



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Plan de acción para mejorar la gestión del departamento del Recurso Humano y jefes de áreas, para el incremento de la productividad de los empleados de la agencia de La Libertad del Produbanco.

AUTORA:

Cabello Suárez Sonia Viviana

Previo a la Obtención del Grado Académico de:

Magíster en Administración de Empresas

TUTORA:

Mgs. Zambrano Chumo, María Laura

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Comercial, Cabello Suárez Sonia Viviana, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Mgs. Zambrano Chumo, María Laura

REVISORAS

Mgs. Gutiérrez Candela, Glenda Mariana

Mgs. Vera Salas, Laura

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Mgs. Lapo Maza, María del Carmen

Guayaquil, Enero del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sonia Viviana Cabello Suárez

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación "Plan de acción para mejorar la gestión del departamento del Recurso Humano y jefes de áreas, para el incremento de la productividad de los empleados de la agencia de La Libertad del Produbanco", previo a la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, Enero del año 2016

LA AUTORA

Sonia Viviana Cabello Suárez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Sonia Viviana Cabello Suárez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución el Proyecto de Investigación de Magister en Administración de Empresas titulado: "Plan de acción para mejorar la gestión del departamento del Recurso Humano y jefes de áreas, para el incremento de la productividad de los empleados de la agencia de La Libertad del Produbanco", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Enero del año 2016

LA AUTORA

Sonia Viviana Cabello Suárez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por haberme permitido cumplir esta importante meta, que era realizar una maestría, por haberme dado salud y todo lo necesario para poder lograrlo. Por este mismo día en el que me encuentro escribiendo este agradecimiento, en donde puedo mirar hacia atrás y sentirme tan feliz e inmensamente bendecida por todo lo que me ha dado.

A las autoridades y demás colaboradores de la Universidad Católica, por haber sido muy amables y eficientes, quienes me ayudaron atentamente a que yo ingrese a la Maestría de esta prestigiosa entidad, siempre con sus puertas abiertas para resolver cualquier consulta o requerimiento.

A los profesores que con sus enseñanzas han aportado a mi crecimiento profesional; a mi tutora del Proyecto de Investigación, Laura Zambrano, por estar muy pendiente de mi trabajo, a mis compañeros que con sus experiencias compartidas, han enriquecido mis conocimientos, también por brindarme su amistad, por haber hecho de este, el mejor grupo.

A mi familia, por su apoyo incondicional, cuando tuve que compartir mi tiempo entre la familia, estudios y el trabajo, y a las valiosas amistades que me dieron estadía en sus hogares los fines de semana que tenía que viajar para las clases, sin ellas hubiese sido más complicado manejar mi tiempo.

Sonia Viviana Cabello Suárez

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado especialmente a mis padres, Wilson y Teresa, por ser ellos mi ejemplo y mi motivación en todo lo que hago. A mis hermanos Wilson, Marianella, David y Kelly, por ser personas muy importantes en mi vida y ser apoyo incondicional; y muy especialmente a mi hija Heiling, mi mayor inspiración de superación.

Sonia Viviana Cabello Suárez

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Objeto de estudio..... | 2 |
| Campo de acción..... | 2 |
| Planteamiento del Problema..... | 2 |
| Formulación del Problema..... | 3 |
| Delimitación del Problema..... | 3 |
| Justificación de la investigación..... | 3 |
| Preguntas de la investigación..... | 5 |
| Objetivo General..... | 5 |
| Objetivos específicos..... | 5 |
| CAPITULO I..... | 6 |
| 1. Plan de acción para mejorar la Gestión..... | 6 |
| 1.1. Plan de acción..... | 6 |
| Plan, definiciones..... | 6 |
| Relación entre Plan y Planificación..... | 7 |
| Elementos para diseñar un Plan..... | 7 |
| Niveles del Plan..... | 7 |
| Etapas de la Planificación..... | 8 |
| Tipos de Planes..... | 9 |
| 1.2 Gestión del Departamento de Talento Humano..... | 11 |
| 1.2.1 Definición de Gestión..... | 11 |
| 1.2.2 Gestión del Recurso Humano..... | 12 |
| 1.2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano..... | 13 |
| 1.2.4 Funciones de la Gestión del Talento Humano..... | 15 |
| 1.3 El Capital Humano en la Empresa..... | 16 |
| 1.3.1 Importancia de la Gestión del talento Humano..... | 17 |
| 1.3.2 Departamento de talento humano..... | 17 |
| 1.3.3 Estructura Organizacional del Departamento de Talento Humano..... | 18 |
| 1.3.4 Modelos de Dirección de Recursos Humanos..... | 18 |
| Modelo industrial..... | 19 |
| Modelo asalariado..... | 20 |
| Modelo central a la periferia..... | 20 |
| Modelo competitivo..... | 20 |
| 1.4. La Empresa: Elementos y Funciones..... | 21 |
| 1.4.1 Características y Beneficios de las Empresas..... | 21 |
| 1.4.2 El Recurso Humano..... | 22 |

| | | |
|-------------------|--|----|
| 1.4.3 | Recursos Económicos..... | 22 |
| 1.4.4 | Funciones de la Empresa..... | 22 |
| 1.5 | Definición de Motivación..... | 23 |
| 1.5.1. | Importancia de la Motivación a los Empleados..... | 24 |
| 1.5.2. | Teorías sobre la Motivación..... | 24 |
| 1.5.2.1 | Teoría de la jerarquía de las Necesidades de Maslow..... | 24 |
| 1.5.2.2 | Teoría X y Teoría Y de McGregor..... | 25 |
| 1.5.2.3 | Teoría de los dos factores de Herzberg..... | 25 |
| 1.5.2.4 | Teoría de las tres Necesidades de McClelland..... | 26 |
| 1.5.2.5 | Teoría de la Formulación de Metas..... | 26 |
| 1.5.2.6 | Teoría del Refuerzo..... | 27 |
| 1.5.2.7 | Teoría de la Equidad..... | 27 |
| 1.5.2.8 | Teoría de las Expectativas..... | 27 |
| 1.5.3 | La Motivación y los Incentivos..... | 27 |
| 1.5.4 | Sistema de Incentivos para mejorar la Productividad..... | 28 |
| 1.5.5 | Tipos de Incentivos..... | 29 |
| 1.6 | Marco Conceptual..... | 29 |
| 1.7 | Marco Legal..... | 33 |
| 1.7.1 | Constitución de la República del Ecuador Año 2008..... | 33 |
| 1.7.2 | Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017)..... | 33 |
| CAPITULO II..... | | 34 |
| 2.1 | Marco Referencial..... | 34 |
| 2.2 | Estructura Organizacional..... | 34 |
| 2.3 | Funciones..... | 35 |
| 2.3.1 | Funciones del Supervisor de Cajas:..... | 35 |
| 2.3.2 | Funciones del Cajero Administrativo:..... | 35 |
| 2.3.3 | Funciones del Cajero Universal:..... | 36 |
| 2.3.4 | Funciones de Balcón de Servicios:..... | 36 |
| 2.3.5 | Funciones del Ejecutivo Comercial:..... | 36 |
| 2.3.6 | Funciones del Ejecutivo Comercial Preferente:..... | 37 |
| 2.3.7 | Funciones del Jefe de Agencia:..... | 37 |
| 2.4 | FODA del Produbanco Agencia La Libertad..... | 38 |
| 2.4.1 | Fortalezas:..... | 38 |
| 2.4.2 | Oportunidades:..... | 39 |
| 2.4.3 | Debilidades:..... | 39 |
| 2.4.4 | Amenazas:..... | 39 |
| CAPITULO III..... | | 40 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3 | Marco Metodológico. | 40 |
| 3.1 | Variables de la Investigación..... | 40 |
| 3.1.1 | Dependiente:..... | 40 |
| 3.1.2 | Independiente: | 40 |
| 3.2 | Operacionalización de las Variables. | 40 |
| 3.3 | Alcance de la Investigación..... | 43 |
| 3.4 | Tipo de Estudio..... | 43 |
| 3.5 | Métodos de Investigación. | 43 |
| 3.5.1 | Método empírico - analítico | 44 |
| 3.5.2 | Método de la medición. | 44 |
| 3.5.3 | Método lógico inductivo. | 44 |
| 3.6 | Técnicas de investigación. | 44 |
| 3.6.1 | Documental. | 44 |
| 3.6.2 | Investigación de campo. | 45 |
| 3.7 | Población y muestra. | 45 |
| 3.7.1 | Población..... | 45 |
| 3.7.2 | Muestra..... | 45 |
| 3.8 | Técnicas e instrumentos de Recopilación de Información..... | 46 |
| 3.8.1 | De diagnóstico. | 47 |
| 3.8.2 | De medición. | 47 |
| 3.8.3 | La Entrevista..... | 47 |
| 3.8.4 | La Encuesta..... | 48 |
| 3.9 | Análisis de encuestas..... | 49 |
| 3.11 | Análisis de encuestas a clientes..... | 65 |
| 3.10 | Análisis de la entrevista..... | 76 |
| | CAPITULO IV..... | 79 |
| 4 | Título de la Propuesta..... | 79 |
| 4.1 | Justificación de la Propuesta. | 79 |
| 4.2 | Objetivo General. | 79 |
| 4.3 | Objetivos específicos..... | 79 |
| 4.4 | Antecedentes de la Agencia Bancaria de La Libertad..... | 80 |
| 4.5 | Misión..... | 80 |
| 4.6 | Visión. | 80 |
| 4.7 | Filosofía..... | 80 |
| 4.8 | Aéreas Organizacionales de la Agencia Produbanco. | 80 |
| 4.8.1 | Área comercial..... | 80 |
| 4.8.1.1 | Problemática del Área comercial. | 81 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.8.2 | Área Operativa..... | 81 |
| 4.8.2.1 | Problemática del Área Operativa..... | 81 |
| 4.9 | Plan de Acción..... | 81 |
| 4.9.1 | Plan de Acción del Área Comercial..... | 81 |
| 4.9.2 | Plan de Acción para fortalecer las Visitas a Clientes Nuevos o Potenciales..... | 82 |
| 4.9.3 | Plan de Acción para fortalecer la colocación de Créditos Hipotecarios para la Vivienda..... | 83 |
| 4.9.4 | Plan de Acción para fortalecer la colocación de Créditos en General..... | 84 |
| 4.9.5 | Plan de Acción para disminuir el tiempo en fila de los usuarios..... | 85 |
| 4.9.6 | Plan de Acción para incrementar la cantidad de transacciones..... | 86 |
| | Recomendaciones..... | 88 |
| | Referencias..... | 89 |
| | Apéndice | 91 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Operacionalización de la Variable Independiente | 41 |
| Tabla 2 Operacionalización de la Variable Dependiente | 42 |
| Tabla 3 Edad en años | 49 |
| Tabla 4 Sexo..... | 50 |
| Tabla 5 Frecuencia de ayuda de jefatura | 51 |
| Tabla 6 Frecuencia de ayuda del sistema para agilizar los procesos | 52 |
| Tabla 7 El jefe planifica y motiva a trabajar en equipo | 53 |
| Tabla 8 Se siente preparado para sumir otra posición..... | 54 |
| Tabla 9 Decisiones de jefes acertadas | 55 |
| Tabla 10 Comunicación con su jefe | 56 |
| Tabla 11 Asistencia a sesiones o capacitaciones | 57 |
| Tabla 12 Con qué frecuencia motiva el jefe..... | 58 |
| Tabla 13 Solución a los problemas de usuarios..... | 59 |
| Tabla 14 Motivos para mantenerse en su lugar | 60 |
| Tabla 15 Aumenta la productividad con capacitaciones | 61 |
| Tabla 16 Es evaluado su desempeño..... | 62 |
| Tabla 17 Cumplió con las metas propuesta | 63 |
| Tabla 18Cuál es su promedio | 64 |
| Tabla 19 Edad en años..... | 65 |
| Tabla 20 Género | 66 |
| Tabla 21 Es usted cliente del Banco | 67 |
| Tabla 22 Cuánto tiempo es cliente | 68 |
| Tabla 23 Su cuenta es..... | 69 |
| Tabla 24 Tiempo para ser atendido..... | 70 |
| Tabla 25 Le gustaría ser atendido con menor tiempo | 71 |
| Tabla 26 Visita del ejecutivo de su cuenta | 72 |
| Tabla 27 Le gustaría que le visiten | 73 |
| Tabla 28 Accedido crédito en el Produbanco..... | 74 |
| Tabla 29 Le gustaría recibir un crédito..... | 75 |
| Tabla 30 Entrevistas..... | 76 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Proceso de la planificación | 9 |
| Figura 2 Proceso de la motivación..... | 28 |
| Figura 3 Organigrama estructural..... | 34 |
| Figura 4 Edad..... | 49 |
| Figura 5 Sexo | 50 |
| Figura 6 Frecuencia de ayuda de jefatura | 51 |
| Figura 7 Frecuencia de ayuda del sistema para agilizar los procesos | 52 |
| Figura 8 El jefe planifica y motiva a trabajar en equipo | 53 |
| Figura 9 Se siente preparado para sumir otra posición..... | 54 |
| Figura 10 Decisiones de jefes acertadas | 55 |
| Figura 11 Comunicación con su jefe..... | 56 |
| Figura 12 Asistencia a sesiones o capacitaciones | 57 |
| Figura 13 Con qué frecuencia motiva el jefe | 58 |
| Figura 14 Solución a los problemas de usuarios | 59 |
| Figura 15 Motivos para mantenerse en su lugar de trabajo | 60 |
| Figura 16 Aumenta la productividad con capacitaciones | 61 |
| Figura 17 Es evaluado su desempeño | 62 |
| Figura 18 Cumplió con las metas propuestas..... | 63 |
| Figura 19 Cuál es su promedio | 64 |
| Figura 20 Edad en años | 65 |
| Figura 21 Género..... | 66 |
| Figura 22 Es usted cliente del Banco | 67 |
| Figura 23 Cuánto tiempo | 68 |
| Figura 24 Su cuenta es..... | 69 |
| Figura 25 Tiempo para ser atendido | 70 |
| Figura 26 Le gustaría ser atendido con menor tiempo | 71 |
| Figura 27 Visita del ejecutivo de su cuenta | 72 |
| Figura 28 Le gustaría que le visiten | 73 |
| Figura 29 Accedido crédito en el Produbanco | 74 |
| Figura 30 Le gustaría recibir un crédito | 75 |

RESUMEN

Este trabajo de investigación se plantea en función a la necesidad de mejorar la gestión del personal de la agencia del PRODUBANCO del cantón La Libertad, a fin de fortalecer e incrementar su productividad la que se sustenta en los problemas que se presentan al interior de la organización, en las áreas comercial y operativa donde se detectan serias falencias en tiempo de espera de los clientes en fila, bajo índice de colocación de créditos generales e hipotecarios, número de visitas a nuevos y potenciales clientes, cantidad de transacciones realizadas por los cajeros, entre otras, planteando como objetivo general determinar los elementos de gestión del talento humano que deben aplicarse para incrementar la productividad, resaltando como campo de acción el desarrollo integral del personal, identificando al plan como la variable independiente y el mejoramiento de la gestión de recurso humano como dependiente, a fin de establecer alternativas que produzcan el desarrollo del mismo en un determinado periodo, trabajo que mediante la aplicación de encuestas y entrevistas como instrumentos, facilitan la recolección de información como parte de la metodología; la que será tratada, procesada y analizada para diseñar un diagnóstico situacional de la problemática que será la línea base para formular las propuestas de solución, sustentadas en la planificación mediante matrices de acción, actividades de seguimientos y evaluación de los procesos a fin de que disminuyan los índices de dificultades, apoyados en aportes teóricos y conceptuales claves que validen la investigación, fundamento necesario para plantear conclusiones y recomendaciones útiles y prácticas.

Palabras claves: Gestión, Administrativa, Recursos, Humanos, Plan, Índices.

ABSTRACT

This research is proposed according to the need to improve management personnel agency PRODUBANCO of La Libertad, to strengthen and increase productivity which is based on the problems that arise within the organization in the commercial and operational areas where serious deficiencies are detected in time customer waiting in line under general placement rate and mortgage loans, number of visits to new and potential customers, number of transactions by ATMs, among other, raising overall objective to determine the elements of human talent management to be applied to increase productivity, highlighting the scope and comprehensive staff development, identifying the plan as the independent variables and the improvement of human resource management as dependent, to establish alternative development to produce it within a certain period, work by conducting surveys and interviews as tools facilitate the collection of information as part of the methodology; which will be treated, processed and analyzed to design a situational diagnosis of the problem will be the baseline for proposing the solution, supported in planning by action matrices, activities of monitoring and evaluation processes in order to reduce indexes difficulties, supported by key theoretical and conceptual contributions to validate research foundation needed to draw conclusions and useful and practical recommendations.

Keywords: management, administrative, human, Plan, Indices.

Introducción.

El presente trabajo de investigación denominado Plan de acción para mejorar la gestión del departamento del recurso humano y jefes de áreas, para el incremento de la productividad de los empleados de la agencia de La Libertad del Produbanco, pretende mediante el análisis teórico y conceptual fundamentar la importancia que tiene el talento humano en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones sean estas productoras de bienes o servicios, considerando los múltiples desafíos que constantemente asedian al personal que labora en entidades bancarias, partiendo del análisis de los problemas causados por el bajo rendimiento o el poco interés al efectuar sus labores y actividades que se reflejan en la atención y servicio que prestan a los diferentes usuarios y clientes de la agencia del Produbanco de esta localidad.

De acuerdo al objeto planteado, la investigación se orienta a identificar, las causas y efectos de los diferentes problemas que presentan tanto el área comercial como la operativa de la agencia bancaria en los tiempos de espera de los clientes, bajo nivel de solicitudes de créditos y bajo índice de visitas a potenciales clientes, trabajo que se diseña en cuatro capítulos previo el planteamiento y formulación del problema, hipótesis, y las variables; el contenido del primer capítulo que sustenta y justifica de forma teórica y textual con el aporte de libros, revistas, artículos, tesis e informes relacionados al tema, de varios autores entre ellos Sequeira, Morcillo, Orión, Huerco, Villamayor, Lamas entre otros que sustentan temas como el plan, tipo de planes y teorías, elementos de un plan, gestión, funciones y características del departamento de recursos humanos, los diferentes modelos de gestión, la motivación, marco conceptual, marco legal, en el segundo capítulo se plantea el marco referencial, la estructura organizacional, las diferentes funciones y el análisis de la matriz FODA de la institución, el tercer capítulo contiene el análisis metodológico, instrumentos, métodos y tipos de investigación aplicados en el desarrollo del trabajo además del respectivo análisis estadístico a cada uno de los ítems planteados en la encuesta usando herramientas electrónicas de Excel que facilita el proceso de análisis en forma amigable y de fácil interpretación como línea base para el diseño de la propuesta que es el cuarto capítulo, el que está planteado como alternativa de solución para la problemática planteada, finalmente se redactan las conclusiones y recomendaciones válidas para el presente caso.

Objeto de estudio.

El presente trabajo de investigación busca sustentar las causas y efectos de los problemas planteados en la agencia del Produbanco del cantón La Libertad especialmente en el tiempo de espera de los clientes, bajo índice de atención a los usuarios y el reducido número de visitas a clientes y potenciales clientes por lo que se hace necesario identificar los aportes conceptuales de varios autores en relación a temáticas orientadas a los planes de acción y sus componentes, niveles tipos y etapas así como a la gestión del departamento de recursos humanos, su naturaleza, objetivos y funciones, los modelos existentes y la motivación que necesita el personal de la agencia bancaria del Produbanco del cantón La Libertad a fin de justificar las propuestas de solución planteadas como respuesta a los diferentes problemas encontrados en esta organización.

Campo de acción.

El trabajo investigativo tiene como campo de acción la agencia bancaria del Produbanco ubicada en el centro del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, la misma que brinda servicio a usuarios de toda la península y clientes de todo el país en el periodo 2014 - 2015, ajustados al número de empleados y áreas de incidencias para el presente caso la comercial y operativa de la agencia.

Planteamiento del Problema.

Toda empresa de servicios cuenta como recurso prioritario y necesario el recurso humano, que es el motor dinámico de la existencia de estas organizaciones; sin embargo presentan situaciones y elementos que provocan el desinterés y poca colaboración de los empleados para el cumplimiento de objetivos planteados por las empresas. El análisis de esta problemática detecta que el talento humano, presenta una baja productividad, respecto a lo que realmente podrían producir. Muestran poca o baja motivación en sus actividades y lo que es más preocupante la poca colaboración de las jefaturas o directores de áreas, no existe un plan de acción definido que permita mejorar el rendimiento del recurso humano que presta su servicio en la agencia Bancaria del Produbanco del cantón La Libertad.

Situaciones que generalmente impiden aprovechar en gran porcentaje el desempeño de sus empleados, afectando directamente la productividad, lo que imposibilita que la empresa se expanda o se desarrolle con mayor rapidez y se genere

mayor utilidad y rentabilidad en cada uno de los periodos y durante el desarrollo de la misma. Por lo tanto, el análisis de estos aspectos, son necesarios para comprender y establecer las acciones a seguir y comprometer al talento humano a ser parte de a la mejora continua.

Las constantes quejas e inconformidades de los usuarios, el incumplimiento de metas y objetivos planteados sustentan la necesidad de analizar aportes teóricos como es el caso tratado por Ricardo Fernández (2010), en su obra la mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. El autor analiza y propone varias acciones que permitirían mejorar la productividad y rentabilidad de la agencia bancaria del Produbanco ubicada en el cantón La Libertad como parte esencial de la investigación que está fundamentada en libros de varios autores, artículos, y documentos que se aplican a las necesidades que presentan estas organizaciones. Es imprescindible fomentar y aplicar las estrategias propuestas con el fin de establecer un correcto control y mejorar los índices de productividad y rentabilidad del recurso humano de la agencia PRODUBANCO del cantón La Libertad.

Formulación del Problema.

¿Al aplicar el plan de acción de gestión del departamento de talento humano y de las jefaturas, mejorará el desempeño y rendimiento de los trabajadores de la agencia del Produbanco del cantón La Libertad?

Delimitación del Problema.

El presente trabajo de investigación se aplica al rendimiento del recurso humano que presta sus servicios en la agencia del PRODUBANCO del cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, su procesos, departamentos y áreas donde realizan sus actividades en un tiempo establecido, para el presente caso el periodo comprendido entre el año 2014 y parte del año 2015, donde se detectan problemas en atención a clientes, números de créditos solicitados y atención al público así como el bajo índice de visitas a clientes y potenciales clientes, causados por la falta de planificación y organización, causado por el desinterés y descuido del personal.

Justificación de la investigación.

La investigación propuesta busca, mediante el análisis de teorías y conceptos fundamentar la necesidad e importancia del Recurso Humano en las empresas, como lo

menciona Antonio Lucas Marín (1992) en su obra La teoría de la satisfacción quien analiza la existencia de las diversas relaciones entre la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo, el desempeño en el mismo; identificar las diferentes situaciones que presentan internamente el personal de las empresas de servicios, como por ejemplo desmotivación de los empleados, bajo nivel de rendimiento, alta rotación de empleados; entre otros elementos que afectan a las empresas. De acuerdo a los objetivos de esta investigación, los resultados permiten conocer el comportamiento de los empleados en las empresas de servicios, para luego analizar los diferentes métodos que pueden utilizar las empresas para influir positivamente en el desempeño de sus empleados, beneficiando a los usuarios y empleados; para luego aplicar estrategias específicas en cada una de ellas especialmente en la agencia del Produbanco del Cantón La Libertad, empresa de servicios que forma parte de la presente investigación, lo que traerá como resultado mejorar la productividad, mayor desarrollo de la empresa y los empleados obtendrán mayores reconocimientos económicos y no económicos, tal como lo decreta el segundo artículo de la constitución de la República del Ecuador del 2008 sobre el derecho al buen vivir y en la sección octava la relación al derecho del trabajo y seguridad social.

De la misma forma el presente trabajo de investigación se plantea con la finalidad de dar respuesta al problema detectado en la agencia bancaria sujeta de estudio, donde la principal causa de los reclamos de los clientes y usuarios, se debe al mal desempeño de los empleados, producto de la mala actitud de los trabajadores y muchas veces poca gestión del departamento de talento humano y de los jefes de áreas, directores o jefes inmediatos; lo que crea ambiente de trabajo poco motivador para las personas. Con el fin de fortalecer el rendimiento de cada uno de los servidores, puesto que en la actualidad, la competencia entre empresas de servicios es muy agresiva, muchas veces se ofrece los mismos productos, la diferencia la hace la calidad de servicio de cada una de ellas. Lo indicado conlleva a que las empresas pierdan clientes cada día por lo que bajan su productividad y rentabilidad programada, razón por lo cual los procesos se ajustan al objetivo nueve del Plan Nacional Del Buen Vivir que garantiza el trabajo digno y detalla los entornos saludables y adecuados para desarrollar las actividades laborales.

Preguntas de la investigación.

¿El conocimiento de los elementos del plan de acción influye en la gestión del departamento de talento humano, en el desempeño y rendimiento de los trabajadores?

¿Los programas de capacitación que aplican las empresas fortalecen los conocimientos y actitudes del personal a fin de lograr buenos índices de productividad basada en el desempeño del talento humano?

¿Cómo incide la productividad de una persona en la rentabilidad de una empresa, en relación a otros factores no humanos?

¿Cómo percibe actualmente, la mayoría de los empleados su ambiente laboral?

Objetivo General.

Diseñar un plan de acción con actividades y elementos técnicos y administrativos que generen el incremento de la productividad de los empleados en la agencia Produbanco del cantón La Libertad a fin de que se fortalezca el desarrollo y rentabilidad de la institución.

Objetivos específicos.

- Fundamentar teórica y científicamente los componentes y elementos de un plan de acción mediante aportes de varios autores que justifiquen la problemática y causas del accionar de los empleados de la agencia del PRODUBANCO del Cantón la Libertad.
- Diagnosticar las principales causas y efectos que impiden el desarrollo y productividad del departamento de talento humano la agencia del PRODUBANCO del cantón La Libertad, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.
- Diseñar un plan de acción para las áreas operativas y comerciales de la agencia del PRODUBANCO del Cantón La Libertad, con la finalidad de incrementar los índices de productividad y rentabilidad de los empleados.

Identificación de las Variables.

Variable Independiente:

Plan de acción.

Variable Dependiente:

Productividad de los empleados.

CAPITULO I

1. Plan de acción para mejorar la Gestión.

1.1. Plan de acción.

Plan, definiciones.

Todo plan por su naturaleza y estructura se compone de varios elementos y factores que bajo el paraguas de la coordinación, organización, ejecución y evaluación buscan alcanzar el estado ideal planteado en los objetivos generales y específicos de la organización siempre y cuando exista una evaluación previa que facilite diseñar un diagnóstico que establezca las dificultades, problemática y necesidades que se encuentren en el entorno, para posteriormente realizar un análisis previo que conlleve a efectuar las actividades de manera eficaz y eficiente desarrollada en varias etapas coordinadas y planificadas en un tiempo establecido, ya que una de las características de la planificación es que se puede realizar en cualquier momento o periodo dependiendo de las necesidades.

Para Sequeira (2009) un plan es un instrumento que se exterioriza de forma organizada y planificada, compuesto de diferentes acciones específicas y globales, ajustadas a ciertos lineamientos específicos que conlleve al cumplimiento de objetivos y metas en un tiempo determinado.

Morcillo (2002) considera que un plan es un conjunto de gestiones y acciones que se presentan de forma dividida en una determinada organización a fin de llegar a cumplir las metas propuestas, detallando los inconvenientes y problemas que se presenten en un determinado tiempo, con el propósito de elaborar propuestas que brinden soluciones a las necesidades y problemas con la finalidad de mejorar las dificultades identificadas en una determinada organización.

En cambio, la editora de la enciclopedia Salvat expresa que el plan es aquella recopilación de datos que se explora con el propósito de dar soluciones a los diferentes ámbitos sean políticos, sociales o culturales. (Salvat, 2004, pág. 67).

Los autores concuerdan en las conceptualizaciones que el plan es un instrumento que está compuesto por elementos y se lo realiza en función a los problemas detectados en las organizaciones o entidades, esto a la vez permite buscar las soluciones que accedan al cumplimiento de actividades planificadas para alcanzar las metas. Está orientado a conseguir el mejoramiento de la gestión del departamento del

recurso humano y jefes de áreas, para el incremento de la productividad de los empleados de la agencia de La Libertad del PRODUBANCO.

Relación entre Plan y Planificación.

Existe una relación implícita entre la planificación y plan ya que una es la acción y el otro es el instrumento técnico que se ejecuta, por lo tanto es necesario para el presente trabajo de investigación analizar de forma exclusiva el termino planificación que es considerado como la actividad que facilita la decisión y coordinación de los elementos, recursos y actores a fin de alcanzar las metas y objetivos planteados considerando en tiempo y espacio. (Orion, 2004)

Para Sequeira (2009) Planificar entonces es un proceso que permite seleccionar y determinar las actividades de manera coordinada con los elementos y recursos, mediante la toma de decisiones para el cumplimiento de las acciones que requiere desarrollar toda organización para beneficio de las metas generales.

Elementos para diseñar un Plan.

De acuerdo a las conceptualizaciones de un plan, se establece varios elementos complementarios que se describen a continuación:

- Identificación de un problema.
- Beneficio individual o colectivo para cambiar situaciones.
- Persona comprometida de transformar las situaciones.
- Escasos recursos.
- Proceso procedente del análisis de bienes de acción.
- Selección de opciones más viables.
- La elaboración del plan de acción. (Marcillo, 2012)

Niveles del Plan.

Para algunos autores los planes son estructurados en función a varios niveles caracterizados generalmente por el área geográfica desde la más pequeña y local hasta la estructura extensa y general de acuerdo a las necesidades o problemática que presente el sector, aun cuando otros mencionan que puede ser local, nacional y regional.

Nivel nacional.- Están orientados a promover el desarrollo dentro de los límites de una nación en un determinado tiempo y con ciertos recursos asignados a fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas en la organización. (Orion, 2004)

Nivel regional.- Tiene como finalidad impulsar el desarrollo en zonas específicas en un área geográfica determinada con elementos técnicos, financiero y humano en un tiempo específico. (Orion, 2004)

Nivel local.- Se caracteriza por la asignación o corte geográfico específico o exclusivo propio de una localidad en estas se pueden incluir las diferentes agrupaciones o asociaciones de un determinado lugar. (Orion, 2004)

Etapas de la Planificación.

La planificación es un proceso que no termina con el diseño o ejecución de un proceso, proyecto, este requiere de instrumentos que faciliten su contrastación y comparaciones, para evaluar constantemente para que se produzcan los ajustes que se requieran con el fin de alcanzar las metas propuestas y si lo queremos mirar por etapas, debemos reseñar las siguientes:

Preparatorio.- Es el momento dedicado a la articulación, con el tiempo y por efectos de la especialización, se requiere de la asistencia y el apoyo de los técnicos o especialistas. (Orion, 2004).

Acción.- Las actividades y líneas de acción propuestas deberán en todo caso contribuir al cumplimiento de las metas trazadas, en cuya enunciación debe observarse una secuencialidad, por lo que se debe recurrir al tiempo de manera clara. (Orion, 2004)

Evaluación y seguimiento.- Todo proceso, cuando es consistente, requiere de estar evaluándose continuamente, para cerciorarse de que los recursos empleados son aplicados de manera eficiente, por lo que se busca siempre mantener la fluidez de los recursos financieros, también se opta siempre por las opciones más convenientes (Orion, 2004).

De manera visual se representa con un flujo grama del proceso de la planificación detallando la respectiva secuencia y elementos entre ellos la preparación, la acción y la evaluación a fin de alcanzar los objetivos propuestos lo que se detalla a continuación en el siguiente gráfico:

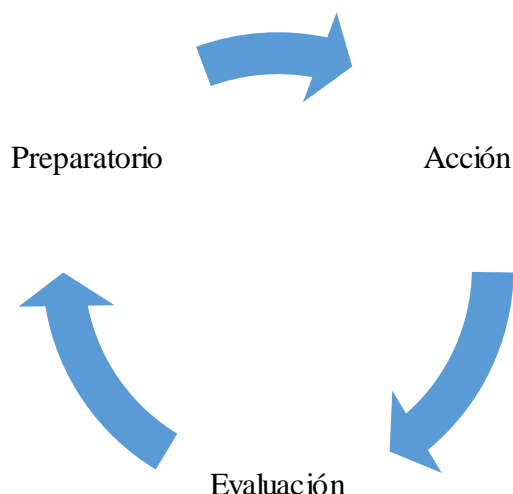


Figura 1. Proceso de la planificación

Tipos de Planes.

Existen varias clases de planes que se han consolidado a medida que se van produciendo los resultados:

Plan tradicional.- Son aquellos que se rigen por metódicas (procedimientos, formatos, matrices) de más frecuente utilización y que por su uso frecuente, han podido estandarizarse y esto facilita los controles y cómo se van desarrollando todos los pasos. (Orion, 2004).

Plan situacional.- Esta clase de plan, se rige por las condiciones que rigen cada situación, por lo que es aplicado a su realidad y más susceptible de adaptarse a los cambios y mejorar la implementación de métodos y recursos, lo que le agrega unas condiciones de efectividad que le hacen de bastante uso.

Plan estratégico.- Esta modalidad de planes, tuvieron su origen en el sector privado, es una herramienta dinámica que ahora se está implementando en el sector público como una fuente de réplicas que están produciendo muy buenos resultados y han sido motores para la modernización (Orión, 2004)

A partir de la realización del diagnóstico y cuando se identifican los retos, se procede al diseño de un plan de acción el mismo que está compuesto varias actividades y acciones propias y específicas de manera coordinada, las mismas que conforman una estrategia que tiene como fin hacer frente a los inconvenientes que frecuentemente se suscitan en la administración del talento humano, principalmente porque se abandona el enfoque

determinista de las personas como un recurso que se consume y se adopta el de talento humano, el cual es potenciabile, perfectible y en constante superación.

El objetivo de la administración del talento humano, consiste en buscar la manera en que los directores, jefes o administradores logren los objetivos propuestos por la institución mediante actividades o acciones previamente establecidas de manera continua y coherente para que contribuyan al cumplimiento de las metas propuestas por una organización, los planes de acción son la expresión de la manera en que se deben ejecutar cada una de las actividades y acciones a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y deben estar organizadas metodológicamente para no desviar los recursos ni despilfarrar el tiempo en la ejecución. (Scholert, 2010)

La manera más correcta de expresar los diferentes planes de acción es mediante la utilización y aplicación de una matriz en la que se pueda precisar el plazo, los recursos técnicos, financieros y el capital humano suficiente para su realización. Los planes de acción se pueden aplicar en programas y proyectos donde se requiera y concentren las iniciativas para su ejecución y que en su conjunto contribuyan al correcto proceso administrativo, ayuden a potenciar las fortalezas e impacten en las debilidades dentro de la institución en un determinado periodo, por lo que necesariamente se evaluarán y retroalimentarán los procesos en que incurran.

La mayoría de los diccionarios definen la palabra plan como la acción previa de un proyecto, programa que tiene como fin lograr los objetivos planteados, estas se formulan en función a tres características generales: la institución, su objetivo y metas. Es claro establecer que la planeación precede a todas las etapas de todo proceso administrativo, esto implica la toma de decisiones estableciendo bases que ayuden a determinar los grados de riesgos, su ejecución y resultados positivos dependerán de la eficacia de sus actores.

Los planes de acción son considerados también como un conjunto de documentos elaborados con el propósito de lograr los objetivos propuestos y estructurados por una organización tanto en el ámbito cuantitativo y cualitativo que se evalúan constantemente y se registran en un determinado tiempo mediante la asignación de responsabilidades y tareas específicas que contribuyen a la consecución de los objetivos. Consiste en el resumen de tareas que realizan ciertas personas, en un plazo determinado, utilizando recursos humanos, materiales y económicos, generalmente se apoyan en varias interrogantes ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿con quién?, las acciones previstas o establecidas (Publica, 2012).

1.2 Gestión del Departamento de Talento Humano.

1.2.1 Definición de Gestión.

En cuanto al significado del término *gestión*, es necesario el análisis de la etimología que permitan aclarar el sentido lógico de sus elementos. La palabra *gestión* proviene de la palabra latina *gestus*, que significa: actitud, gesto o movimiento. (Torres, 2006)

El término, *gestus* se origina también del vocablo latín *gerere*, que en su interpretación significa llevar a cabo alguna acción trasladar un artículo, idea o cosa, enfrentar un combate o guerra y en el plano artístico realizar una acción sobre el escenarios.(Torres, 2006)

Según Jorge Huerco (2010) la palabra *gestión* proviene directamente de *gestio-onis*: que demarca la acción de llevar a cabo una actividad, además, está relacionada íntimamente con el término *gesta*, que denota la historia de lo realizado, y el término *gestación* que interpretado establece la acción de llevar encima.

Para Jorge Huerco el análisis de este término debe realizarse bajo dos condiciones: Primero es la que se refiere al carácter netamente activo, con cierta relación a las acciones bélicas, en este sentido, *gestión* está estrechamente ligada a *estrategia de stratos-ego*: que significa yo conduzco, desarrollado en la teoría de la guerra del siglo XIX, para Karl Von Clausewitz significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar o destruir al enemigo a sus fuerzas, voluntad y su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. A este punto *estrategias de gestión* son acciones planteadas para estar sobre el otro, como lo explica el pedagogo brasileño Paulo Freire, actuar contra el otro. (Jorge, 2010)

La segunda condición, es más de carácter cultural del *gestus*, pero reformulándolo en un sentido activo la que parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de la sociedad, del grupo, organización o institución; reconociendo la historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo hasta la que encontramos hoy, en este sentido, la *gestión* es una modalidad de acción que va desde lo administrativo, organizativo hasta lo artístico y creativo. (Paredes, 2010)

Para Claudia Villamayor y Ernesto Lamas el término *gestionar* consiste en un conjunto o proceso de trabajo compuesto por acciones integrales coordinadas por diferentes ideas y esfuerzos a fin de alcanzar determinados objetivos propuestos por una organización junto con sus integrantes de forma democrática, participativa e incluyente. (Claudia Villamayor, 2008, pag. 22)

Gestionar consiste en articular los procesos a los resultados, así como la corresponsabilidad de los actores en la toma de decisiones, considerando la necesidad de desarrollar procesos de trabajo en equipo y la satisfacción personal de quienes participan en el proyecto. En relación a esta característica de la gestión de los recursos humanos Huerco (2010) señala que una gestión exitosa se refiere a la coordinación de esfuerzos de los integrantes que se logra considerando las habilidades y fortalezas de la dirección ajustados a los roles y funciones asignadas de forma coherente de forma participativa en bien de la organización o institución y de las personas que forman parte de ella. (Jorge, 2010)

Cuando se habla de gestionar, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establecen objetivos comunes, organizan, articulan y proyectan las fuerzas de los recursos humanos, técnicos y económicos. La gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes participan, necesariamente debe articularse construyendo procesos colectivos, que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional.

1.2.2 Gestión del Recurso Humano.

La administración y gestión del talento humano de una organización no es una tarea fácil de realizar ya que considera factores muy sensibles e intelectuales necesarios para el correcto desarrollo de una entidad, entre estos factores se pueden mencionar la cultura, objeto o meta de la organización, su estructura administrativa, la relación con su entorno, tecnología, mercado entre otras variables, es una función dedicada al reclutamiento, contratación, entrenamiento, evaluación y remuneración de las personas que colaboran en la empresa, desde una óptica que no toma a las personas como objetos o recursos, sino como seres vivos, que se pueden potencializar para provecho propio y de la organización o institución. Por lo que todos los gerentes, jefes o directores son gerentes de apoyo que están involucrados en la ejecución del proyecto productivo. (Chiavenato, 2006).

Chiavenato también declaró a la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2006, pag. 78).

Ramírez y Eslava Afirmaron que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Willy Ramírez Chávarry, 2010)

Dessler, también agregó, que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones interpersonales dentro del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los colaboradores de la compañía. (2005) Otro autor enunció que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como factores para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. (Mondy, 2005).

En el concepto de talento humano, se incluye todo esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, actitudes, la creatividad y la cultura general. (Vera & Coello, 2005)

1.2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

Para establecer una organización exitosa solo se puede lograr si se es capaz de optimizar las inversiones, en especial aquella destinada al personal. La gestión del talento humano tiene como función primordial optimizar la colaboración de las personas sean estos: empleados, funcionarios, directores, entre otros para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Chiavenato, a su vez, consideró que todas las personas son capaces de disminuir o aumentar tanto sus fortalezas como sus debilidades de acuerdo a la situación o problemática planteada a fin de incrementar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate para tal efecto se plantean siete acciones a fin de contribuir a eficiencia y eficacia de una empresa entre ellas:

- **Soporte para la organización a fin de lograr sus objetivos y plantear su misión:**

Cada empresa tiene diferentes funciones para la administración del talento humano cuyo objetivo principal es alcanzar las diferentes metas propuestas por la dirección estableciendo las vías planteadas en la misión institucional.

- **Suministrar factores de competencia a la organización**

Aprovechar el contingente humano con sus habilidades y destrezas para ejecutar las tareas asignadas en la organización.

- **Motivar, reparar y entrenar al talento humano para la organización**

La motivación humana es un factor clave en el desarrollo y resultados de un departamento u organización, el reconocer la labor de las personas es clave, en todo los aspectos este incentivo puede no ser solo económico, se debe recompensar constantemente los buenos resultados obtenidos, para tal efecto los objetivos, procesos y métodos deberán ser claros y precisos así como los instrumentos de medición o de resultados.

- **Facilitar los procesos de autorrealización y bienestar del talento humano de la organización.**

Por lo general los empleados insatisfechos fácilmente se desligan de la organización o empresa, tiene una pésima producción y con frecuencia abandonan su puesto de trabajo, el éxito del talento humano radica en la felicidad y satisfacción que tiene los colaboradores en el trabajo.

- **Desarrollo de una buena calidad de vida laboral en la organización**

Para lograr éxito y productividad positiva para toda organización es necesario proveer espacios y ambientes de trabajo agradable, seguro, donde se facilite la libertad de pensamiento e ideas y se motive a la toma de decisiones con cierta libertad y autonomía, hará del recurso humano fiel, estable y comprometido.

- **Administrar el cambio**

Toda organización esta propensa a los cambios causados por la modernización y globalización afectando directamente a la economía, cultura y sociedad aun cuando su

contenido suelen ser más dinámicos y fácil de aplicar no deja de causar dificultad en la supervivencia de la organización. (Chiavenato, 2006).

- **Diseñar políticas de comportamiento social.**

Toda organización y su personal deben contener patrones éticos y de responsabilidad social considerados como una obligación de la empresa y para las personas que laboran en ella.

Todo administrador, jefe o director del talento humano siempre va a desempeñar sus actividades en relación a las cuatro funciones importante de la administración:

- La planificación
- La organización.
- La dirección y
- El control. (Ivanovich, 2005)

1.2.4 Funciones de la Gestión del Talento Humano.

Funciones que el administrador deberá diseñar y relacionar con el fin de establecer políticas encaminadas a una buena administración del talento humano que pertenece a la organización, entre ellas se mencionan a continuación:

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

Consiste en procedimientos claros y precisos que se utilice para la inclusión de personas a la empresa u organización, que incluyen acciones que van desde la convocatoria, selección y elección del personal hasta la contratación.

- **Proceso de asignación de puestos y remuneración.**

Procedimientos que se utilizan para asignar responsabilidades y tareas específicas que el empleado debe desarrollar en la empresa, su posición en el organigrama estructural y administrativo, la descripción y evaluación de sus funciones así como la valoración de su experiencia y profesionalización para la asignación de remuneración y salarios.

- **Compensación y asignación de beneficios sociales.**

Esta acción es utilizada para motivar al personal al mismo tiempo que se cumple con lo establecido en la ley y derecho laboral, se establecen además sistemas de recompensas, remuneraciones extras, bonos, comisiones y otros ingresos de acuerdo a los resultados obtenidos en el periodo (Dessler, 2005).

- **Procesos de capacitación y desarrollo personal de los empleados.-**

Son acciones programadas para el personal a fin de capacitarle para que incrementen sus conocimientos o se especialicen en alguna tarea específico o profesional en este proceso se incluyen sistemas de comunicación, entrenamiento, especialidad y desarrollo de habilidades y cualidades del personal con la premisa del mejoramiento continuo.

- **Sistema de permanencia del personal en los programas de higiene y seguridad.**

Acciones utilizadas para desarrollar condiciones satisfactorias y agradables al personal proponiendo ambientes seguros e higiénicos este proceso incluye temáticas como: disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, relaciones interpersonales entre otros elementos.

- **Procesos de evaluación del personal.**

Es un sistema planteado para medir y controlar el desempeño y productividad de los empleados de la empresa, permite verificar los resultados obtenidos en un periodo o en una tarea específica asignada previamente, se requiere para su ejecución contar con una base de datos y un buen sistema de información (Dessler, 2005).

Todas estas acciones se plantean de acuerdo a las influencias ambientales y condiciones tanto internas como externas con la intención de lograr la mayor compatibilidad entre los elementos del factor humano.

1.3 El Capital Humano en la Empresa.

Las empresas actuales se caracterizan por la prioridad que dan al talento humano asignando costos considerables a la Investigación y desarrollo, activos enmarcados en la inteligencia y el servicio. Activos que incluyen habilidad, experiencia, conocimiento e información ya que el capital, está en el cerebro y no en el recurso económico del patrón (Chiavenato, 2006).

Otra realidad digna de análisis es la preocupación de las personas y los que dirigen las organizaciones por el alto índice de desempleo, y tratan de aplicar soluciones fomentando el desarrollo de los conocimientos y las habilidades de sus colaboradores. Se han desarrollado ambientes de competitividad donde solo podrán sobrevivir aquellas que muestren la capacidad de ser ágiles y de anticipar los cambios inclinándolos a su favor. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo

humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la parte emotiva. El conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de las sociedades y de las empresas. (Mondy, 2005)

El retorno de las inversiones sumadas a la utilidad más el crecimiento constante, la continuidad y permanencia en el mercado son los elementos de resultados que se consideran para declarar a una organización como exitosa nivel que solo se consigue con el porte del recurso humano, cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese principio.

1.3.1 Importancia de la Gestión del talento Humano.

Está claro que el talento humano de una organización está en la capacidad de disminuir o aumentar tanto sus fortalezas como sus debilidades en función a la empresa, y va a depender de la manera como se les trate, razón por el cual, para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los responsables traten a las personas como elementos básicos de la eficacia de la empresa.

La ATH debe contribuir a la eficacia de la empresa mediante las siguientes acciones:

- Garantizar a la organización que se alcanzarán los objetivos propuestos.
- Brindar personal competitivo a la empresa.
- Preparar y entrenar personal para la organización.
- Facilitar la autorrealización de los colaboradores en el puesto de trabajo.
- Proveer, desarrollar y mantener entornos adecuados para el trabajo.
- Guiar, orientar y establecer los procesos de cambio.
- Diseñar políticas internas basadas en principios y valores como la ética y el respeto. (Mondy, 2005)

1.3.2 Departamento de talento humano

Las tareas del departamento de talento humano dependerán mucho del tipo de empresa y del tamaño de esta, si fuera una organización pequeña, la responsabilidad recae sobre el gerente general, especialmente en lo que concierne a las normativas y políticas del personal, en organizaciones medianas es necesario establecer un departamento exclusivo para el recurso humano mucho más técnico y profesional, para las empresas de mayor tamaño es necesario tener un departamento de personal muy bien

montado y definido, dirigido por un profesional o especialista en el ramo quien cumplirá con la función de director que en el organigrama funcional mantiene el mismo nivel jerárquico que un gerente además de otros factores como, el producto, la ubicación, el mercado, entre otros factores predominantes en el entorno.

1.3.3 Estructura Organizacional del Departamento de Talento Humano.

Las funciones y responsabilidades del Departamento de Talento Humano, cuyas actividades dependerán de numerosas condiciones externas, como el mercado de mano de obra, grado de desarrollo social y cultural entre otros, y entre las condiciones internas, elementos como la estructura de la Organización, y el estilo de dirección que adopten la empresa las que se dividen en tres grupos de tareas:

- Particulares, que generalmente presentan servicios: valoran el puesto de trabajo y al personal, parte de la selección y reclutamiento del talento humano.
- Globales, son de un nivel más alto que busca incrementar la productividad, capacidad, voluntad, identificación y planificación de las necesidades del talento humano, facilita el desarrollo de relaciones laborales.
- Integrales, tienen la capacidad de participar en la dirección del talento humano a fin de asegurar la asignación del personal ajustado a los criterios de eficiencia económica y social.

1.3.4 Modelos de Dirección de Recursos Humanos.

Existen varios modelos de relación a la dirección de recursos humanos entre ellos se mencionan los siguientes:

Modelo de beer y sector

Este modelo parte del concepto básico, de que es la gerencia o dirección general la responsable de generar las normativas y políticas relacionadas a la administración del talento humano, de la misma forma la responsable de los resultados, necesidades y bienestar de los empleados en función al servicio de la comunidad, es tarea de la dirección establecer los procesos de convocatoria, gestión, reclutamiento, selección, contratación y asignación de puesto y responsabilidades, de la misma forma tiene la responsabilidad de retener, entrenar, preparar, capacitar y evaluar constantemente la productividad y desarrollo de las funciones sin descuidar la motivación, incentivos y asensos de los mismos e incluso la renovación o despido de aquellos que no cumplan

con sus funciones o tareas asignadas. El autor sustenta el modelo en cuatro políticas básicas:

- Influencia de los empleados: Ajusta las políticas de las organizaciones al nivel o resultado de la gestión o productividad que tiene el empleado en la institución.
- Rotación de personal: Es responsabilidad de la dirección, la coordinación de la rotación del personal, controlando el flujo en determinados periodos en los procesos de entrada y salida de acuerdo a las necesidades y estrategias planteadas por la entidad en función a la cantidad y calidad producida, e incluso los costos generados en un periodo.
- Establecer un sistema de recompensas: La motivación y estímulo de carácter financiero y no financiero siempre son considerados como la contrapartida en la función laboral de los servicios de los empleados para la organización, esta genera un alto índice de productividad.
- Es la responsable de emitir mensajes claros y precisos de los objetivos y metas que se establece la organización y la participación directa de los empleados mediante su comportamiento, actitud y valoración de los individuos.
- Sistema de trabajo: el director debe organizar, definir y diseñar el trabajo que realizará el personal, la información, las actividades y la tecnología se coordinará entre las funciones y personas.(Beer, 2001).

Modelo industrial.

Modelo aplicado exclusivamente en organizaciones de producción industrial donde se manifiestan las siguientes características:

- Control de entrada y salida del personal.
- Organización y clasificación del talento humano.
- Asignación de tarea específica.
- Promoción de empleados basada en el tiempo y experiencia.

En las últimas décadas este modelo ha perdido vigencia a causa de la rigidez en sus políticas y procedimientos sin considerar las capacidades e interés del personal, no aprovecha en su máximo nivel el potencial de sus colaboradores para alcanzar la meta y objetivos propuesto por la empresa.(Landeta, 2008)

Modelo asalariado.

Es la actualización del modelo anterior se aplica en situaciones en la que existe un compromiso con el personal, se brinda mayor flexibilidad y mejores oportunidades de alcanzar los objetivos de la organización, se caracteriza por:

- La gestión debe personalizada.
- Debe brindar seguridad e higiene.
- Tareas y asignaciones claras y precisas.
- Programa de difusión y promoción flexibles.
- Asignación salarial basada en características personales.
- Seguridad laboral

Este proceso tiene como finalidad proporcionar información veraz y efectiva en beneficio profesional para el talento humano de la empresa, este proceso suele ser costoso pero necesario. (Landeta, 2008)

Modelo central a la periferia.

Se formula en dos ejes distintos para la organización:

- Todo trabajo deberá ser remunerado.
- Se identifica las fuentes de trabajo periféricos: autoempleos, empleos temporales y a tiempo parciales.
- Esta fuerza de trabajo periférica siempre estará adecuada a las disponibilidades laborales.

Toda empresa ofrece al talento humano una remuneración a cambio de trabajo y servicio exigido por los mismos (Landeta, 2008).

Modelo competitivo.

En este modelo la organización no interviene en el establecimiento de políticas de sueldos o remuneración, o la distribución del talento humano, para tal efecto se identifica al personal adecuado e idóneo en los mercados interno y externo, ajustándose a los valores establecidos según mercado actual. Este modelo tiene las siguientes características:

- Se sustenta en mecanismos expuestos en el mercado.
- Identifica los diferentes niveles, destacando los títulos y la experiencia.
- Formación formal e informal.

- Procesos basados en los resultados.
- Distribución de los mercados por sus características.
- Incentivos y motivaciones apoyados en los resultados.
- Alta rotación del personal (Landeta, 2008).

1.4. La Empresa: Elementos y Funciones.

Definir el término empresa es muy amplio por las diversas conceptualizaciones que existen en relación a este tema, además de la evolución que ha sufrido a través del tiempo. Para justificar la presente investigación se toman como referente los siguientes:

Desde el punto de vista jurídico según Rodríguez (2002) expresó que es “una persona jurídica con derechos colectivos y como un sujeto de derecho privado”.

Para el economista Philip Kotler (2006, pag.12) que proyectó el concepto desde el punto de vista del marketing, la empresa es “una entidad que obtiene ciertas ventajas de la mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, que se establecen en lugares estratégicos para satisfacer las necesidades de los clientes”.

Para Don Hellreigel (2005) lo definió como un grupo estructurado de personas reunidas para cumplir metas que no podían cumplir individualmente.

Basado en los conceptos previos la empresa es una entidad que tiene una duración medianamente larga, cuya meta es conseguir los beneficio a través de elementos fundamentales como la planificación y control de acciones que buscan la satisfacción de una necesidad en el mercado mediante la oferta de un determinado producto o servicio con la contraprestación de un precio o valor específico.

1.4.1 Características y Beneficios de las Empresas.

Desde el punto de vista económico, la organización tiene la característica de una entidad independiente que produce bienes o servicios, la que se integra de forma coordinada y ordenada en los diferentes elementos de producción que incluye el talento humano, recursos materiales y financieros mediante la dirección de una persona denominada empresario. Toda empresa tiene como finalidad producir bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado y su finalidad mediata, obtener alguna clase de utilidad o lucro en un determinado tiempo o periodo, a fin de lograr las metas y objetivos propuestos, la organización debe contar con medios y factores, que se resumen en dos grupos:

- Factor Activo que constituye el recurso humano
- Recursos económicos conocidos también como factores pasivos.

1.4.2 El Recurso Humano.

Dentro de este factor, se identifican grupos con diferentes intereses, actividades y relacionados con los objetivos de la empresa, entre ellos:

- Los socios, accionistas o propietarios del capital.
- Directivos y administradores.
- Los colaboradores, ya sean, empleados o trabajadores.

1.4.3 Recursos Económicos.

Los recursos económicos se clasifican en inversiones duraderas o no duraderas, de acuerdo a su relación en el ciclo productivo o generación del servicio.

1.4.4 Funciones de la Empresa.

La empresa de producción o generadora de servicios en una economía de mercado desarrolla las siguientes funciones:

- Organiza, planifica y dirige básicamente el proceso de producción, o generación de servicios bajo normas y lineamientos establecidos y reguladas por entidades y políticas de gobierno.
- Asume retos técnicos y económicos inherentes a la actividad que desarrollan, riesgos que se enfrentan mediante la aplicación de principios de responsabilidad y control de actividades de la empresa.(Resico, 2008)

Las actividades empresariales enmarcadas en el desarrollo organizacional contempla el desarrollo de tareas, de las cuales varias se han desarrollado en campos especializados del conocimiento. Estas acciones se las conoce también como funciones empresariales de las cuales se mencionan las siguientes:

La dirección.- Que tiene la función de establecer los objetivos generales y específicos, la visión y misión, el presupuesto y los elementos y actores de la organización de la empresa de acuerdo a las necesidades se plantean a corto, mediano y largo plazo.

La gestión financiera.- Tiene como responsabilidad el control de los costos, gastos e ingresos, las finanzas y los temas tributarios y fiscales

La comercialización.- Plantea los canales de distribución, promoción, ventas y ofertas de los productos o servicio que brinda la organización, realiza las investigaciones de mercados, los planes de ventas y el plan marketing para posesionar la organización en el mercado.

La producción.- Dirige y controla los procesos productivos, la materia prima, el recurso humano, la tecnología y equipamiento para lograr las metas establecidas y recomendadas en el estudio de mercado observando las normas y principios de calidad.

La dirección del talento humano.- Es la dirección responsable del personal tiene la función específica de seleccionar, formar, entrenar, contratar, asignar puestos, funciones y evaluar constantemente a los colaboradores a fin de contribuir al desarrollo de la organización, además de coordinar las relaciones laborales.

Toda organización empresarial lleva a cabo estas acciones de forma determinada y de acuerdo a su conveniencia y necesidad, en una empresa pequeña generalmente una persona es responsable de ejecutar varias funciones donde el administrador o gerente muchas veces asume la responsabilidad del director de personal y de las gestiones financieras, no así en las empresas grandes donde cada dirección tiene su propio gerente o responsable. (Sablich, 2007)

1.5 Definición de Motivación.

La Motivación es el impulso que tiene una persona al realizar una tarea con mayor esfuerzo y desempeño, para Robbins Coulter (2010), la motivación tiene tres elementos claves, que son: energía, dirección y perseverancia.

La energía, se refiere a la fuerza o impulso con el que la persona trabaja, apuntando hacia la dirección convenida o trazada, con perseverancia que le permita trabajar con la continuidad necesaria para lograr las metas o sobrepasar las expectativas. (Stephen P. Robbins, 2009)

Dirección: Consiste en el lugar donde quiere llegar o la meta que se desea alcanzar, generalmente son establecidas en función a los objetivos de la empresa y se convierte en el fin que todos quieren alcanzar en un determinado tiempo y espacio (Stephen P. Robbins, 2009).

Perseverancia: Es la constancia, dedicación y esfuerzo que dedican los actores que interviene en la organización para lograr los objetivos propuestos y las metas establecidas en este nivel es necesario la evaluación constante así como la retroalimentación para ajustarse al objetivo general. (Stephen P. Robbins, 2009)

1.5.1. Importancia de la Motivación a los Empleados.

Una de las actividades más importantes de los gerentes, y que no siempre se cumple, es el mantener un nivel óptimo de motivación y reconocimiento a los colaboradores que se destacan en su accionar. Si los gerentes motivan permanentemente a su personal, es indiscutible que obtendrá los mejores resultados esperados. Un colaborador que hace su trabajo con gusto, feliz, dará regularmente lo mejor de sí y satisfará las necesidades de sus clientes. Es necesario que el gerente, conozca a cada persona que trabaja con él, lo escuche y analice para que descubra qué lo motiva.

1.5.2. Teorías sobre la Motivación.

1.5.2.1 Teoría de la jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Tiene que ver con las necesidades de las personas y su efecto en la motivación, para Abraham Maslow, existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales las grafica en una pirámide en la que la base comprende las necesidades más sentidas:

- **Fisiológicas.** Se refiere a los requerimientos de carácter físico entre ellas alimentación, agua o bebidas, viviendas entre otros considerados como básicos.
- **Seguridad.** Toda persona necesita sentirse protegida y segura ante cualquier daño físico y emocional causado por la naturaleza, el entorno, políticas o normas e incluso por personas.
- **Sociales.** Para vivir en un ambiente propicio y saludable es necesario cubrir necesidades de afecto, aceptación, pertenencia y de amistad.
- **Estima.** Estas necesidades son internas generalmente afectan la estima, cubre deficiencias como el respeto y consideración por sí mismo, la autonomía, el logro, así mismo, como el estatus, atención y reconocimiento.
- **Necesidades de autorrealización.** Todo ser humano tiene la necesidad de sentirse útil, de crecer, de alcanzar su potencial y realización personal; quiere trascender, constituyen la fuerza de lo que quiere lograr y ser.

Según Maslow, los directores o gerentes se apoyan en esta teoría para incentivar a los empleados y justificar las actividades que satisfagan estas necesidades, esta teoría insiste que todo busca satisfacer esta necesidad, deja de estar motivado para satisfacer esa necesidad; por lo tanto, es importante conocer en qué nivel de necesidades se

encuentra la persona y establecer mecanismos eficientes para pasar de un nivel a otro. (Maslow, 2010)

1.5.2.2 Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Esta teoría es propuesta por Douglas McGregor, justifica que existen dos supuestos sobre la naturaleza del hombre, la teoría X y la teoría Y.

La teoría X es la que analiza la parte negativa de las personas, asumiendo la poca ambición de los trabajadores, no le gusta el trabajo que realiza, y rehúye de los desafíos y responsabilidades, son de aquellos que bajo control realizan su trabajo.

La teoría Y por el contrario tiene una visión positiva, en ella los empleados disfrutan de su trabajo, están dispuestos a asumir retos y responsabilidades, son creativos y toman decisiones en función a las necesidades y problema. Para McGregor, los supuestos de la teoría Y debían guiar la administración del talento humano y propone espacios participativos al momento de tomar decisiones, hasta el momento no existen pruebas de resultados positivos aplicando la teoría y en la motivación del personal (Adair, 2009).

1.5.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.

Llamada también la teoría de la motivación e higiene fue propuesta por Frederick Herzberg esta consiste en que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción, y los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción laboral.

Herzberg concluye que las respuestas del talento humano que se sentían satisfechos no se relacionan con los empleados insatisfechos. Cuando las personas se sentían bien, mencionaban factores intrínsecos propios del puesto. Y cuando se sentían insatisfechos, citaban factores extrínsecos, como las políticas, estilo de administración, las relaciones interpersonales, el clima laboral y las demás condiciones laborales de la compañía.

Eliminar las características poco satisfactorias de un empleo, no necesariamente garantizarían motivación en el empleo. Para motivar a las personas, Herzberg sugirió enfatizar en los condicionantes que son motivadores (factores intrínsecos) relacionados con la esencia del trabajo mismo. Los factores que resultan motivadores de esta teoría son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance, crecimiento (Sapru, 2008).

1.5.2.4 Teoría de las tres Necesidades de McClelland.

(McClelland, 2009) propone la teoría de las tres necesidades, las mismas que no son innatas sino adquiridas, estas son:

De logros. Es la fuerza y motivación que tiene un individuo para triunfar y sobresalir cuenta para tal efecto con un conjunto factores y elementos como el autoestima.

De poder. Esta necesidad tiene la característica de hacer que otros se comporten de manera distinta en la conducción de circunstancias difíciles o complicadas.

De afiliación. El deseo de mantener con las personas de la organización, relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

La necesidad que más se ha estudiado, es la de logros. Se conoce que las personas que tienen gran necesidad de logros, se enfocan en los más altos logros personales, les gusta asumir grandes retos, recurren constantemente a la retroalimentación para saber si están haciendo bien las cosas, evitan las tareas muy sencillas o muy difíciles. También una alta necesidad de logro, lleva necesariamente a ser un buen gerente, ya que se enfoca mucho en el logro personal en lugar de esforzarse por ayudar a otros a lograr sus metas. Respecto a las otras dos necesidades, sabemos que los mejores gerentes tienden a tener una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación (McClelland, 2009).

1.5.2.5 Teoría de la Formulación de Metas.

Las metas son ciertos objetivos que se desean alcanzar, estas deben ser específicas y claras a fin de contribuir al desempeño, existen metas difíciles, suelen ser complicadas alcanzarlas pero cuando se logra queda la satisfacción, lo que da como resultado un desempeño mucho mejor que el que se obtiene con las metas fáciles. Las personas trabajarán mejor, si tienen retroalimentación acerca del progreso hacia las metas, porque esta les ayuda a reconocer las posibles falencias, o como mejorar. Algo muy interesante, es que está demostrado, que la auto retroalimentación es un motivador más poderoso, que si la retroalimentación viene de otra persona. (McClelland, 2009)

Es necesario que las personas que se desempeñan en el alto nivel en las organizaciones, crean en su capacidad de realizar una tarea. Debe haber compromiso para el cumplimiento de las metas, es por ello que es importante hacerlas públicas.

1.5.2.6 Teoría del Refuerzo.

Esta teoría indica se justifica en el comportamiento de los trabajadores en función a las causas y efectos de las decisiones tomadas, Las consecuencias que siguen inmediatamente a un determinado comportamiento con la probabilidad de que el comportamiento se repita varias veces hasta convertirse en reforzadores. Esta teoría ignora los factores como las metas, las expectativas y las necesidades, básicamente solo se enfoca en lo que sucede después de que una persona realiza algo, desde este punto de vista, es muy probable que las personas adopten comportamientos deseables si las recompensamos por ello, por lo contrario, cuando un comportamiento se castiga en lugar de recompensarse, tiene menos probabilidades de repetirse. El castigo no siempre resulta ser favorable, ya que puede corregir temporalmente, pero puede tener efectos no deseados, aparte del alto grado de insatisfacción que genera (McClelland, 2009).

1.5.2.7 Teoría de la Equidad.

Las personas tienden a compararse con los demás, esta teoría nos indica que una persona al compararse con otra que tiene sus mismos conocimientos y habilidades y que gane más, estará desmotivada, los empleados también compara lo que reciben, en relación con lo que aportan con su trabajo. Un empleado que se compara con otro que realiza el mismo trabajo, si encuentra que el otro tiene mejores ingresos que él, se sentirá desmotivado. (McClelland, 2009)

1.5.2.8 Teoría de las Expectativas.

La clave de esta teoría se encuentra en entender la meta de un individuo y la conexión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción personal; esto es lo que determina su motivación. (McClelland, 2009)

1.5.3 La Motivación y los Incentivos.

Los altos estándares de calidad con que se conducen las organizaciones en la actualidad, en muchas ocasiones consiguen involucrar al personal en todo los procesos, estas acciones motivan a los empleados a sentirse satisfechos en las labores que realizan así como ser parte de la empresa en cada uno de los procesos de ejecución tal como lo detalló Davis respecto a los procesos mentales y las consecuencias de la conducta, son las que derivan la dirección ya que estas generan metas, planes y objetivos los que crean la motivación para la acción y desarrollo de las actividades y acciones previstas.

Otro punto de análisis es la desmotivación que muchas veces se presenta en las organizaciones, son situaciones que son difíciles de detectar ya que con frecuencia las actividades se desarrollan de manera rutinaria ocasionando un estado de letargo y reposo tanto de la dirección como del personal operativo, para tal efecto se detalla el siguiente flujo:

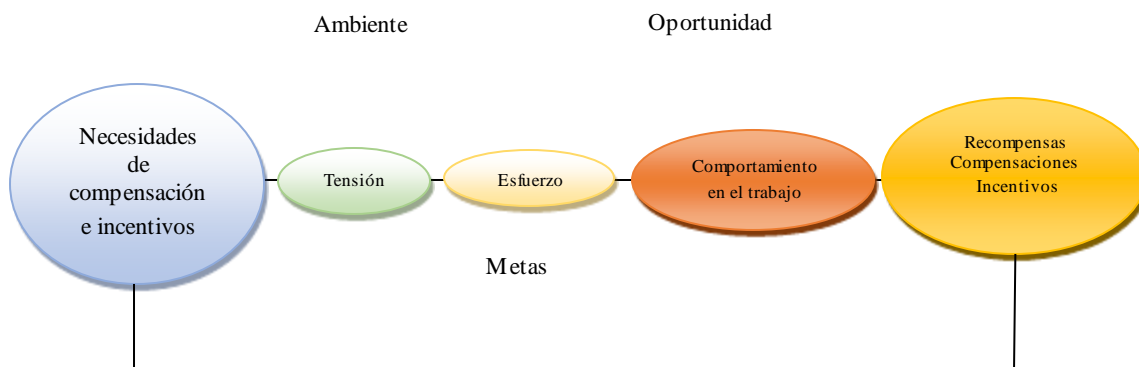


Figura 2 Proceso de la motivación

1.5.4 Sistema de Incentivos para mejorar la Productividad.

En las empresas de la actualidad los incentivos se han convertido en un factor ineludible para conseguir el incremento de los volúmenes de producción, por lo que es necesario el estudio y análisis de este valioso sistema. Toda organización esta empañada en disminuir los costos aun cuando estos están implícitos en la acción de producir donde se paga por el desempeño, con la tendencia hacia los programas de mejoramiento continuo en busca de la calidad en concordancia y compromiso del talento humano. Entre las estrategias para aplicar los incentivos, pueden estar relacionados a la producción por números de unidades, Ahorros en la producción, reducción de desperdicios, minimizar procesos, comisiones por ventas, entre otras dependiendo del tipo de empresa o bien o servicio a producir.

La mayor cantidad producida a menor costo consiste en una de las metas de toda empresa, esta acción se consigue con la debida coordinación de los elementos y factores que intervienen en el proceso entre ellos, los equipos, maquinas, materiales entre otros los cuales no se conseguiría sin la participación directa del capital humano. Uno de los aspectos que incide en este proceso son los sistemas de remuneración, factor que ha sido criticado en gran forma través de los años debido a la insatisfacción de los trabajadores y en otro caso a la injusticia de seguir pagando a empleados que producen muy poco o

nada en otros de los casos. Esta situación siempre ha sido un desafío para los administradores que constantemente buscan que su personal sea más eficiente y trabajen a los niveles deseados.

Constantemente se diseñan y crean sistemas de incentivos que tienen la finalidad de desarrollar y optimizar la productividad a corto, mediano y largo plazo sistema que pueden ser aplicados tanto en grupo como individuales dependiendo del entorno y las circunstancias en que se realicen las operaciones.

1.5.5 Tipos de Incentivos.

Según Ana María Sornoza (2010) Menciona que existen cuatro tipos que se indican a continuación:

Positivos: Basado en un plan de recompensas por la mejoras que se logren en el desempeño laboral.

Negativos: Este sistema que se apoya en un plan de multas y castigos a causa del mal desempeño de los empleados.

Directos: Son beneficios pecuniarios o pagos proporcionales al incremento de la cantidad producida.

Indirectos: Son aquellos que no están establecidos en términos monetarios tales como: vacaciones, promociones, estímulos, los cuales también son conocidos como beneficios sociales. (Ortega, 2010)

1.6 Marco Conceptual.

AAA: Máxima calificación financiera o crediticia del grado de solvencia otorgada por una agencia de calificación o rating.

Accionista: Propietario de una o más acciones de una sociedad., suele conferirle derecho a asistir a las Juntas Generales, votar en las mismas o recibir dividendos, entre otros.

acreditar : Pagar un importe, dar fe de la autenticidad de un hecho o de un documento con autoridad legal, dar testimonio documental de que alguien tiene facultad para desempeñar un cargo.

Análisis: Es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos, funciones, etc.

Agencia bancaria: Es una rama más de la división administrativa del banco, siendo la sucursal la central en las capitales de provincias y las agencias las oficinas físicas repartidas dentro de la provincia donde se realizan la mayor parte de transacciones y operaciones

Cargo: Es el conjunto actividades que realiza un trabajador, pueden consistir en varias tareas específicas.

Clima organizacional: Es así como se conoce al entorno y ambiente generado por las personas que forman parte de la organización implícitamente relacionada con la motivación de sus integrantes.

Compensación: Es la forma de terminar con una obligación o deuda entre dos personas ajustados a las normativas que establece la ley y las autoridades.

Competencia: Es un estado o situación en la que dos agentes económicos tienen la capacidad y libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado bajo la perspectiva de la demanda de los consumidores.

Conflicto: Se considera conflicto a la situación en la que dos o más personas entran en confrontación u oposición con el fin lograr los objetivos propuestos.

Control: Es una de las etapas más importantes en la vida de una organización porque permite medir y verificar el cumplimiento y resultados logrados en un determinado periodo.

Coordinación: Es la acción que facilita la ejecución de un conjunto de actividades con los recursos disponibles con el fin de obtener resultados planteados en los objetivos.

Desempleo: Es la carencia de empleo y de ingreso salarial.

Dirección: es la acción de mandar, ordenar, dirigir o influir a un grupo de personas o empleados a fin de que realicen varias tareas específicas.

Eficacia: Es la capacidad que tiene las personas para alcanzar los diferentes objetivos y metas planteados por la organización o dirección.

Eficiencia: Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Enfoque. Acción y resultado de enfocar, Manera de considerar un asunto o problema.

Estructura: Es el orden organizado de los elementos y recursos de una organización llamados también sistemas que enlazan los recursos disponibles en forma ordenada y lógica.

Gerencia: Es la acción de conducir una organización o empresa a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Gestión: Es la capacidad que desarrolla una persona dentro de una organización a fin de lograr los objetivos institucionales en el uso de los recursos disponibles.

Incentivos: Son estados emocionales causados por estímulos interno o externos en el personal o talento humano de una organización.

Innovación. Es la modificación de un producto, y su introducción en un mercado, innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

Investigación. Es una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y, por esa vía, ocasionalmente dar solución a problemas.

Líder: Es la persona a quien los miembros de un grupo u organización siguen.

Liderazgo: Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir los miembros de la organización.

Lineamiento. Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo, el término también puede ser utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados.

Manual: Son documentos que contienen información explícita, ordenada y sistemática de actividades, objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de acciones determinadas en una organización.

Mérito: Derecho a recibir un premio o una alabanza.

Meta: Fin u objetivo de una acción.

Método. Del griego meta que significa más allá y hodos camino, literalmente camino o vía para llegar más lejos al modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Metodología. Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica.

Métodos de trabajo: Conjunto de acciones aprendidas en diferentes áreas de la empresa.

Misión. Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Modelos. Una de las acepciones hace referencia a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. En este caso, el modelo es un arquetipo.

Muestra. Es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Operacionalización. La libertad de dar elementos que hagan explícito, lo que un concepto tiene implícito. Por lo tanto no existe una definición operacional. La operacionalización es una determinación.

Población. Es un término definido desde la Demografía y señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular.

Problema. Determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución. A nivel social, se trata de alguna situación en concreto que, en el momento en que se logra solucionar, aporta beneficios a la sociedad.

Procesos. Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Reclutamiento: Es el conjunto de acciones utilizados para atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un determinado puesto en la organización.

Selección de personal: Proceso específicos que se utiliza para decidir qué candidato debe ser contratado.

Supervisión: Es la actividad especializada que tiene como finalidad utilizar racionalmente los elementos y factores a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Sustentable. Es algo que se puede sustentar o defender con razones.

Tarea: trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Tecnología. Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.

Transferencia. Es la acción y efecto de transferir, pasar o llevar algo desde un lugar a otro, ceder un derecho o dominio.

Variable. Es un símbolo que representa un elemento o cosa no especificada de un conjunto dado.

Visión. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos, se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa de lo que debe ser en el futuro la empresa.

1.7 Marco Legal.

1.7.1 Constitución de la República del Ecuador Año 2008.

Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección octava, Trabajo y seguridad social, en el Art. 33. Menciona que el trabajo es un derecho, un deber social, económico y fuente de realización personal la base de la economía por lo que el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas.

1.7.2 Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017)

En el objetivo nueve, Garantizar el trabajo digno en todas sus formas, en las políticas y lineamientos estratégicos. Que busca fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal. Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores.

El contenido del presente capítulo sirve de línea base para la formulación y diseño del marco metodológico desde la identificación misma de las variables sean estas las dependiente o independiente las que se ajustaran al método y técnica de investigación ajustadas a las diferentes interrogantes planteadas en los instrumentos sean estos las entrevistas y encuestas como técnica para determinar de conclusiones y recomendaciones del trabajo a fin de poseer herramientas técnicas y útiles para la toma de decisiones de los directivos y gerentes de la agencia bancaria del Produbanco del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, análisis que se plantean en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

2.1 Marco Referencial.

El Banco de la Producción S.A., mejor conocido como PRODUBANCO – GRUPO PROMÉRICA, es una institución financiera de Ecuador, inició sus actividades en noviembre de 1978 con el propósito de poner los servicios de una nueva institución bancaria a disposición del pequeño y gran empresario; y del público en general. A partir del 2014 se produce la adquisición de la mayoría de sus acciones por el Grupo PROMÉRICA, dando mayor cobertura y crecimiento a la entidad y cambiando su nombre a PRODUBANCO Grupo PROMÉRICA.

En Diciembre de 2002, por primera vez PRODUBANCO abre sus puertas en la Península de Santa Elena, iniciándose en el cantón Salinas, en el Centro Comercial Supermaxi, con un gran equipo de trabajo que iniciaría la captación de sus primeros clientes. Luego de menos de dos años, gracias al crecimiento de la nueva Agencia, la administración toma la decisión de moverla al cantón La Libertad, a una zona mucho más comercial, en donde su crecimiento fue de una forma más acelerada. Al momento, PRODUBANCO – Grupo PROMÉRICA, cuenta con 23 años de actividad a nivel internacional y 12 años con dos Agencias en la Provincia de Santa Elena, la Agencia Principal ubicada en la Avenida Sexta y Calle Guayaquil, de La Libertad; y la Agencia Express Salinas, ubicada en la Avenida Carlos Espinoza Larrea, Centro Comercial Supermaxi, del cantón Salinas.

2.2 Estructura Organizacional.

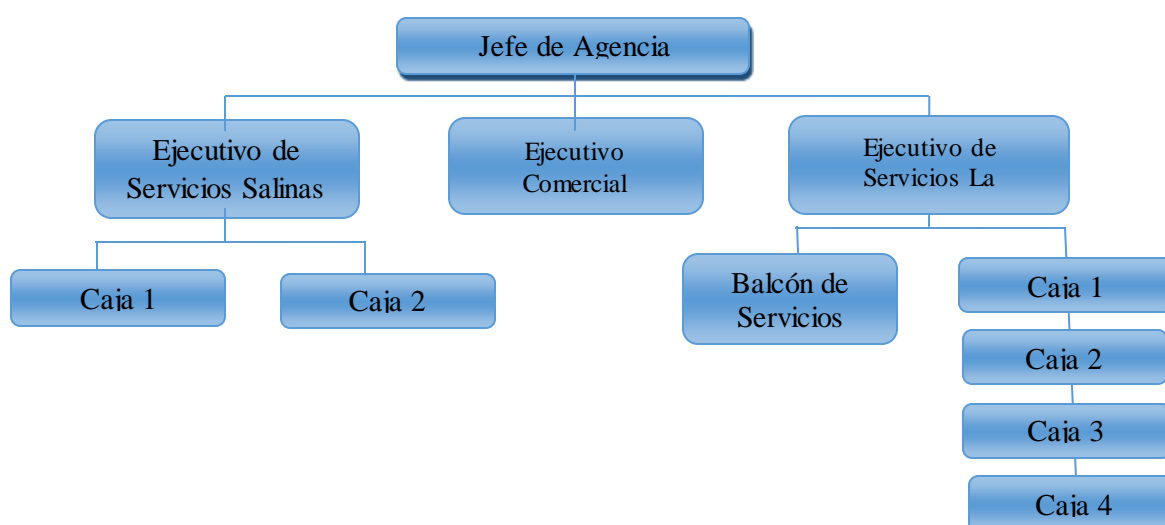


Figura 3 Organigrama estructural

2.3 Funciones.

2.3.1 Funciones del Supervisor de Cajas:

- Monitorear el cupo de efectivo en la agencia.
- Revisar las planillas y reportes de cajeros.
- Supervisar el arqueo de las cajas.
- Ejecutar el coaching del personal a su cargo.
- Administrar la coreografía operativa de la agencia,
- Dirigir activamente las reuniones de las rutinas operativas,
- Comunicar al personal de cajas información recibida.
- Conciliar las cuentas contables y revisar las diferencias en las mismas.
- Realizar el cuadro de la bóveda y del ATM.
- Custodiar cheques de gerencia.
- Revisar los libros de asistencia y bóveda.
- Coordinar actividades con el Jefe de Agencia,
- Archivar documentos.
- Velar por la imagen adecuada de la agencia.
- Evaluar al personal de cajas.

2.3.2 Funciones del Cajero Administrativo:

- Realizar procesos como: retiros, depósitos, pago de cheques, entrega de tarjetas y recepción de impuestos, recaps y pagos de cash management.
- Cuadrar cajas, bóveda y documentos.
- Enviar las recapitulaciones.
- Emitir cheques de gerencia y realizar transferencias al exterior y banco central.
- Cumplir con la coreografía operativa.
- Certificar cheques.
- Recibir y enviar el dinero de TEVCOL.
- Entregar y recibir efectivo a los cajeros.
- Emitir Pólizas de Acumulación.
- Gestionar referidos para el ejecutivo de ventas.
- Realizar el cuadro cruzado de cheques y retiros.

- Receptar y enviar valija.
- Realizar reportes generales (cheques, pólizas, negociaciones)
- Realizar el cuadro físico del ATM.

2.3.3 Funciones del Cajero Universal:

- Cuadrar cajas (efectivo y documentos)
- Realizar procesos como depósitos, retiros, pago de cheques, recepción de impuestos, recaps, pagos de cash management.
- Cumplir con la coreografía planteada.
- Intercambiar efectivo, realizar el cuadro cruzado de cheques y retiros.
- Intercambiar efectivo, realizar el cuadro cruzado de cheques y retiros.
- Certificar cheques.
- Realizar la recapitulación de los depósitos en cheque.

2.3.4 Funciones de Balcón de Servicios:

- Atención y ejecución de procesos relacionados a su posición.
- Custodiar, controlar y entregar documentos de valor y formas numeradas de los clientes del PFC.
- Brindar un excelente servicio al cliente interno y externo.
- Asegurar el cumplimiento de procedimientos y políticas operativas establecidas por el PFC.

2.3.5 Funciones del Ejecutivo Comercial:

- Realizar la gestión comercial y de servicio del cliente personas de Banca de Personas, con base en el presupuesto establecido, para el logro de resultados, enfocado en una gestión de venta proactiva.
- Realizar la gestión integral de CRM asignada a su rol: campañas, contactabilidad (personal o telefónicamente), oportunidades, eficiencia.
- Calificar cámara de clientes asignados.
- Atender los requerimientos del cliente interno y externo por los diferentes canales de atención (teléfono, mail)
- Gestionar telefónicamente los negocios establecidos en campañas de CRM.

- Revisar y gestionar nuevas cuentas abiertas y pendientes de aprobación.
- Gestionar la recuperación de cartera.

2.3.6 Funciones del Ejecutivo Comercial Preferente:

- Realizar la gestión comercial y de servicio del cliente preferente de Banca de Personas, con base en el presupuesto establecido, para el logro de resultados, enfocado en una gestión de venta proactiva.
- Visitar clientes y gestionar relaciones con el Banco.
- Realizar la gestión integral de CRM asignada a su rol: campañas, contactabilidad (personal o telefónicamente), oportunidades, eficiencia.
- Participar activamente en la rutina comercial de la agencia.
- Revisar el CRM para contactar a clientes y generar oportunidades de ventas.
- Atender los requerimientos y reclamos del cliente interno y externo tanto de manera telefónica como a través del correo.
- Revisar el paso de operaciones en cámara.
- Gestionar la recuperación de cartera.
- Realizar procesos de servicio que apoyen la consolidación de la relación con el cliente.
- Mantener la información y los documentos de los clientes actualizados.

2.3.7 Funciones del Jefe de Agencia:

- Liderar la gestión comercial y de servicio del cliente de Banca de Personas, con base en el presupuesto establecido, para el logro de resultados, enfocado en una gestión de venta proactiva.
- Cumplir el presupuesto asignado.
- Supervisar y liderar integralmente la gestión comercial y operativa de la agencia.
- Supervisar y liderar integralmente la gestión comercial y operativa de la agencia.
- Desarrollar permanentemente a sus colaboradores en la gestión integral que realizan: conocimiento de productos, procesos, habilidades y gestión comercial, a través de un coaching permanente.
- Definir planes de acción y realizar el seguimiento a planes y resultados de los ejecutivos de la agencia emprendiendo correctivos y acciones de mejora que garanticen los resultados cuantitativos y cualitativos.

- Liderar la ejecución de la rutina comercial de la Agencia Mediana, Pequeña o Express.
- Gestionar telefónicamente por campañas de CRM y registrar las oportunidades en el mismo.
- Controlar el nivel de cartera de la oficina para que se mantenga dentro de los parámetros establecidos.
- Atender los requerimientos y reclamos del cliente interno y externo.
- Definir y ejecutar planes de acción y estrategias específicas para la consecución de resultados de la Agencia Mediana, Pequeña o Express.
- Evaluar el informe de Auditoría realizado a la agencia (ámbito comercial y operativo) definiendo acciones correctivas y preventivas.

2.4 FODA del Produbanco Agencia La Libertad.

2.4.1 Fortalezas:

- Imagen corporativa y prestigio,
- Cuarto Banco más grande del país.
- Cuenta con el respaldo de un Grupo Financiero con presencia en varios países.
- Parte de Grupo Pro América
- Denominado “el mejor de los grandes” durante cinco años consecutivos.
- Se destaca por no permanecer con filas largas de clientes,
- No es un Banco masivo.
- Atención personalizada.
- Agencia se encuentra ubicada en el casco comercial de La Libertad.
- Contamos con la Agencia Express Salinas y Servipagos en La Libertad, que brinda atención y sirve de apoyo de lunes a viernes hasta las 19h00, horario que ninguna otra IF dispone.
- Personal calificado y especializado
- Sistema de seguridad física adecuado
- Sistema informático a disposición de los cliente y usuarios.

2.4.2 Oportunidades:

- Nicho de mercado en cuanto a potenciales clientes para microcrédito.
- Desconfianza de los clientes, hacia cooperativas o bancos pequeños, hace que trasladen su dinero hacia nuestro Banco.
- Potenciales e importantes clientes referidos.
- Proyectos inmobiliarios.
- Entorno comercial, Turismo, Pesca, agricultura
- La libertad es considerada como la capital económica de la provincia
- La provincia presenta varias actividades potencialmente productiva como la pesca, agricultura, turismo entre otros.
- Zona rural extensa

2.4.3 Debilidades:

- Poco espacio para parqueo.
- Calles aledañas congestionadas.
- Restricción de crecimiento en número de cajas por infraestructura limitada.
- Número reducido de ejecutivos comerciales, en comparación a la competencia.

2.4.4 Amenazas:

- Regulaciones del gobierno.
- Delincuencia.
- Fraudes electrónicos.
- Morosidad de los clientes a causa de la crisis económica.
- Falsos rumores de feriado bancario.
- Retiro masivo de dinero.
- Políticas fiscales, económicas y comerciales emitidas por el gobierno nacional.
- Desastres naturales, tsunamis, corriente del niño entre otras

CAPITULO III

3 Marco Metodológico.

El presente capítulo se considera clave en el proceso de investigación por el contenido y desarrollo de ejes temáticos claves que parten desde la identificación de las variables tanto la dependiente como la independiente, la presentación de la operacionalización de las mismas, el alcance, tipos, métodos y técnicas de la investigación, la identificación de la población o universo con el respectivo cálculo de la muestra que será a quienes se apliquen los instrumentos técnicos de recolección de información útil para la toma de decisiones para finalmente exponer los resultados mediante el diseño de tablas y gráficos de la información los que se complementan con un breve análisis de cada una de las respuestas obtenidas por los encuestados y entrevistados a fin de tener suficientes antecedentes previo la toma de decisiones de los directivos y gerentes de la agencia bancaria del produbanco del cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena.

3.1 Variables de la Investigación.

3.1.1 Dependiente:

Productividad de los empleados de la agencia del PRODUBANCO.

3.1.2 Independiente:

Plan de Acción para mejorar la gestión del departamento del recurso humano.

3.2 Operacionalización de las Variables.

Es un proceso que define cada una de las variables en función a los factores que pueden ser medibles a los que se les conoce como indicadores, este proceso conduce a establecer una definición conceptual clara de las variables, las mismas que comprendan y encierren sus elementos a fin de darles sentido e importancia en el proceso investigativo, identificando y estableciendo sus respectivos indicadores que facilitarían la medición de forma empírica, cuantitativa y cualitativamente de acuerdo al caso o estudio, tal como se detalla a continuación:

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Independiente

| HIPOTESIS | VARIABLE | DEFINICIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS PARA LOS INDICADORES | INSTRUMENTOS |
|--|-----------------|--|--|--|---|----------------------------|
| ¿Al aplicar el plan de acción al departamento o dirección de talento humano se incrementaría la productividad y rentabilidad de las empresas de servicios? | Plan de acción | Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, constituye una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo ciertas actividades | Organizacional Comercial Operativa Recursos Humanos Jefes de áreas | Número de empleados en la agencia. Cantidad de usuarios o clientes de la agencia Índice de dificultad en el área operativa y comercial | ¿Cree usted que al aplicar un guía de control al departamento o dirección del talento humano mejoraría la rentabilidad y productividad de la agencia? ¿Afecta el desempeño de los empleados la productividad y rentabilidad de la empresa? | Encuesta Entrevista |

Tabla 2 Operacionalización de la Variable Dependiente

| HIPOTESIS | VARIABLE | DEFINICIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS PARA LOS INDICADORES | INSTRUMENTOS |
|---|--------------------------------|--|---|---|--|---|
| Los empleados desarrollarán actitudes y valores que permitirán el desarrollo en la productividad y rentabilidad de las la agencia del PRODUBANCO cantón La Libertad | Productividad de los empleados | Es la capacidad o el nivel de producción del personal o recurso humano en relación al servicio o producto. | Producción Rendimiento Desarrollo Directivos Jefes de áreas Recursos humanos | Índice de productividad de los empleados Índice de acciones realizadas en el puesto de trabajo. Incremento de servicios brindados en el área operativa y comercial. | ¿Cree usted que al aplicar una guía de control al departamento o dirección del talento humano mejoraría la rentabilidad y productividad de la empresa? ¿Afecta el desempeño de los empleados la productividad y rentabilidad de la empresa? | Encuestas a los usuarios y clientes Entrevistas a directivos y jefes de agencia. |

3.3 Alcance de la Investigación.

El presente trabajo de investigación tiene varios indicadores o elementos que determinan el alcance y límites de la misma de las cuales se plantean las siguientes:

- El estudio se plantea a una empresa de Servicios
- Está ubicada en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.
- Se aplica al recurso humano de la agencia del PRODUBANCO del Cantón La Libertad.
- Se realiza en el periodo 2014 y parte del 2015

3.4 Tipo de Estudio.

Como se mencionó en los acápites anteriores, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un Plan de acción que mejore la productividad del recurso humano de la agencia bancaria del Produbanco del cantón la Libertad, antecedentes que permiten establecer que el trabajo es de carácter descriptivo.

Descriptiva.

Tiene como característica principal interpretar de forma correcta y ajustada a la realidad, naturaleza y composición de cada uno de los procesos, actividades y fenómenos que presenta la investigación a fin de interpretar cada uno de sus componentes respondiendo de forma directa como se manifiesta, y su incidencia en los actores a través de un análisis e interpretación de su propia naturaleza. Uno de los propósitos de la presente investigación radica en el análisis, descripción, e interpretación de los elementos que forman el problema a fin de poder diseñar y plantear un correcto diagnóstico que facilite la formulación de soluciones lógicas y prácticas a cada problema detectado en el proceso.

3.5 Métodos de Investigación.

El proceso de investigación identifica la utilización y aplicación de varios métodos de investigación necesarios para sustentar el respectivo análisis que fomente y sustente de manera continua las diferentes propuestas de solución, entre los métodos más comunes se aplicaran los siguientes:

3.5.1 Método empírico - analítico

Son todos aquellos conocimientos obtenidos a través del tiempo lo que genera un cúmulo⁷⁷ de experiencia, sin desmerecer el análisis de los elementos que conforman las variables que se estudian en forma particular, para el presente caso se requiere de aquellas experiencias obtenidas a través del tiempo en la agencia bancaria.

3.5.2 Método de la medición.

Tiene como propiedad básica la medición mediante la aplicación de herramientas técnicas de la estadística, a fin de establecer datos concisos y precisos de los elementos y variables que conforman el objeto de investigación, apoyado en la experiencia del investigador, este método es muy útil en la investigación, donde se aplicarán encuestas y entrevistas puntuales a la muestra midiendo sus respuestas y tendencias.

3.5.3 Método lógico inductivo.

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Destaca en su aplicación el método de interpolación, este se ajusta a la necesidad y aplicación de la investigación por la incidencia que tendrán los resultados hacia la comunidad como una acción comunal.

3.6 Técnicas de investigación.

Todo proceso de investigación necesita de una adecuada selección del tema a estudiar, sus elementos, actores, beneficios, plantear bien el objeto del estudio, plantear el problema y necesidad que presenta la población, identificar los diferentes métodos de estudio y las herramientas adecuadas para el levantamiento de información a fin plantear una propuesta eficaz y positiva, entre las técnicas que se utilizaran en el presente estudio se mencionan las siguientes:

- Documental.
- De campo.

3.6.1 Documental.

Es considerada como documental porque se justifica en documentación bibliográfica, textual y aportes de varios autores estos pueden ser de carácter formal e informal, son materiales de consultas obtenidos de libros, revistas, periódicos, videos entre otras que sustentan el presente marco teórico de la investigación.

3.6.2 Investigación de campo.

Esta tiene la característica por el hecho de realizarse en el mismo lugar de los hechos, en el entorno y medio donde está ocurriendo el problema que justifican la necesidad de estudio para el presente caso la agencia del Produbanco del cantón La Libertad.

3.7 Población y muestra.

3.7.1 Población.

Según Beltrán, 2007 en la obra Resúmenes de investigación Científica indica: que la población es un conjunto de elementos que se pretenden estudiar, son todos aquellos individuos que forman parte del universo donde se realiza el trabajo de investigación, para el presente caso se consideran en primera instancia a los 4,200 clientes como universo o población y en segundo lugar se plantea al total de todas aquellas personas que prestan sus servicios en la agencia Libertad del PRODUBANCO en calidad de empleados o trabajadores, a saber 10 personas que prestan servicios en esta dependencia.

3.7.2 Muestra.

La muestra corresponderá a una parte representativa de la población o universo, considerado como un subconjunto del conjunto llamado universo, para el respectivo análisis en el proceso investigativo se aplicaran los instrumentos previamente elaborados a este determinado grupo de personas que tendrán ciertas características, similitudes, y varios aspectos comunes, es en este grupo donde se genera la información pertinente y clave que luego se clasificará, tabulará y analizará, utilizando como herramienta tecnológica la hojas de cálculo del programa Microsoft Excel, considerada como una página inteligente que facilita este proceso, la muestra deberá ser representativa, esta no debe ser ni muy pequeña ni muy grande, debe contener elementos útiles y necesario para la recolección de información a fin de valorar su contenido de forma técnica, para el presente caso y para su cálculo se aplicara la fórmula de Schiffer, la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N - 1)D + p \cdot q}$$

Donde la $D = B^2/4$, siendo esta la diferencia, que en la muestra constituye máximo error, el que no puede ser mayor al 5%, cuando B constituye el error de estimación del 5% del nivel de confianza, detallando la nomenclatura siguiente:

$$D = \frac{(0,05)^2}{4} = 0,000625$$

Para lo cual:

N = La población 4200 clientes de la localidad

p = Representan el 50% de probabilidades

q = Representan el 50% de no probabilidades

$D = 0,000625$

$n = ?$

Al aplicar la fórmula se obtendrá el siguiente resultado:

$$n = \frac{4200(0,5) \cdot (0,5)}{(4200 - 1) \cdot 0,000625 + (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 365,4$$

$$n = 365$$

La muestra para el presente caso será de 365 clientes a los que se le aplicará la encuesta se considerará como un grupo a parte a los 10 empleados como una muestra específica.

3.8 Técnicas e instrumentos de Recopilación de Información.

El tipo de estudio en una investigación abarca varias etapas, que parte desde la identificación del problema hasta la formulación de propuestas que den soluciones al mismo, para lo cual es preciso analizar cada una de las etapas de realización y formulación del problema, a fin de proveer los elementos suficientes que sirvan para su selección definitiva y fortalezcan la propuesta de diseño y formulación de

recomendaciones y conclusiones útiles para el éxito de los trabajadores, Dentro de los diversos instrumentos utilizados para realizar el proceso de investigación, se pueden citar los siguientes:

3.8.1 De diagnóstico.

Tiene como función, valorar determinados factores situacionales o contextuales cuya información es necesaria para la planificación y determinación de acciones que favorezcan el desarrollo de una propuesta. Este tipo de instrumento se usa con la finalidad de pronosticar una situación determinada e informar las capacidades que un individuo posee para realizar determinada actividad dentro de una organización, se obtiene luego del levantamiento de información a través las encuestas y entrevistas aplicadas a una muestra representativa.

3.8.2 De medición.

La medición son las técnicas de la metodología de la investigación, consiste en una determinada evaluación expresada y en términos cualitativos, describe un determinado suceso o fenómeno con sus respectivas características en cifras numéricas. Estos instrumentos denominados como de medición, establecen de manera detallada: cuantos son, con qué frecuencia se presentan, o cuán bien se encuentran, entre otras condiciones, a través de escalas o clasificaciones técnicamente establecidas para este fin. La medición tiene la ventaja que permite al evaluador comparar el desempeño, reacciones, dimensiones del fenómeno estudiado o evaluado en determinados aspectos o áreas sustentados en estándares o modelos previamente asignados para este tipo de evaluación. (Thompson, 2006). La técnica de la medición juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones siempre y cuando se ajusten a los procesos establecidos y se tomen en cuenta los aspectos identificados en la investigación previa asegurando resultados positivos y reales a fin de proporcionar suficiente datos e información que afecten el cumplimiento de los objetivos o la retroalimentación si el caso lo amerita (Sociología, 2010).

3.8.3 La Entrevista.

Es una técnica para obtener información directa y de primera mano, consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado, de quien se obtiene la información pertinente; este instrumento se elabora previamente con un conjunto de

preguntas generalmente abiertas y de fácil manejo en el acto, esta generalmente se aplica a especialistas, técnicos, o personas involucradas de manera directa con el problema o necesidad de la entidad investigada, muchas de las ocasiones se consideran también los gerentes, directores, jefes, supervisores entre otros. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir, para el presente caso se diseñó con preguntas formuladas de manera técnica a fin de obtener la opinión y comentarios de personas preseleccionadas todas las interrogantes se plantearon en función de las variables tanto las independientes como las dependientes y ajustadas al problema planteado, esta información una vez recabada será tratada y analizada en una matriz que facilitara a los usuarios o lector del trabajo de investigación interpretar los datos obtenidos de estas personas que previamente fueron seleccionadas

3.8.4 La Encuesta.

La encuesta es otra de las técnicas destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten de acuerdo a sus conocimientos y experiencia se hace de forma escrita. Ese listado de preguntas o alternativas se denomina cuestionario, generalmente es de carácter impersonal porque no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, son datos que tienen poca relevancia para la investigación, tiene la particularidad de aplicarse en sectores más amplios del universo, son mucho más económica y eficaz, tiene la ventaja de llegar a todos aquellos que han sido considerado como parte de la muestra representativa (Thompson, 2006). Para el presente caso se consideraron dos tipos de muestra los usuarios o clientes del banco y los servidores o empleados de la agencia bancaria, la estructura de esta herramienta técnica esta formada por varias preguntas con respuestas alternativas valorativas sustentadas en el modeo o formato de Likert estructura que facilita la interpretacion y analisis de cada interrogante estos datos son seleccionados, clasificados, tabulados y analizados por el investgador quien utiliza en alguna ocaciones programas informaticos como una hoja de calculo de excel que tiene la propiedad de calcular y diseñar graficamente la informacion, tal como se presenta a continuacion:

3.9 Análisis de encuestas.

Tabla 3 Edad en años

| EDAD | CANTIDAD | % |
|-------------------|----------|------|
| De 20 a 24 | 4 | 40% |
| De 25 a 29 | 3 | 30% |
| De 30 a 34 | 3 | 30% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Tomado de: Encuesta realizadas

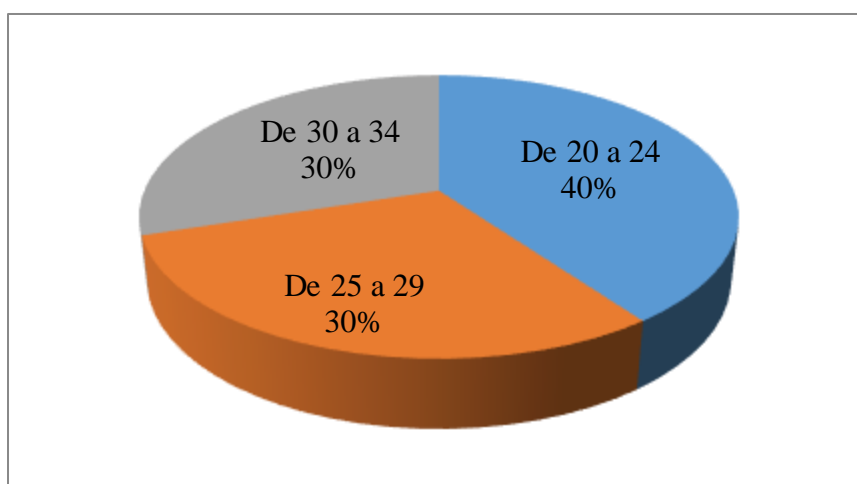


Figura 4 Edad

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- El promedio de edad de los participantes se encuentra entre los 20 y los 24 años. El promedio general se situó en 34 años de edad. Los consultantes tendieron a ser relativamente más jóvenes

Sexo

Tabla 4 Sexo

| SEXO | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Masculino | 2 | 20% |
| Femenino | 8 | 80% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

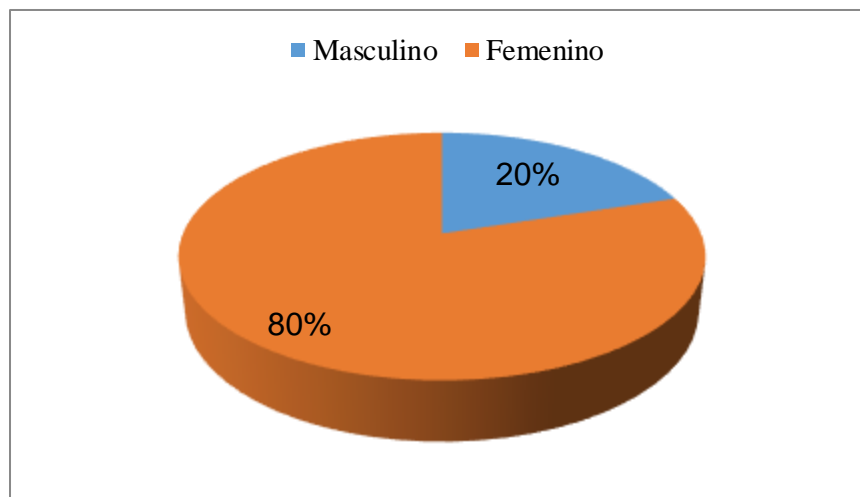


Figura 5 Sexo

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- En relación al género de las personas encuestadas los resultados muestran que la mayoría fueron mujeres frente a un mínimo que fueron de varones, situación que se sustenta en el hecho de que la mayoría de empleados de la agencia son del género femenino antes un minúsculo contrato de varones.

¿Con que frecuencia considera usted, que su jefatura ayuda a mejorar su productividad?

Tabla 5 Frecuencia de ayuda de jefatura

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|-------------|
| Siempre | 6 | 60% |
| Frecuente | 4 | 40% |
| A veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Tomado de: Encuesta realizadas

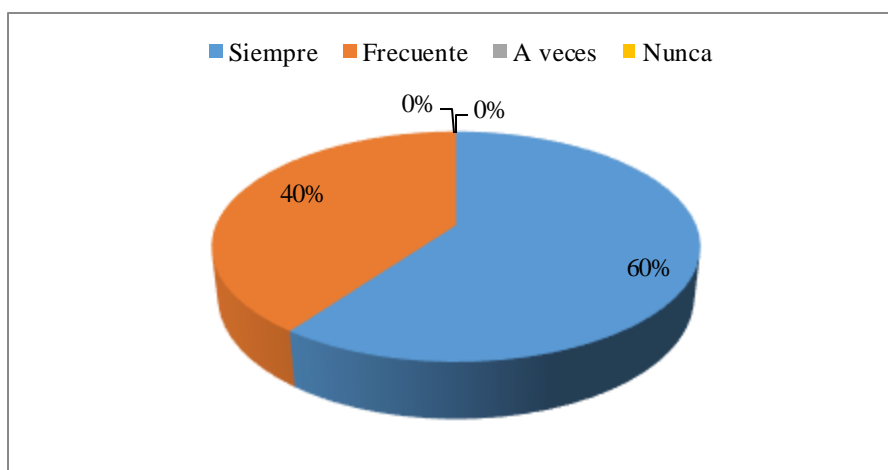


Figura 6 Frecuencia de ayuda de jefatura

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Se debe resaltar que la totalidad de las frecuencias con que la jefatura ayuda a mejorar la productividad es muy alta.

Según su apreciación, ¿con qué frecuencia el sistema le ayuda a agilizar los procesos?

Tabla 6 Frecuencia de ayuda del sistema para agilizar los procesos

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Frecuente | 5 | 50% |
| A veces | 5 | 50% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

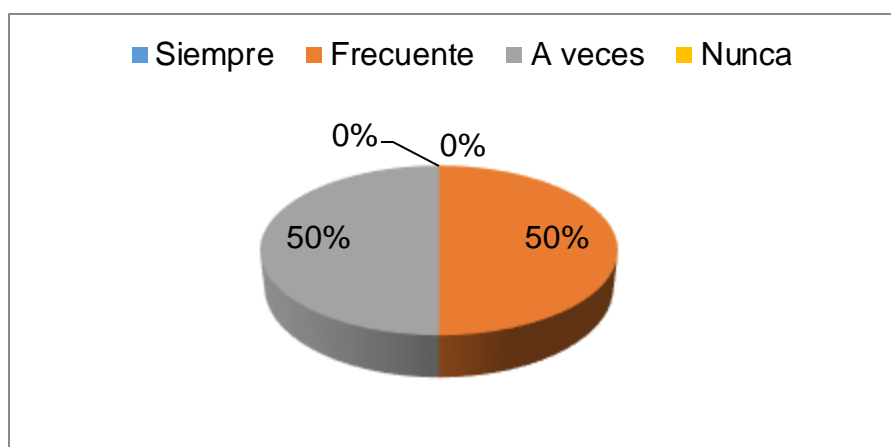


Figura 7 Frecuencia de ayuda del sistema para agilizar los procesos

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis: Entre los encuestados indicaron que conocían y reconocían que en la Jefatura hay un manejo de los sistemas que frecuentemente y a veces ayuda agilizar los procesos. Estos encuestados manifestaron su apreciación para favorecer al sistema.

¿Con que regularidad el jefe de área planifica y motiva a trabajar en equipo?

Tabla 7 El jefe planifica y motiva a trabajar en equipo

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|------------------|----------|------|
| Siempre | 4 | 40% |
| Frecuente | 5 | 50% |
| A veces | 1 | 10% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

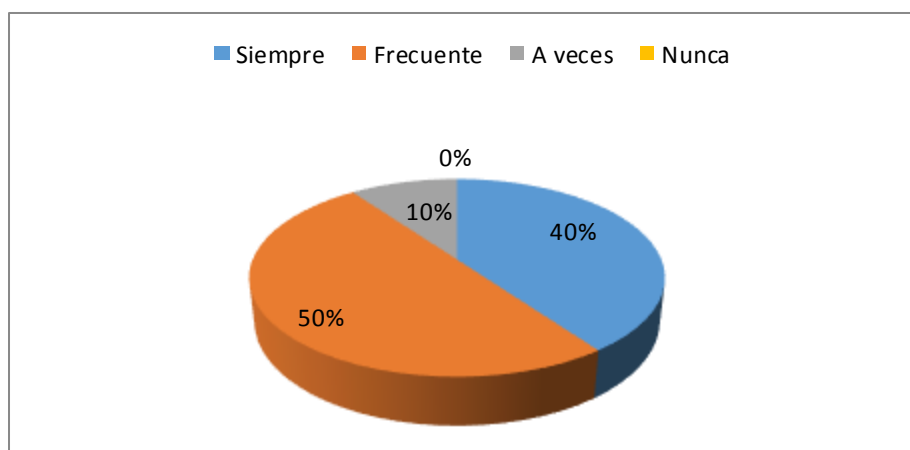


Figura 8 El jefe planifica y motiva a trabajar en equipo

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Los encuestados afirmaron que en la institución frecuentemente se realizan campañas de motivación sobre cómo trabajar en equipo.

¿Se siente preparado para asumir otra posición en su lugar de trabajo?

Tabla 8 Se siente preparado para asumir otra posición

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|----------|
| Siempre | 4 | 40% |
| Frecuente | 5 | 50% |
| A veces | 1 | 10% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

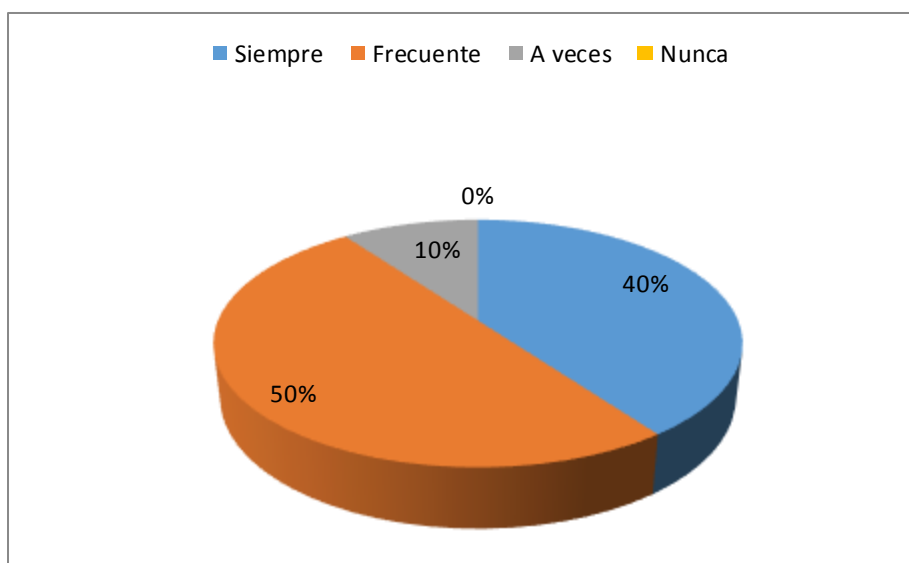


Figura 9 Se siente preparado para asumir otra posición

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- La mayor parte de los encuestados consideran que están preparados para asumir otra posición en su lugar de trabajo, mientras que la otra mitad no lo consideran importante.

¿La toma de decisiones del jefe de agencia o su inmediato superior, con qué frecuencia son acertadas?

Tabla 9 Decisiones de jefes acertadas

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|-------------|
| Siempre | 5 | 50% |
| Frecuente | 5 | 50% |
| A veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

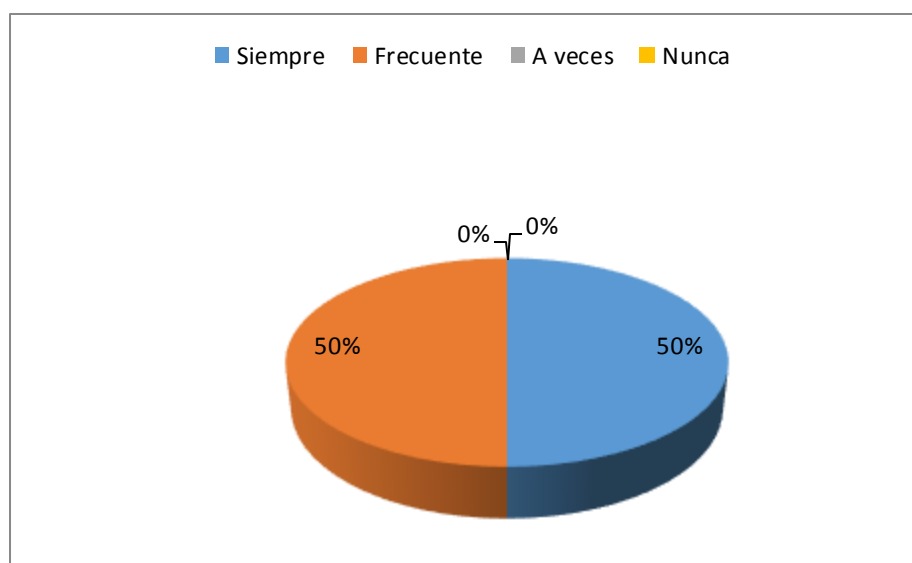


Figura 10 Decisiones de jefes acertadas

Tomado de encuestas realizadas

Análisis.- La mitad de los encuestados manifestaron como frecuente y la diferencia que siempre.

¿Qué tan eficaz considera usted la comunicación directa con su jefatura?

Tabla 10 Comunicación con su jefe

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Siempre | 7 | 70% |
| Frecuente | 3 | 30% |
| A veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

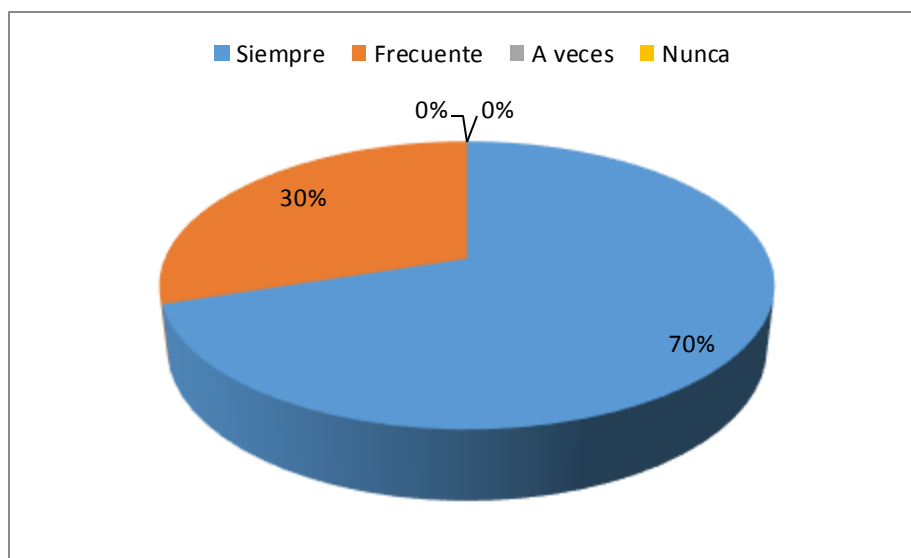


Figura 11 Comunicación con su jefe

Tomado de encuestas realizadas

Análisis.- Con relación a la comunicación directa con la jefatura los encuestados contestaron que siempre es eficaz. En el gráfico aparece el comportamiento de las restantes causas de caída de muestra de personas.

¿Con que frecuencia asiste Ud. y sus compañeros a sesiones de capacitación y actualización?

Tabla 11 Asistencia a sesiones o capacitaciones

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Siempre | 3 | 30% |
| Frecuente | 6 | 60% |
| A veces | 1 | 10% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

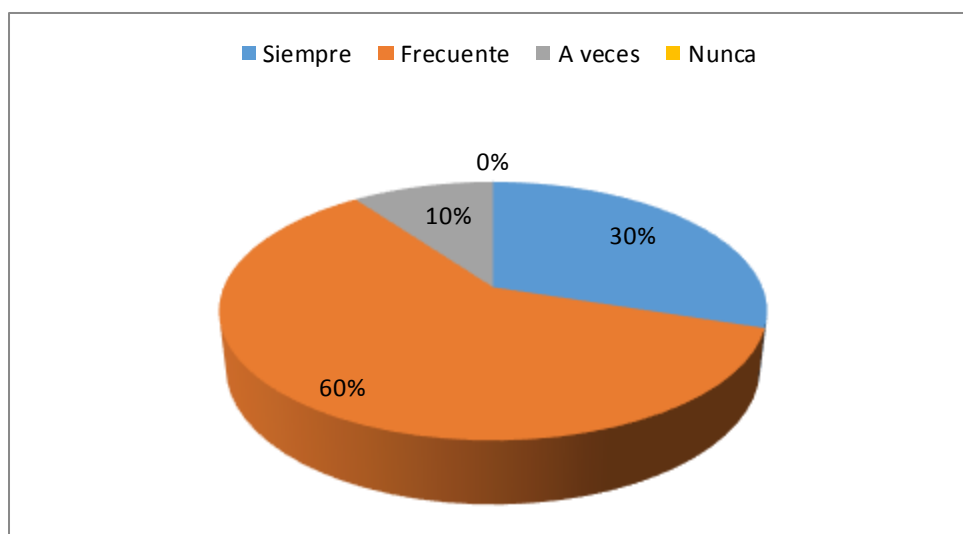


Figura 12 Asistencia a sesiones o capacitaciones

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Se puede observar que de las personas que respondieron la encuesta comentaron que en la gestión en la realización y cumplimiento de las capacitaciones comprometidas en el programa del trabajo se las realiza con muy poca frecuencia.

¿Con que frecuencia le motiva su jefe a continuar laborando?

Tabla 12 Con qué frecuencia motiva el jefe

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Siempre | 5 | 50% |
| Frecuente | 5 | 50% |
| A veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

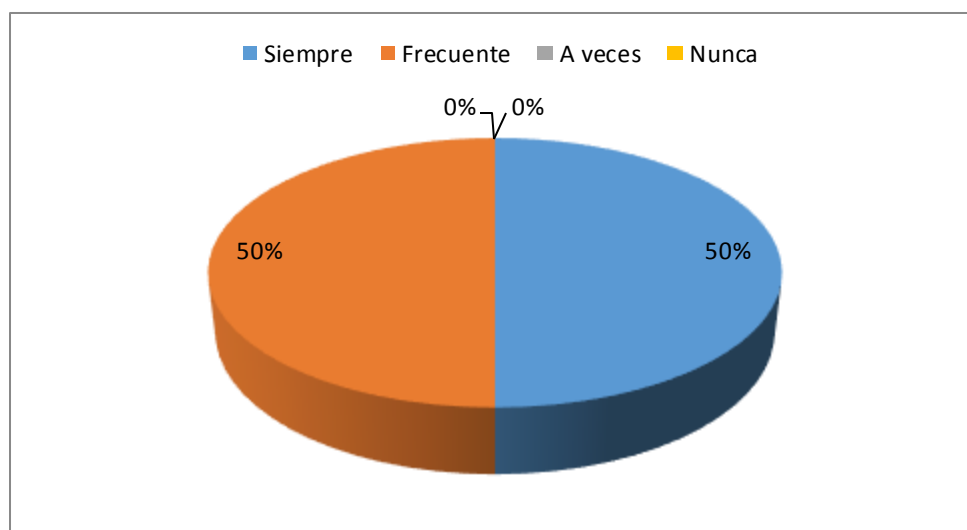


Figura 13 Con qué frecuencia motiva el jefe

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Del total de encuestados, optaron por responder que Siempre y frecuentemente le motiva su jefe a continuar laborando. En este sentido, se requiere diversificar los canales y mecanismos de motivación, de tal manera que la información sea conocida por los empleados.

¿En casos de quejas e inconformidades de los usuarios la atención de la administración soluciona o repara el inconveniente?

Tabla 13 Solución a los problemas de usuarios

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|-------------|
| Siempre | 2 | 20% |
| Frecuente | 7 | 70% |
| A veces | 1 | 10% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

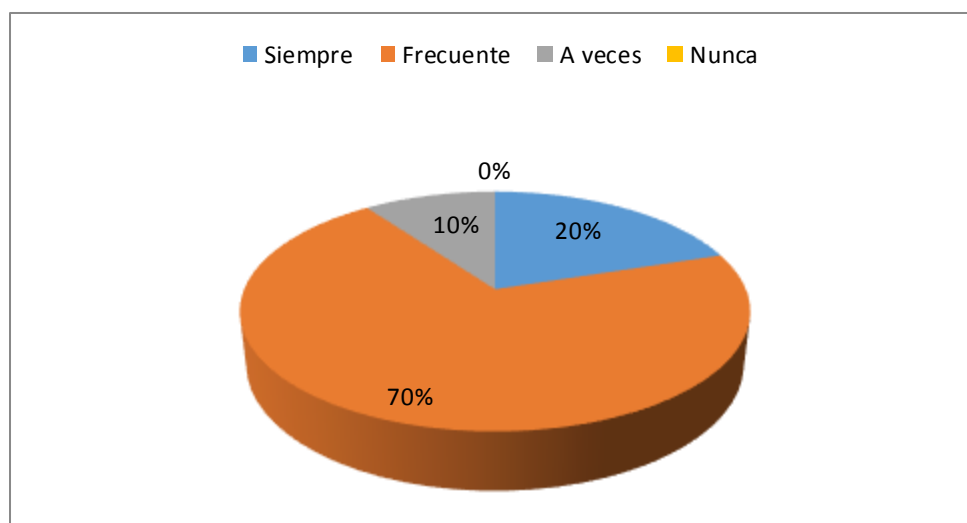


Figura 14 Solución a los problemas de usuarios

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Los usuarios que solicitan información de la Corporación, sienten cordialidad y amabilidad por parte de los funcionarios. Suficiente atención a su solicitud, reflejando este porcentaje que los funcionarios, atienden adecuadamente los usuarios que solita servicios a la corporación.

¿Qué le motiva a mantenerse en su lugar de trabajo?

Tabla 14 Motivos para mantenerse en su lugar

| QUE MOTIVA | CANTIDAD | % |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| Aprender | 2 | 20% |
| Familia y crecer en ámbito laboral | 1 | 10% |
| Clima laboral | 5 | 50% |
| Estabilidad laboral | 1 | 10% |
| Familia | 1 | 10% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

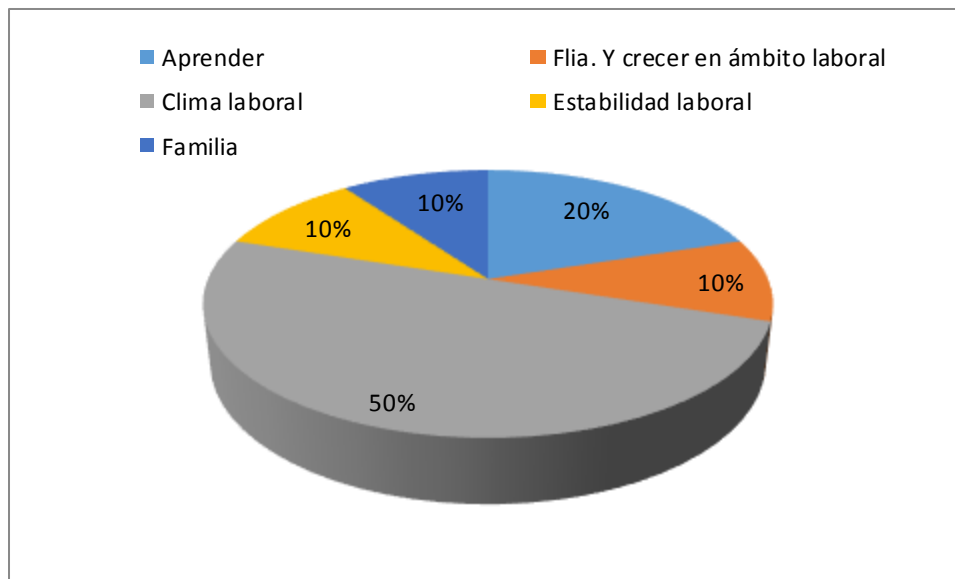


Figura 15 Motivos para mantenerse en su lugar de trabajo

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Siendo coherentes con la amabilidad y cordialidad que proporcionan los funcionarios, se demuestra que el tiempo que estos disponen, para mantenerse en su lugar de trabajo es el clima laboral.

¿Considera Ud. Que mejoraría su productividad, asistiendo a talleres de capacitación?

Tabla 15 Aumenta la productividad con capacitaciones

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 7 | 70% |
| No | 0 | 0% |
| Tal vez | 3 | 30% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizada

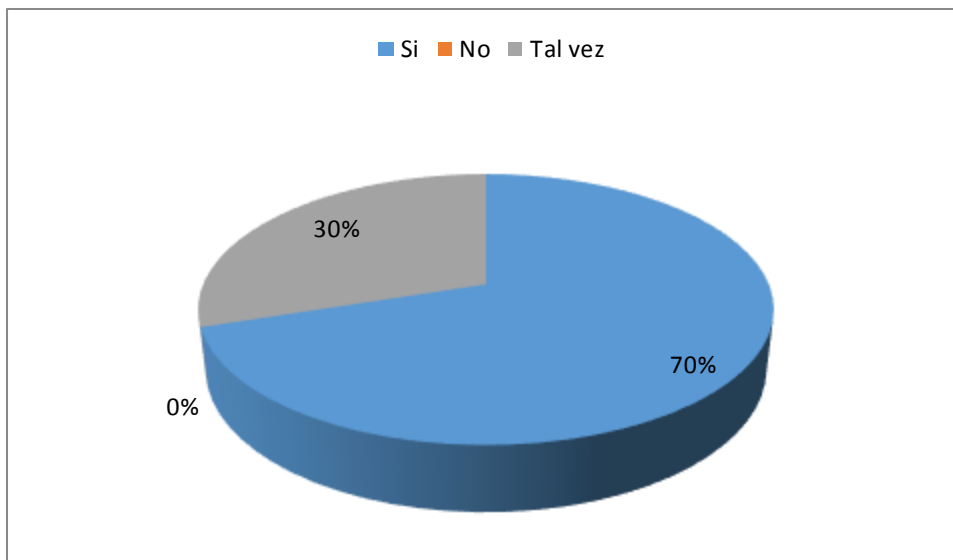


Figura 16 Aumenta la productividad con capacitaciones

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Alrededor de la mitad de los consultantes respondieron que SI mejoraría su productividad, asistiendo a talleres de capacitación.

¿Es evaluado constantemente su desempeño?

Tabla 16 Es evaluado su desempeño

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | % |
|---------------------|-----------------|-------------|
| Si | 10 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Tal vez | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

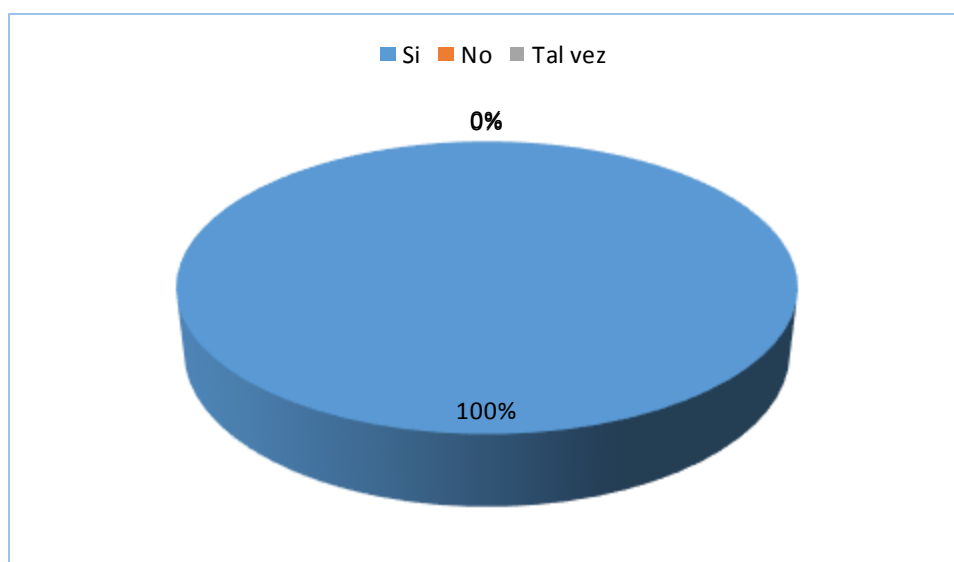


Figura 17 Es evaluado su desempeño

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Este resultado es coherente con los resultados obtenidos cuando se les preguntó si es evaluado constantemente su desempeño. En relación a esta pregunta, la mayor parte de los consultantes señaló estar en constante en evaluación.

¿El último mes cumplió con las metas propuestas o asignadas?

Tabla 17 Cumplió con las metas propuesta

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 5 | 50% |
| No | 3 | 30% |
| Tal vez | 2 | 20% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

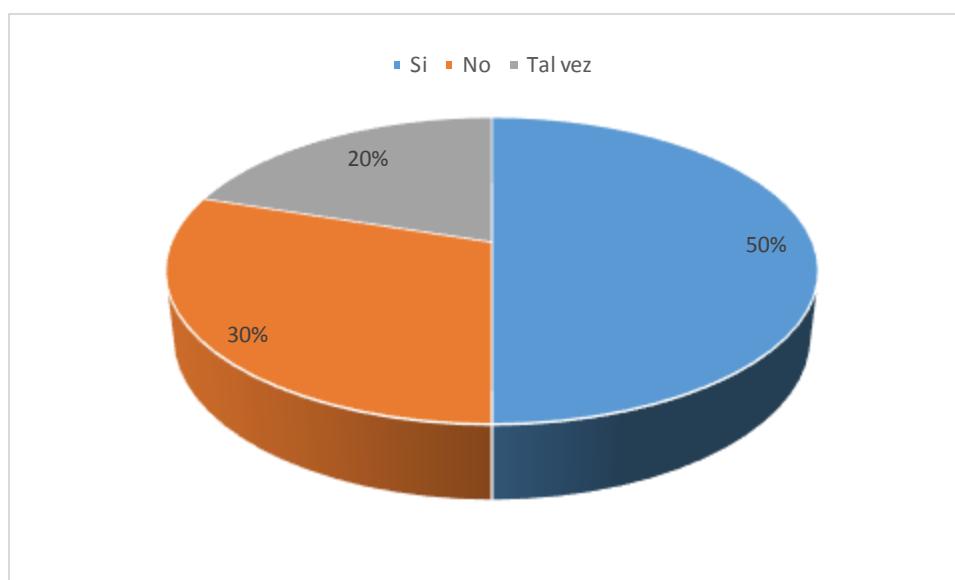


Figura 18 Cumplió con las metas propuestas

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- En cuanto a la confianza que tienen los encuestados en saber si cumplió o no con las metas propuestas o asignadas, es posible afirmar que los consultantes confían ampliamente en sí mismos.

En las tres últimas evaluaciones ¿cuál fue su promedio del 10 al 100?

Tabla 18 Cuál es su promedio

| PROMEDIO | CANTIDAD | % |
|--------------|-----------|-------------|
| De 10 a 30 | 0 | 0% |
| De 31 a 60 | 1 | 10% |
| De 61 a 100 | 9 | 90% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

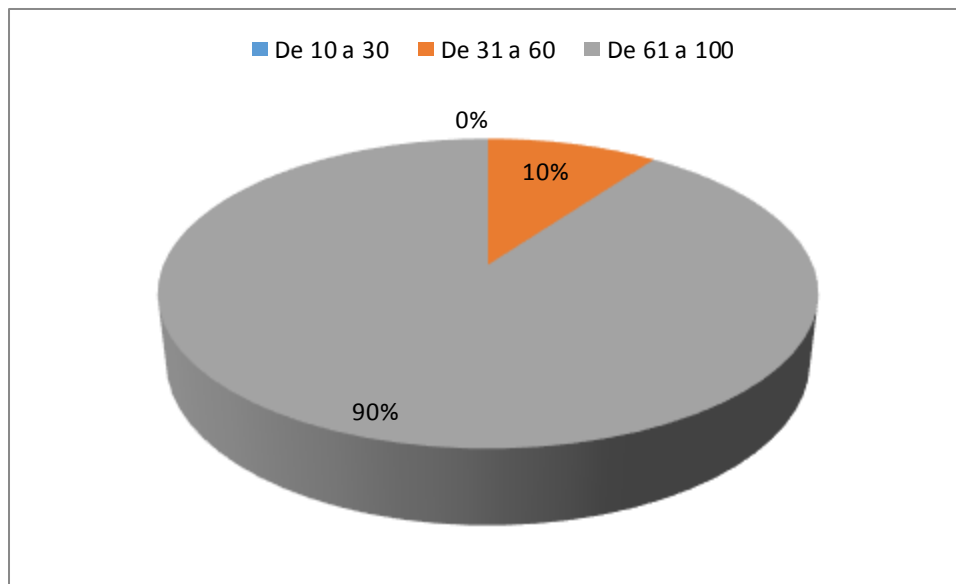


Figura 19 Cuál es su promedio

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Cuando se les preguntó a los consultantes cual fue su promedio en las últimas evaluaciones, en este punto se observaron diferencias importantes. Al respecto es posible afirmar que la mayor parte tiene un promedio de 61 a 100.

3.11 Análisis de encuestas a clientes.

Datos Generales.

Edad en años

Tabla 19 Edad en años

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| DE 25-30 | 115 | 32% |
| DE 35-45 | 198 | 54% |
| DE 50-55 | 52 | 14% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

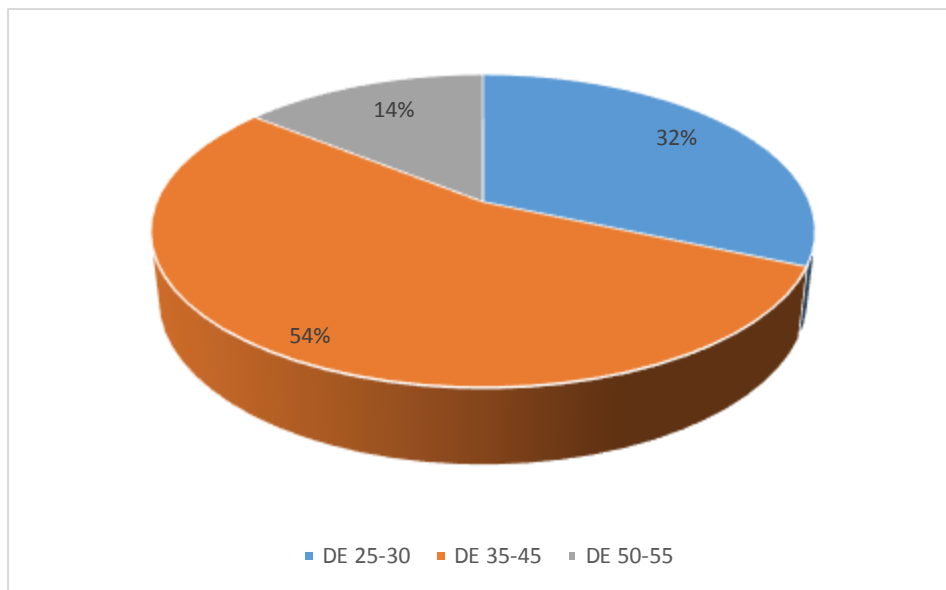


Figura 20 Edad en años

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- El promedio de edad de las personas encuestadas se encuentra entre 25 y los 30 años, mientras el promedio general oscilan entre 35 a 45 años de edad y la diferencia se presenta entre 50 a 55 años de edad, quienes tuvieron la predisposición de emitir sus criterios con respecto a las interrogantes.

Género

Tabla 20 Género

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|----------|
| Femenino | 195 | 53% |
| Masculino | 170 | 47% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

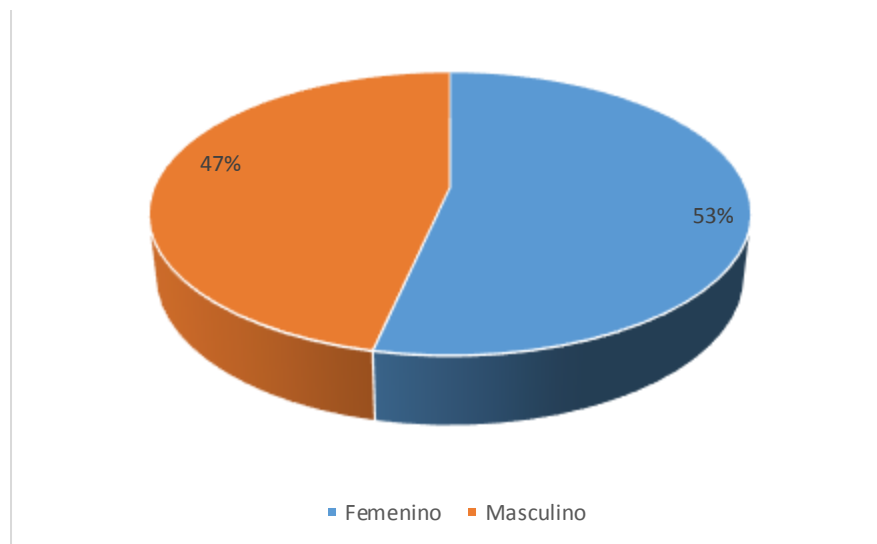


Figura 21 Género

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- En relación al género de los usuarios y clientes que visitan la agencia bancaria para hacer operaciones, consideradas como parte de la muestra en promedio general el 58% fueron mujeres con una mínima diferencia de hombre, lo que demuestra que el criterio de las personas está dentro de un equilibrio promedial..

1. Es usted cliente del Banco

Tabla 21 Es usted cliente del Banco

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 268 | 73% |
| NO | 97 | 27% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

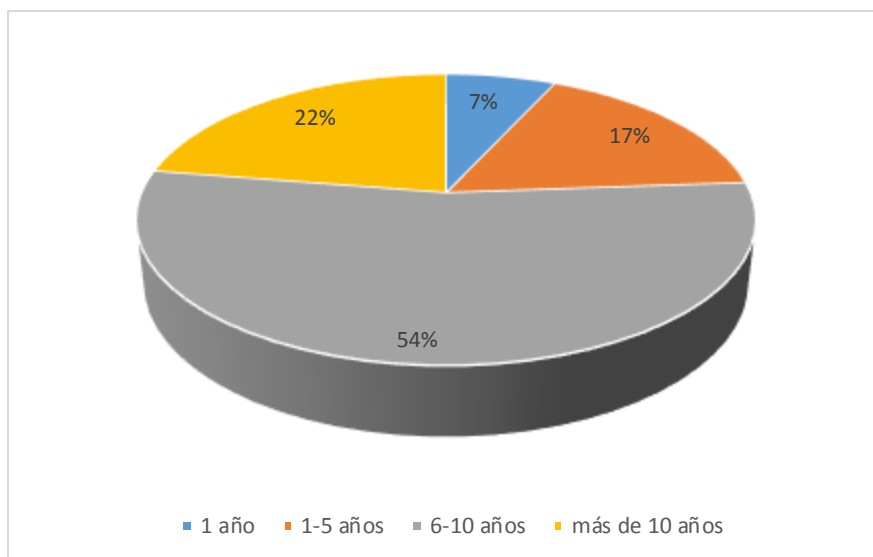


Figura 22 Es usted cliente del Banco

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis: Los encuestados manifestaron en un mayor porcentaje que son clientes del Produbanco, mientras una menor cantidad manifestó no pertenecer o ser cliente de la entidad.

2. Cuánto tiempo

Tabla 22 Cuánto tiempo es cliente

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|-------------|
| 1 año | 25 | 7% |
| 1-5 años | 62 | 17% |
| 6-10 años | 196 | 54% |
| más de 10 años | 82 | 22% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

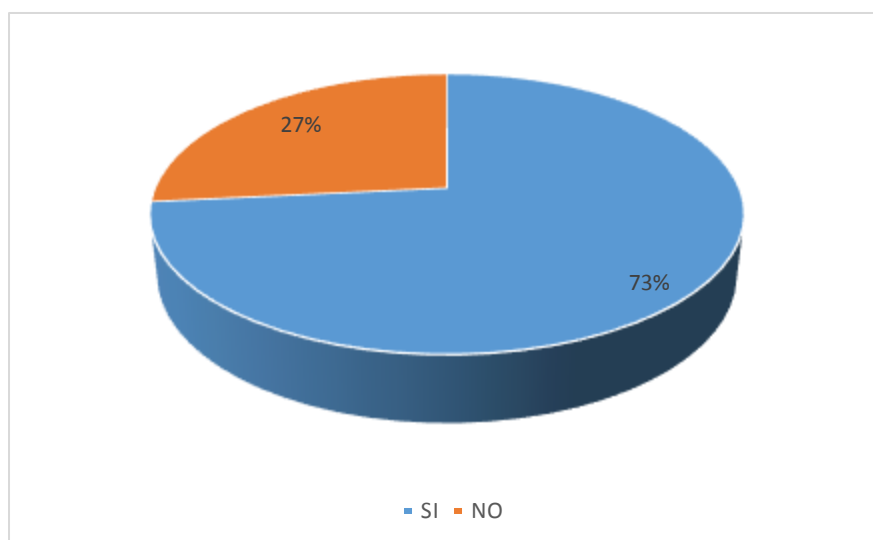


Figura 23 Cuánto tiempo

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis: Los encuestados indicaron en un mayor que son clientes del Produbanco desde aproximadamente de 6 a 10 años, seguidos de aquellos que manifestaron ser cliente de la entidad más de diez años.

3. Su cuenta es

Tabla 23 Su cuenta es

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|-------------|
| Ahorro | 269 | 74% |
| Corriente | 96 | 26% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

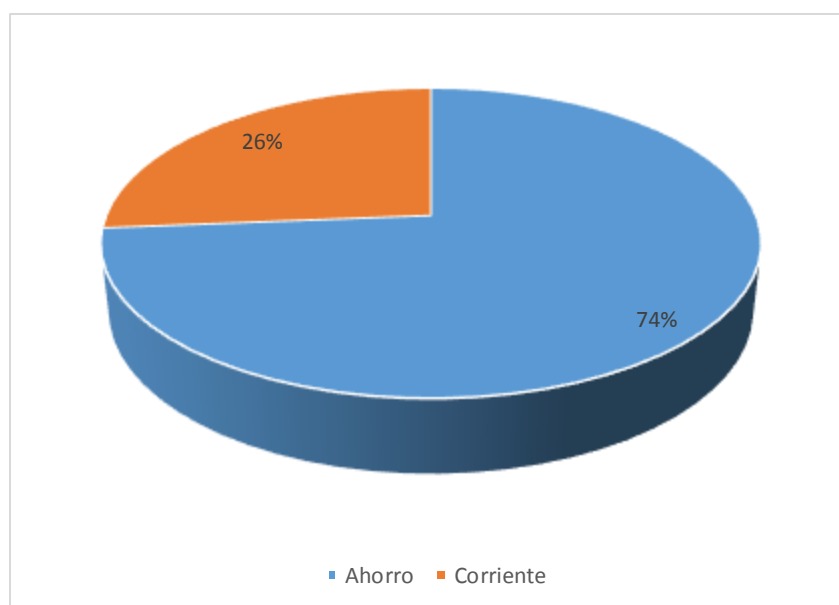


Figura 24 Su cuenta es.

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- La mayor parte de los encuestados expresaron que tienen una cuenta de ahorros en la entidad bancaria, mientras la diferencia indicó que tienen una cuenta corriente.

4. Cuánto tiempo espera en fila para ser atendido

Tabla 24 Tiempo para ser atendido

| MINUTOS | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| 5-10 | 59 | 16% |
| 10-20 | 79 | 22% |
| 20-30 | 198 | 54% |
| más de 40 | 29 | 8% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

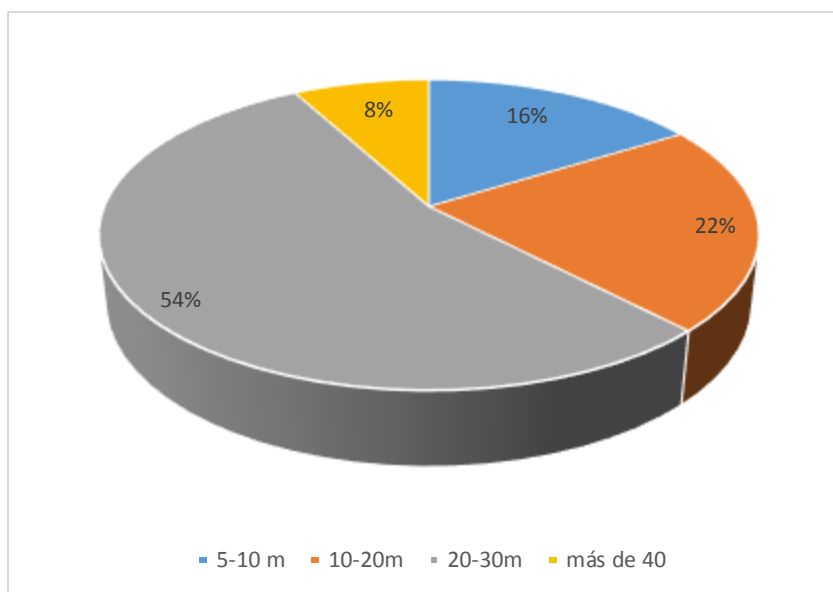


Figura 25 Tiempo para ser atendido

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Los resultados reflejan que los encuestados afirman que el tiempo de espera para ser atendidos en la entidad bancaria es de 20 a 30 minutos, siendo una incomodidad hacia el público que aspira ser atendidos en el menor tiempo posible.

5. Le gustaría ser atendido con menor tiempo.

Tabla 25 Le gustaría ser atendido con menor tiempo

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|-------------|
| SI | 288 | 79% |
| NO | 77 | 21% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

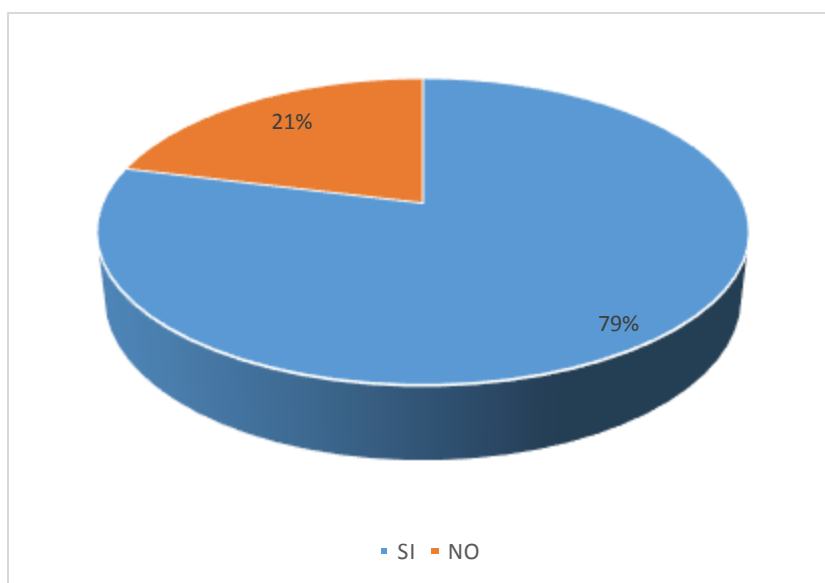


Figura 26 Le gustaría ser atendido con menor tiempo

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Con respecto al tiempo de espera, expresaron la mayoría de los encuestados que le gustaría ser atendidos con el menor tiempo posible por los representantes de la entidad bancaria.

6. Cuántas veces le ha visitado el ejecutivo de su cuenta en el último año

Tabla 26 Visita del ejecutivo de su cuenta

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|-------------------|-----------------|-------------|
| Nunca | 235 | 64% |
| 1 vez | 62 | 17% |
| 2 veces | 58 | 16% |
| 3 veces | 10 | 3% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas.

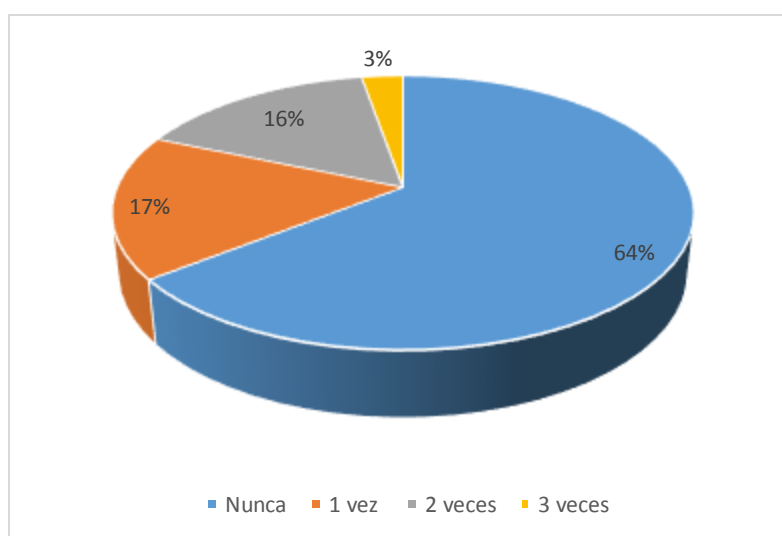


Figura 27 Visita del ejecutivo de su cuenta

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- Los resultados muestran que las personas encuestadas indicaron en un mayor porcentaje que nunca han recibido visitas por parte de los ejecutivos en el último año, emitieron que es importante tomar en consideración esta situación.

7. Le gustaría que le visiten

Tabla 27 Le gustaría que le visiten

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 291 | 80% |
| NO | 74 | 20% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

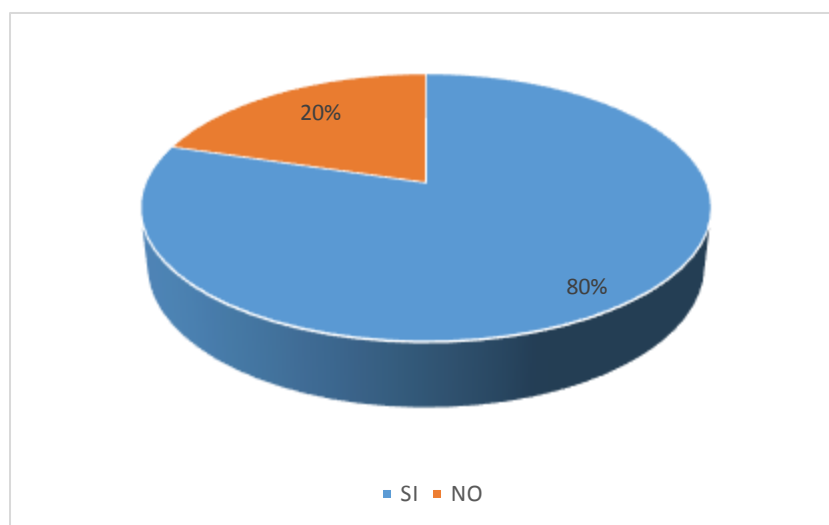


Figura 28 Le gustaría que le visiten

Tomado de encuestas realizadas

Análisis.- Los resultados muestran que las personas encuestadas indicaron en un mayor porcentaje que nunca han recibido visitas por parte de los ejecutivos en el último año, emitieron que es importante tomar en consideración esta situación.

8. Accedido usted alguna vez a un crédito en el Produbanco

Tabla 28 Accedido crédito en el Produbanco

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 72 | 20% |
| NO | 293 | 80% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

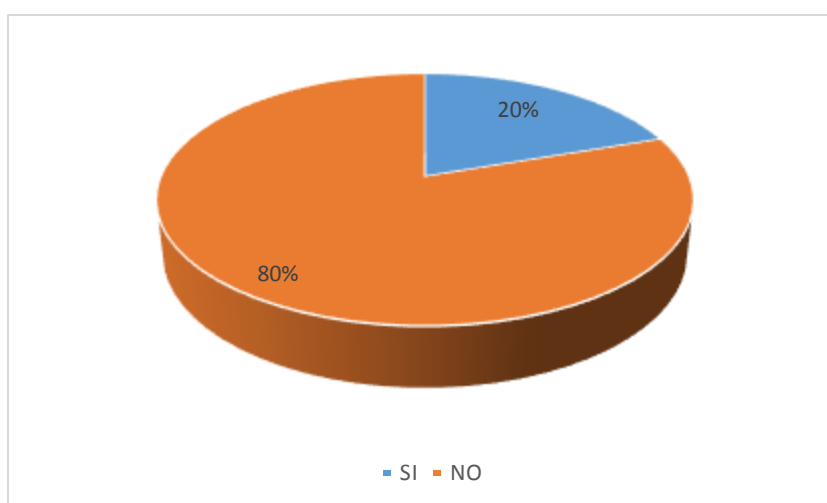


Figura 29 Accedido crédito en el Produbanco

Tomado de encuestas realizadas

Análisis.- Con respecto a esta interrogante los encuestados emitieron que no ha accedido ningún crédito por parte de la respectiva entidad Produbanco, siendo un factor importante para las personas que son clientes desde hace varios años.

9. Le gustaría recibir un crédito

Tabla 29 Le gustaría recibir un crédito

| FRECUENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 288 | 79% |
| NO | 77 | 21% |
| TOTAL | 365 | 100% |

Fuente Encuesta realizadas

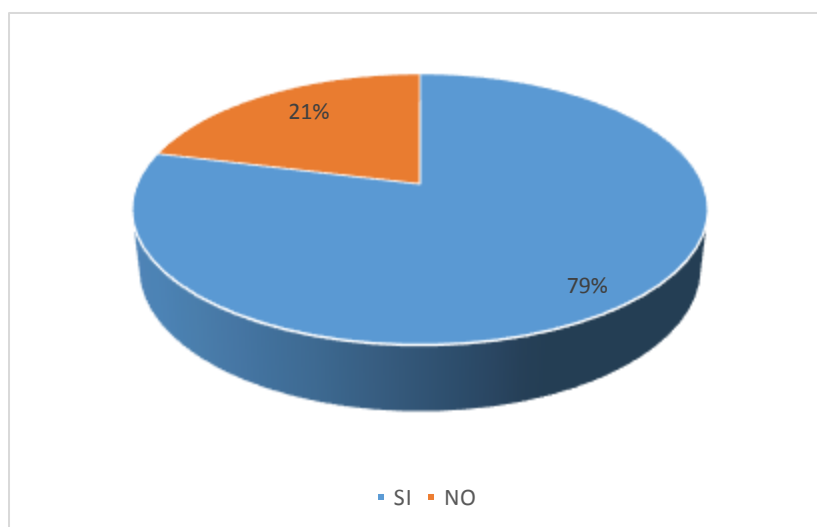


Figura 30 Le gustaría recibir un crédito

Tomado de encuestas realizadas.

Análisis.- El promedio general de las personas encuestadas manifestaron que sería factible brindar el apoyo y oportunidad a los clientes que mantienen sus ahorros en la entidad bancaria como fuente de confianza, por lo que es fundamental tomar en consideración la accesibilidad de brindar los créditos.

3.10 Análisis de la entrevista.

Tabla 30 Entrevistas

| PREGUNTAS | ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 |
|---|---|---|
| 1. Nombre | Nathali Mora | Heiddy Palacios |
| 2. Cargo o responsabilidad | Ejecutiva de cajas | Ejecutiva de cajas |
| 3. ¿es para Ud. importante la participación del personal en los procesos que realiza la agencia? | Si es importante, porque tenemos que estar en la capacidad de realizar todos los procesos. | Un trabajo que se realiza en equipo. |
| 4. ¿la institución cuenta con programas de motivación para el personal? Mencíónelos | Si cuenta con este tipo de motivación, talleres de identificación y desarrollo | Si, cuenta con programas de liderazgo y coaching, servicio al cliente. |
| 5. Considera Ud. que el personal está de acuerdo con los programas de motivación? ¿Por qué? | Si porque son de mucha ayuda y nos estimula a mejorar personal y profesionalmente. | Motivan al equipo a ser más proactivos en su trabajo. |
| 6. ¿existen sistemas de acuerdo para cubrir contingencias en casos emergentes? ¿Cuáles? | Sí, tenemos varias aplicaciones para validad una misma información y no afectar al cliente. | Tenemos un plan de contingencia para cuando se da alguna pérdida del sistema. |
| 7. ¿cree que su personal y usted estén preparados para trabajar sin | Si, ya que contamos con los respectivos back ups. | Nos encontramos con el conocimiento general de todos los puestos que existen en la agencia. |

| | | |
|--|---|---|
| inconvenientes en caso de ausencias no esperadas? | | |
| 8. ¿Se siente apoyado por su jefe inmediato superior? ¿de qué manera? | Si, está siempre pendiente para ayudar en lo que sea necesario. | Si, apoyada y respaldada en toma de decisiones, es una guía para mi trabajo. |
| 9. ¿Existe en la agencia un sistema de evaluación de cumplimiento y productividad? | Si, consiste en evaluar el trabajo, midiendo la productividad según el porcentaje asignado. | Si, es recolectar toda la información basada en errores operativos, actitud y calidad de servicio. |
| 10. ¿Las calificaciones que ha obtenido en los tres últimos meses son justas, de acuerdo al rendimiento del personal? | Si en mi caso si | No, siento que nos vemos afectados en la productividad, la cual, por estar temporada baja, se nota la ausencia de clientes, |
| 11. Mencione los principales problemas que presenta la agencia. | - | En el desarrollo de carrera, por ser una agencia pequeña, solo maneja dos áreas. |

Análisis.- Se realizó una entrevista a dos personas, ejecutivas de la Agencia La Libertad, del PRODUBANCO, para conocer su opinión sobre aspectos que se consideran importantes para este estudio.

En la tercer pregunta, en donde se consulta si consideran importante la participación de todo el personal en los procesos de la Agencia, se indica como respuesta que sí es considerado importante, y lo mejor de todo, es que si se está realizando, ya que consideran que existe trabajo en equipo como una metodología o estrategia para alcanzar los objetivos propuestos por la agencia bancaria

En la cuarta y quinta pregunta, las respuestas de los entrevistados confirman que la agencia bancaria posee programas efectivos para motivar e incentivar a los empleados los que a través del tiempo han fortalecido el desarrollo y rendimiento de las

áreas sin embargo no han sido suficiente para lograr los niveles óptimos de atención al cliente a fin de lograr su completa satisfacción.

Al consultar en la sexta pregunta, si tienen sistemas para cubrir contingencias, las respuestas de las personas entrevistadas nos indican que si tienen sistemas que les ayuda a continuar con la atención en caso de tener inconvenientes a fin de no afectar la atención la atención a los clientes y usuarios de la agencia bancaria este nivel se logra por la aplicación del programa de capacitación y formación constante que reciben los empleados de la agencia.

Se identifica que todos los puestos tienen capacitados a sus back ups, para cubrir en casos de ausencias por enfermedad o por alguna otra causa, de acuerdo a lo que han respondido las entrevistadas en la pregunta siete.

Las ejecutivas entrevistadas, consideran el apoyo constante de su jefatura inmediata, las que brinda apoyo y asistencia constante en el desarrollo de las tareas de atender al público.

Se consultó si existe un sistema de evaluación de cumplimiento y productividad, las respuestas fueron afirmativas ya que los empleados son evaluados con varios indicadores de productividad, calidad de servicio, actitud, índices de errores, usuarios atendidos, clientes visitados entre otras acciones realizadas..

En la décima pregunta, se encuentra la primera diferencia en los dos puntos de vista, pues la primera persona entrevistada si considera que ha sido justa la calificación que ha obtenido, no siendo así en el caso de la segunda persona entrevistada que considera que los parámetros de evaluación y calificación deberán ser revisados y actualizados dependiendo de las necesidades, entorno espacio y lugar de trabajo.

Se incluyó una última pregunta, abierta, en la que se pide mencionar problemas que considere que se presentan en la agencia, la segunda persona entrevistada ve un problema de desarrollo de carrera, por tratarse de una agencia pequeña, ya que no se presentan vacantes con frecuencia, sugiere y recomienda como necesidad la ampliación o reubicación de la agencia la misma que se sea más grande y mejor ubicada en el entorno de tal forma que los usuarios y la población puedan identificarlo de manera más sencilla y directa, que la imagen corporativa del banco se posea en el imaginario y mercado local situación que no ha ocurrido desde que la agencia bancaria abrió sus puertas en la provincia de Santa Elena.

CAPITULO IV

4 Título de la Propuesta.

Plan de acción para mejorar la Gestión del Departamento del Recurso Humano y Jefes de áreas, para el incremento de la Productividad de los empleados de la Agencia de La Libertad del Produbanco.

4.1 Justificación de la Propuesta.

La presente investigación surge por la necesidad de incrementar la productividad del personal que presta sus servicios en la agencia del PRODUBANCO del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena como repuesta a los diferentes problemas que presenta en esta entidad en el área operativa y comercial los que son desafíos para la dirección de la agencia bancaria.

Otro de los parámetros o indicadores es el alto porcentaje de quejas e inconformidades de los usuarios al momento de ser atendidos en caja que expresan su inconformidad en relación al tiempo de espera para ser atendido o a la lentitud de los cajeros al realizar las transacciones y operaciones situación que frecuentemente se detecta. Otra de las situaciones es el incumplimiento de las metas establecidas en relación a la cantidad de transacciones que deberán realizarse en el periodo de un mes que se relaciona de manera implícita con el acápite anterior en relación al tiempo de atención del personal como parte de la problemática en el área operativa, en relación al área comercial se detecta la falta de seguimiento y visita a los nuevos o potenciales clientes incumpliendo las metas establecidas por la sucursal de Guayaquil del PRODUBANCO.

4.2 Objetivo General.

Establecer un plan de acción que mejore la gestión y productividad del recurso humano de la agencia de La Libertad del PRODUBANCO, mediante actividades explícitas y ordenadas asignadas al personal del áreas operativas y comercial.

4.3 Objetivos específicos.

- Diseñar plan de acción para el área operativa y comercial de la agencia La Libertad del PRODUBANCO.
- Proponer actividades y acciones específicas en el área comercial y operativa

- Elaborar formatos de seguimiento y evaluación continua para la aplicación del plan de acción.

4.4 Antecedentes de la Agencia Bancaria de La Libertad.

PRODUBANCO abre sus puertas en la Península de Santa Elena en diciembre del año 2002, su primer punto de atención fue en el cantón Salinas, en el Centro Comercial Supermaxi, personal que inicia la tarea de captar clientes en la Península de Santa Elena, en el periodo de dos años se abre la agencia La Libertad, en una zona mucho más comercial, cuyo crecimiento fue más acelerado, al momento, cuenta con 12 años de servicios en la Provincia de Santa Elena, dos agencias, la principal ubicada en la Avenida Sexta y Calle Guayaquil, de La Libertad; y la Express, ubicada en la Avenida Carlos Espinoza Larrea, Centro Comercial Supermaxi, del cantón Salinas.

4.5 Misión.

Plantea como misión producir servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes sustentados en los principios de la ética en los negocios y el trabajo eficiente.

4.6 Visión.

La visión del PRODUBANCO consiste en ser reconocido por la sociedad, por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país, a través de una administración financiera segura y eficiente.

4.7 Filosofía.

Las actividades y acciones que desarrolla el PRODUBANCO, Grupo PROMÉRICA, se sustentan en la excelencia en el servicio generando actividad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo digno para sus colaboradores y apoya al desarrollo de la comunidad.

4.8 Áreas Organizacionales de la Agencia Produbanco.

4.8.1 Área comercial.

El área comercial es uno de los ejes principales de la agencia bancaria, tiene como actividad fundamental la gestión comercial, venta de servicios financieros, a

clientes y a la captación de nuevos clientes, entre sus actividades se mencionan llamadas y visitas en el domicilio o negocio, atención y asesoría a los clientes que presenten necesidades específicas o revisión de información de algún producto, reclamos y cartera vencida.

4.8.1.1 Problemática del Área comercial.

De acuerdo al diagnóstico y resultados levantados en la encuesta se puede detectar varios problemas y dificultades en el área, se mencionan los siguientes: bajo índice de visitas a clientes nuevos o potenciales, falta de colocación de créditos hipotecarios para vivienda, y créditos general.

4.8.2 Área Operativa.

Esta área tiene como función la atención al público y usuarios que se acerca a las ventanillas, a realizar depósitos, retiros y pagos varios, realizan cuadro de caja bajo los procedimientos y políticas del banco.

4.8.2.1 Problemática del Área Operativa.

Esta área igual que la comercial, también presenta ciertas dificultades en su diario accionar tales como el tiempo en fila y números de transacciones, estos problemas generalmente trascienden a los usuarios o clientes de la agencia quienes manifiestan sus inconformidades en relación al servicio que brinda el banco en esta localidad.

4.9 Plan de Acción.

El plan de acción consiste en un conjunto de actividades específicas que tienen como finalidad lograr el objetivo establecido por la entidad, previo al análisis y de la visión, misión, estas acciones se coordinan con los recursos; material y económico mediante una planificación, identificando la información y los pasos que se desarrollaran, los resultados, responsables y el tiempo de ejecución.

4.9.1 Plan de Acción del Área Comercial.

A fin de disminuir o eliminar las dificultades presentadas en esta área es necesario diseñar el siguiente plan de acción.

4.9.2 Plan de Acción para fortalecer las Visitas a Clientes Nuevos o Potenciales.

| Problema identificado | Área identificada | Factor | Objetivo | | Estrategia | Líneas de acción |
|--|--------------------------|---|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| Bajo índice de visitas a los nuevos y potenciales clientes | Comercial | Por qué razón, falta tiempo, Otros, actividades, correcta planificación | Obtener mayor colocación en activos y pasivos. Retroalimentación. | | Sectorizar plan de visitas. | <ul style="list-style-type: none"> • Sectorizar por área geográfica. • Identificar clientes y potenciales clientes en el sector. • Diseño de un formato de datos. |
| Acción específica a realizar | Meta | Indicador | Periodo de ejecución | | Responsable / Cargo | Recursos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Llamar a para establecer hora y fecha de visita • Reconfirmar un día antes d la visita • Realizar la visita • Aplicar de formato de datos • Evaluar visita | 20 visitas | % de visitas llenadas % de formato lleno | Inicio 1 de cada mes | Final 30 cada mes | Jefe de agencia | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Movilización • Tecnológicos (computadoras, teléfono) • Humano |

4.9.3 Plan de Acción para fortalecer la colocación de Créditos Hipotecarios para la Vivienda.

| Problema identificado | Área identificada | Factor | Objetivo | | Estrategia | Líneas de acción |
|---|---|---|--|--|---|---|
| Bajo índice de colocación de créditos hipotecarios para viviendas | Comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Poca demanda de PHV • Falta de visitas en urbanizaciones. • Escasa publicidad | <ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayor colocación de PHV. • Lograr la mayor vinculación con clientes por ser el producto estrella. | <ul style="list-style-type: none"> • Obtener y aprovechar la base de potenciales clientes • Brindar oportunidades de financiamiento de viviendas | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar base de datos de potenciales clientes del PHV • Identificar los sectores de los potenciales PHV. • Dar seguimiento a clientes potenciales • Abordar a clientes calificados | |
| Acción específica a realizar | Meta | Indicador | Periodo de ejecución | | Responsable / Cargo | Recursos |
| Revisión en el sistema y elaboración de base de datos de posibles PHV y abordaje de clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Contactar 40 posibles clientes del PHV al mes. • Obtener una siembra de al menos 20 casas en el año. | # de PHV colocados | Inicio 1 de cada mes | Final 30 de cada mes | Jefe de agencia | <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Tecnológico • Movilización |

4.9.4 Plan de Acción para fortalecer la colocación de Créditos en General.

| Problema identificado | Área identificada | Factor | Objetivo | | Estrategia | Líneas de acción |
|---|---|---|--|--------------------------------|--|--|
| Bajo índice de colocación de créditos comerciales y de consumo. | Comercial | <ul style="list-style-type: none"> Falta de comercialización de créditos. Escasa publicidad | <ul style="list-style-type: none"> Mantener e Incrementar el stock de cartera. Cumplir el presupuesto de colocación de crédito establecido | | <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la base de potenciales clientes Fortalecer la publicidad | <ul style="list-style-type: none"> Analizar la base de datos de potenciales clientes. Abordar a clientes calificados Dar seguimiento a clientes potenciales |
| Acción específica a realizar | Meta | Indicador | Periodo de ejecución | | Responsable / Cargo | Recursos |
| Análisis de los potenciales clientes de Crédito y el respectivo abordaje y seguimiento. | <ul style="list-style-type: none"> Establecida por la administración. Monto mensual asignado. | % de crédito desembolsado de la asignación presupuestada | Inicio 1 de cada mes | Final 30 de cada mes | Jefe de agencia | <ul style="list-style-type: none"> Humano Movilización Tecnológico |

4.9.5 Plan de Acción para disminuir el tiempo en fila de los usuarios.

| Problema identificado | Área identificada | Factor | Objetivo | | Estrategia | Líneas de acción |
|--|--|---|---|------------------------------------|---|--|
| Alto índice de quejas de usuarios en relación al tiempo de espera en caja | Operativa | <ul style="list-style-type: none"> • Pagos de impuestos. • Depósitos de distribuidores • Destreza y habilidad de cajeros | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio de calidad a los usuarios y clientes | | <ul style="list-style-type: none"> • Socializar con los usuarios y clientes los beneficios de utilizar la web del SRI • Supervisión directa a los cajeros | Utilizar materiales publicitario e informativo del SRI. En momentos de mayor concentración de usuarios aplicar la supervisión directa |
| Acción específica a realizar | Meta | Indicador | Periodo de ejecución | | Responsable / Cargo | Recursos |
| Solicitar de forma escrita material del SRI y distribuirlo a los usuarios. Supervisión directa. | Asignar 7 minutos de espera en fila de los clientes y usuarios | 7 Minutos de espera en fila | Inicio 1 de cada mes | Final 30 de cada mes | Ejecutivo de Servicios | Humano |

4.9.6 Plan de Acción para incrementar la cantidad de transacciones.

| Problema identificado | Área identificada | Factor | Objetivo | | Estrategia | Líneas de acción |
|---|--------------------------------------|---|--|----------------|---|---|
| Bajo índice de transacciones en los periodos mensuales | Operativa | <ul style="list-style-type: none"> • Transacciones demoradas. • Depósitos, movimientos de negocios de consumo masivo. | Incrementar el número de transacciones en el periodo | | Distribuir equitativamente a los clientes demorados. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar clientes. • Informar al personal de seguridad a fin de establecer el orden |
| Acción específica a realizar | Meta | Indicador | Periodo de ejecución | | Responsable / Cargo | Recursos |
| Reconocer a los clientes demorados Emitir comunicado a seguridad para la distribución ordenada | 28 transacciones por hora por cajero | Número de transacciones | Inicio | Final | Ejecutivo de servicios, caja Personal de seguridad | <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Tecnológico |
| | | | 1 de cada mes | 30 de cada mes | | |

Conclusiones

| N° | Objetivos | Conclusiones |
|----|---|--|
| 1 | Fundamentar teórica y científicamente los componentes y elementos de un plan de acción mediante aportes de varios autores | Existen contenidos y acciones referidos en el marco teórico que los trabajadores de la agencia del Produbanco del Cantón La Libertad no observan al realizar sus funciones. |
| 2 | Diagnosticar las principales causas y efectos que impiden el desarrollo y productividad del departamento de talento humano la agencia del PRODUBANCO del cantón La Libertad | Se evidencia dos áreas exclusivas en la agencia bancaria que presentan serios problemas a saber, la comercial y la operativa. |
| 3 | Aplicar instrumentos como encuestas y entrevistas para diseñar un diagnostico | Del levantamiento de información se puede apreciar la inconformidad de los usuarios y clientes en varios de los servicios que ofrece el banco. |
| 4 | Diseñar un plan de acción para las áreas operativas y comerciales de la agencia del PRODUBANCO del Cantón La Libertad | En el área operativa de puede deducir varios problemas que radican en el tiempo de espera en las filas y la cantidad de transacciones en un determinado periodo de tiempo. |
| 5 | Diseñar un plan de acción para las áreas operativas y comerciales de la agencia del PRODUBANCO del Cantón La Libertad | En el área comercial se detectan problemas en las visitas a los nuevos y potenciales clientes, Falta de colocación de Crédito hipotecario para vivienda y crédito general. Se evidencia la falta de planificación y acciones específicas a fin de alcanzar los objetivos propuestos. |

Recomendaciones.

- Diseñar estrategias permanentes a fin verificar e identificar los puntos críticos o cuello de embudo al momento se atender a los usuarios a fin de disminuir los índices de inconformidad ajustados a los aportes teóricos y conceptuales propuestos.
- Formular planes de acción para el área operativa a fin de disminuir los tiempos de espera en fila de los usuarios e incrementar la cantidad de transacciones.
- Establecer acciones específicas en el área comercial a fin de cumplir con las metas establecidas de visitas a nuevos y potenciales clientes, falta de colocación de crédito hipotecario para vivienda y crédito general.
- Evaluar constantemente las acciones realizadas y analizar los índices de cumplimiento formuladas en la planificación.
- Se recomienda planificar acciones específicas a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Referencias.

ABC. (2012). DICCIONARIO. ABC.

ABC, D. (27 de Febrero de 2015). Definición de exclusión. Obtenido de

<http://www.definicinsbc.com/social/inclusio.php>:

<http://www.definicinsbc.com/social/inclusio.php>

Alvarez, J. C. (2012). Tipos y niveles de investigación. Caracas: UTC.

Atehortúa, F. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas.

Medellín: Editorial Universidad de Antioquia. .

Beer, M. (2001). Gestión de recursos humanos: perspectivas de un Director General.

Madrid: MTSSM.

Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación . Madrid: España.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico:

McGraw-Hill.

Departamento Administrativo . (2004). Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Santiago.

Dessler, G. (2005). Administración de personal. New Jersey USA: Pearson Prentice .

Díaz, J. (2012). Negocios y Emprendimientos. www.negociosyemprendimiento.org.

Galido, L. M. (2009). Fundamentos de administración. MEXICO: TRILLA.

Ivanovich. (2005). Gestión, calidad y Competitividad. Barcelona : Mc.Graw Hill.

Jimenez, A. (2008). Talleres de Fortalecimiento en la Gestión y Organización Comunal.

Lima: UNIR.

Landeta, J. (2008). Dirección Estratégica del Recursos Humanos. País Vasco: UTPV.

Marcillo, P. (2012). La Planeación en Colombia. Bogotá: Unidas Ibañez .

McClelland, D. C. (2009). Estudio de la motivación humana. Madrid: Peñalara.

Morcillo, P. (2002). La Planeación en Colombia. Bogotá: Jurídica G. Ibañez.

- Moreno, M. P. (2006). *Gestión de Calidad*. Madrid: Prentice Hall.
- Orion, A. (2004). *Manual de Planificación Estratégica*. Santiago: UDCH.
- Paredes. (2010). *Innovación Empresarial*. Madrid: Lulucom.
- Pública, S. d. (2012). *Guía para elaborar un plan de acción del programa cultural*.
Mexico: PSF.
- Publica, S. d. (2012). *Guía para elaborar un plan de acción del programa cultural*.
Mexico: SFP.
- Resico, M. (2008). *Introducción a la Economía Social de Mercado*. Buenos Aires:
Edición Latinoamericana.
- Salvat. (2004). *Enciclopedia Salvat*. Madrid: Salvat.
- Sequeira, V. (2009). *Plan de Desarrollo y Evaluación en el Municipio*. Floridablanca.
- Sociología, D. d. (2010). *www.personal.ua.es*. Obtenido de [http:// personal. ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html](http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html)
- Stephen P. Robbins, M. C. (2009). *Administración como motivar a los empleados*.
Mexico: Pearson Educación, Inc. Publicado como Prentice Hall.
- Summers, D. (2006). *Administración y Calidad*. Mexico: Pearson.
- Thompson, I. (01 de Julio de 2006). *www.promonegocios.net*. Obtenido de
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion-1p.html>
- Vicente, P. C. (2007). *Guía para el Diseño de proyectos Educativos*. Guayaquil:
Universidad Estatal .
- Yépez Aldas, E. (2006). *Guía para la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado*.
Quito: Universidad Central del Ecuador.

Apéndice

Apéndice 1

Modelo de Encuesta.



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE PRODUBANCO AGENCIA LA LIBERTAD

Objetivo.- Recopilar información para conocer si el personal está motivado y se siente correctamente orientado por su jefatura.

INSTRUCTIVO.- Sírvase indicar según usted considere.

| | |
|------------------|--|
| 1. Edad en años: | 2. Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> |
|------------------|--|

| No. | PREGUNTAS | Siempre | Frecuente | A veces | Nunca |
|-----|--|---------|-----------|---------|-------|
| 3 | ¿Con que frecuencia considera usted, que su jefatura ayuda a mejorar su productividad? | | | | |
| 4 | ¿Según su apreciación, con qué frecuencia el sistema ayuda agilizar los procesos? | | | | |
| 5 | ¿Con que regularidad el jefe de área planifica y motiva a trabajar en equipo? | | | | |
| 6 | ¿Se siente preparado para asumir otra posición en su lugar de trabajo? | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 7 | ¿La toma de decisiones del jefe de agencia o su inmediato superior, con qué frecuencia son acertadas? | | | | |
| 8 | ¿Qué tan eficaz considera usted la comunicación directa con su jefatura? | | | | |
| 9 | ¿Con que frecuencia asiste Ud. y sus compañeros a sesiones de capacitación y actualización? | | | | |
| 10 | ¿Con que frecuencia le motiva su jefe a continuar laborando? | | | | |
| 11 | ¿En casos de quejas e inconformidades de los comerciantes la atención de la administración soluciona o repara el inconveniente? | | | | |

12.- ¿Qué le motiva a mantenerse en su lugar de trabajo?

13.- ¿Considera Ud. Que mejoraría su productividad, asistiendo a talleres de capacitación?

Si No Tal vez

14.- ¿Es evaluado constantemente su desempeño?

Si No Tal vez

15.- ¿El último mes cumplió con las metas propuesta o asignada?

Si No Tal vez

16.- En las tres últimas evaluaciones cual fue su promedio del 10 al 100

| | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

Priorice cuales son los problemas que usted considera afectan en su productividad

Gracias por su colaboración

Apéndice 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES, DIRECTORES Y ESPECIALISTAS

Objetivo.- Recopilar información para identificar el estado actual del talento humano de la Agencia La Libertad del PRODUBANCO.

Fecha

1. Nombre.....
2. Cargo o responsabilidad.....
3. ¿Es para usted importante la participación del personal en los procesos que realiza la agencia? ¿por qué?
4. ¿La institución cuenta con programas de motivación para el personal?...
Menciónelos.
5. ¿Considera Usted que el personal está de acuerdo con los programas de motivación? ¿por qué?
6. ¿Existen sistemas adecuados para cubrir contingencias en casos emergentes?¿cuáles?
7. ¿Cree usted que usted y su personal está preparado para trabajar sin inconvenientes en caso de ausencias no esperadas o planificadas?

8. ¿Se siente apoyado por su jefe inmediato superior? ¿De qué manera?
9. ¿Existe en la agencia un sistema de evaluación de cumplimiento y productividad aplicado a los empleados? En qué consiste
10. ¿Considera usted que las calificaciones que ha obtenido en los tres últimos meses son justas, de acuerdo a al rendimiento del personal?
11. Mencione los principales problemas que presente la Agencia

Gracias por su colaboración

Apéndice 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ENCUESTAS DIRIGIDA A CLIENTES Y USUARIOS DE LA AGENCIA PRODUBANCOS DE LA LIBERTAD

Objetivo.- Recopilación de información para obtener criterios de los usuarios de Procupano.

Datos generales

| | |
|---------------|---|
| Edad en años: | Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> |
|---------------|---|

1. Es usted cliente del banco

SI NO

2. ¿Cuánto tiempo?

| | |
|----------------|--|
| 1 año | |
| 1-5 años | |
| 6-10 años | |
| Más de 10 años | |

3. Su cuenta es:

Ahorro Corriente

4. ¿Cuánto tiempo espera en fila para ser atendido?

| | |
|------------|--|
| 5-10 m | |
| 10-20m | |
| 20-30m | |
| Más de 40m | |

5. Le gustaría ser atendido con menor tiempo.

SI NO

6. ¿Cuántas veces le ha visitado los ejecutivos de su cuenta en el último año?

| | |
|---------|--|
| Nunca | |
| 1 vez | |
| 2 veces | |
| 3 veces | |

7. Le gustaría que lo visiten.

SI NO

8. Accedido usted alguna vez a un crédito en el Produbanco.

SI NO

9. Le gustaría recibir un crédito.

SI NO



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Sistema Nacional de Educación Superior
Ciencia, Tecnología e Innovación


DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cabello Suárez Sonia Viviana, con C.C: # 0920533270 autor(a) del trabajo de titulación: *Plan de Acción para mejorar la Gestión del Departamento de Talento Humano y Jefes de Áreas para el incremento de la Productividad de los empleados de la Agencia de La Libertad del Produebanco* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, Enero de 2016

f. 

Nombre: Cabello Suárez Sonia Viviana

C.C: 0920533270

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

| | | | |
|--|---|--|--|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | <i>Plan de Acción para mejorar la Gestión del Departamento de Talento Humano y Jefes de Áreas para el incremento de la Productividad de los empleados de la Agencia de La Libertad del Produbanco.</i> | | |
| AUTOR(ES) (apellidos/nombres): | Cabello Suárez Sonia Viviana | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres): | Vera Salas Laura Gutierrez Candela Glenda Mariana | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica Santiago de Guayaquil | | |
| UNIDAD/FACULTAD: | Sistema de Posgrado | | |
| MAESTRÍA/ESPECIALIDAD: | Maestría en Administración de Empresas | | |
| GRADO OBTENIDO: | Magister en Administración de Empresas | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | | No. DE PÁGINAS: | |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Gestión del Departamento de Recursos Humanos | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Gestión, Administrativa, Recursos, Humanos, Plan, Índices. | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): | <p>Este trabajo de investigación se plantea en función a la necesidad de mejorar la gestión del personal de la agencia del PRODUBANCO del cantón La Libertad, a fin de fortalecer e incrementar su productividad la que se sustenta en los problemas que se presentan al interior de la organización, en las áreas comercial y operativa donde se detectan serias falencias en tiempo de espera de los clientes en fila, bajo índice de colocación de créditos generales e hipotecarios, número de visitas a nuevos y potenciales clientes, cantidad de transacciones realizadas por los cajeros, entre otras, planteando como objetivo general determinar los elementos de gestión del talento humano que deben aplicarse para incrementar la productividad, resaltando como campo de acción el desarrollo integral del personal, identificando al plan como la variable independiente y el mejoramiento de la gestión de recurso humano como dependiente, a fin de establecer alternativas que produzcan el desarrollo del mismo en un determinado periodo, trabajo que mediante la aplicación de encuestas y entrevistas como instrumentos, facilitan la recolección de información como parte de la metodología; la que será tratada, procesada y analizada para diseñar un diagnóstico situacional de la problemática que será la línea base para formular las propuestas de solución, sustentadas en la planificación mediante matrices de acción, actividades de seguimientos y evaluación de los procesos a fin de que disminuyan los índices de dificultades, apoyados en aportes teóricos y conceptuales claves que validen la investigación, fundamento necesario para plantear conclusiones y recomendaciones útiles y prácticas.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-4-2779842 / 0998692065 | E-mail: minchicabello@hotmail.com | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: | Nombre: María del Carmen Lapo Maza | | |
| | Teléfono: +593-4-2206950 | | |
| | E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.com | | |