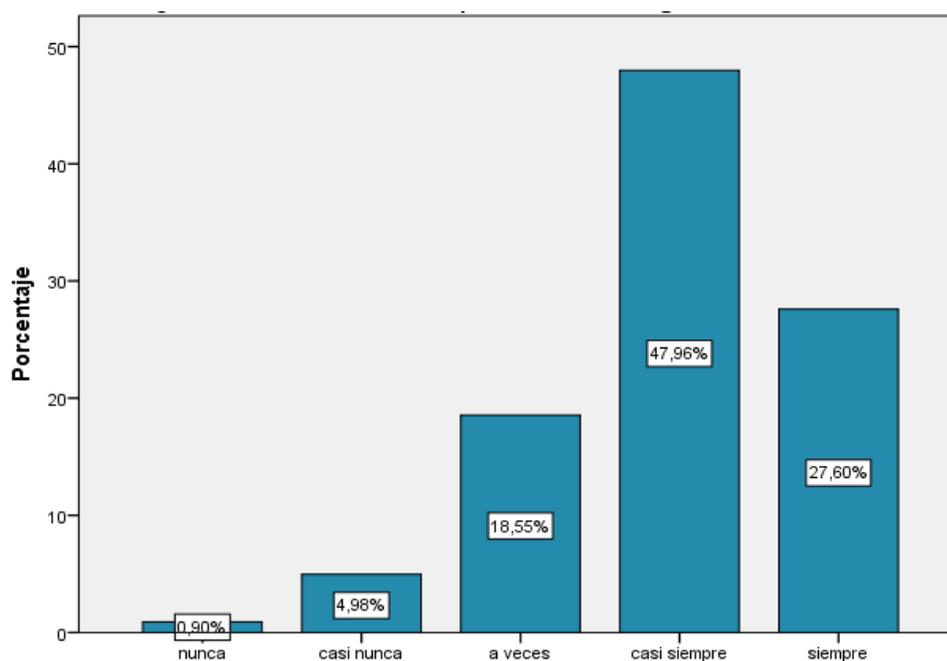


Gráfico N° 19

¿Se considera usted competente en la organización?

Fuente. Elaboración Propia

Según la tabla N° 21, podemos observar el respeto y compañerismo que existe tanto en el BCP como en el BBVA, dado que como se puede mostrar un 39.8% considera que casi siempre respetan las opiniones de los demás colaboradores, mientras que un 29.4% considera que a veces reconoce y respeta las opiniones de los demás colaboradores, aquí como podemos analizar vemos que se debe mejorar este aspecto ya que esto puede generar algún tipo de conflicto en las organizaciones y al generar esto (un mal clima laboral) no se pueden realizar de forma óptima las labores del día a día. (Ver gráfico N° 20)

Tabla N° 21

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Usted reconoce y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	1,8	1,8	1,8
Casi nunca	11	5,0	5,0	6,8
A veces	65	29,4	29,4	36,2
Casi siempre	88	39,8	39,8	76,0
Siempre	53	24,0	24,0	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

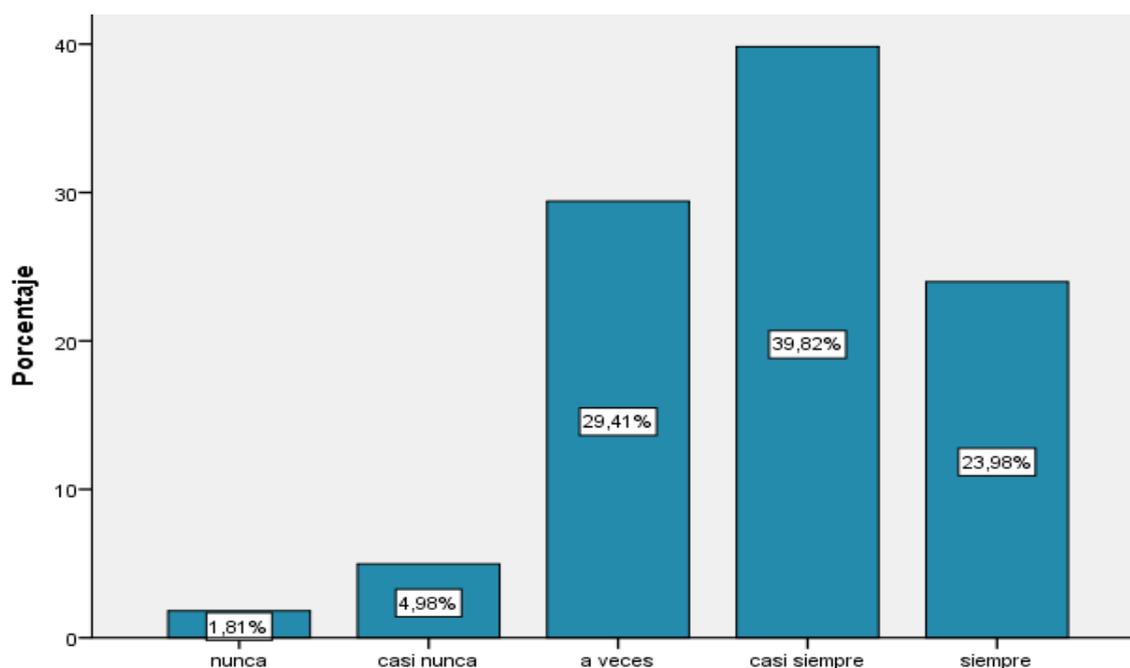


Gráfico N° 20

¿Usted reconoce y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 22, podemos observar cuan competente consideran los colaboradores que son sus organizaciones, vemos que el 96.4% de los encuestados consideran que su organización sí es competitiva mientras que el 3.6% considera que su organización no es competitiva, esto demuestra que día a día las organizaciones bancarias compiten unas con otras para lograr ser mejor cada día sin embargo existe un numero de encuestados (8 colaboradores para ser exactos) que opina que su organización no es competitiva, esto puede darse por distintos motivos ya sea por inconformidad con el ambiente laboral o que no se sientan identificados con la marca a la cual representan. (Ver gráfico N° 21)

Tabla N° 22

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Considera usted que su entidad bancaria es competitiva?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	213	96,4	96,4	96,4
no	8	3,6	3,6	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

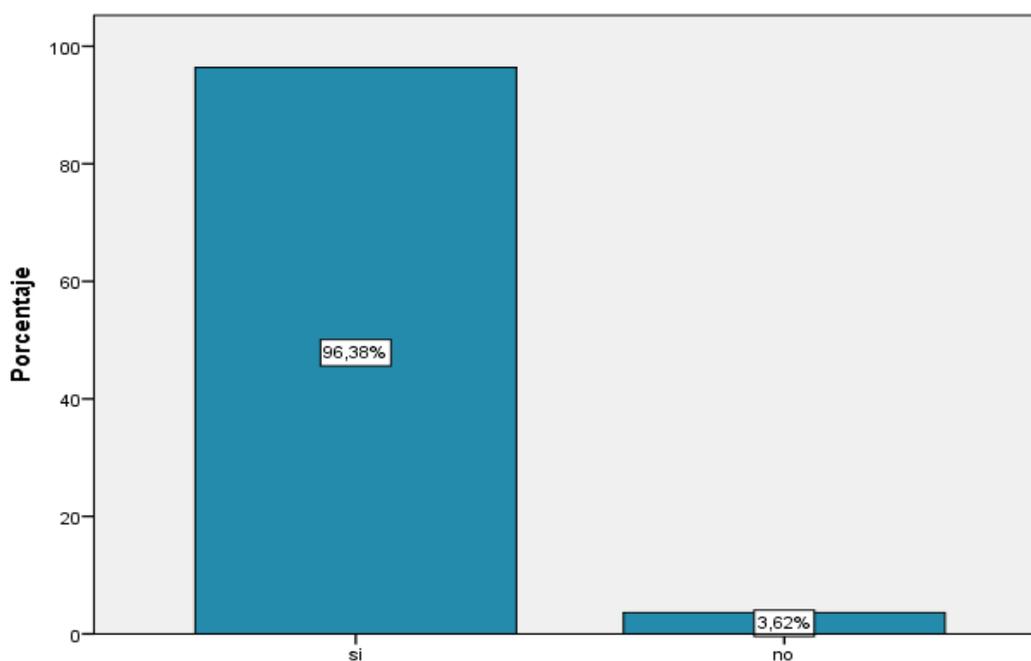


Gráfico N° 21

¿Considera usted que su entidad bancaria es competitiva?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 23 refiriéndose a la identificación con el trabajo podemos observar como el 91.9% está conforme con su trabajo y lo que realiza lo cual se refleja en la identificación con su entidad financiera, mientras que el 8.1% (18 encuestados) demuestra que no está conforme con su trabajo, esto lleva a un mal desempeño ya que un colaborador siempre debe estar conforme y feliz con su trabajo para poder rendir de forma óptima. (Ver gráfico N° 22)

Tabla N° 23

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Usted se identifica con su trabajo y con lo que realiza?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	203	91,9	91,9	91,9
no	18	8,1	8,1	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

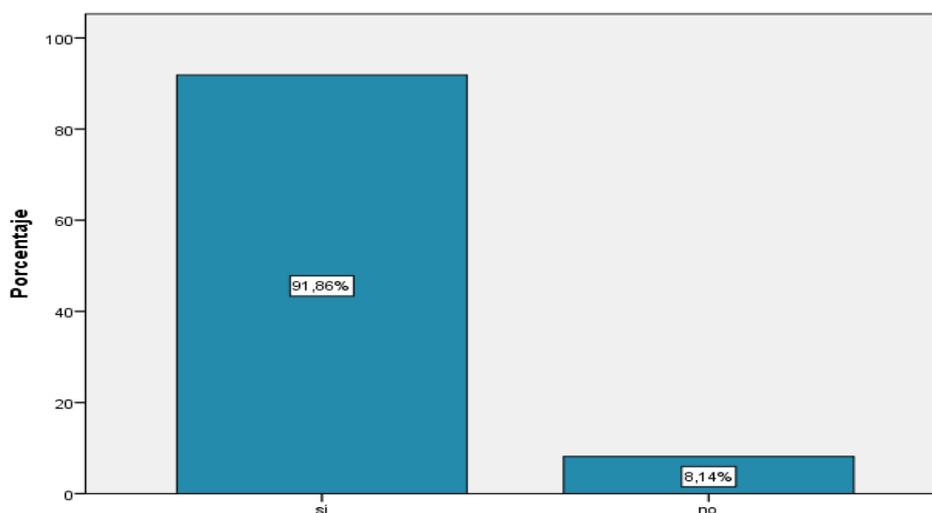


Gráfico N° 22

¿Usted se identifica con su trabajo y con lo que realiza?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 24 podemos analizar qué es lo que los colaboradores aprecian más de su trabajo y podemos observar según las encuestas que la mayoría de colaboradores valoran más el hecho de poder desarrollar su línea de carrera, se observa como 122 colaboradores (55.2% de los encuestados) seleccionaron dicha opción. (Ver gráfico N° 23)

Tabla N° 24

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Usted que valora más de su trabajo?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Horario de trabajo	36	16,3	16,3	16,3
Desarrollo de línea de carrera	122	55,2	55,2	71,5
Ambiente amigable	12	5,4	5,4	76,9
Beneficios laborales	51	23,1	23,1	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

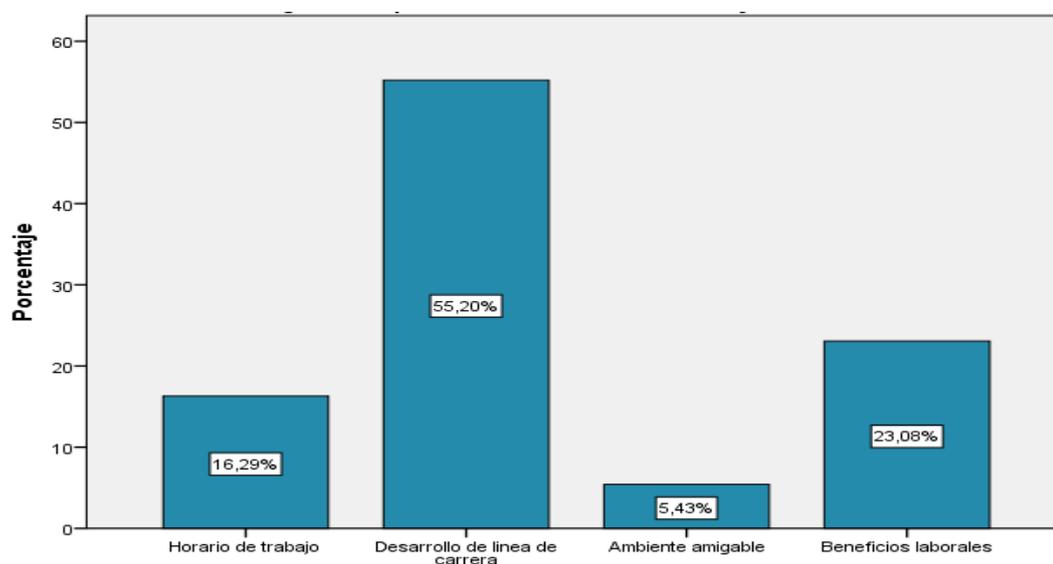


Gráfico N° 23

¿Usted que valora más de su trabajo?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 25 y el gráfico N° 24 podemos observar como los colaboradores sienten mayor carga de trabajo ante una semana de mayor afluencia de público, el 36.7% considera que a veces se sienten sobrecargados de trabajo mientras que el 32.1% casi siempre se siente con estrés y sobrecargo de trabajo, a diferencia del 1.4% que asegura nunca sentir estrés (exactamente 3 personas)

Tabla N° 25

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Durante quincena o fin de mes se siente sobrecargado/a de trabajo y/o estrés?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	3	1,4	1,4	1,4
casi nunca	10	4,5	4,5	5,9
a veces	81	36,7	36,7	42,5
casi siempre	71	32,1	32,1	74,7
siempre	56	25,3	25,3	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

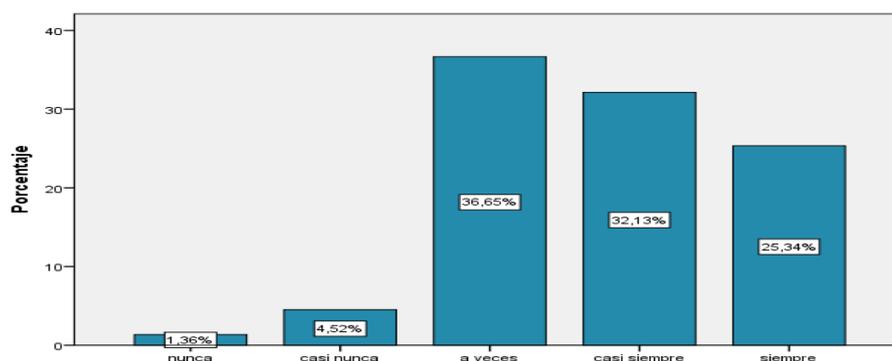


Gráfico N° 24

¿Durante quincena o fin de mes se siente sobrecargado/a de trabajo y/o estrés?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 26, podemos observar cómo se sienten los colaboradores con respecto a la marca de la compañía que representan, relejándose esto en el agrado que se siente en el puesto de trabajo y la producción generada por parte de cada colaborador. (Ver gráfico N° 25)

Tabla N° 26

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Está orgulloso/a de la marca de la compañía que lo emplea?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	203	91,9	91,9	91,9
no	16	7,2	7,2	99,1
4	1	,5	,5	99,5
5	1	,5	,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

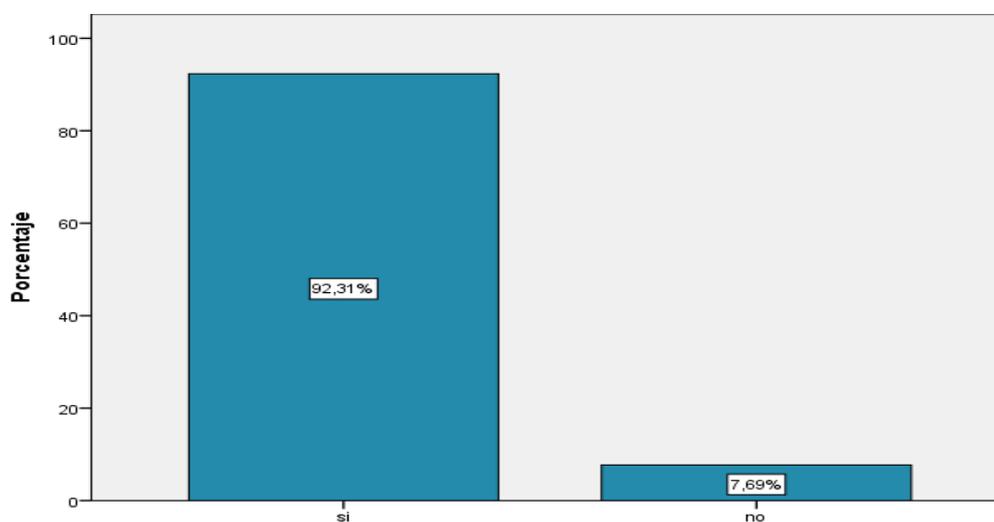


Gráfico N° 25

¿Está orgulloso/a de la marca de la compañía que lo emplea?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 27 y el gráfico N° 26, podemos observar la relación que existe entre las distintas jerarquías de la organización las cuales

según las investigaciones realizadas se puede mostrar que la mayor parte de los encuestados considera que casi siempre mantienen una buena relación con sus superiores lo cual es muy favorable porque si bien es cierto debe existir respeto también es importante una buena relación.

Tabla N° 27

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Usted mantiene una buena relación con sus superiores?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	2	,9	,9	,9
casi nunca	12	5,4	5,4	6,3
a veces	51	23,1	23,1	29,4
casi siempre	93	42,1	42,1	71,5
siempre	63	28,5	28,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

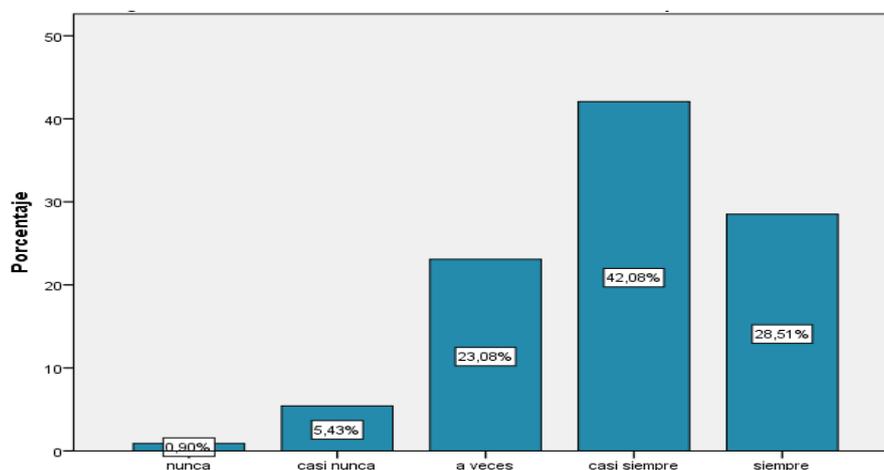


Gráfico N° 26

¿Usted mantiene una buena relación con sus superiores?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 28 y el gráfico N° 27, se puede mostrar de acuerdo al número de encuestados refiriéndonos al trato justo entre colaboradores lo cuales indican que casi siempre en su mayoría, sí son tratados de manera justa pero existe un 6.8% de nuestros encuestados que indican que casi nunca son tratados de manera justa, esto es algo que debe ser tratado con cuidado ya que para que una organización funcione correctamente todos los colaboradores deben trabajar en un buen ambiente laboral y si existen injusticias y favoritismos esto no es posible en su totalidad.

Tabla N° 28

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Su superior lo trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	2	,9	,9	,9
casi nunca	15	6,8	6,8	7,7
a veces	66	29,9	29,9	37,6
casi siempre	87	39,4	39,4	76,9
siempre	51	23,1	23,1	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

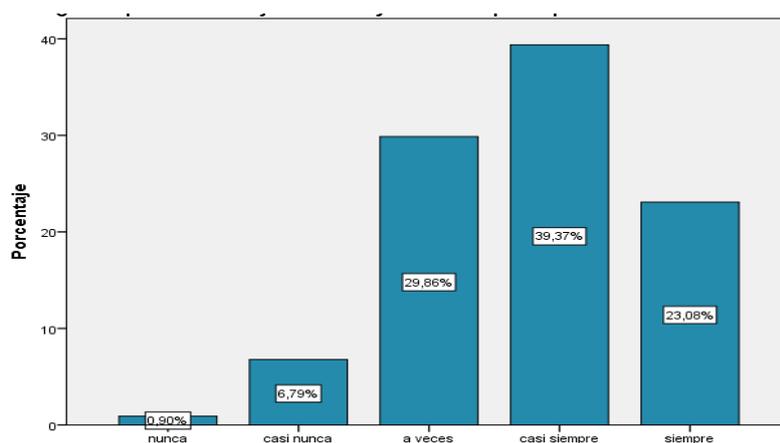


Gráfico N° 27

¿Su superior lo trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 29, se encuestó a los colaboradores de las distintas agencias y oficinas del BCP y BBVA respectivamente, esto para mostrarnos la realidad por la parte interna de las entidades financieras. En este caso mencionando si el o los superiores felicitan al colaborador cuando realizan bien su trabajo, nos demuestra de alguna manera que esto es muy importante ya que de alguna manera incentiva al colaborador a realizar con gusto su trabajo y realizarlo mejor, el 43.9% menciona que casi siempre es felicitado por su superior y el 24,9% menciona que siempre es felicitado por su superior mientras que por otro lado el 5.4% menciona que casi nunca es felicitado, lo cual según nuestro estudio podemos resaltar que esto es importante para los colaboradores ya que de alguna manera esto influye en el rendimiento del colaborador porque se siente incentivado. (Ver gráfico N° 28)

Tabla N° 29

Número y porcentaje de trabajadores de la Agencia BCP y oficina BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Su superior lo felicita cuando realiza bien su trabajo?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	3	1,4	1,4	1,4
casi nunca	12	5,4	5,4	6,8
a veces	54	24,4	24,4	31,2
casi siempre	97	43,9	43,9	75,1
siempre	55	24,9	24,9	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

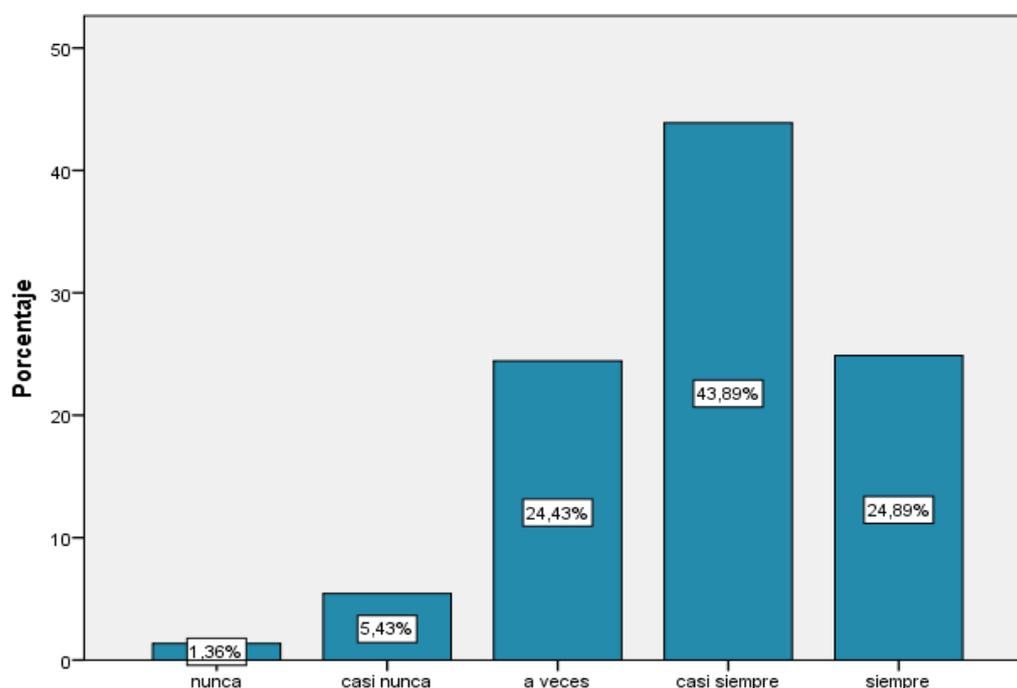


Gráfico N° 28

¿Su superior lo felicita cuando realiza bien su trabajo?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 30 y el gráfico N° 29, podemos observar que los superiores de alguna manera sí cumplen con informar a los colaboradores sobre sus rendimientos, si bien es cierto las cifras positivas son muy cercanas pero existen las cifras negativas para las

entidades bancarias en este caso 9 colaboradores encuestados manifiestan que sus superiores casi nunca les informan sobre su desempeño y 5 colaboradores mencionan que sus superiores nunca le proporcionan información periódica sobre sus avances en el trabajo lo cual es necesario corregirse, en este es muy preocupante estas pequeñas cifras ya que un trabajador debe saber su avance, debe saber si va por buen camino o si le falta mejorar algo para completar sus objetivos.

Tabla N° 30

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	5	2,3	2,3	2,3
casi nunca	9	4,1	4,1	6,3
a veces	66	29,9	29,9	36,2
casi siempre	77	34,8	34,8	71,0
siempre	64	29,0	29,0	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

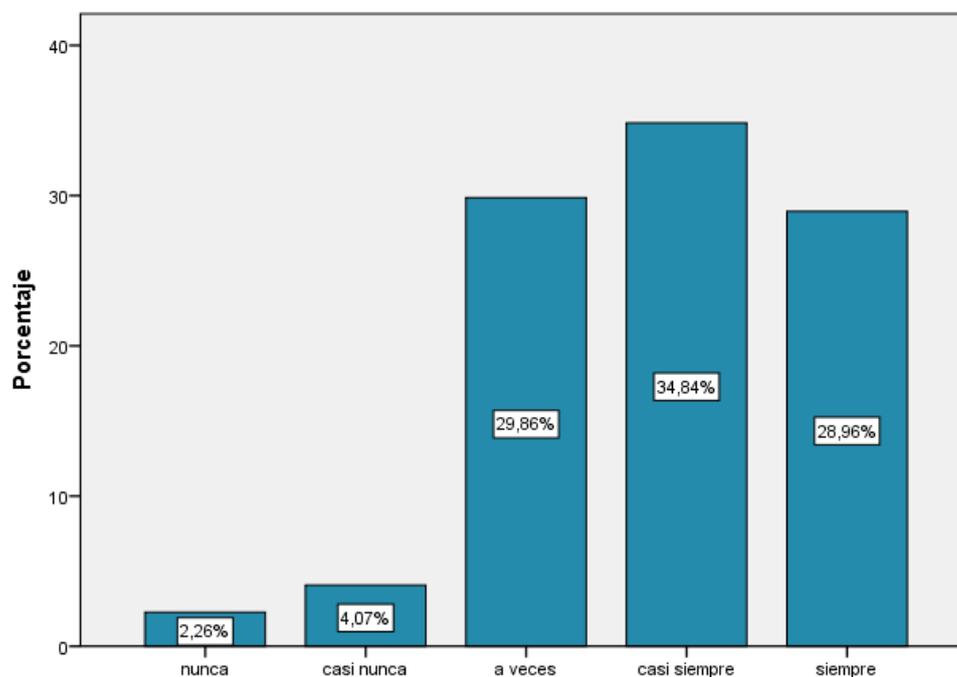


Gráfico N° 29

¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N°31 podemos observar que existe una constante preocupación por mantener un buen clima laboral pero no es siempre perfecto ya que hay un número considerable de colaboradores que demuestran que los superiores no se preocupan por el clima laboral y esto es fundamental en cualquier organización para poder llegar a éxito.

(Ver gráfico N° 30)

Tabla N° 31

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Su superior se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	8	3,6	3,6	3,6
casi nunca	13	5,9	5,9	9,5
a veces	67	30,3	30,3	39,8
casi siempre	70	31,7	31,7	71,5
siempre	63	28,5	28,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

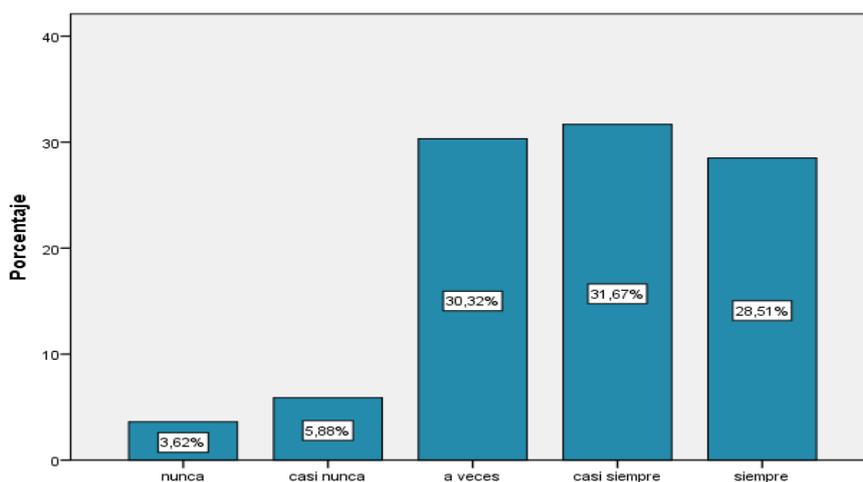


Gráfico N° 30

¿Su superior se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 32, observamos como la mayoría de colaboradores (216 encuestados que representan el 97% de nuestros encuestados) no opinaban nada en relación a nuestra investigación, el 1.4% observó que se debe trabajar en el clima laboral lo cual como ya se ha mencionado en tablas anteriores, es muy importante en toda organización y el 0.9%,

que menciona se debe evaluar a los jefes inmediatos para ver si están realizando bien su trabajo. (Ver gráfico N° 31)

Tabla N° 32

Número y porcentaje de trabajadores de las Agencias del BCP y oficinas del BBVA, 2016 según su opinión sobre ¿Desea agregar alguna pregunta?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Clima laboral	3	1,4	1,4	1,4
Evaluación de jefes	2	,9	,9	2,3
No sabe/ No responde	216	97,7	97,7	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración Propia

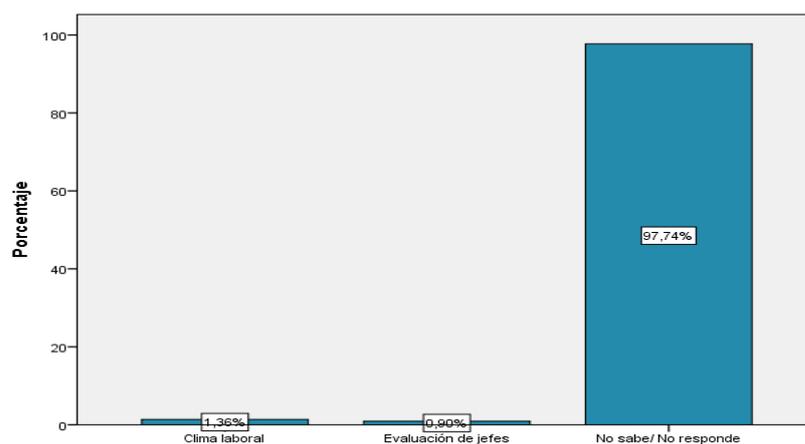


Gráfico N° 31

¿Desea agregar alguna pregunta?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 33 se puede apreciar que el rango de edades que tiene mayor porcentaje pertenece entre 26 a 33 años de los cuales 66 son del género femenino y 42 son del género masculino. (Ver Gráfico N° 32)

Tabla N° 33

Género * Identifique su rango de edad

		Rango de edad				Total
		18-25	26-33	34-41	42-49	
Género	Femenino	60	66	6	1	133
	Masculino	35	42	10	1	88
Total		95	108	16	2	221

Fuente. Elaboración Propia

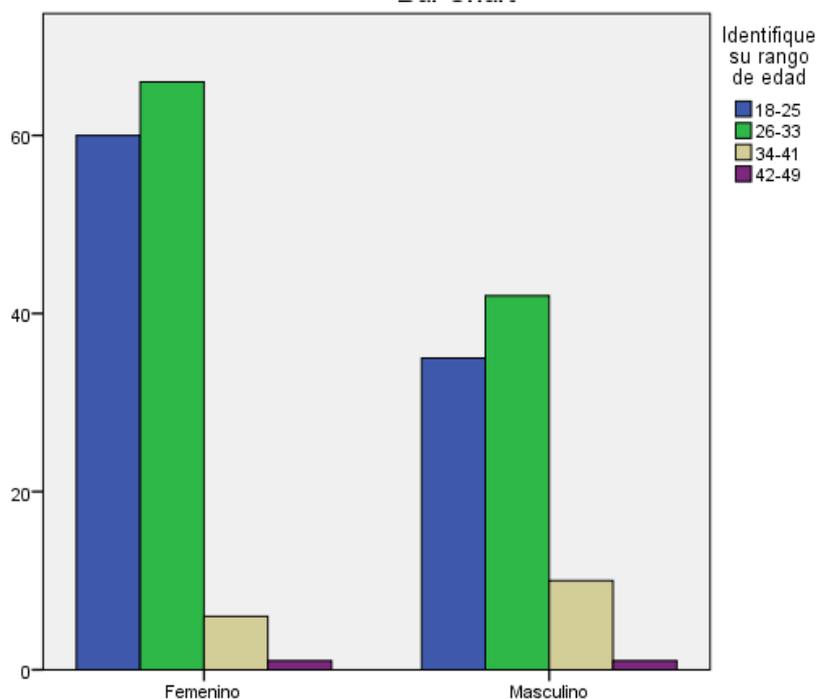


Gráfico N° 32

Género * Identifique su rango de edad

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 34 y el Gráfico N° 33 Observamos que los colaboradores de las agencias del BCP el 20,8% consideraron que casi siempre existe comunicación entre los colaboradores, en el caso de las oficinas del BBVA el 21,7% consideró que casi siempre existe comunicación entre los colaboradores.

Tabla N° 34

Oficina o agencia bancaria*¿Considera usted que existe comunicación entre colaboradores?

			¿Considera usted que existe comunicación entre colaboradores?				Total
			casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	6	20	46	39	111
		% del total	2,7%	9,0%	20,8%	17,6%	50,2%
	BBVA	Recuento	9	40	48	13	110
		% del total	4,1%	18,1%	21,7%	5,9%	49,8%
Total		Recuento	15	60	94	52	221
		% del total	6,8%	27,1%	42,5%	23,5%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

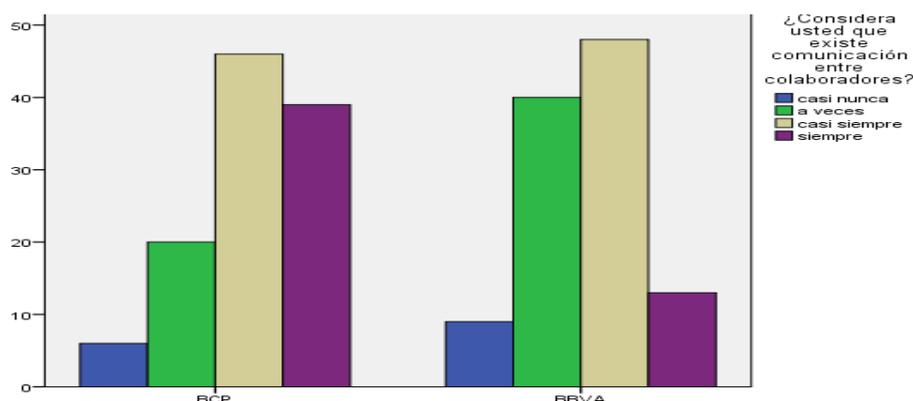


Gráfico N° 33

Oficina o agencia bancaria * ¿Considera usted que existe comunicación entre colaboradores?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 35 y el Gráfico N° 34 se puede observar que los colaboradores de las agencias del BCP el 27,6% consideraron que casi siempre existe compañerismo en su agencia bancaria, en el caso de las oficinas del BBVA el 20,8% de los colaboradores indicó que casi siempre existe compañerismo en su oficina.

Tabla N° 35

Oficina o agencia bancaria* ¿Considera usted que existe compañerismo en su organización?

			¿Considera usted que existe compañerismo en su organización?					Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento % del total	3 1,4%	1 0,5%	15 6,8%	61 27,6%	31 14,0%	111 50,2%
	BBVA	Recuento % del total	1 0,5%	12 5,4%	33 14,9%	46 20,8%	18 8,1%	110 49,8%
Total		Recuento % del total	4 1,8%	13 5,9%	48 21,7%	107 48,4%	49 22,2%	221 100,0%

Fuente. Elaboración Propia

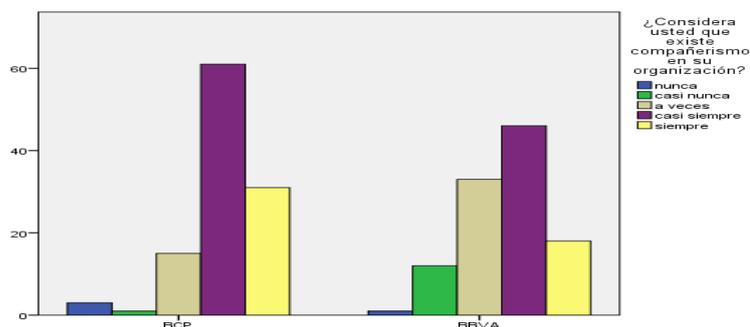


Gráfico N° 34

Oficina o agencia bancaria * ¿Considera usted que existe compañerismo en su organización?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 36 y el Gráfico N° 35 se puede observar que los colaboradores de las agencias del BCP el 21,3% consideró que casi siempre se promueve el trabajo en equipo, en el caso de las oficinas del BBVA el 19,9% considero que casi siempre se promueve el trabajo en equipo en sus oficinas. Además, se observa un 27.1% entre ambas

entidades que manifiestan a veces promueven el trabajo en equipo lo cual es preocupante y debe ser corregido.

Tabla N° 36

Oficina o agencia bancaria* ¿Considera usted que se promueve el trabajo en equipo en su agencia / oficina?

				¿Considera usted que se promueve el trabajo en equipo en su agencia / oficina?					Total
				nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	1	0	18	47	45	111	
		% del total	0,5%	0,0%	8,1%	21,3%	20,4%	50,2%	
	BBVA	Recuento	2	7	42	44	15	110	
		% del total	0,9%	3,2%	19,0%	19,9%	6,8%	49,8%	
Total		Recuento	3	7	60	91	60	221	
		% del total	1,4%	3,2%	27,1%	41,2%	27,1%	100,0%	

Fuente. Elaboración Propia

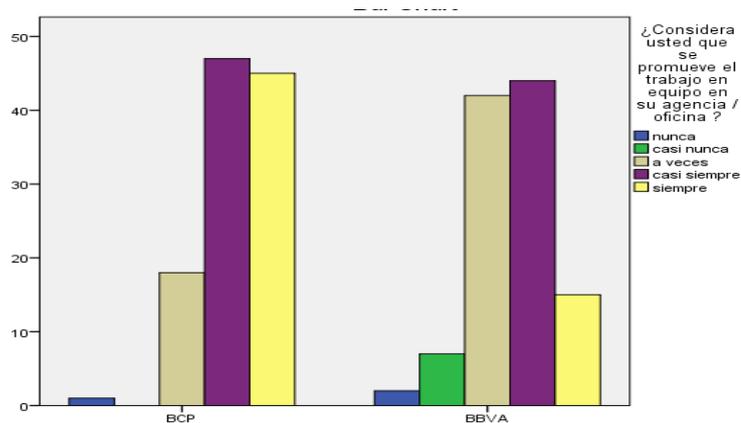


Gráfico N° 35

Oficina o agencia bancaria * ¿Considera usted que se promueve el trabajo en equipo en su agencia / oficina?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 37 y el Gráfico N° 36 se puede apreciar que los colaboradores de las agencias del BCP el 22,6% de los encuestados consideraron que casi siempre existe igualdad entre los colaboradores,

mientras que en las oficinas del BBVA el 24,4% de los colaboradores encuestados consideraron que casi siempre existe igualdad entre los colaboradores.

Tabla N° 37

Oficina o agencia bancaria* ¿Cree usted que existe igualdad entre colaboradores?

			¿Cree usted que existe igualdad entre colaboradores?					Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	0	6	17	50	38	111
		% del total	0,0%	2,7%	7,7%	22,6%	17,2%	50,2%
o agencia bancaria	BBVA	Recuento	3	11	30	54	12	110
		% del total	1,4%	5,0%	13,6%	24,4%	5,4%	49,8%
Total		Recuento	3	17	47	104	50	221
		% del total	1,4%	7,7%	21,3%	47,1%	22,6%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

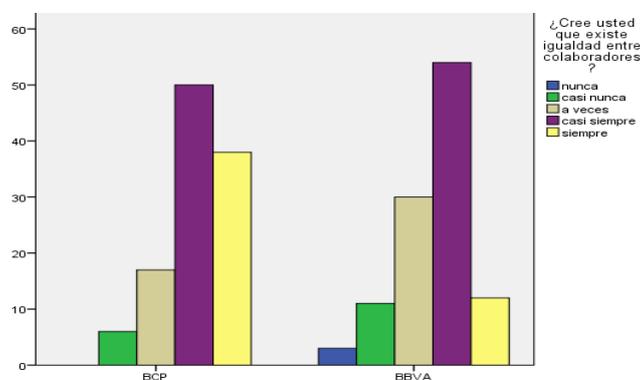


Gráfico N° 36

Oficina o agencia bancaria * ¿Cree usted que existe igualdad entre colaboradores?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 38 y el Gráfico N° 37 se puede apreciar que los colaboradores de las agencias del BCP el 48,4% de los encuestados consideraron que en su agencia si es acertada la toma de decisiones, mientras

que en las oficinas del BBVA el 41,2% de los colaboradores encuestados consideraron que en su oficina si es acertada la toma de decisiones.

Tabla N° 38

Oficina o agencia bancaria* ¿Cree usted que en su organización es acertada la toma de decisiones?

			¿Cree usted que en su organización es acertada la toma de decisiones?		Total
			si	no	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	107	4	111
		% del total	48,4%	1,8%	50,2%
	BBVA	Recuento	91	19	110
		% del total	41,2%	8,6%	49,8%
Total		Recuento	198	23	221
		% del total	89,6%	10,4%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

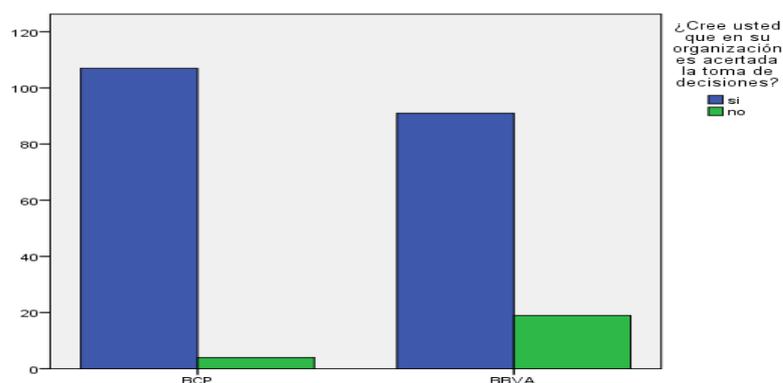


Gráfico N° 37

Oficina o agencia bancaria * ¿Cree usted que en su organización es acertada la toma de decisiones?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 39 y el Gráfico N° 38 se puede apreciar que los colaboradores de las agencias del BCP el 22,6% de los encuestados consideraron que en su agencia las decisiones que se toman casi siempre se realizan de manera ética, mientras que en las oficinas del

BBVA el 18,6% de los colaboradores encuestados consideraron que a veces en su oficina se toman las decisiones de manera ética.

Tabla N° 39

Oficina o agencia bancaria* ¿Cree usted que las decisiones que se toman en su organización, se realizan de manera ética?

			¿Cree usted que las decisiones que se toman en su organización, se realizan de manera ética?					Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento del total	1	5	19	50	36	111
		% del total	0,5%	2,3%	8,6%	22,6%	16,3%	50,2%
	BBVA	Recuento del total	1	9	41	38	21	110
		% del total	0,5%	4,1%	18,6%	17,2%	9,5%	49,8%
Total		Recuento del total	2	14	60	88	57	221
		% del total	0,9%	6,3%	27,1%	39,8%	25,8%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

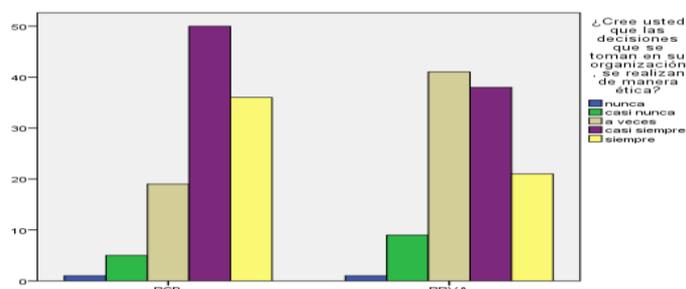


Gráfico N° 38

Oficina o agencia bancaria * ¿Cree usted que las decisiones que se toman en su organización, se realizan de manera ética?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 40 y el Gráfico N° 39 se puede apreciar que los colaboradores de las agencias del BCP el 28,1% de los encuestados consideraron que en su agencia casi siempre se alcanzan los objetivos de manera eficaz, mientras que en las oficinas del BBVA el 27,6% de

los colaboradores encuestados consideraron que a veces en su oficina se toman alcanzan eficazmente los objetivos.

Tabla N° 40

Oficina o agencia bancaria* ¿Cree usted que se alcanzan eficazmente los objetivos de su organización?

			¿Cree usted que se alcanzan eficazmente los objetivos de su organización?				Total
			casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	3	28	62	18	111
		% del total	1,4%	12,7%	28,1%	8,1%	50,2%
	BBVA	Recuento	8	61	35	6	110
		% del total	3,6%	27,6%	15,8%	2,7%	49,8%
Total		Recuento	11	89	97	24	221
		% del total	5,0%	40,3%	43,9%	10,9%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

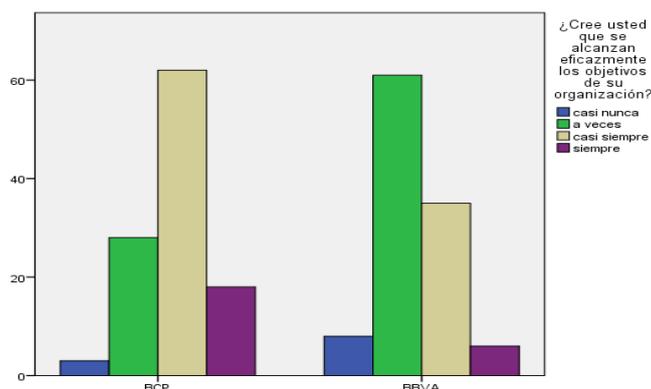


Gráfico N° 39

Oficina o agencia bancaria * ¿Cree usted que se alcanzan eficazmente los objetivos de su organización?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 41 y el Gráfico N° 40 se puede apreciar que los colaboradores de las agencias del BCP el 46,6% de los encuestados consideraron que en su agencia el personal si está comprometido con la misión y sus propósitos y en BBVA el 42,1% de los colaboradores

encuestados consideraron que el personal si está comprometido con la misión y los propósitos de la organización.

Tabla N° 41

Oficina o agencia bancaria* ¿Considera usted que el personal está comprometido con la misión y propósitos de la organización?

			¿Considera usted que el personal está comprometido con la misión y propósitos de la organización?		Total
			Si	no	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	103	8	111
		% del total	46,6%	3,6%	50,2%
	BBVA	Recuento	93	17	110
		% del total	42,1%	7,7%	49,8%
Total		Recuento	196	25	221
		% del total	88,7%	11,3%	100,0%

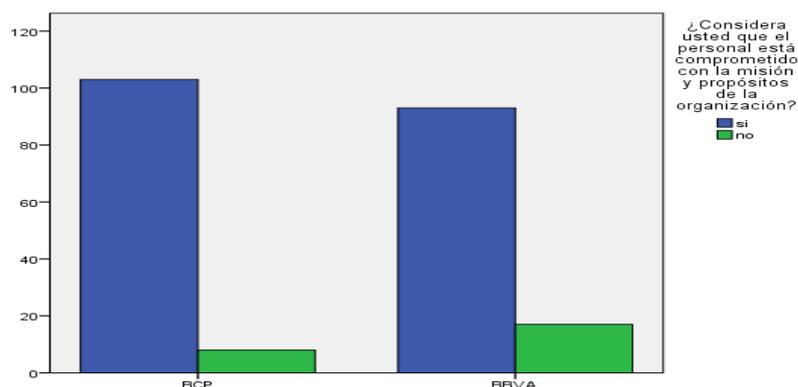


Gráfico N° 40

Oficina o agencia bancaria * ¿Considera usted que el personal está comprometido con la misión y propósitos de la organización?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 42 y el Gráfico N° 41 se observa que los colaboradores de las agencias del BCP el 48% de los encuestados consideraron que en su agencia las tareas si están claramente definidas, en el caso de las oficinas del BBVA el 40,3% de los colaboradores encuestados consideraron que en su oficina las tareas si están claramente definidas.

Tabla N° 42

Oficina o agencia bancaria* ¿Considera usted que en su organización las tareas están claramente definidas?

		¿Considera usted que en su organización las tareas están claramente definidas?		Total
		si	no	
Marque la oficina o BCP agencia bancaria	Recuento	106	5	111
	% del total	48,0%	2,3%	50,2%
BBV A	Recuento	89	21	110
	% del total	40,3%	9,5%	49,8%
Total	Recuento	195	26	221
	% del total	88,2%	11,8%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

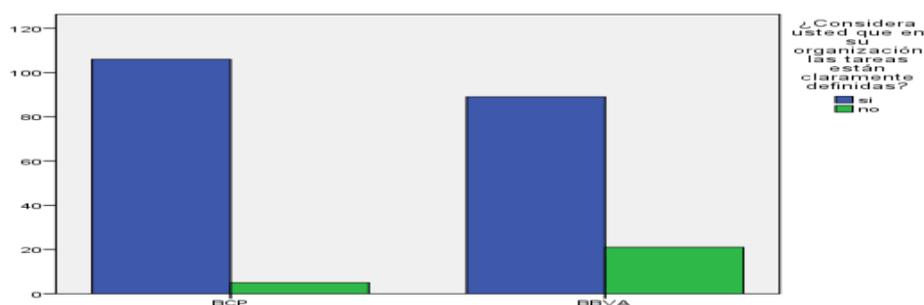


Gráfico N° 41

Oficina o agencia bancaria * ¿Considera usted que en su organización las tareas están claramente definidas?

Fuente. Elaboración Propia

Según observamos en la Tabla N°43 y el Grafico N° 42, podemos visualizar que el 60% de colaboradores encuestados del BCP

consideran que su entidad bancaria es competitiva mientras que en BBVA el 46% considera esto, existiendo una considerable diferencia entre las opiniones respecto a la competitividad entre una entidad y otra.

Tabla N° 43

Oficina o agencia bancaria* ¿Se considera usted competente en la organización?

			¿Se considera usted competente en la organización?					Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	1	2	16	60	32	111
		% del total	0,5%	0,9%	7,2%	27,1%	14,5%	50,2%
	BBVA	Recuento	1	9	25	46	29	110
		% del total	0,5%	4,1%	11,3%	20,8%	13,1%	49,8%
Total		Recuento	2	11	41	106	61	221
		% del total	0,9%	5,0%	18,6%	48,0%	27,6%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

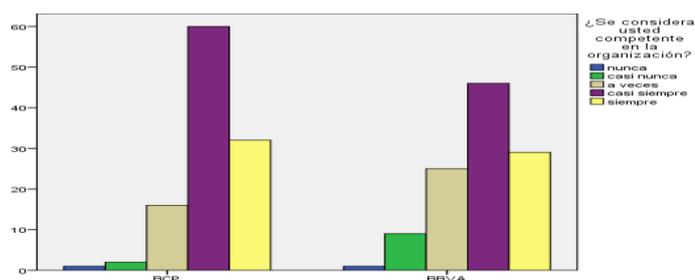


Gráfico N° 42

Oficina o agencia bancaria* ¿Se considera usted competente en la organización?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N°44 y el Grafico N° 43, podemos observar refiriéndonos a la competitividad de la organización bancaria que el

49.8% de los colaboradores considera que el BCP sí es competitivo, mientras que en el BBVA solo el 46.6% considera que su entidad bancaria es competitiva.

Tabla N° 44

Oficina o agencia bancaria* ¿Considera usted que su entidad bancaria es competitiva?

		¿Considera usted que su entidad bancaria es competitiva?		Total
		si	no	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento 110	1	111
		% del total 49,8%	0,5%	50,2%
BBVA	Recuento	103	7	110
	% del total	46,6%	3,2%	49,8%
Total	Recuento	213	8	221
	% del total	96,4%	3,6%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

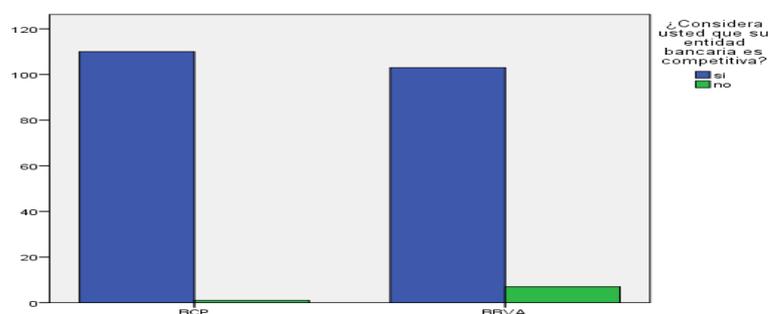


Gráfico N° 43

Oficina o agencia bancaria* ¿Considera usted que su entidad bancaria es competitiva?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N°45 y el Grafico N° 44, podemos comparar la identificación que tienen los colaboradores con sus bancos respectivos.

En este caso el BCP tuvo un resultado positivo de 109 encuestados los cuales representan el 49.3% del total de los encuestados mientras que el BBVA tuvo un resultado positivo de 94 encuestados que representan el 42.5% del total de encuestados y 16 colaboradores de dicha organización mencionaron que no se identifican con su trabajo ni con lo que realizan.

Tabla N° 45

Oficina o agencia bancaria* ¿Usted se identifica con su trabajo y con lo que realiza?

		¿Usted se identifica con su trabajo y con lo que realiza?		Total
		si	no	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento 109	2	111
		% del total 49,3%	0,9%	50,2%
BBVA	Recuento	94	16	110
	% del total	42,5%	7,2%	49,8%
Total	Recuento	203	18	221
	% del total	91,9%	8,1%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

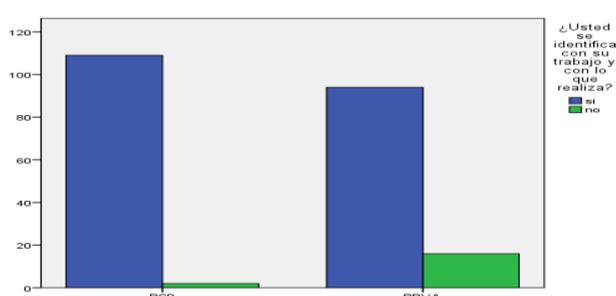


Gráfico N° 44

Oficina o agencia bancaria* ¿Usted se identifica con su trabajo y con lo que realiza?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N°46 y el Grafico N°45 podemos observar que lo que los colaboradores valoran más de su trabajo tanto en el BCP como BBVA y estos fueron los resultados. Tanto en BCP como en BBVA los colaboradores dijeron que valoran más el desarrollo de línea de carrera con 27.1% y 28.1% respectivamente, adicional a esto cabe mencionar que en BCP también se valora el horario de trabajo mientras que en BBVA esto no esta tan bien visto, pero valoran además del desarrollo de carrera los beneficios laborales que tienen.

Tabla N° 46

Oficina o agencia bancaria*¿Usted que valora más de su trabajo?

	¿Usted que valora más de su trabajo?	Total
--	--------------------------------------	-------

			Horario de trabajo	Desarrollo de línea de carrera	Ambiente amigable	Beneficios laborales	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento % del total	33 14,9%	60 27,1%	9 4,1%	9 4,1%	111 50,2%
	BBVA	Recuento % del total	3 1,4%	62 28,1%	3 1,4%	42 19,0%	110 49,8%
Total		Recuento % del total	36 16,3%	122 55,2%	12 5,4%	51 23,1%	221 100,0%

Fuente. Elaboración Propia

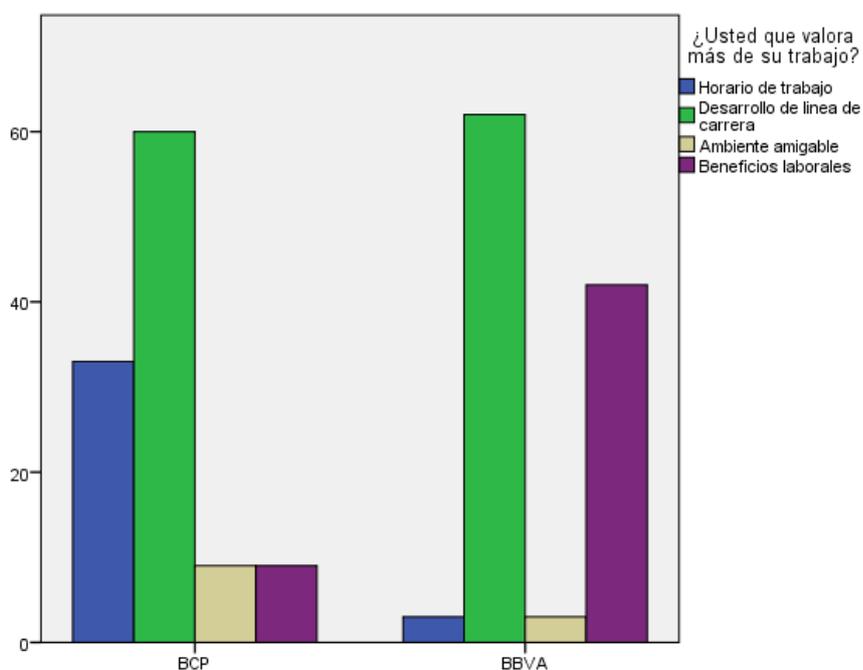


Gráfico N° 45

Oficina o agencia bancaria* ¿Usted que valora más de su trabajo?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N°47 y el Grafico N° 46, vemos como se expresaron los colaboradores antes una semana típica en una entidad bancaria, la

mayoría de los colaboradores mencionaron que a veces se sienten sobrecargados de trabajo y/o estrés. Además, se puede observar la opinión de los colaboradores durante quincena y fin de mes, en BCP mencionan que casi siempre esto sucede mientras que en BBVA mencionan que solo a veces sucede.

Tabla N° 47

Oficina o agencia bancaria* ¿Durante quincena o fin de mes se siente sobrecargado/a de trabajo y/o estrés?

		¿Durante quincena o fin de mes se siente sobrecargado/a de trabajo y/o estrés?					Total
		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
BCP	Recuento	2	5	36	44	24	111

Marque la oficina o agencia bancaria	% del total	0,9%	2,3%	16,3%	19,9%	10,9%	50,2%
BBVA	Recuento	1	5	45	27	32	110
	% del total	0,5%	2,3%	20,4%	12,2%	14,5%	49,8%
Total	Recuento	3	10	81	71	56	221
	% del total	1,4%	4,5%	36,7%	32,1%	25,3%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

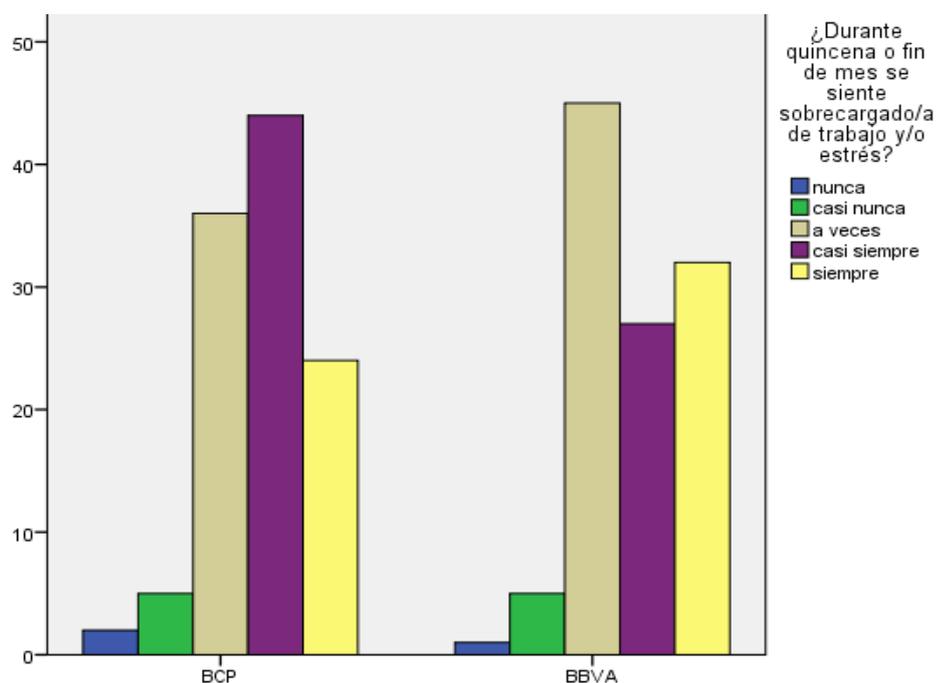


Gráfico N° 46

Oficina o agencia bancaria* ¿Durante quincena o fin de mes se siente sobrecargado/a de trabajo y/o estrés?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N° 48 y el Grafico N°47, se puede demostrar que casi todos los colaboradores encuestados están orgullosos de la marca de la compañía que los emplean, un 93.2% de nuestros encuestados

mencionaron que sí están orgullosos mientras que el 6.8% dijo que no lo está.

Tabla N° 48

Oficina o agencia bancaria* ¿Está orgulloso/a de la marca de la compañía que lo emplea?

			¿Está orgulloso/a de la marca de la compañía que lo emplea?		Total
			si	no	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	104	7	111
		% del total	47,1%	3,2%	50,2%
	BBVA	Recuento	102	8	110
		% del total	46,2%	3,6%	49,8%
Total		Recuento	206	15	221
		% del total	93,2%	6,8%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

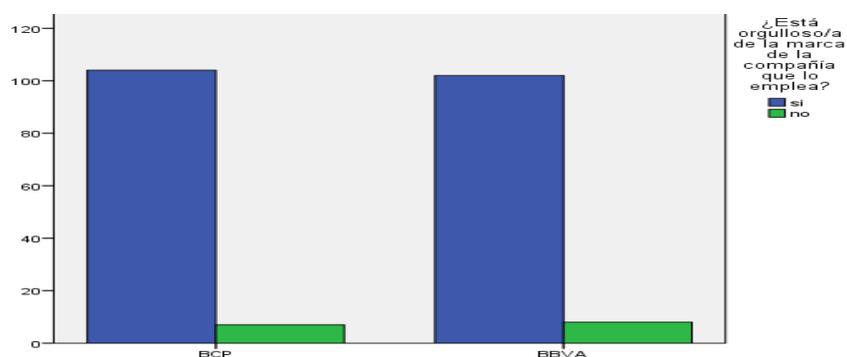


Gráfico N°

47 Oficina o agencia bancaria* ¿Está orgulloso/a de la marca de la compañía que lo emplea?

Fuente. Elaboración Propia

Según la Tabla N° 49 y el Gráfico N° 48, se puede demostrar las opiniones que tienen los colaboradores de ambas entidades bancarias con respecto a la pregunta de si sus superiores los felicitan al momento

de realizar bien su trabajo a lo que la mayoría contestó que casi siempre esto sucede.

Tabla N° 49

Oficina o agencia bancaria* ¿Su superior lo felicita cuando realiza bien su trabajo?

			¿Su superior lo felicita cuando realiza bien su trabajo?					Total
			Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento del total	1	2	13	48	47	111
		% del total	0,5%	0,9%	5,9%	21,7%	21,3%	50,2%
	BBVA	Recuento del total	2	10	41	49	8	110
		% del total	0,9%	4,5%	18,6%	22,2%	3,6%	49,8%
Total		Recuento del total	3	12	54	97	55	221
		% del total	1,4%	5,4%	24,4%	43,9%	24,9%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

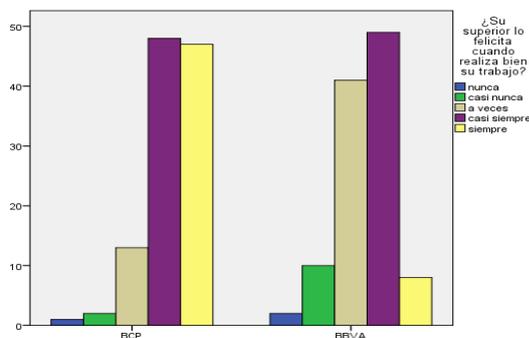


Gráfico N° 48

Oficina o agencia bancaria* ¿Su superior lo felicita cuando realiza bien su trabajo?

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N° 50, tenemos distintos resultados sobre la proporción de información respecto al desempeño de los colaboradores, vemos que casi siempre los superiores informan esto. Además, en el Grafico N° 49, vemos lo explicado en la tabla N° 52 y observamos que en BBVA mencionan que a veces los superiores les proporcionan información sobre su desempeño mientras que en BCP mencionan que siempre lo hacen o casi siempre.

Tabla N° 50

Oficina o agencia bancaria*¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?

			¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?					Total
			Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	BCP	Recuento	2	2	17	43	47	111
		% del total	0,9%	0,9%	7,7%	19,5%	21,3%	50,2%
	BBVA	Recuento	3	7	49	34	17	110
		% del total	1,4%	3,2%	22,2%	15,4%	7,7%	49,8%
Total		Recuento	5	9	66	77	64	221
		% del total	2,3%	4,1%	29,9%	34,8%	29,0%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

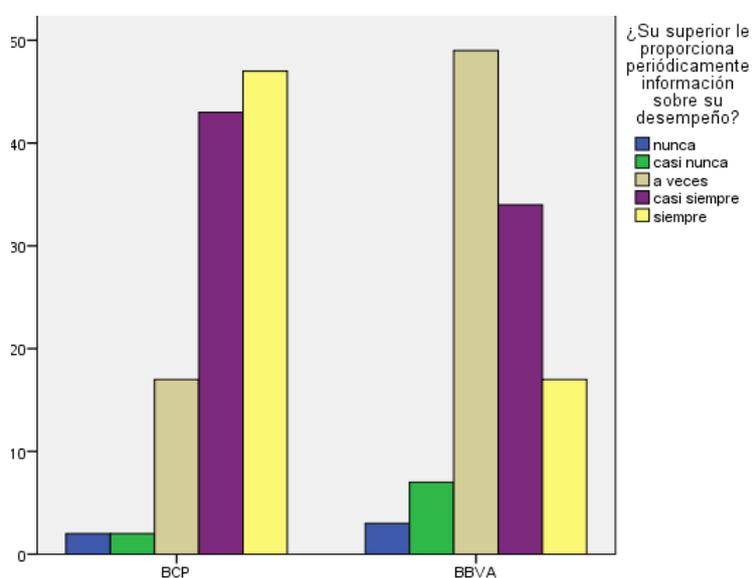


Gráfico N° 49

Oficina o agencia bancaria* ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla N° 51 observamos que al encuestar a los colaboradores sobre si su superior se preocupa por mantener un buen clima laboral se ve que el 31.7% de los encuestados mencionan que casi siempre esto sucede mientras que el 30.3% menciona que solo a veces el superior se preocupa por mantener un buen clima laboral. Además, según el Grafico N° 50, al explicar de forma gráfica la Tabla N° 51, podemos observar que en BBVA dicen que a veces el superior se preocupa por el clima en el equipo mientras que en BCP manifiestan que esto siempre sucede.

Tabla N° 51

Oficina o agencia bancaria* ¿Su superior se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo?

		¿Su superior se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo?					Total
		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
Marque la oficina o agencia bancaria	Recuento	1	5	14	40	51	111
	% del total	0,5%	2,3%	6,3%	18,1%	23,1%	50,2%
BBVA	Recuento	7	8	53	30	12	110
	% del total	3,2%	3,6%	24,0%	13,6%	5,4%	49,8%
Total	Recuento	8	13	67	70	63	221
	% del total	3,6%	5,9%	30,3%	31,7%	28,5%	100,0%

Fuente. Elaboración Propia

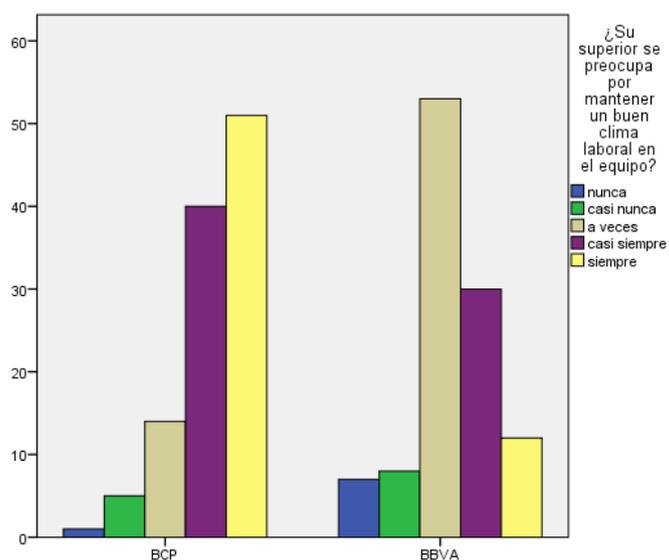


Gráfico N° 50

Oficina o agencia bancaria* ¿Su superior se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo?

Fuente. Elaboración Propia

5.2 Prueba de Hipótesis

Se utilizó para la prueba de hipótesis el programa estadístico SPSS por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Hipótesis General:

Ho: La planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones sector bancario del Cercado de Lima.

H1: La planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones sector bancario del Cercado de Lima.

Niveles de significación: $\alpha = 0.05$ (con 95% de confianza)

Tabla N° 52

Planificación interna*Competitividad Organizacional

		Competitividad Organizacional				Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Planificación interna	Casi nunca	1	2	2	0	5
	A veces	1	3	60	28	92
	Casi siempre	0	0	28	96	124
Total		2	5	90	124	221

Fuente. Elaboración Propia

Tabla N° 53
Pruebas de chi-cuadrado: Hipótesis General

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	103,212 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	71,212	6	,000
Asociación lineal por lineal	63,674	1	,000
N de casos válidos	221		

a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente. Elaboración Propia

Dado los resultados de la prueba del chi – cuadrado (ver Tabla N°52 y 53) podemos decir que en efecto, la primera hipótesis nula (Ho) : “La planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones sector bancario del Cercado de Lima.” Queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H1): “La planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones sector bancario del Cercado de Lima.”

Hipótesis Específica 1:

Ho: La comunicación en la planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.

H1: La comunicación en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.

Niveles de significación: $\alpha = 0.05$ (con 95% de confianza)

Tabla N° 54
Comunicación*Competitividad

		Competitividad					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Comunicación	Nunca	0	1	0	0	0	1
	Casi nunca	1	1	5	0	0	7
	A veces	1	1	9	9	3	23
	Casi siempre	0	0	23	61	13	97
	Siempre	0	0	4	28	61	93
Total		2	3	41	98	77	221

Fuente. Elaboración Propia

Tabla N° 55
Pruebas de chi-cuadrado: Hipótesis Especifica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	189,961 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	115,933	16	,000
Asociación lineal por lineal	83,990	1	,000
N de casos válidos	221		

a. 17 casillas (68,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente. Elaboración Propia

Dado los resultados de la prueba del chi – cuadrado (ver Tabla N°54 y 55) podemos decir que en efecto, la primera hipótesis nula (Ho): “La comunicación en la planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.” Queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis especifica alternativa (H1): “La comunicación en la planificación

interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.”

Hipótesis Específica 2:

Ho: La toma de decisiones en la planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.

H1: La toma de decisiones en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.

Tabla N° 56

Toma de decisiones*Liderazgo

		Liderazgo			Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	
Toma de decisiones	Nunca	0	1	1	2
	Casi nunca	6	54	21	81
	A veces	0	22	116	138
Total		6	77	138	221

Fuente. Elaboración Propia

Tabla N° 57

Pruebas de chi-cuadrado: Hipótesis Específica 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	75,869 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	80,044	4	,000
Asociación lineal por lineal	68,380	1	,000
N de casos válidos	221		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente. Elaboración Propia

Dado los resultados de la prueba del chi – cuadrado (Ver Tabla N° 56 y 57) podemos decir que, en efecto, la primera hipótesis nula (Ho): “La toma de decisiones en la planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.” Queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H1): “La toma de decisiones en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.”

Hipótesis Específica 3:

Ho: La gestión administrativa en la planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.

H1: La gestión administrativa en la planificación interna influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.

Tabla N° 58

Gestión Administrativa*Identificación con la empresa

		Identificación con la empresa			Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	
Gestión Administrativa	Casi nunca	2	36	45	83
	A veces	0	24	114	138
Total		2	60	159	221

Fuente. Elaboración Propia

Tabla N° 59

Pruebas de chi-cuadrado: Hipótesis Especifica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,019 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	22,318	2	,000
Asociación lineal por lineal	21,869	1	,000
N de casos válidos	221		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,75.

Fuente. Elaboración Propia

Dado los resultados de la prueba del chi – cuadrado (ver Tabla N° 58 y 59) podemos decir que, en efecto, la primera hipótesis nula (Ho): “La gestión administrativa en la planificación interna no influye directamente en la competitividad en las organizaciones en el sector bancario del Cercado de Lima.” Queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis especifica alternativa (H1): “La gestión administrativa en la planificación interna influye directamente en la

competitividad en las organizaciones en el sector bancario en del Cercado de Lima.”

Tabla N° 60

Estadística de fiabilidad de la encuesta

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,929	16

Fuente. Elaboración Propia

Según la tabla N° 58, podemos observar de acuerdo al resultado de Alfa de Cronbach que nuestro instrumento de recolección de datos tiene una relación de 0.929 con lo cual podemos decir que nuestro IRD tiene 92.9% de fiabilidad.

CONCLUSIONES

He aquí las conclusiones de mayor relevancia con respecto a los resultados obtenidos de esta investigación: “PLANIFICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR BANCARIO DEL CERCADO DE LIMA. EL CASO DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ Y BBVA CONTINENTAL”.

1. Según nuestra investigación podemos concluir que la comunicación sí es un factor importante en toda organización (no solo en este caso) para que exista mayor planificación lo cual lleva a estas entidades bancarias a ser competitivas y mantener su liderazgo en el mercado.

2. Se concluye en nuestra investigación, que la toma de decisiones es un factor muy importante en toda organización, ya que de estas pueden depender el futuro de dicha organización para alcanzar un nivel de efectividad adecuado que exija la competitividad. En este caso, las entidades bancarias estudiadas que son el Banco de Crédito del Perú y BBVA Continental, muestran que tienen una buena planificación las cuales le permiten ser competitivas en su día a día. Sin embargo, se debe prestar atención al porcentaje de colaboradores que manifiestan tener un mal clima laboral y no sienten el compromiso adecuado con las organizaciones ya que esto puede causar problemas a los bancos en cuestión con el logro de sus metas y objetivos.

3. Según nuestra investigación, la gestión administrativa es parte fundamental de cualquier organización para que se alcancen eficazmente los objetivos trazados, dado que mucho depende de las decisiones por parte de los gerentes y altos directivos para que la organización tome un rumbo adecuado y lleve a la organización al éxito. Además, mucho depende de la directiva el mantener un buen clima laboral (como se mencionó en el punto anterior), el mantener un buen clima laboral es básico y fundamental para cualquier tipo de empresa u organización para que esta pueda llegar al éxito, ya que el tener colaboradores “contentos” la organización funciona mejor, para esto siempre es bueno incentivar a los colaboradores de muchas maneras tanto verbal como económica.

RECOMENDACIONES

Mencionando las recomendaciones en nuestra investigación llamada “PLANIFICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR BANCARIO DEL CERCADO DE LIMA. EL CASO DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ Y BBVA CONTINENTAL”.

1. Hablando de la comunicación, podemos recomendar que los gerentes de cada agencia u oficina escuchen las opiniones de sus colaboradores, mucho depende de estos para poder mejorar como organización, ya sea realizando reuniones de clima laboral, reuniones específicamente laborales o conversando con cada uno de estos o encuestándolos para saber qué es lo que puede estar fallando en el equipo.

2. Mencionando la toma de decisiones, se puede recomendar que antes de tomar una decisión se estudie, se plantee una estrategia con sus pros y contras, de esta manera se pueden proyectar los posibles casos que se puedan presentar y así en el caso que suceda algún evento negativo se pueda solucionar lo antes posible, en caso de ser una buena decisión y sea el resultado positivo seguir adelante con la estrategia y mejorar esto.

3. Para concluir se recomienda en el caso de la gestión administrativa, que vayan más allá del trato jefe y subordinado, sino que sea una relación un poco más íntima, con más confianza, pero igualdad de respeto; ya que esto lleva a que el colaborador se sienta más a gusto en la organización, al estar complacido con su puesto, su trabajo mejorará, aumentara su productividad y

querrá ser mejor y reconocido en la organización. Los gerentes influyen mucho en el desempeño de sus colaboradores, si bien es cierto a los colaboradores se les mide su productividad y su actividad comercial, esta tiene que ser impulsada y motivada por sus superiores, si ellos motivan a sus colaboradores estos van a producir bien y serán comerciales, lo cual es muy beneficioso para los jefes, la oficina y la organización.

BIBLIOGRAFIA

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Tesis, "satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades"*. Lima.

Álvarez, Isaías (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Primera Edición. México, D.F: Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega editores.

Amador, F. (10 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Ander - egg, Ezequiel (1995). *Introducción a la planificación*. Decimoquinta Edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.

Araujo, G. & Quezada, J. (2006). *Formulación de estrategias para convertir a las Pequeñas y Medianas Empresas en competitivas y globales en la ciudad de Cuenca*. pre grado: Universidad Politecnica Salesiana Ecuador.

Arrelucea, R. (2013). *Los factores determinantes de la Competitividad utilizados por las empresas industriales de la provincia de San Martín, durante el año 2012*. pre grado : Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Asociación de Bancos del Perú- asbanc (2015). *Solidez de la banca peruana*. 20 de Julio de 2016. Recuperado de: <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=156>

Bernal, C (2014). *Introducción a la Administración de las organizaciones*. Segunda Edición. Colombia: Pearson Educación.

Burgwal, G & Cuéllar, J. (1999). *Planificación Estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito, Ecuador: Abya Yala.

Cantalapiedra, M (2015). *Sistema bancario*. 20 de Julio de 2016
Recuperado de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/sistema-bancario.html>

Cosío, J & Díaz F (2006). *Cómo se administra a las organizaciones*. Primera Edición. Lima, Perú: Editora ABC Perú S.A.C.

Cosío, J (2006). *Organizaciones y empresas*. Primera Edición. Lima, Perú: Editor Programa especial de profesionalización a Distancia.

Curo, R. (2014). *La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga*. pre grado: Universidad la Católica los Angeles de Chimbote.

Díez, D. (2011). *La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas*. pre grado: Universidad de Alicante.

Escalera, J. (24 de Noviembre de 2014). *Lider empresarial*. Obtenido de <http://www.liderempresarial.com/colaboradores-2/para-que-planear/>

Gareth, J (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta Edición. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J & Konopaske R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Decimosegunda Edición. México, D.F: Mc Graw Hill.

Guerra, J. (24 de Junio de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/>

Ivancevich John, Lorenzi Peter & Skinner Steven (1996). *Gestión. Calidad y Competitividad*. S.a. McGraw-Hill / interamericana de España.

Koontz, H, Weihrich, H & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Decimotercera Edición. D.F., México: Mc Graw Hill.

Lozano, J (2002). *Como y donde optimizar los costes Logísticos*. Primera Edición. Madrid, España: Fundación Confemetal.

Molins, M (1998). *Teoría de la planificación*. Primera Edición. Venezuela: Comisión de estudios de postgrado. Facultad de humanidades y educación Universidad Central de Venezuela.

Moreano, A. (2014). *Propuesta de planificación estratégica y financiera para mejorar la competitividad institucional de la empresa ARS REDEMPTOR S.A.* pre grado: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

O da silva, R (2002). *Teorías d la administración.* Primera Edición. México: Thomson.

Ossorio, A (2002). *Planeamiento estratégico.* Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina: Instituto nacional de la Administración Pública.

Quispe, D. (2015). *Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015 .* pre grado: Universidad Nacional José María Arguedas.

Robbins, S & Judge, T (2013). *Comportamiento organizacional.* Decimoquinta edición. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Rubio L & Baz V (2004). *El poder de la competitividad.* Primera Edición. México: CIDAC.

Silva, O. (2015). *La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro ferretería, de la avenida Marco Punte Llanos de la cuadra 1 a la 10, del distrito de Ate, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.* (pre grado): Universidad Católica Los Angeles de Chimbote.

Soriano, M(5 de Octubre de 1992). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/a-ab476s/AB476S01.htm>

Velásquez, M (2006). *Ética en los negocios: Conceptos y casos*. Sexta edición. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Villacís, A. & Barreiros, A. (2012). *Planificación Estratégica como herramienta de gestión para promover la competitividad en la Empresa KAWA MOTORS*. pre grado: Universidad Central del Ecuador.

Villalba, D & Jerez M (1990). *Sistemas de optimización para la planificación y toma decisiones*. Primera edición. Madrid, España: Ediciones Pirámide S.A.

ANEXOS

Instrumento de recolección de datos

Estimados colaboradores del sistema bancario, sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore según su preferencia. Tenga en cuenta lo siguiente: 5 = siempre, 4= casi siempre, 3= a veces, 2 = casi nunca, 1 = nunca. Muchas gracias por su colaboración.					
1. Género	F		M		
2. Marque la oficina o agencia bancaria	BCP		BBVA		
3. Identifique su rango de edad (marque con una X la respuesta correspondiente)	18-25	26- 33	34- 41	42- 49	50 a más.
4. Especifique su distrito de residencia: _____					
	1	2	3	4	5
5. ¿Considera usted que existe comunicación entre colaboradores?					
6. ¿Considera usted que existe compañerismo en su organización?					
7. Considera usted que se promueve el trabajo en equipo en su agencia/oficina?					
8. ¿Cree usted que existe igualdad entre colaboradores?					
9. ¿Usted trata con respeto y entusiasmo a sus jefes?					
10. ¿Cree usted que en su organización es acertada la toma de decisiones?	Si		No		
11. ¿Cree usted que las decisiones que se toman en su organización, se realizan de manera ética?					
12. ¿Cree usted que pueden existir mejores decisiones en su organización?	Si		No		
13. ¿Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones?					
14. ¿Cree usted que se alcanzan eficazmente los objetivos de su organización?					
15. ¿Considera usted que el personal está comprometido con la misión y propósitos de la organización?	Si		No		

16. ¿Considera usted que en su organización las tareas están claramente definidas?	Si		No		
17. ¿Se considera usted competente en la organización?					
18. ¿Usted reconoce y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo?					
19. ¿Considera usted que su entidad bancaria es competitiva?	Si		No		
20. ¿Usted se identifica con su trabajo y con lo que realiza?	Si		No		
21. ¿Usted que valora más de su trabajo? (Marque con X una de las alternativas.) 1) Horario de trabajo. 2) Desarrollo de línea de carrera. 3) Ambiente amigable. 4) Beneficios laborales.					
22. ¿Durante quincena o fin de mes se siente sobrecargado/a de trabajo y/o estrés?					
23. ¿Está orgulloso/a de la marca de la compañía que lo emplea?	Si		No		
24. ¿Usted mantiene una buena relación con sus superiores?					
25. ¿Su superior lo trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?					
26. ¿Su superior lo felicita cuando realiza bien su trabajo?					
27. ¿Su superior le proporciona periódicamente información sobre su desempeño?					
28. ¿Su superior se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo?					
29. ¿Desea agregar alguna pregunta?					

Escala Valorativa

RANGO	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
ESCALA	1	2	3	4	5