

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas



Tesis

LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA BANCARIA ESTATAL

PRESENTADO POR:

BACH. JULY INDHIRA RODRIGUEZ PASCO

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION**

LIMA – PERÚ
2017

DEDICATORIA

A mi familia, por su constante e invaluable apoyo para ser un profesional con altos valores en nuestra sociedad.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, a las autoridades, catedráticos, a mi asesor personal y a todas las personas e instituciones que han colaborado en el desarrollo del presente estudio.

ÍNDICE

	PAG
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática	1
1.2. Problemas de investigación.....	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Justificación	5
1.3.1. Justificación teórica	5
1.3.2. Justificación practica.....	5
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	6

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Bases teóricas	9
2.2.1. Gestión de personal.....	9
2.2.2. Competitividad	24
2.3. Glosario de términos	39

CAPITULO II

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general	42
3.2. Hipótesis específicas	42
3.3. Identificación de variables	42
3.4. Operacionalización de variables	43
3.5. Matriz de consistencia	44

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación	47
4.2. Diseño de investigación	47
4.3. Unidad de análisis.....	47
4.4. Población de estudio	47
4.5. Tamaño y selección de muestra	48
4.6. Técnicas de recolección de datos.....	49
4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.....	50

CAPITULO V
PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de resultados	52
5.2. Prueba de Hipótesis.....	76
5.3. Presentación de resultados	76
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
FUENTES DE INFORMACION	92
ANEXOS	95
1. Cuestionario	96
2. Fichas de validación.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Nivel de existencia de estímulos directos en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.....	52
Tabla N° 2. Nivel de existencia de políticas orientadas a beneficios en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.....	54
Tabla N° 3. Nivel de existencia de políticas orientadas a la integración grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.....	56
Tabla N° 4. Nivel de existencia de políticas orientadas a la Coordinación grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.....	58
Tabla N° 5. Nivel de existencia de empleados eficientes con la capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.....	60
Tabla N° 6. Nivel de existencia empleados sujetos a capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.....	62
Tabla N° 7. Nivel de necesidad de mejoramiento del servicio en la eficiencia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	64
Tabla N° 8. Nivel de necesidad de producción con valor agregado de la producción de servicios en la eficiencia de la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	66
Tabla N° 9. Nivel de necesidad de especialización del servicio en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	68
Tabla N° 10. Nivel de existencia de un óptimo clima laboral en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	70
Tabla N° 11. Nivel de existencia de personal con capacidad grupal en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	72
Tabla N° 12. Nivel de existencia de personal con habilidades Especiales en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Nivel de existencia de estímulos directos en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.....	53
Figura N° 2. Nivel de existencia de políticas orientadas a beneficios en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.....	55
Figura N° 3. Nivel de existencia de políticas orientadas a la integración grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.....	57
Figura N° 4. Nivel de existencia de políticas orientadas a la Coordinación grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.....	59
Figura N° 5. Nivel de existencia de empleados eficientes con la capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.....	61
Figura N° 6. Nivel de existencia empleados sujetos a capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.....	63
Figura N° 7. Nivel de necesidad de mejoramiento del servicio en la eficiencia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	65
Figura N° 8. Nivel de necesidad de producción con valor agregado de la producción de servicios en la eficiencia de la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	67
Figura N° 9. Nivel de necesidad de especialización del servicio en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	69
Figura N° 10. Nivel de existencia de un óptimo clima laboral en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	71
Figura N° 11. Nivel de existencia de personal con capacidad grupal en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	73
Figura N° 12. Nivel de existencia de personal con habilidades Especiales en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.....	75

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado **“LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA BANCARIA ESTATAL”** tiene como objetivo principal, determinar en qué medida la Gestión de Personal se relaciona con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

El estudio metodológicamente pertenece a un diseño con un tipo de investigación sustantivo-básico, con un diseño no experimental, y un alcance descriptivo correlacional, donde se plasma una población objetiva de 115 personas de la Gerencia de Recursos Humanos del Banco de la Nación y la obtención de una muestra de 89 personas; utilizándose un cuestionario tipo Likert, y utilizándose la prueba Chi Cuadrado para la demostración de la Hipótesis general: La Gestión de Personal se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

Durante el desarrollo de la presente investigación se llegó a la siguiente conclusión central: Que la Gestión de Personal está relacionada positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

Las palabras claves de la investigación son: *Gestión de Personal* y *Competitividad*.

ABSTRACT

The present research work entitled "The management of the staff and his relationship with the Competitiveness in a Company Bank State" aims, determining in the extent to which personnel management is related to competitiveness in a State-owned banking company.

The study methodologically belongs to a design with a substantive-basic type of research, with a non-experimental design, and correlational descriptive scope, where a population translates objective of 115 persons of the management of human resources of the Bank of the Nation and obtaining a sample of 89 persons; a questionnaire using Likert-type, and using the Chi square test for demonstration of the hypothesis: The management of staff is positively related to competitiveness in a State-owned banking company.

During the development of this research the following central conclusion was reached: that the Personnel management is positively related to competitiveness in a State-owned banking company.

Are the key words of research: Personnel management and competitiveness .

INTRODUCCIÓN

Una de las aspiraciones fundamentales de todas las sociedades modernas es el desarrollo de sus entidades estatales y privadas, particularmente en los países en vías de desarrollo como el nuestro; en quienes las limitaciones existentes no permiten obtener un permanente y rápido desarrollo; por lo menos al mismo ritmo del desarrollo mundial.

Las entidades financieras como el Banco de la Nación, no son ajenas a esta problemática, donde se necesita potencializar sus recursos como el factor humano, y donde su gestión de personal constituye uno de sus ejes principales de modernización.

El presente estudio por ende tiene como objetivo principal, determinar en qué medida la Gestión de Personal se relaciona con la Competitividad en una empresa bancaria estatal, estableciendo medidas relacionadas con la aplicación de objetivos y políticas dentro de esta gestión para lograr el desarrollo empresarial.

Es por ello que dentro del presente trabajo se han estructurado cinco capítulos, estableciéndose, así en el primero de ellos, el planteamiento del problema con la presentación de realidad problemática, formulación y objetivos que justifican su realización.

En el segundo capítulo, se hace la diferenciación teórica del tema, abordando teorías y conceptos sobre Gestión de personal y Competitividad, en cuanto su conceptualización, su importancia y elementos principales; asimismo se presenta el marco conceptual del trabajo,

El tercer capítulo corresponde a la presentación de las hipótesis con la operacionalización de las variables pertinentes del estudio.

En el cuarto capítulo se define la metodología de la investigación con la presentación de su tipo, diseño, población del estudio, el tamaño de la muestra representativa, y se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el quinto capítulo se plasma los resultados, con la prueba de las hipótesis.

Finalmente, se han seleccionado las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Como corolario del estudio, se presentan los anexos correspondientes

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En la actualidad la banca estatal peruana es ejercida exclusivamente por el Banco de la Nación del Perú, el cual es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. Sus actividades y estructura orgánica están normadas por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones bancarias, financieras y de Seguros.

El Estatuto del Banco de la Nación establece que es objeto de la entidad administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central, Regional y Local los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. Al respecto se ha determinado que existen algunos reclamos de los responsables de las subcuentas antes referidas por deficiencias en la administración de las indicadas subcuentas trayendo como consecuencia retrasos en los pagos de remuneraciones, proveedores, transferencias y otras obligaciones asumidas.

Precisamente éstos han sido algunos de los motivos para que la administración tributaria establezca convenios con la banca privada para el pago de tributos de los contribuyentes. Esta situación también ha llevado a las mismas entidades del Estado, a firmar convenios con entidades bancarias privadas para el pago de remuneraciones. Todo esto, se ha originado debido entre otros aspectos, a la falta de compromiso del personal, funcionarios y directivos de mejorar los servicios bancarios que

presta el Banco de la Nación, todo lo cual se agudiza en provincias y especialmente en lugares alejados donde no existe competencia privada.

La gestión institucional en el tercer milenio implica cambios y diversificación de productos; lo que no viene aplicándose como norma en la entidad. Se ha determinado que los responsables de la gestión no vienen revisando ni retroalimentando sus políticas de gestión, tácticas y estrategias operacionales; capacitación, entrenamiento y compromiso de sus trabajadores; lo que no facilita una gestión corporativa eficiente, eficaz y competitiva.

Se ha determinado que los responsables del órgano decisorio del Banco, trabajan para dos o tres entidades públicas y privadas, lo que no les permite tener un compromiso institucional con una entidad tan importante como es el Banco de la Nación. La misma figura se presenta en algunos funcionarios y trabajadores. El órgano responsable de las decisiones no realiza la convocatoria a los funcionarios y trabajadores para establecer las políticas, estrategias y actividades de la entidad; habiendo por tanto un divorcio entre los intereses de los directivos, funcionarios y trabajadores; lo que limita la competitividad de la entidad frente a la banca privada.

Otra situación problemática es la falta de una organización de la banca estatal que se comprometa a desarrollar un proceso de mejoramiento continuo, teniendo en cuenta la competitividad que representa la banca privada. Hoy por hoy, las tácticas y estrategias que se diseñen y apliquen no son para un día, ni para un mes, deben ser para aplicarlo continuamente, mediante permanentes evaluaciones y retroalimentaciones y esto es lo que debería hacerse en la banca estatal. Otra situación es la falta de decisión para optimizar el aprovechamiento del know how que dispone la banca estatal, producto de sus años de permanencia en el mercado financiero.

Todos estos elementos configuran una deficiente planeación, organización, dirección y control de la institución bancaria del Estado; lo que origina deficiencias e ineficacia en los servicios que presta para sus diferentes usuarios; complicándose esta situación con la fuerte competencia que debe enfrentar la entidad con la banca internacional y nacional privada.

Asimismo en los últimos años ha estado sujeto a una política de modernización productiva, esta han sido medianamente cumplidas en sus áreas administrativas, pero han sido débiles en sus áreas operativas sobre todo dentro de la gestión de personal, el cual se ha tornado en una problemática aguda, debido a la carencia de estrategias orientadas hacia la competitividad medida a través de la motivación, trabajo en equipo y la falta de personal altamente capacitado, generando un entorno de poca competitividad que es necesario solucionar a cabalidad sobre todo dentro de la parte administrativa.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos), y de su desempeño.

Se define la eficiencia de personal como:

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la entidad (García, 2001, p.3).

Esta forma de acción incide en la obligación de los funcionarios encargados del Banco de la Nación a diseñar una gestión eficaz para

proyectarse al futuro, y con ello evitar afectar no sólo al desarrollo actualizado del servicio sino en su competitividad, no solo a nivel de equipos renovados, sino en la formación humana que prepara al trabajador para que realice procesos funcionales complejos y precisos en tiempos establecidos.

Por ello la competitividad del factor humano, estaría basada en crear en el trabajador, climas de eficacia y eficiencia, así como poseer una capacidad de liderazgo, es decir manejarse a sí mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable, ello permitiría tomar consciencia en la institución, de la importancia de lograr una visión común, generando con ello la creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones, que toman los diferentes equipos humanos de la entidad.

1.2. Problemas de investigación

1.2.1. Problema General

¿Cómo la Gestión de Personal se relaciona con la Competitividad en una empresa bancaria estatal?.

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo la motivación en la Gestión de Personal se relaciona con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal?.
- b) ¿Cómo el trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal?.

- c) ¿Cómo la capacitación en la Gestión de Personal se relaciona con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal?.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

El estudio se justifica teóricamente porque plantea una modernización de las formalidades del proceso de gestión de personal en el Banco de la Nación, que es de vital importancia para su competitividad, sin embargo, para llevar a cabo este proceso es importante delimitar cuáles son sus mejores fortalezas y debilidades, sobre todo teniendo en consideración la necesidad de optimizar la gestión de personal.

1.3.2. Justificación práctica

La aplicación de la gestión de personal en el Banco de la Nación, estratégica para optimizar su competitividad, es de manifiesta importancia para solucionar problemas actuales, las cuales se consideran indispensables para lograr su cometido en cuanto a una correcta administración de los recursos de personal, coherentes con la Política del banco para mantener los objetivos institucionales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar como la Gestión de Personal se relaciona con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar cómo la motivación en la Gestión de Personal se relaciona con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

- b) Determinar como el trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

- c) Determinar como la capacitación en la Gestión de Personal se relaciona con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El estudio de Narciso Arméstar Bruno (2014). *De la micro competitividad a la competitividad nacional*. Obra de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En su trabajo señala que el país en el último lustro ha experimentado un crecimiento promedio de 7 % anual, uno de los más altos de la región. Sin embargo este crecimiento no ha logrado disminuir las desigualdades, y los niveles de productividad del tejido empresarial que son cada vez más pobres en comparación con los países más desarrollados. En ese contexto la única manera de lograr mayores niveles de competitividad nacional es a través de elevar la competitividad de las empresas productivas y financieras, que conforman nuestro desarticulado tejido empresarial, por lo que es importante reflexionar sobre los determinantes de la competitividad

Si bien es cierto este tipo de intervenciones se han dado en los últimos años su resultado en el crecimiento y los indicadores de competitividad y productividad no están de acuerdo a lo esperado por las instituciones promotoras del estado. Hoy en día atravesamos una etapa donde se crea un clima favorable a la inversión extranjera, pero esta por sí sola no es suficiente para generar desarrollo y mayores niveles de competitividad.

Es claro que la competitividad empresarial es el resultado de la interacción compleja y dinámica entre la capacidad organizativa de una sociedad, el Estado, las instituciones intermedias y las empresas. A este enfoque se le llama Competitividad Sistémica, que añade a los niveles micro y macro, los niveles meta y meso.

El estudio de Fuentes López, Cesar (2015) *Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de una empresa bancaria* Tesis presentada para obtener el grado de Maestro en Administración, Universidad Alas Peruanas. El objetivo general del presente trabajo es identificar los factores internos determinantes de la competitividad en las empresas bancarias, a través de la integración de las perspectivas ex – ante, que mide las capacidades de la entidad para alcanzar una buena performance, y ex –post de la competitividad, que se mide a través de la comparación de la performance alcanzada por la empresa respecto a sus competidores.

El objetivo genérico se concreta en identificar objetivos específicos. En primer lugar, se pretende medir y determinar la competitividad de las empresas bancarias integrando las visiones ex ante y ex – post de la misma, de forma que se considera que la misma es un proceso dinámico que se produce a lo largo de un período temporal. Por otro lado, el segundo objetivo específico consiste en identificar los factores internos determinantes de la competitividad de las empresas según la medida propuesta en el objetivo anterior.

En consecuencia, el presente trabajo se desarrolla en el marco de la Teoría de los Recursos, que considera que las características internas de la empresa son las responsables de su ventaja competitiva

Las conclusiones muestran a través de un trabajo muestral que el proceso de formación de la ventaja competitiva así como los métodos existentes para su valoración, vienen dado por la posesión de recursos (sobre todo intangibles) y habilidades superiores que revierten en la consecución de un desempeño superior.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión de personal

2.2.1.1. Concepto

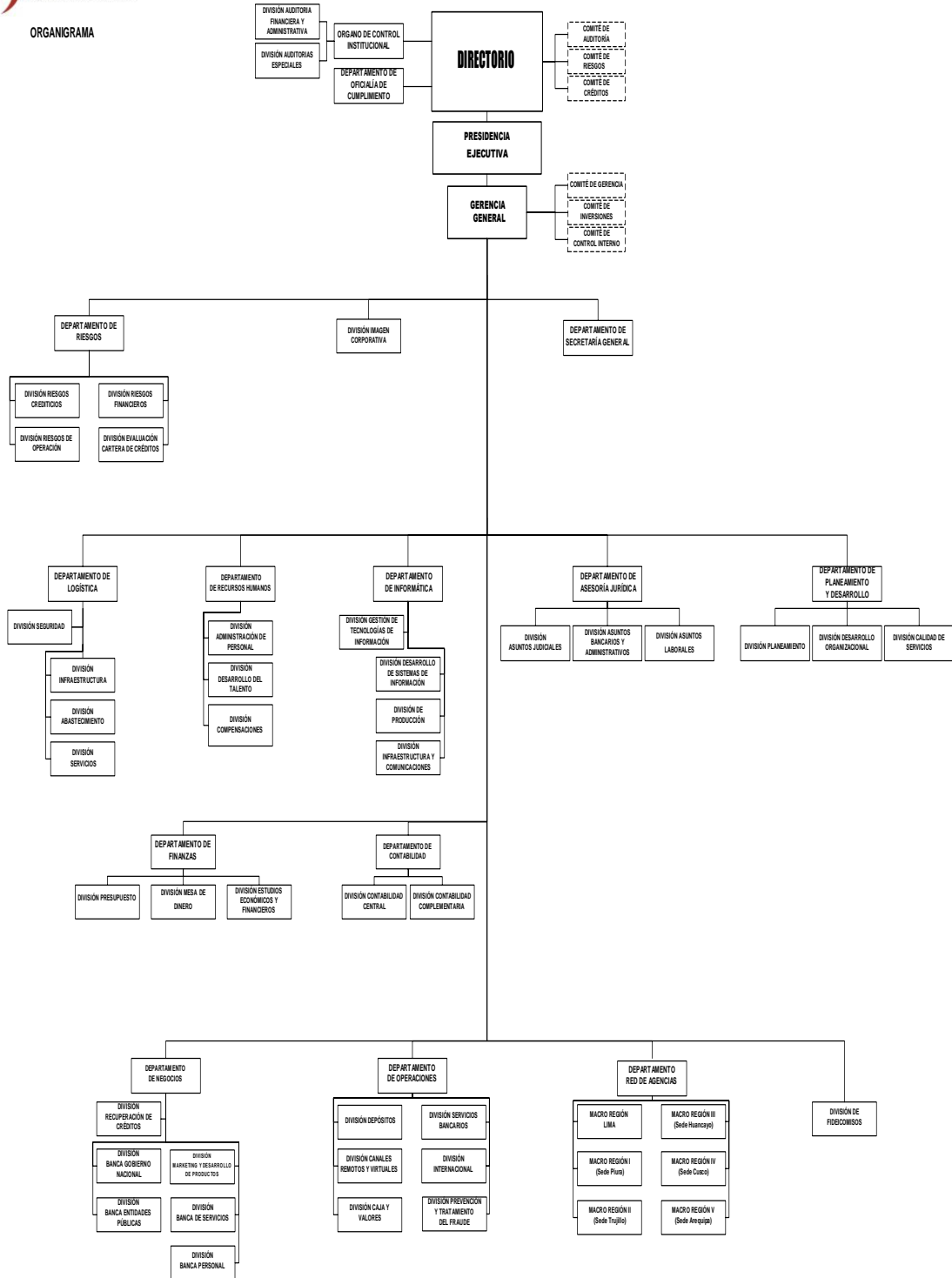
La gestión de personal constituye un aspecto de la gestión administrativa de una organización que consiste en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier organización, utilizando instrumentos acerca de la planeación, así como la dirección y control del proceso administrativo.

Para ubicar el papel o función de la gestión de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de gestión general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de esta investigación diremos que es:

El proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Hunt, 2008, p.61).

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos), y de su desempeño; esto se puede visualizar en el gráfico adjunto donde la parte de la gestión de personal se encuentra dentro del departamento de recursos humanos de la entidad.

ORGANIGRAMA



Aprobado por Acuerdo de Directorio N° 1928, de fecha, 26 Noviembre 2012

Por otra parte se define el desempeño de personal como:

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la entidad (García, 2001, p.3).

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo, en ese sentido la Administración del desempeño, es definida como.

El proceso mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. (Besseyre des Horts, 2005, p.22).

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y eficacia han demostrado que en las organizaciones en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

2.2.1.2. Teorías de gestión de personal

A continuación exponemos algunos enfoques acerca de la gestión de personal.

a) **Las teorías X y Y**

Las teorías X y Y, constituyen dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los directores o gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad

Según Vallina (2006), la teoría X y Y, están basadas

En la forma de cómo se observa el comportamiento humano, y que son asumidas estas por los gerentes para obtener una alta productividad. La teoría supone un cambio de comportamiento de los que ejercen la autoridad y de reconocer en los empleados su valor de ser humano (p.23).

Este enfoque propicia a motivar a los empleados, no por medio de la coacción o el temor, sino a través del reconocimiento, la autoestima y los logros personales. En este mismo orden de ideas, McGregor su autor más representativo, propone un modelo de integración y autocontrol, en el cual una vez fijadas las metas de la organización, el empleado asume hasta donde llegan sus responsabilidades, su proceso de crecimiento y autoevaluación.

Esta fórmula permitiría un modelo efectivo para generar compromisos con la empresa, con este modelo cada empleado logra su desarrollo personal, dentro de un ambiente de cooperación y equidad, con este aporte se busca generar calidad de vida en los empleados, donde es necesario recurrir a su calidad humana y confiar en sus potencialidades. Es decir, que esta teoría está muy ligada a los sentimientos, motivaciones y capacidades de las personas, a través de un trato humanizado y motivante, y que se podría generar en los miembros de una organización, un sentido de pertenencia tal, que le permitiera generar y asumir sus propios compromisos dentro de la empresa.

b) Las teorías del comportamiento humano

Constituye un enfoque sobre el comportamiento individual de las personas, donde su principal eje es la motivación humana, campo en el cual recibió una voluminosa contribución, sus vertientes son

(1) Modelo Teórico de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Maslow (1996) formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La Jerarquía de las necesidades es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual)
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
- Necesidades Sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.).
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor).

Asimismo afirmó que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

(2) Modelo de los factores de Herzberg

Herzberg (1990) fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

Define una teoría de dos factores a saber:

- Factores higiénicos o insatisfactorias: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener

- Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

(3) Modelo de la Expectativa de Lawler.

Lawler (1992) halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo y la dedicación, verificó que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones. La relación no consistente entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones, obedece a infinidad de razones, entre las cuales se destacan

- Gran extensión de tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos, que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independiente de su desempeño.

- Los gerentes no hacen mucha distinción en las evaluaciones de desempeño, especialmente si ocasionan diferencias salariales, tal vez

porque la confrontación con personas evaluadas tengan problemas de relaciones.

Sus conclusiones son las siguientes:

(a) Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, y también da condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

(b) Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero.

c) La teoría humanista

Llamada también la teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne y que fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Esta teoría nace de la necesidad de compensar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento de esta teoría son, 1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, 2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, 3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin y 4. Las derivaciones del experimento de Hawthorne.

2.2.1.3. Factores del desempeño de personal

A continuación exponemos, los principales factores del desempeño de personal

a. De la motivación del personal

La motivación:

Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción (Stoner, 2005, p.484).

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo,; la imposibilidad de conseguirlo, es decir que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

La motivación por ende, es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en

todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

En fin existe diferenciación entre motivación y satisfacción y a significar lo que se desea lograr: comportamientos voluntarios, responsables que se traduzcan en resultados favorables tanto para la organización como para el individuo; es por ello que resulta importante concentrarse en los motivadores que influyen sobre la conducta de las personas; los estímulos (Moody, 2001, p.46).

El estímulo; entendido como tal es:

Todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorial del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente (Hughes, 2004, p.27).

No necesariamente tiene que motivar, e incluso pueden resultar muy distintos motivos en función de la psicología de la persona; por ejemplo el esclavo estaba estimulado a trabajar a latigazos, pero desde luego que en esencia no estaba motivado positivamente a hacerlo, no trabajaba movido por otra cosa que no fuera evitar el castigo o la muerte, no lo hacía de forma libre, voluntaria y consciente.

La verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en ámbitos de respeto de los derechos humanos como es la democracia, debe comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria.

El estímulo positivo o que provoca motivación es considerado como un beneficio por el individuo, pudiendo tener distintas expresiones, clasificaciones e interpretaciones como son: morales

y materiales para unos, tangibles e intangibles para otros, intrínsecos y extrínsecos, etc., por solo citar las más usadas.

Todos tienen como característica, que son externos al individuo y finalmente pueden tener un efecto mediato o inmediato; de lo que se trata entonces es de dotar al ambiente laboral de aquellos beneficios que satisfacen las necesidades humanas en cantidad y calidad tal que lo logren y establecer las vías para su distribución tomando muy en cuenta en todo momento la correspondencia entre necesidad y posibilidad, y entre eficiencia y eficacia; el subsistema de gestión de recursos humanos encargado en esencia de esto es el de estimulación, los estímulos como ya se expresó anteriormente son herramientas muy importantes para los dirigentes y su manejo eficaz forma parte importante del arte de los verdaderos líderes.

La estimulación al trabajo como todas las restantes funciones de gestión de recursos humanos debe enfocarse de forma integral como un sistema.

El sistema de estimulación entonces contendrá las direcciones o esferas de atención en que deben realizarse las acciones de estimulación, así como los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán, teniendo como centro al hombre; con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales.

Las direcciones, esferas de atención o elementos del sistema estimulador, serán por tanto los "grupos motivadores" anteriormente analizados, con sus variables, atributos o

dimensiones esenciales, de ellos se derivaran propiamente los estímulos que actuarán sobre el individuo o grupo.

El sistema estimulador visto como un medio importante de que dispone la organización para atraer, mantener, desarrollar y comprometer a los recursos humanos tendrá una influencia notable en el logro de la misión de la organización que a la vez contribuirá de manera significativa por esta vía al desarrollo de la sociedad, a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y a la creación de los nuevos valores requeridos para el hombre que la construye.

El sistema estimulador es abierto y por tanto está influido notablemente por el accionar de su medio ambiente (externo e interno), constituido éste por el resto de los sistemas organizacionales y la propia sociedad.

El hombre vive en un medio social determinado, el análisis del sistema estimulador debe por tanto tomar en cuenta la influencia de todas estas variables en el individuo, el estado de "los motivadores estratégicos" y la acción coherente del sistema estimulador con los restantes subsistemas organizacionales.

Si se resumen estas ideas se pone de manifiesto la importancia de la visión, sistémica, estratégica, integral, coherente, consistente, proactivo– educativa, participativa que debe caracterizar a este sistema y esto se logrará verdaderamente y sus resultados se mejoraran continuamente si se basan o están ligados a la aplicación de la ciencia y la técnica más actual en este campo.

Por otra parte resulta importante destacar que el hombre es objeto y a la vez sujeto de este sistema; objeto, porque hacia él va dirigido el estímulo y sujeto por algunas razones entre las que están en primer lugar el hombre y los grupos, los cuales con el logro de los objetivos organizacionales y sociales propiciarán las fuentes, las bases para financiar y perfeccionar el propio sistema y por tanto su mejora continua y por otra parte por la influencia del jefe y los colectivos en las acciones de estimulación y sus percepciones, tal es así que este se constituye en uno de los "Grupos Motivadores".

Por tanto el equipo, de diseño debe propiciar la integración con los jefes y colectivos, comprometerlos en esta obra, de ahí el importante papel de la participación en toda la concepción, Implementación y explotación del sistema estimulador.

Por otra parte debe quedar claro que las bases de distribución de los beneficios son siempre las propias necesidades y los resultados, ya sean de carácter organizacional, individual o social y por tanto estas deben estar debidamente definidas de alguna manera en las diferentes direcciones o esferas de atención a partir de políticas generales o específicas según sea el caso.

Por lo general, las políticas que rigen las direcciones vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo; trabajo en grupo e influencia de los directivos, condiciones de trabajo y en gran medida condiciones de bienestar, se dirigen esencialmente a distribuir según necesidades a partir de los objetivos organizacionales y de las posibilidades, las políticas dirigidas a la estimulación de los resultados individuales, lo harán a partir de los propios resultados, expresados ya sea en términos de

competencias (complejidad y responsabilidad), comportamiento y resultados obtenidos.

b. Del trabajo en equipo

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

Según Katzenbach (2005) constituye:

Un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida (p.36)

Es decir que el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Las características del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

c. Capacitación

La competitividad del mercado de servicios, implica la necesidad de introducir en las diversas áreas de la sociedad, personas preparadas, obligan a las instituciones financieras en particular dar mayor importancia a la capacitación y especialización del personal. Un hecho probado que el tiempo dedicado a la capacitación, en forma sistemática y programada, sobre todo con los métodos y técnicas modernas, medios audiovisuales, de los que se dispone, produce rendimientos especiales y beneficios económicos.

Los agentes productivos tienen la responsabilidad de capacitar, especializar, formar fundamentalmente, y educar al personal o ya formados pero que necesitan actualizarse; pero dadas las limitaciones existentes en la práctica, es muy complejo de poder cumplir satisfactoriamente ésta tarea, por lo tanto constituye un laborioso proceso que comprende el análisis de la realidad presente y futura, efectuar un diagnóstico y pronóstico, la confrontación de las necesidades con los recursos; asimismo que el establecimiento de las acciones destinadas al cumplimiento de las

metas y los objetivos trazados deben estar sustentados en situaciones reales y acciones prácticas.

Las acciones se materializan fundamentalmente en estudios de carácter técnico y administrativo, que fomenten el desarrollo de las capacidades y aptitudes para el desenvolvimiento en función de la tecnología existente. El producto indivisible de la capacitación, es el conocimiento y el manejo de la habilidad para el cargo.

Dentro de una educación especializada o capacitada como es la formación de pilotos, no se trata de cualquier conocimiento, éste debe ser significativo y adecuado a los requerimientos de la dinámica del ente, para ello podemos diferenciar los conceptos básicos de su entorno como:

Capacitación. Es la formación, acción y efecto de capacitar

Capacitar. Es formar, preparar, hacer apto a uno para realizar algo

Apto. Hábil, propósito para hacer alguna cosa; apto para un cargo

Habilitar. Hacer a una persona hábil o apta desde el punto de vista legal.

(Larousee, 2005, ps.56,147 y 405).

Se puede decir que la capacitación es una acción ordenada e interrelacionada para lograr el objetivo principal del sistema cual es la formación vía aprendizaje constante, en la medida de lograr el desarrollo del miembro institucional, y cuya estructura se basa en la articulación de los componentes externos e internos de la práctica en su institución, esto implica una necesidad simbiótica entre el desarrollo del discente y su organización.

Otra concepción amplia, se refiere a la capacitación como un adiestramiento es decir es:

Un proceso continuo y no una actividad de una sola vez, los problemas nuevos, los nuevos procedimientos, equipos, conocimientos y nuevos empleos crean constantemente la necesidad de capacitar a los educandos (Strauss, 2004, p.406).

2.2.2. Competitividad

2.2.2.1. Concepto

Cuando se efectúa cualquier referencia en torno a la competitividad, se está introduciendo uno de los conceptos de uso más frecuente, a la vez que controvertido, de los actualmente vigentes en cualesquiera de los ámbitos en los que cotidianamente se desenvuelven las organizaciones. La competitividad evoca polémicas sobre cuestiones divergentes en apariencia, tales como el futuro de las actividades socio económicas, el Estado del Bienestar, la capacidad organizativa, la oportunidad de las políticas públicas y la formalización de propuestas *ad hoc* susceptibles de mejorar el posicionamiento social y económico de una actividad .

Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2000) afirman que:

La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las organizaciones. Las empresas o instituciones compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan. (p.12)

Del mismo modo Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer (1994) establecen que:

La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas las instituciones y la capacidad organizativa de una sociedad (p.25).

Por otra parte una primera dificultad nace del riesgo inherente al éxito, donde Krugman (2000, p.45) destaca cómo precisamente ese éxito competitivo de organizaciones corre el riesgo de concluir en nuevos neoproteccionismos, con políticas públicas que apoyen su intervencionismo en un supuesto fomento y defensa de la competitividad de determinados sectores básicos de la sociedad.

Subyace el riesgo de sustituir el discurso, amparado en los conceptos de ventajas comparativas y ventajas competitivas entre organizaciones, por un discurso político de demostrado riesgo, fundamentado en una consideración de un juego de suma cero (ganadores vs. perdedores), donde cualquier ganancia de competitividad es susceptible de ser interpretada como una agresión de otra institución o empresa.

Ante planteamientos de este cariz, se corre el riesgo de hipotecar el crecimiento futuro del crecimiento de un país, ya que pasan a un segundo plano las estrategias positivas orientadas a la mejora de la competitividad nacional, mediante actuaciones sobre factores como la calidad, la productividad, la tecnología, los costes o la cualificación de los recursos humanos, imponiéndose actuaciones represivas que irremediablemente abocan el encuentro de actividades a un porvenir infructuoso.

La segunda dificultad que surge al plantear un análisis constructivo de la competitividad, nace del conjunto de implicaciones sociales y humanas, que acompañan cualquier iniciativa de esta índole. Concretamente, las acciones efectuadas en pro de obtener ganancias en competitividad, conllevan esfuerzos y sacrificios, que van desde aspectos estrictamente salariales, que deben ser hábilmente superados, hasta, y que son los posiblemente más importantes, conductas rigurosas y compromisos de mejora continua, que acaban provocando, en multitud

de ocasiones, reacciones poco afines a los objetivos pretendidos. Ello es especialmente significativo en un país como el Perú, escasamente familiarizado con trabajar en términos de previsión del futuro, y aún menos en un contexto de globalidad, como requiere el seguimiento creativo del aparato estatal.

Tras lo manifestado, se concluye que la competitividad es un concepto insuficientemente definido, a pesar de la literatura académica disponible sobre este particular. Tal hecho se debe a una evidenciada indefinición del concepto de competitividad cuando trata de aplicársele, con una dosis adecuada de concreción, a alguna de las unidades señaladas en el punto cinco anterior. Así, al introducir el concepto de competitividad, no se disipan las dudas planteadas respecto a si se está aludiendo a la competitividad nacional, a la competitividad de una industria/actividad/sector o a la competitividad de una organización.

En este trabajo se emplean los conceptos de competitividad y éxito organizacional como equivalentes, dado que la competitividad es susceptible de ser considerada como una escala de medición del éxito de la entidad. De ahí que se opte por el concepto de éxito competitivo con el objetivo de unificar las propiedades de ambos.

Una vez efectuadas estas breves digresiones en el contexto de la competitividad, parece conveniente aportar una sintética definición sobre este término, cuyo significado literal es: capacidad para competir. Es un concepto cuya utilidad se refuerza al aplicársele a entes tales como las unidades económicas, negocios, sectores o economías, que comparecen en el seno del vigente sistema de competencia, a partir del cual tratan de lograr aquellos objetivos que previamente fueron planificados.

2.2.2.2. TEORÍAS SOBRE LA COMPETITIVIDAD

Uno de los principales exponentes acerca de la Competitividad moderna se manifiesta como ventaja competitiva, siendo su máximo exponente Porter (2005), como autor de este marco.

Se refiere la posesión por la organización de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en una medida de la cuál carecen los competidores, lo que la faculta para desempeñar una posición competitiva superior. Entendiéndose por posición competitiva el lugar que ocupa la organización en relación con su competencia, dentro de cierto negocio, sobre la base de un determinado número de factores o magnitudes de medida (p.75).

Este autor manifiesta que la ventaja competitiva aglutina características diferenciales de una organización que la distinguen frente a potenciales competidores, que a su vez le proporcionan a ella un valor que es reconocido por sus clientes o usuarios: valor que se manifiesta en forma de menores precios de su producto, o calidad a pesar de proporcionar beneficios similares: o puede traducirse en atributos exclusivos del producto de la entidad en cuestión, que conllevan un beneficio mayor capaz de subsumir el coste adicional de ese producto.

Otros autores que enfoca el marco de competitividad, se encuentra estrechamente ligado a los principios de eficacia y eficiencia, tal como los sugirieran Hofer y Schendel (1999), los cuales se encadenan al desarrollo de un enfoque estratégico:

Que le comunique una orientación a la eficacia, haciéndola capaz de superar los postulados convencionales de la administración orientados casi con exclusividad a la optimización de la eficiencia (p.66).

Otro autor importante es Prahalad y Hamel (1991) los cuales señalan que

A corto plazo, la competitividad de una empresa se deriva de los atributos de precio/prestaciones de los productos actuales. Sin embargo, entienden, que dichas cualidades son listones mínimos a sobrepasar para la competencia continua, pero cada vez menos importantes como fuentes de ventajas competitivas (p.18).

Es decir que a la larga, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que engendran productos absolutamente innovadores. De esta forma, las fuentes reales de ventaja han de encontrarse en la capacidad de la dirección para consolidar las tecnologías y capacidades de producción de toda la empresa para generar unas competencias profesionales que faculten a cada una de las unidades empresariales para adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades generadas por los cambios. Así pues, esta visión novedosa de la competitividad empresarial enriquece a la versión del análisis estratégico fundamentada en el análisis sectorial, reivindicando el papel de los recursos y capacidades internos como orígenes del beneficio de la empresa e inspiradores de la dirección básica para la estrategia de la misma.

2.2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA COMPETITIVA

Existen diversas vertientes acerca de las características de una empresa competitiva. Para la World Economic Forum–WEF (2003), señala que:

Una empresa competitiva es una organización con la capacidad de generar un alineamiento en su proceso de producción, manejando los mejores estándares de calidad y manteniendo un nivel de rentabilidad en relación a sus competidores.

Para ello mencionaremos 5 características que marcan la diferencia y pueden lograr un nivel de avance más productivo en una empresa.

1. Constante innovación: en un mundo que va a toda prisa, la innovación es un factor primordial para la competitividad, el constante cambio ayuda a mantener al cliente expectante. No necesariamente hay que lanzar un nuevo producto o servicio, se pueden generar nuevas características, nuevas funciones, utilidades o beneficios. Puede pedir a los empleados que generen ideas para mejorar cualquier faceta del negocio.

2. Liderazgo: no solo los productos o servicios que ofrece la empresa deben ser los mejores, se debe buscar que dentro de la misma exista una relación horizontal. Un líder debe garantizar el bienestar del otro. La estimulación es importante, al igual que trazar metas alcanzables y establecer responsabilidades que potencialicen el talento de cada uno de los empleados. La integridad, la confianza, tomar la iniciativa y la autoridad reconocida como compromiso servirán de inspiración y responsabilidad, lo que puede garantizar un trabajo realizado con el optimismo de ser el mejor.

3. Uso de Internet y las nuevas tecnologías: El Internet se ha convertido en algo indispensable en los últimos años. Ha jugado un papel importante en los cambios sociales, culturales, y hasta económicos. Hacer buen uso de estas herramientas puede garantizar la expansión y crecimiento de una empresa y una mayor integración entre la producción, proveedores y clientes.

Investigar y hacer uso del comercio electrónico, aplicaciones y el marketing digital produce un impacto adicional, que genera recordación e identificación con la marca.

4. Comunicación y marketing: la comunicación es un punto clave para el crecimiento de las empresas, su gestión a través de la red supone la posibilidad de mejorar la relación cliente-marca a todo nivel. Las compañías que no potencializan su comunicación están perdiendo grandes oportunidades de crecimiento y posicionamiento. Un buen mensaje a través de una red social puede generar un ingreso y desarrollo de la marca. El marketing se convierte en algo significativo para la empresa, el diseño, la imagen y distribución del producto son fundamentales para una mejor recepción. El marketing digital por ejemplo, es un gran aliado, páginas web, cuentas en Facebook, Twitter y la pauta en medios especializados las posibilidades son infinitas. Es importante conocer cuáles son las tendencias, medios o aplicaciones que generan más consumo.

5. Talento humano: ninguna empresa puede estar en pie sin un mínimo de una persona, un excelente grupo de trabajo es vital para la evolución competitiva de la organización. Todos los miembros del equipo en una empresa aportarán al éxito de la misma. Sacar el mayor provecho de sus capacidades, escuchar sus opiniones y buscar que se sientan cómodos con sus labores hará que resalte el mejor talento de cualquier organización que es el intelectual.

2.2.2.4. Aspectos estratégicos de la competitividad

a) Eficiencia y eficacia

La eficiencia se entiende como la relación establecida entre los recursos empleados y su coste, o como el modo de alcanzar objetivos prefijados a partir de una determinada combinación establecida entre inputs utilizados y outputs obtenidos. Se contempla dicho enfoque como una medida de la competitividad "interna" de la empresa. Como indicador mide la capacidad de una organización para optimizar el

rendimiento de los recursos disponibles y de los procesos de transformación de inputs en outputs, incluyendo tanto los procesos operativos como los administrativos, comerciales, etc. Además constituye un indicador del compromiso de superación en su trabajo interno que la empresa promueve. Por ello, puede considerarse que la eficiencia valora la competencia interna de la entidad encaminada a la maximización de la productividad.

La orientación directiva de las organizaciones hacia la eficiencia ha sido una práctica dominante en entornos estables y en situaciones de crisis. En la actualidad, la dirección todavía emplea un porcentaje elevado de su tiempo a la mejora del esfuerzo interno, a cuyo fin destina el diseño de procesos y operaciones lo más eficientes posibles. Esta conducta responde a la concienciación existente en el entramado del sector donde actúa respecto al papel limitativo que desempeña la ineficiencia de la organización, la cual es responsable de la incapacidad de alcanzar unos resultados satisfactorios y un nivel aceptable de eficacia.

Con todo, la complejidad y la turbulencia creciente que ha experimentado el entorno, hacen que la eficiencia se haya convertido en una condición necesaria aunque no suficiente. De manera que resulta insustituible una eficacia, entendida como la medida en que se consiguen los objetivos programados por la entidad, asentada en la relación outputs logrados-outputs deseados. Un entorno turbulento precisa conectar directamente la administración de la organización a la evolución del sector, al ser la capacidad de adaptación y control del cambio, factores esenciales y determinantes de los resultados de la organización.

La eficacia de cualquier organización se ve influida básicamente por los cambios que afectan a la relación entre ella y su entorno. Desde ese planteamiento la eficacia se inserta como una medida de la competitividad "externa" de la organización, dirigida a la evaluación de su

capacidad para competir en el contexto de la actividad en que se ubica. Este modelo de referencia hace hincapié en la habilidad de la dirección para lograr el liderazgo sobre otras organizaciones en un entorno competitivo concreto.

En definitiva, una organización con una competitividad externa aceptable encuentra dos opciones en las que fundamentar su competitividad futura: la mejora de la eficacia, buscando oportunidades de desarrollo, generando nuevos productos o servicios, etc.; o la mejora de la eficiencia, aplicando medidas de optimización del rendimiento de los recursos disponibles a su alcance.

Hofer y Schendel (1999) sentencian:

Que la supervivencia y el éxito a largo plazo de la entidad dependen en mayor medida de la mejora de su eficacia que de su eficiencia, de tal modo que el desempeño de la misma sea eficaz aunque ineficiente superará el de la entidad eficiente pero ineficaz. Sin pretender establecer discrepancias con estas aportaciones de la literatura económica y social, es posible defender una concepción de la competitividad que descansa en ambos principios como complementarios e irrenunciables (p.14).

Un equilibrio de la competitividad interna y externa puede resultar básico para mantener los rendimientos de la empresa a largo plazo, sin que ello suponga que los esfuerzos por mejorar la competitividad externa deben traducirse en cargas costosas e ineficientes, de idéntica forma que las intervenciones dirigidas a provocar cambios internos deben enfocarse en la senda estratégica marcada por la dirección. Esta reflexión deviene vital, por cuanto tiene influencia en el modelo organizativo emergente de soporte de la competitividad, el cual incluye un amplio conjunto de aspectos relativos a los recursos disponibles, a la eficiencia y al funcionamiento interno de la empresa, siendo todos ellos, desde una posición global, vitales para el éxito del proceso de creación y mantenimiento de ventajas competitivas en el seno de una organización.

La razón primordial que explica la relevancia concedida a la eficacia en el ámbito organizacional radica, no en que ostente una relativa primacía sobre la eficiencia, sino en que proporciona una visión más enriquecedora y global de la problemática de la entidad; lo que se conoce como actitud estratégica, que aporta una perspectiva caracterizada por una serie de rasgos que se sintetizan a continuación y que son considerados como los principios que dan sentido al concepto de éxito competitivo:

a) *Enfoque extrovertido de la dirección.* Sitúa el énfasis de la dirección en el estudio de las relaciones organización-entorno. El seguimiento de la evolución del entorno y su posible impacto sobre la actividad de que se trate, así como la adaptación de la organización a los cambios que le pueda ocasionar las mutaciones de ese entorno, son ejes prioritarios de atención de la entidad.

b) *Enfoque prospectivo de la dirección.* Las permanentes incursiones que registra el entorno en el que desarrollan su actividad las organizaciones con turbulencias de distinto signo y origen diverso, invalida en gran medida las respuestas amparadas en las experiencias del pasado, lo que requiere construir procedimientos novedosos capaces de interpretar la nueva realidad económica y afrontar con soluciones imaginativas el futuro.

c) *Adaptación.* La adaptabilidad de la organización exige, por un lado protegerse de las agresiones del entorno, tales como las amenazas emergentes que disminuyan su capacidad competitiva; y, por otro lado, promover una gestión adaptativa a largo plazo, que propicie un aprovechamiento de las señales transmitidas por el entorno, fundamentalmente de las oportunidades que puedan ir surgiendo, las cuales tendrán la posibilidad de contribuir a la mejora competitiva de la organización.

d) *Actitud activa y voluntariosa.* Está generalmente aceptada la capacidad de la organización para influir sobre el entorno, si hace uso de las acciones adecuadas. De ahí la importancia de descartar posiciones pasivas o reactivas en el área de la gestión, pues se reconoce la estrecha relación que se establece entre la actitud de la dirección y el éxito competitivo, al igual que se percibe una diferente forma de encajar los retos del entorno que recaen sobre la empresa cuando esta goza de un sistema directivo coherente.

e) *Anticipación.* La anticipación constituye un factor fundamental de una actitud organizacional responsable. Se interpreta como la sensibilidad de la dirección hacia la necesidad de prevenir y adelantar los cambios del entorno, a fin de protegerse de las amenazas y aprovecharse de las oportunidades que se presenten.

f) *Flexibilidad.* Conlleva una actitud crítica con los diferentes aspectos de la organización, donde se incluye el propio enfoque directivo, del que se acepta su carácter de perfeccionabilidad permanente. La flexibilidad presupone una organización interna flexible y una dirección versátil que acepte el cambio como algo natural e inherente a la entidad competitiva, de manera que se favorezca la predisposición a asumir el cambio y a responder eficaz y eficientemente cuando las condiciones de este lo requieran.

g) *Innovación.* Este principio refiere la mejora continua que deben experimentar los sistemas, procesos y actividades de la organización, como fórmula para la búsqueda de soluciones creativas que propicien su defensa ante la rutina. Sin olvidar que la capacidad de innovar suma a la organización una actitud flexible y crítica con lo establecido por parte del sistema directivo.

b) Liderazgo

Se puede definir al liderazgo;

Como la capacidad y habilidad para lograr el desarrollo del grupo humano en base a la capacidad de convocatoria del líder en base a una visión establecida, es decir es su entrega abnegada para el logro de los objetivos del grupo y a su mentalidad gerencial para alcanzar con eficiencia las metas programadas (Gardner, 2005, p.43)

Es la acción sobre las personas donde se utilizan cualidades y habilidades para dirigir a un cierto número de personas para que logren sus metas.

Dentro de la línea etimológica de “guiar”, se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.

Sin comprometernos en todo el conductismo, nuestra definición es conductista: es decir, no enfoca un carácter o biotipo de la persona que dirige, sino simplemente ciertos modos de conducta. Tomamos el liderazgo antes como una función social que como un rasgo de personalidad.

El liderazgo es una capacidad porque el líder debe tener condiciones especiales para desempeñar tan importante responsabilidad.

Las habilidades se refieren a la preparación y entrenamiento que debe recibir el líder para acometer su tarea con eficacia, por eso es que en muchos lugares del mundo existen Escuelas de Formación de Líderes encargadas de educar, instruir, preparar y entrenar a los líderes actuales y futuros.

Por su parte Chiavenatto Idalberto (2006) señala que:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (p.55).

Cabe indicar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Chiavenatto, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces (con habilidad para desatar el entusiasmo), pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Obsérvese que el concepto moderno de liderazgo no se refiere al golpe carismático de una persona sino a la capacidad de éste para lograr el desarrollo del grupo, lo cual implica la satisfacción de las necesidades de los miembros de un grupo, su existencia adecuada y la auto realización de sus miembros, de manera que el líder deba hacer gala de su poder de convocatoria para lograr la mejor administración y la más eficiente gestión para el cumplimiento de los intereses del grupo.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos es también esencial en las demás funciones de la administración.

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales, debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social y no por el examen de una serie de características individuales.

El comportamiento del líder debe ayudar al equipo alcanzar sus objetivos en otras palabras a satisfacer sus necesidades. A sí el individuo que pueda dar mayor existencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo.

Liderazgo efectivo , es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo son:

- Cohesión.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

La cohesión. Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.

En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo.

La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas. Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son

las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

La comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos. Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva. El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y aprenden de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

2.3. Glosario de términos

Capacitación.- Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la

motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción (Larousee, 2005, p.56).

Desempeño de personal. Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la entidad (García, 2001, p.3).

Eficacia.- Es una medida de la competitividad de la organización, dirigida a la evaluación de su capacidad para competir en el contexto de la actividad en que se ubica (Hofer y Schendel, 1999, p.21)

Eficiencia. La eficiencia se entiende como la relación establecida entre los recursos empleados y su coste, o como el modo de alcanzar objetivos prefijados a partir de una determinada combinación establecida entre inputs utilizados y outputs obtenidos (Hofer y Schendel, 1999, p.22).

Estímulo. Es todo aquello que sea capaz de rebasar el umbral sensorial del hombre y desencadenar su reflejo psíquico con determinada respuesta inconsciente o consciente (Hughes, 2004, p.27).

Estrategia.- Metodología que se utiliza para dar solución a cualquier tipo de problema bajo una alternativa hacia un objetivo, empleando un procedimiento con los medios disponibles. (Porter, 2005, p.11).

Competitividad.- La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país (Hofer y Schendel, 1999. p.66).

Finalidad.- Propósito último con que se realizan actividades, para lograr metas y objetivos (Porter, 2005, p.23).

Gestión de personal.- Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos,

las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Hunt, 2008, p.61).

Liderazgo.- Es la capacidad y habilidad para lograr el desarrollo del grupo humano en base a la capacidad de convocatoria del líder en base a una visión establecida, es decir es su entrega abnegada para el logro de los objetivos del grupo y a su mentalidad gerencial para alcanzar con eficiencia las metas programadas (Gardner, 2005, p.43)

Motivación.- Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción (Stoner, 2005, p.484).

Planeamiento.- Es el proceso permanente de estudios e investigaciones, por el cual se prevé, conciben y deciden acciones para obtener y asignar oportunamente los recursos por movilizar (Porter, 2005, p.27).

Trabajo en equipo.- Es la labor de un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida (Katzenbach, 2005, p.36)

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

La Gestión de Personal se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

3.2. Hipótesis específicas

- a) La motivación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.
- b) El trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.
- c) La capacitación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

3.3. Identificación de variables

La Gestión del personal

Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La Competitividad

Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

3.4. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1 La gestión del personal	x1: Motivación x2: Trabajo en equipo x3: Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - %º de estímulos directos - Nº de políticas orientadas a beneficios - % de políticas orientadas a la interacción grupal - % de políticas orientadas a la coordinación grupal - Nº de empleados eficientes - Nº de empleados sujetos a capacitación
Variable 2 La competitividad	Y1: Eficiencia y2: Eficacia y3: Capacidad de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - % de cumplimiento de mejoramiento del servicio - % de producción del servicio con valor agregado - % de especialización del servicio - % de clima laboral - Nº de personal con capacidad grupal - %º de personal con habilidades especializados

3.5. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia se presenta a continuación.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA BANCARIA ESTATAL

PROBLEMAS DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo la Gestión de Personal se relaciona con la Competitividad en una empresa bancaria estatal?.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar como la Gestión de Personal se relaciona con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La Gestión de Personal se relacionaría positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.</p>	<p>X</p> <p>La GESTION DEL PERSONAL</p>	<p>DIMENSION</p> <p>x1: Motivación</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - %º de estímulos directos - Nº de políticas orientadas a beneficios 	<p>TIPO: Sustantivo básica</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>POBLACION: 115 personas del Banco de la Nación.</p> <p>MUESTRA: 86 personas</p> <p>TECNICA: Encuesta</p> <p>PRUEBA DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS: chi cuadrada</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo la motivación en la Gestión de Personal se relaciona con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal?.</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar como la motivación en la Gestión de Personal se relaciona con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>La motivación en la Gestión de Personal se relacionaría positivamente con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.</p>		<p>DIMENSION</p> <p>x2: Trabajo en equipo</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de políticas orientadas a la interacción grupal - % de políticas orientadas a la coordinación grupal 	
<p>¿Cómo el trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal?.</p>	<p>Determinar como el trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.</p>	<p>El trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relacionaría positivamente con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.</p>		<p>DIMENSION</p> <p>x3: Capacitación</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de empleados eficientes - Nº de empleados sujetos a capacitación 	
<p>¿Cómo la capacitación en la Gestión de Personal se relaciona con la capacidad de liderazgo la Competitividad de una empresa bancaria estatal?.</p>	<p>Determinar como la capacitación en la Gestión de Personal se relaciona con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.</p>	<p>La capacitación en la Gestión de Personal se relacionaría positivamente con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.</p>			

			Y COMPETITIVIDAD	<p>DIMENSION y1: Eficiencia INDICADORES - % de necesidad de cumplimiento de mejoramiento del servicio - % de necesidad de servicio con valor agregado</p> <p>DIMENSION y2: Eficacia INDICADORES - % de necesidad de especialización del servicio - % de clima laboral</p> <p>DIMENSION y3: Capacidad de liderazgo INDICADORES - N° de personal con capacidad grupal - %° de personal con habilidades especializados</p>	
--	--	--	---------------------	---	--

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, de la problemática y del objetivo formulado, el tipo de investigación es sustantiva - básica, debido a que se caracteriza en buscar la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

4.2. Diseño de investigación

La investigación es no experimental, el cual es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Asimismo el alcance de la investigación es descriptivo correlacional, es descriptivo debido a que permite especificar las propiedades importantes del problema sometido a estudio e interpretar la realidad existente, profundizar en las causas que lo originan, por cuanto está fundamentalmente dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son las características del fenómeno o realidad problemática estudiada y es correlacional porque se interpreta dentro de una relación de las dos variables.

4.3. Unidad de análisis

Lo constituye el Banco de la Nación

4.4. Población de estudio

La población del estudio lo constituyen el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Banco de la Nación, que suman un total de 115 personas.

4.5. Tamaño y selección de muestra

Para determinar el tamaño óptimo de la Muestra se eligió la fórmula del cálculo de una muestra simple al azar, la que se detalla a continuación:

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

Donde:

z = Desviación estándar

E = Error de muestreo 0.05 (5%)

p = Probabilidad de ocurrencia de casos 0.5 (50%)

q = 1-p (0.50) 50%

N = Tamaño del universo de la población

n = Muestra

PRINCIPALES NIVELES DE CONFIANZA Z

$1 - \alpha$	Z al 2
80.00%	1.2800
90.00%	1.6450
95.00%	1.9600
96.00%	2.0500
98.00%	2.3300
99.00%	2.5800

Aplicando la formula tenemos:

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

A continuación se muestra la determinación del tamaño óptimo de la Muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5 \times 115)}{(0.05)^2 (115 - 1) + (1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25 \times 115)}{0.0025 (114) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{110.446}{1.2454} = 89$$

La muestra óptima resultó de acuerdo con los ajustes estadísticos con un total de 89 funcionarios.

4.6. Técnicas de recopilación de datos

La técnica utilizada en la investigación es el de Observación, el cual según Sampieri (2014, p.309) consiste “en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta”. El cual puede ser directo e indirecto. A nivel de observación directa se aplicó una encuesta al personal del Banco de la Nación, mientras que a nivel indirecto se utilizó la revisión documentaria relativa al tema estudiado.

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis e interpretación de la información

Para la recolección de datos a nivel de la utilización del cuestionario se fundamentó en una serie de preguntas y que nos permita tener una visión más amplia del tema, en función a la opinión vertida por los encuestados. Las preguntas del cuestionario son cerradas y mixtas, así como de concepto a fin que sean llenadas por éstos, para lo cual se les dio un plazo adecuado para su llenado. Luego se procedió a recoger dicho cuestionario y a vaciar los resultados en la matriz que para el efecto se tuvo preparada.

Para describir los datos, valores o puntuaciones recolectadas se empleó la herramienta estadística de la Distribución de Frecuencias, la cual permite ordenar categorías de acuerdo a las puntuaciones, completando esta herramienta con frecuencias relativas o porcentajes en cada categoría y frecuencias de cada categoría.

Para la contrastación de las Hipótesis se utilizaron los datos de la muestra los cuales se formularon y calcularon con el coeficiente de contrastación de la prueba: chi cuadrada.

El cuestionario fue validado al ser sometida a la opinión de tres jueces expertos: Dr. Edwin Cruz Aspajo, Dr. José Toledo Valdivia y Dr. Juan Víctor Rodríguez Chirinos, quienes analizaron el contenido del instrumento y la concordancia con los objetivos del estudio, cumpliéndose los siguientes criterios:

- a) El instrumento tiene claridad.
- b) Las preguntas tiene objetividad.
- c) El instrumento es actual
- d) El instrumento tiene un constructo organizado

- e) El instrumento es suficiente en dimensiones
- f) El instrumento valora la teoría del trabajo.
- g) El instrumento es consistente
- h) El instrumento tiene coherencia
- i) El instrumento tiene concordancia metodológica.
- j) El instrumento es pertinente para la ciencia.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados de la validación:

Si = 1

No = 2

Resultados de la validación del contenido del Cuestionario

ÁREA	CALIFICACIÓN			Resultado
	1	2	3	
a	1	1	1	100.0%
b	1	1	1	100.0%
c	1	1	1	100.0%
d	1	1	1	100.0%
e	1	1	1	100.0%
f	1	1	1	100.0%
g	1	1	1	100.0%
h	1	1	1	100.0%
i	1	1	1	100.0%
j	1	1	1	100.0%

Fuente: propia

CAPITULO V

PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de Resultados

A continuación, se presenta la ejecución de resultados:

TABLA N° 1: Nivel de existencia de estímulos directos en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	14	15.73
De acuerdo	18	20.22
Acuerdo indefinido	1	1.12
En desacuerdo	31	34.84
Muy en desacuerdo	25	28.09
Total	89	100.00

Los resultados de éste cuadro nos indican, que existe un bajo nivel de existencia de estímulos directos en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal, que llegan a un nivel de acuerdo en un 20.22%, de los encuestados, mientras que un 34.84% consideran que está en desacuerdo con esta percepción y un 28.09% muy en desacuerdo.

Esto significa que existen problemas en el ámbito de la existencia de estímulos directos en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal. ya que no son adecuadas y suficientes para fortalecerla, esto implica la necesidad de generar un enfoque más relacionado en incrementar en atención suficiente para lograr una solución de problemas basadas en el establecimiento de pautas de motivación.

FIGURA N° 1

Nivel de existencia de estímulos directos en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.

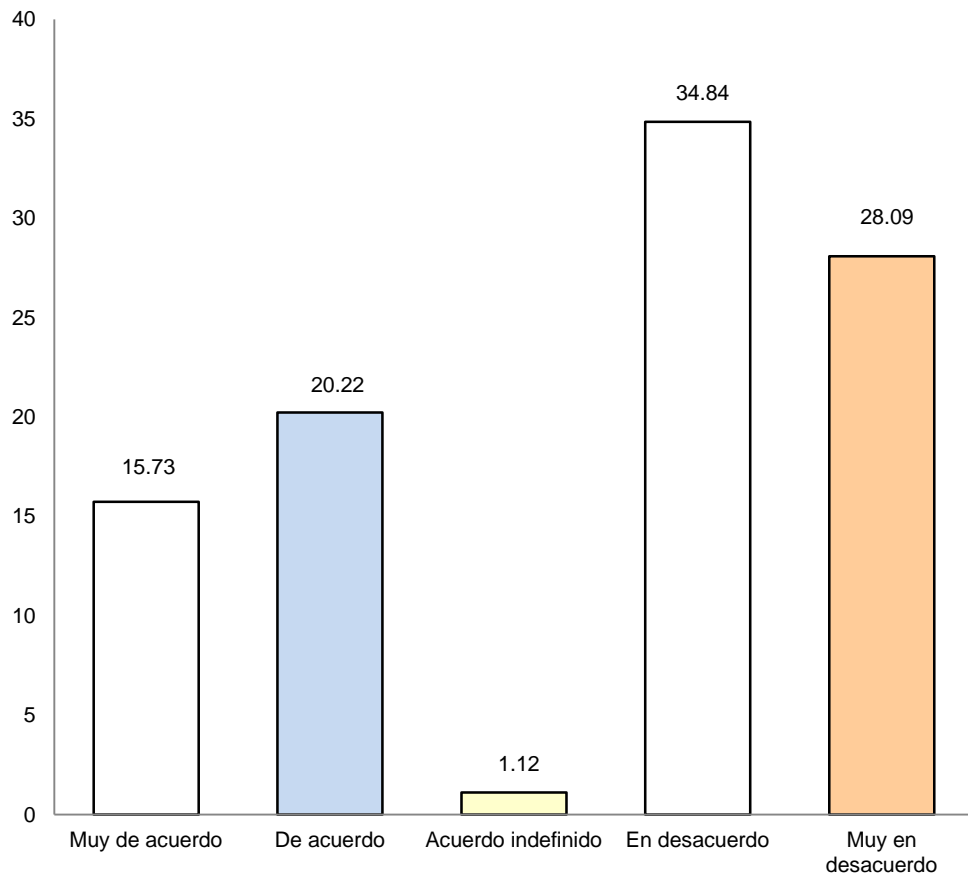


TABLA N° 2: Nivel de existencia de políticas orientadas a beneficios en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	10	11.24
De acuerdo	15	16.85
Acuerdo indefinido	4	4.49
En desacuerdo	34	38.21
Muy en desacuerdo	26	29.21
Total	89	100.00

Se puede considerar que los principales funcionarios que tienen a su cargo el proceso de gestión en el campo de gestión de personal, manifiestan en una mayor proporción que están en desacuerdo y muy en desacuerdo en un 38.21% y 29.21% respectivamente dentro de la existencia de políticas orientadas a beneficios en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal, mientras que un 4.49% se encuentra indefinida su posición, un 16.85% de acuerdo y un 11.24% muy de acuerdo.

Esto constituye una muestra de la actual falta de un adecuado nivel de efectividad de las políticas orientadas a beneficios en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal, situación que implica que se deben realizar esfuerzos suficientes para lograr este posicionamiento dentro de la base estructural a nivel de la gestión respectiva..

FIGURA N° 2

Nivel de existencia de políticas orientadas a beneficios en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal.

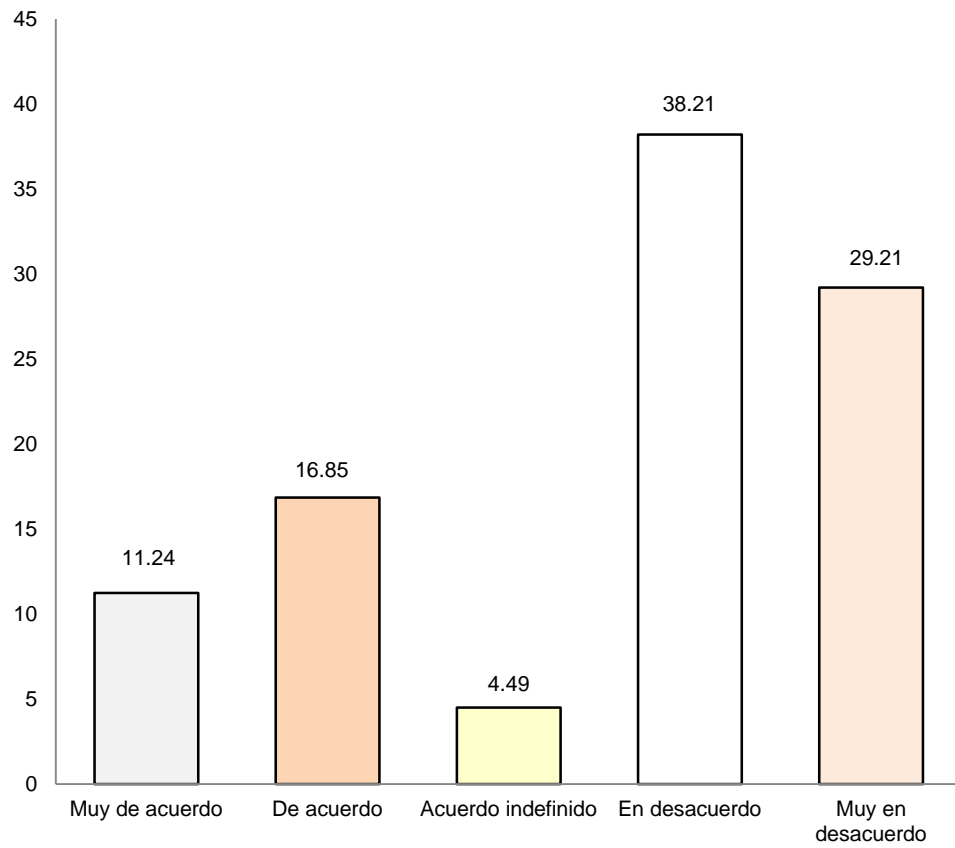


TABLA N° 3: Nivel de existencia de políticas orientadas a la integración grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	12	13.48
De acuerdo	18	20.22
Acuerdo indefinido	10	11.24
En desacuerdo	28	31.46
Muy en desacuerdo	21	23.60
Total	89	100.00

Sobre este cuadro se consideran debilidades de existencia de políticas orientadas a la integración grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal, así la muestra considera que existe un bajo nivel en este espectro, considerándose en un 20,44% que están de acuerdo con esta posición, mientras que un 13.48% están muy de acuerdo, con esta forma de acción.

Un 11.24% de los funcionarios consideran que le es indiferente esta situación, mientras que un 31.46% está en desacuerdo y un 23.60% muy en desacuerdo con ésta posición. Estos resultados son preocupantes dentro de la parte estructural debido a que existe debilidad en el cumplimiento de las políticas orientadas a la integración grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal, ya que se realizan no de manera planeada, sino de urgencia y se realiza por un efecto político de cumplir con un cometido organizacional, pero sin mayor estrategia en el largo plazo, lo cual puede traer resultados contraproducentes en la calidad del servicio.

FIGURA N° 3

Nivel de existencia de políticas orientadas a la integración grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.

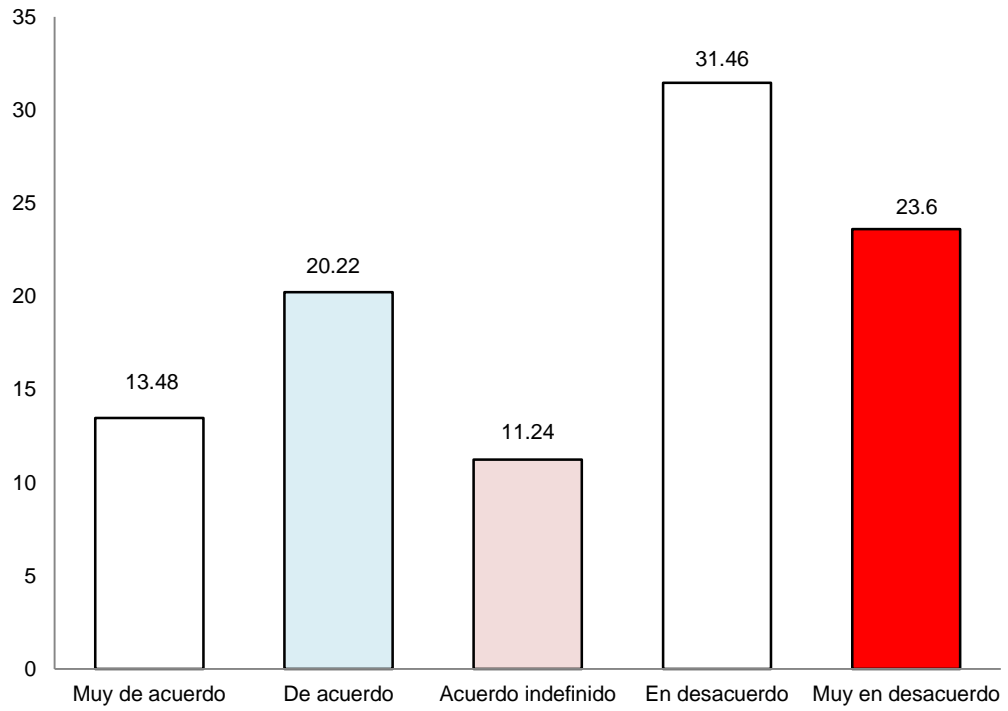


TABLA N° 4: Nivel de existencia de políticas orientadas a la coordinación grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	11	12.36
De acuerdo	18	20.23
Acuerdo indefinido	6	6.74
En desacuerdo	31	34.83
Muy en desacuerdo	23	25.84
Total	89	100.00

Los resultados de éste cuadro muestran que existe un bajo nivel de Nivel de existencia de políticas orientadas a la coordinación grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal, así un 34.83% de los funcionarios está en desacuerdo en que existe un buen nivel en dicha capacidad, mientras que un 25.84% está muy en desacuerdo con ésta forma de acción. Un 20.23% de los funcionarios consideran que está de acuerdo en que existe un buen nivel y un 12.36% muy de acuerdo con esta posición.

Esto configura una situación de desventaja considerando un bajo nivel de políticas orientadas a la coordinación grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal, por lo que se debe poner más énfasis en los planes programados de coordinación grupal, sobre todo para lograr una mayor concordancia con los objetivos y las metas generadas.

FIGURA N° 4

Nivel de existencia de políticas orientadas a la coordinación grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal.

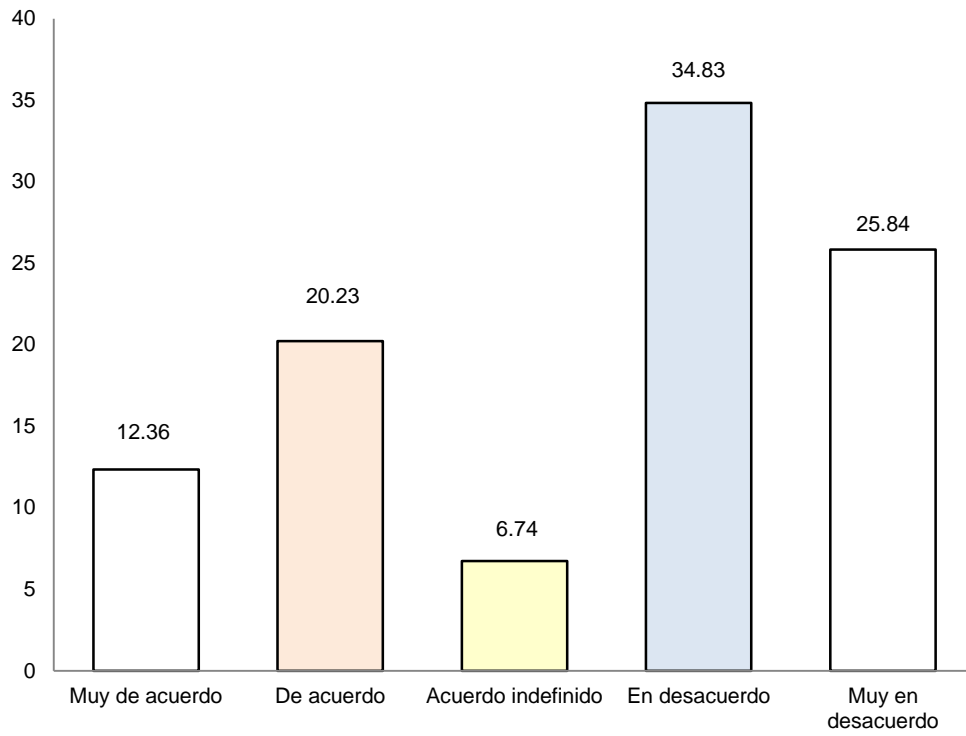


TABLA N° 5: Nivel de existencia de empleados eficientes con la capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	14	15.73
De acuerdo	19	21.34
Acuerdo indefinido	3	3.37
En desacuerdo	28	31.46
Muy en desacuerdo	25	28.10
Total	89	100.00

Según este cuadro, los resultados indican en que existe debilidad por la existencia de empleados poco eficientes con la capacitación del personal en la empresa bancaria estatal, ya que existe un 31.46%, de los encuestados que considera esta posición con la respuesta de en desacuerdo, mientras que un 28.10% consideran que está muy en desacuerdo.

Un 21.34% está de acuerdo con este precepto y un 15.73% está muy de acuerdo. Esto indica que no existe un efectivo nivel de existencia de empleados eficientes con la capacitación del personal en la empresa bancaria estatal, por lo que es conveniente darle la importancia debida sobre todo por ser considerada estratégica para sus objetivos de gestión de personal con una buena capacitación.

FIGURA N° 5

Nivel de existencia de empleados eficientes con la capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.

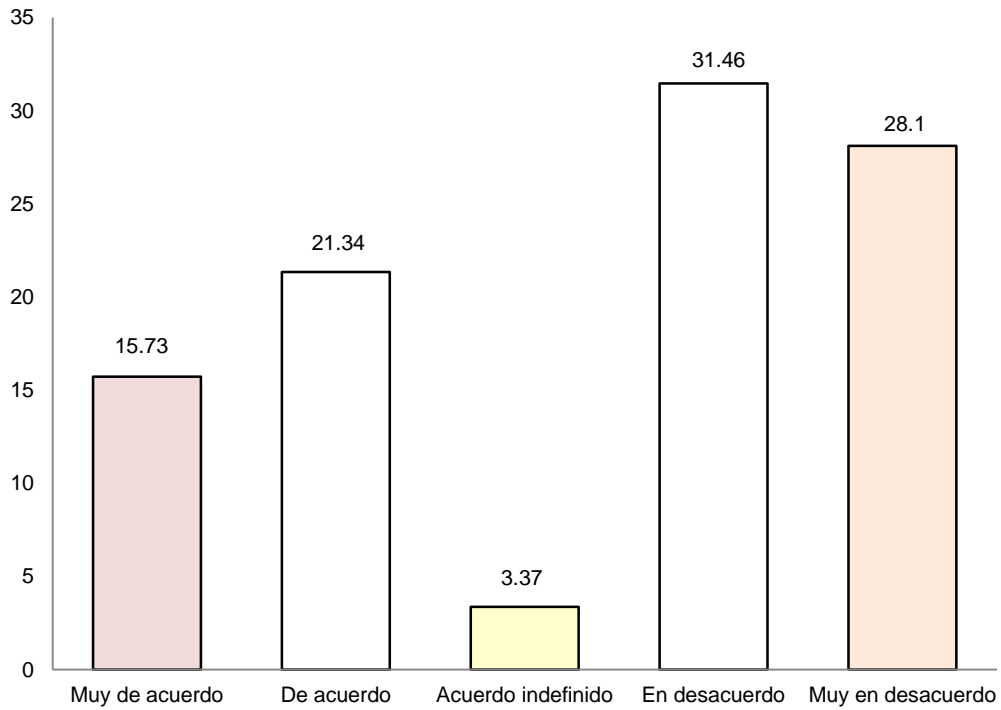


TABLA N° 6: Nivel de opinión en la existencia empleados sujetos a capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	14	15.73
De acuerdo	21	23.60
Acuerdo indefinido	2	2.25
En desacuerdo	27	30.34
Muy en desacuerdo	25	28.08
Total	89	100.00

Los resultados de este cuadro nos indican en que existe un nivel relativo en la existencia empleados sujetos a capacitación del personal en la empresa bancaria estatal, que llegan a un nivel de muy en desacuerdo en un 28.08%, de los encuestados, mientras que un 30.34% consideran que está en desacuerdo.

Un 23.60% está de acuerdo en que existe un buen nivel y un 15.73% muy de acuerdo, esto implica que existe todavía empleados sujetos a capacitación del personal en la empresa bancaria estatal, por lo que debe reforzarse la capacitación a estos grupos.

FIGURA N° 6

Nivel de opinión en la existencia empleados sujetos a capacitación del personal en la empresa bancaria estatal.

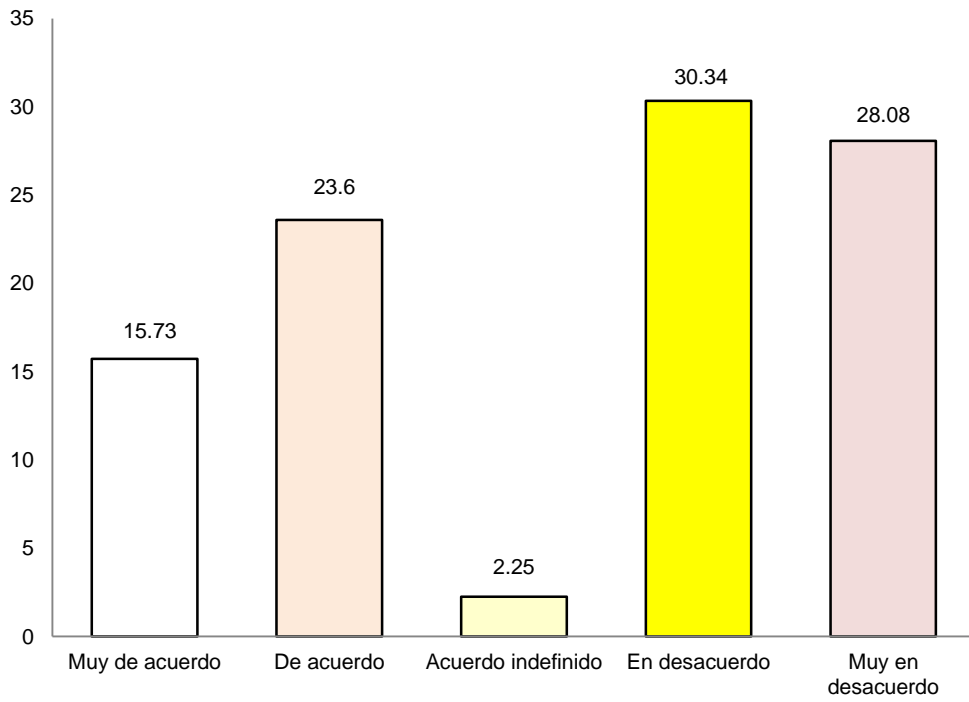


TABLA N° 7: Nivel de necesidad de mejoramiento del servicio en la eficiencia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	27	30.33
De acuerdo	33	37.08
Acuerdo indefinido	1	1.12
En desacuerdo	16	17.98
Muy en desacuerdo	12	13.48
Total	89	100.00

Se puede considerar que los agentes estatales que tiene a su cargo el proceso de gestión de personal, opinan que en una mayor proporción están de acuerdo y muy de acuerdo en un 37.08% y 30.33% respectivamente en la necesidad de mejoramiento del servicio en la eficiencia en la competitividad de una empresa bancaria estatal, mientras que un 1.12% se encuentra indefinida su posición, un 17.98% en desacuerdo y un 13.45% muy en desacuerdo.

Esto constituye un indicio en la opinión de existir necesidad de mejoramiento del servicio en la eficiencia en la competitividad de una empresa bancaria estatal, por la debilidad actual.

FIGURA N° 7

Nivel de necesidad de mejoramiento del servicio en la eficiencia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

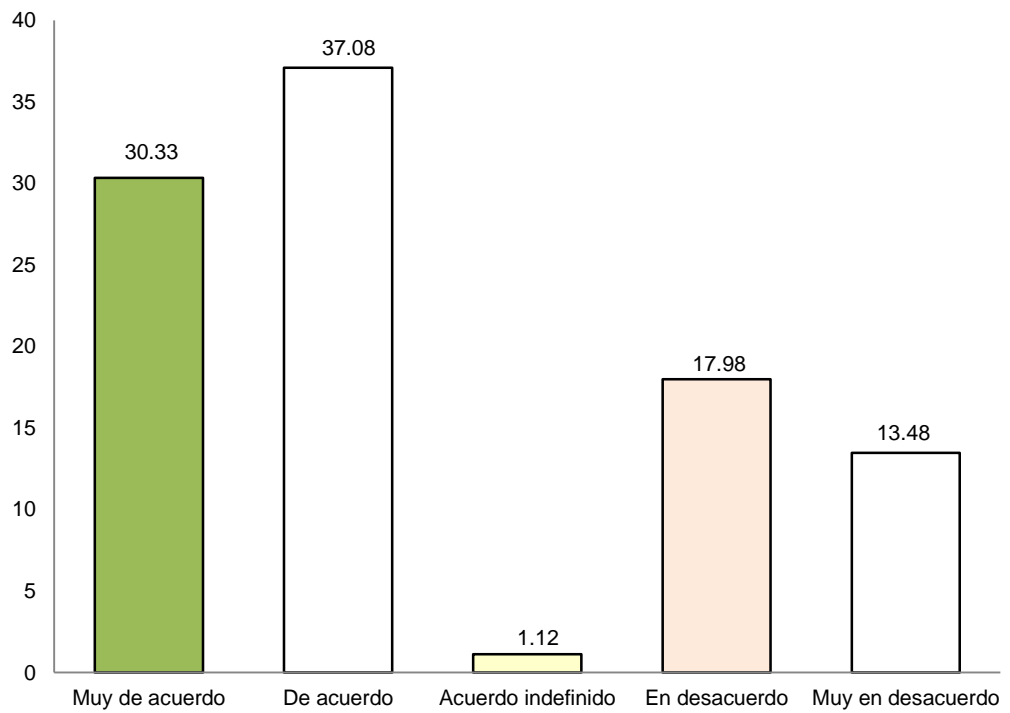


TABLA N° 8: Nivel de necesidad de producción con valor agregado de la producción de servicios en la eficiencia de la competitividad de una empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	31	34.83
De acuerdo	30	33.71
Acuerdo indefinido	3	3.37
En desacuerdo	14	15.73
Muy en desacuerdo	11	12.36
Total	89	100.00

Los resultados de este cuadro nos indican que existe un alto nivel de necesidad de producción con valor agregado de la producción de servicios en la eficiencia de la competitividad de una empresa bancaria estatal, que llegan a un nivel de desacuerdo en un 15.73%, de los encuestados, mientras que un 12.36% consideran que está muy en desacuerdo con esta percepción, para un 33.71% estar de acuerdo con ésta posición y un 34.83% muy de acuerdo.

Esto significa que la eficiencia de la competitividad de una empresa bancaria estatal es urgente potencializar con mejorar su producción con valor agregado de la producción de servicios que es débil actualmente.

FIGURA N° 8

Nivel de necesidad de producción con valor agregado de la producción de servicios en la eficiencia de la competitividad de una empresa bancaria estatal.

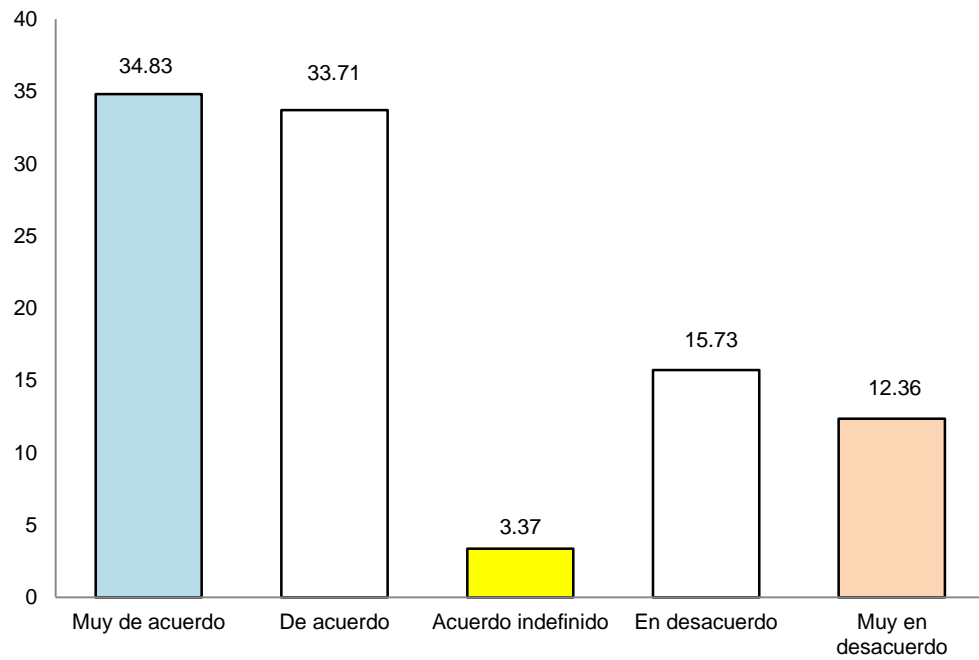


TABLA N° 9: Nivel de necesidad de especialización del servicio en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	26	29.21
De acuerdo	32	35.96
Acuerdo indefinido	2	2.25
En desacuerdo	15	16.85
Muy en desacuerdo	14	15.73
Total	89	100.00

Los resultados de éste cuadro nos indican en que existe un fuerte nivel de necesidad de especialización del servicio en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal, que llegan a un nivel de acuerdo en un 35.96%, de los encuestados, mientras que un 29.21% consideran que está muy de acuerdo con esta percepción y un 16.85% estar en desacuerdo y un 15.73% considera que esta muy de acuerdo.

Esto significa que la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal se debe solucionar con la especialización del servicio del trabajador.

FIGURA N° 9

Nivel de necesidad de especialización del servicio en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

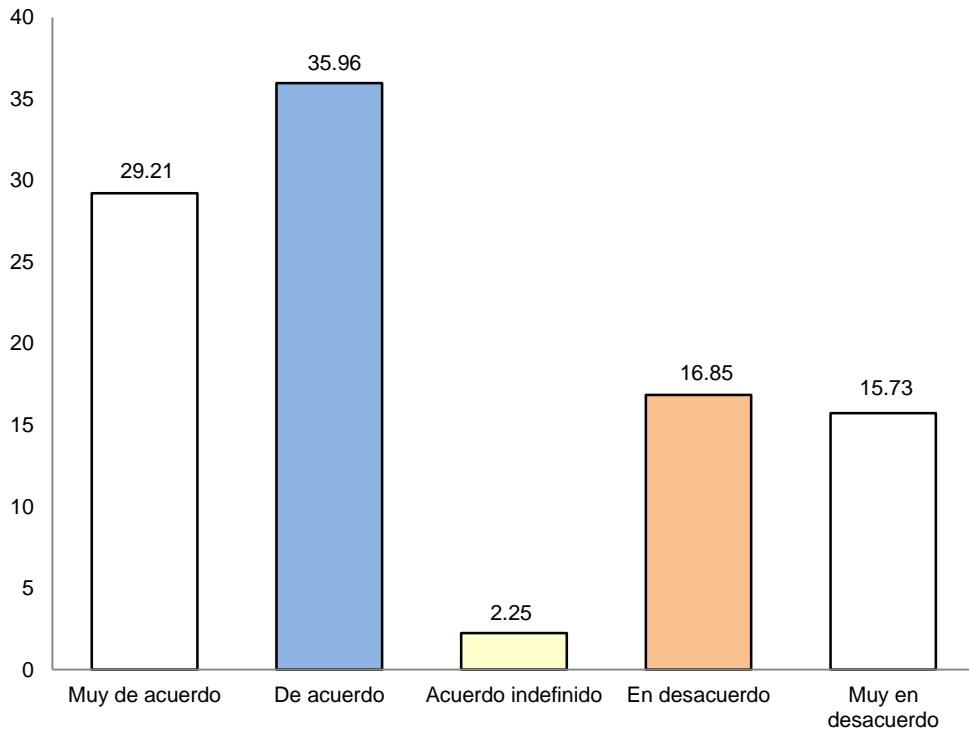


TABLA N° 10: Nivel de existencia de un óptimo clima laboral en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	29	32.58
De acuerdo	33	37.08
Acuerdo indefinido	7	7.86
En desacuerdo	11	12.36
Muy en desacuerdo	9	10.11
Total	89	100.00

Se puede considerar que los principales funcionarios que tienen a su cargo el proceso de gestión de personal opina de la existencia de un óptimo clima laboral en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal, así la muestra considera en una mayor proporción que están de acuerdo y muy de acuerdo en un 37.08% y 32.58% respectivamente dentro de esta existencia, mientras que un 7.86% se encuentra indefinida su posición, un 12.36% en desacuerdo y un 10.11% muy en desacuerdo.

Esto constituye una muestra de existirá un buen clima laboral que podría servir de base para mejorar la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

FIGURA N° 10

Nivel de existencia de un óptimo clima laboral en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

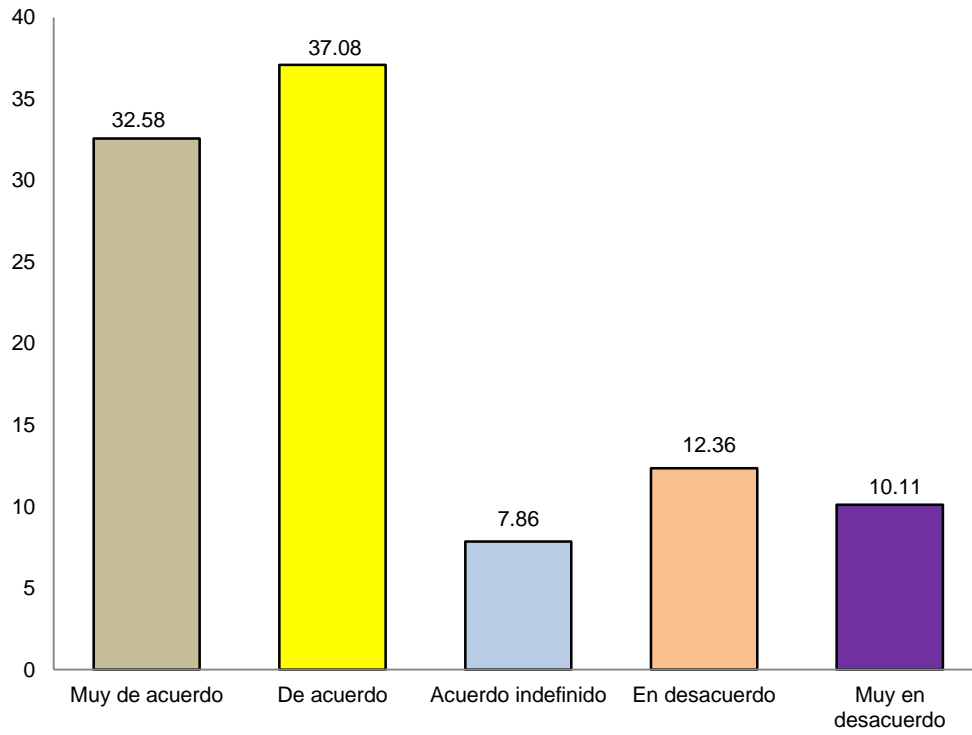


TABLA N° 11: Nivel de existencia de personal con capacidad grupal en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

Escala	N°	%
Muy de acuerdo	24	26.97
De acuerdo	20	22.47
Acuerdo indefinido	11	12.36
En desacuerdo	18	20.22
Muy en desacuerdo	16	17.98
Total	89	100.00

Se puede considerar que los principales funcionarios que tienen a su cargo el proceso de gestión de persona, opinan en una mayor proporción que están de acuerdo y muy de acuerdo en un 22.47% y 26.97% respectivamente dentro de la existencia de personal con capacidad grupal en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal, mientras que un 12.36% se encuentra indefinida su posición, un 20.22% estar en desacuerdo y un 17.98% muy en desacuerdo.

Esto implica que se puede utilizar relativamente al personal con capacidad grupal y con ello fortalecer el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

FIGURA N° 11

Nivel de existencia de personal con capacidad grupal en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

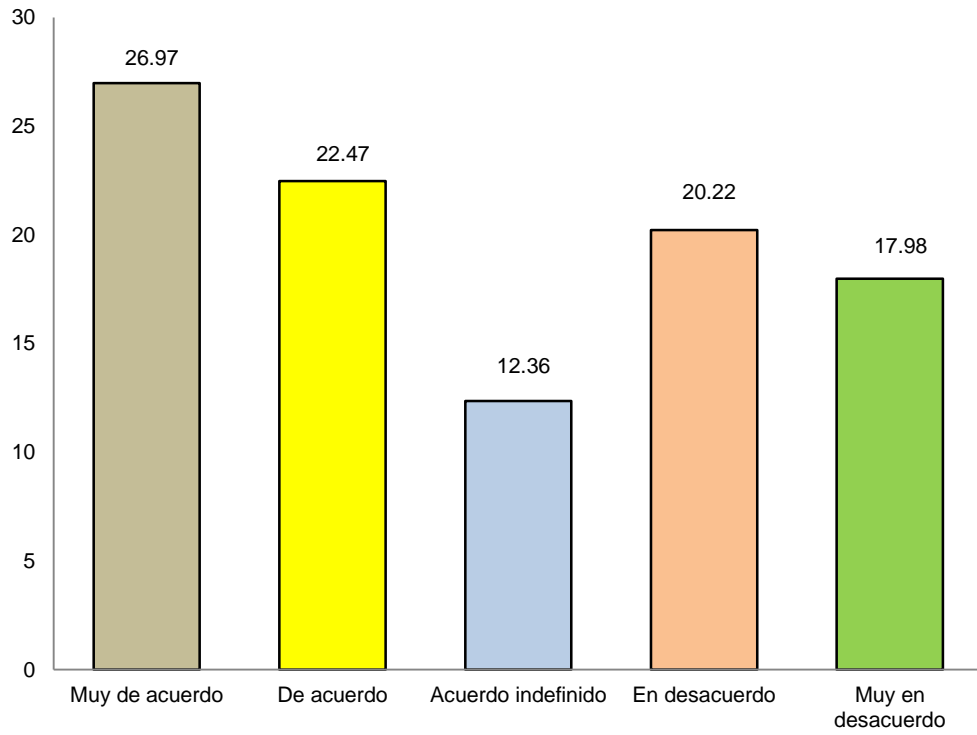


TABLA N° 12: Nivel de existencia de personal con habilidades especiales en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.

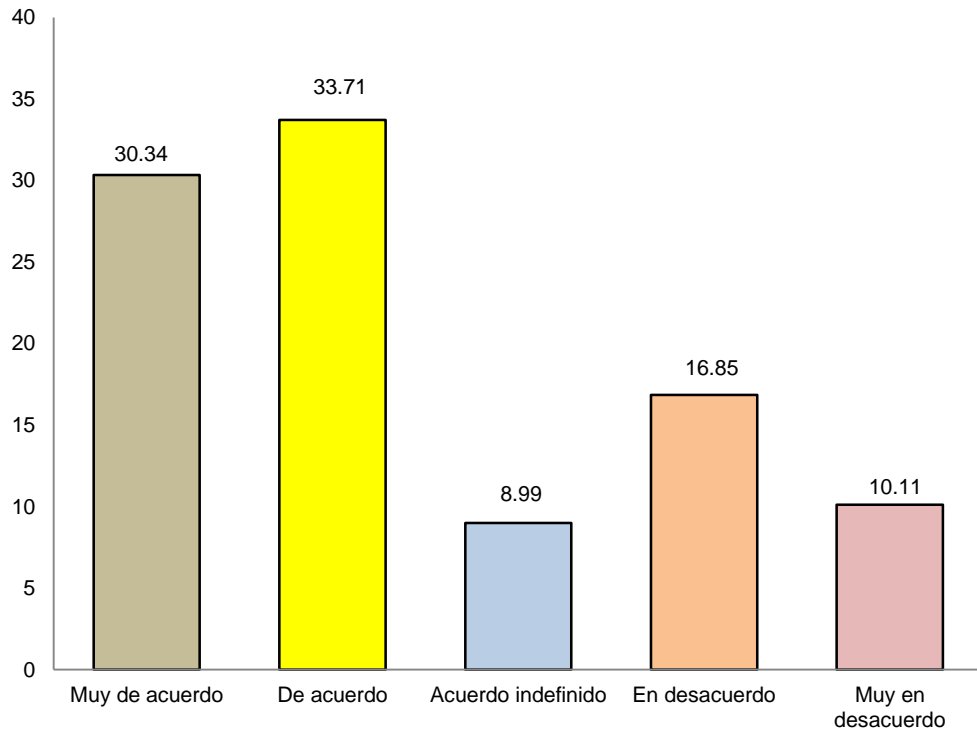
Escala	N°	%
Muy de acuerdo	27	30.34
De acuerdo	30	33.71
Acuerdo indefinido	8	8.99
En desacuerdo	15	16.85
Muy en desacuerdo	9	10.11
Total	89	100.00

Dentro de este cuadro nos señala que existe personal con habilidades especiales en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal, así los encuestados opinan en una mayor proporción que están de acuerdo y muy de acuerdo en un 33.71% y 30.34% respectivamente dentro de esta cualidad, mientras que un 8.99% se encuentra indefinida su posición, un 16.85% estar en desacuerdo y un 10.11% muy en desacuerdo.

Esto constituye una muestra de existir personal con habilidades especiales en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal, situación que se debe aprovechar en la institución bancaria.

FIGURA N° 12

Nivel de existencia de personal con habilidades especiales en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal.



5.2. Prueba de hipótesis

La prueba utilizada es la chi cuadrada, el cual constituye un coeficiente que se utiliza dentro de una escala ordinal, mostrando la tendencia de la hipótesis bajo una distribución de probabilidad totalmente especificada generada y aplicada sobre la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (O_i). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ($E_i = n \cdot p_i$, donde n es el tamaño de la muestra y p_i la probabilidad del i -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la O_i y E_i y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

5.3. Presentación de resultados

5.3.1. Contrastación de la hipótesis general

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

H_0 (hipótesis nula): La Gestión de Personal no se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

H1 (Hipótesis alternativa): La Gestión de Personal se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

Para realizar la contrastación de Hipótesis se hizo uso de la técnica Estadística de la Prueba Chi-Cuadrada cruzada, toda vez que se trata de demostrar la relación o no de las variables: La Gestión de Personal y la Competitividad en una empresa bancaria estatal, habiéndose aplicado sobre los cuadros N° 5 y 7 respectivamente, el cual representa a un amplio conjunto de observaciones sobre un acontecimiento o variable. Para ello se ha realizado la siguiente secuencia de actividades de demostración:

1. Se empleó como estadístico de prueba, la chi-cuadrada.
2. Se buscó en la tabla estadística con un $\alpha = 0.05$ y 8 grados de libertad, y se obtuvo un valor de 15.50.
3. Se combinó los datos de los cuadros N° 5 y N° 7, dándonos los siguientes resultados de la frecuencia observada.

Escala	Nivel		
	Cdro 5	Cdro 7	Total
Muy de acuerdo	14	27	41
De acuerdo	18	33	51
Acuerdo indefinido	1	1	2
En desacuerdo	31	16	47
Muy en desacuerdo	25	12	37
Total	89	89	178

4. Se utilizó la siguiente fórmula para la determinación de la frecuencia esperada de los cuadros N° 5 y N° 7:

$$E_{ij} = (N_{ai} \times N_{bj}) / N$$

Dándonos los siguientes resultados:

$$E_{11} = (41 \times 89) / 178 = 20.50$$

$$E_{12} = (41 \times 89) / 178 = 20.50$$

$$E_{21} = (51 \times 89) / 178 = 25.50$$

$$E_{22} = (51 \times 89) / 178 = 25.50$$

$$E_{31} = (2 \times 89) / 178 = 1.00$$

$$E_{32} = (2 \times 89) / 178 = 1.00$$

$$E_{41} = (47 \times 89) / 178 = 23.50$$

$$E_{42} = (47 \times 89) / 178 = 23.50$$

$$E_{51} = (37 \times 89) / 178 = 18.50$$

$$E_{52} = (37 \times 89) / 178 = 18.50$$

5. Se utilizó la fórmula la determinación del chi cuadrado y se halló:

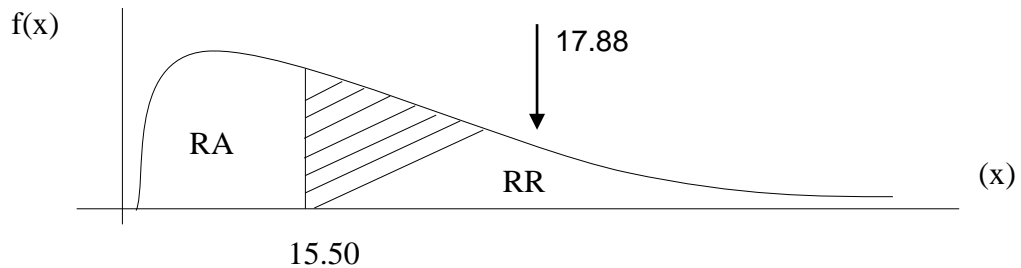
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$\frac{(14-20.50)^2}{20.50} + \frac{(27-20.50)^2}{20.50} + \frac{(18-25.50)^2}{25.50} + \frac{(33-25.50)^2}{25.50} + \frac{(1-1.0)^2}{1.0} +$$

$$\frac{(1-1.0)^2}{1.0} + \frac{(31-23.50)^2}{23.50} + \frac{(16-23.50)^2}{23.50} + \frac{(25-18.50)^2}{18.50} + \frac{(12-18.50)^2}{18.50} =$$

$$\chi^2 = 17.8872$$

6. Identificamos la Región de Aceptación (RA) Región de Rechazo (RR) de la Hipótesis Nula.



Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de rechazo por lo tanto no aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y aceptamos la Hipótesis alternativa (H_1), por tanto se demuestra que la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.

5.3.2. Contrastación de las hipótesis específicas

a) Contrastación de la hipótesis específica 1

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

H_0 (hipótesis nula): La motivación en la Gestión de Personal no se relaciona positivamente con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

H_1 (hipótesis alternativa): La motivación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

Para realizar la contrastación de Hipótesis se hizo uso de la técnica Estadística de la Prueba Chi-Cuadrada cruzada, toda vez que se trata de demostrar la relación o no de las variables: La motivación en la Gestión de Personal y la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal, habiéndose aplicado sobre los cuadros N° 1 y 8 respectivamente, el cual representa a un amplio conjunto de observaciones sobre un acontecimiento o variable. Para ello se ha realizado la siguiente secuencia de actividades de demostración:

1. Se empleó como estadístico de prueba, la chi-cuadrada.
2. Se buscó en la tabla estadística con un $\alpha = 0.05$ y 8 grados de libertad, y se obtuvo un valor de 15.50.
3. Se combinó los datos de los cuadros N° 1 y N° 8, dándonos los siguientes resultados de la frecuencia observada.

Escala	Nivel		
	Cdro 1	Cdro 8	Total
Muy de acuerdo	14	31	45
De acuerdo	18	30	48
Acuerdo indefinido	1	3	4
En desacuerdo	31	14	45
Muy en desacuerdo	25	11	36
Total	89	89	178

4. Se utilizó la siguiente fórmula para la determinación de la frecuencia esperada de los cuadros N° 1 y N° 8:

$$E_{ij} = (N_{ai} \times N_{bj}) / N$$

Dándonos los siguientes resultados:

$$E_{11} = (45 \times 89) / 178 = 22.50$$

$$E_{12} = (45 \times 89) / 178 = 22.50$$

$$E_{21} = (48 \times 89) / 178 = 24.00$$

$$E_{22} = (48 \times 89) / 178 = 24.00$$

$$E_{31} = (4 \times 89) / 178 = 2.00$$

$$E_{32} = (4 \times 89) / 178 = 2.00$$

$$E_{41} = (45 \times 89) / 178 = 22.50$$

$$E_{42} = (45 \times 89) / 178 = 22.50$$

$$E_{51} = (36 \times 89) / 178 = 18.00$$

$$E_{52} = (36 \times 89) / 178 = 18.00$$

5. Se utilizó la fórmula la determinación del chi cuadrado y se halló:

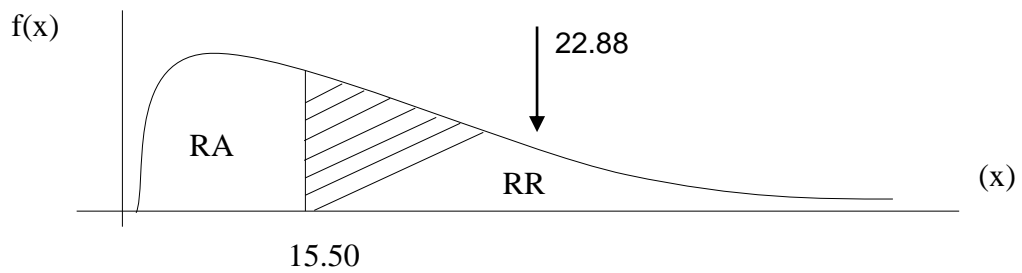
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$\frac{(14-22.50)^2}{22.50} + \frac{(31-22.50)^2}{22.50} + \frac{(18-24.00)^2}{24.0} + \frac{(30-24.0)^2}{24.0} + \frac{(1-2.0)^2}{2.0} +$$

$$\frac{(3-2.0)^2}{2.0} + \frac{(31-22.50)^2}{22.50} + \frac{(14-22.50)^2}{22.50} + \frac{(25-18.00)^2}{18.00} + \frac{(11-18.00)^2}{18.00} =$$

$$\chi^2 = 22.2888$$

6. Identificamos la Región de Aceptación (RA) Región de Rechazo (RR) de la Hipótesis Nula.



Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de rechazo por lo tanto no aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y aceptamos la Hipótesis alternativa (H_1), por tanto se demuestra que la motivación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

b) Contrastación de la hipótesis específica 2

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

H_0 (hipótesis nula): El trabajo en equipo en la Gestión de Personal no se relaciona positivamente con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

H_1 (hipótesis alternativa): El trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

Para realizar la contrastación de Hipótesis se hizo uso de la técnica Estadística de la Prueba Chi-Cuadrada cruzada, toda vez que se trata de demostrar la relación o no de las variables: El trabajo en equipo en la Gestión de Personal y la eficacia en la Competitividad de una

empresa bancaria estatal, habiéndose aplicado sobre los cuadros N° 4 y 9 respectivamente, el cual representa a un amplio conjunto de observaciones sobre un acontecimiento o variable. Para ello se ha realizado la siguiente secuencia de actividades de demostración:

1. Se empleó como estadístico de prueba, la chi-cuadrada.
2. Se buscó en la tabla estadística con un $\alpha = 0.05$ y 8 grados de libertad, y se obtuvo un valor de 15.50.
3. Se combinó los datos de los cuadros N° 4 y N° 9, dándonos los siguientes resultados de la frecuencia observada.

Escala	Nivel		
	Cdro 4	Cdro 9	Total
Muy de acuerdo	11	26	37
De acuerdo	18	32	50
Acuerdo indefinido	6	2	8
En desacuerdo	31	15	46
Muy en desacuerdo	23	14	37
Total	89	89	178

4. Se utilizó la siguiente fórmula para la determinación de la frecuencia esperada de los cuadros N° 4 y N° 9:

$$E_{ij} = (N_{ai} \times N_{bj}) / N$$

Dándonos los siguientes resultados:

$$E_{11} = (37 \times 89) / 178 = 18.50$$

$$E_{12} = (37 \times 89) / 178 = 18.50$$

$$E_{21} = (50 \times 89) / 178 = 25.00$$

$$E_{22} = (50 \times 89) / 178 = 25.00$$

$$E_{31} = (8 \times 89) / 178 = 4.00$$

$$E_{32} = (8 \times 89) / 178 = 4.00$$

$$E_{41} = (46 \times 89) / 178 = 23.00$$

$$E_{42} = (46 \times 89) / 178 = 23.00$$

$$E_{51} = (37 \times 89) / 178 = 18.50$$

$$E_{52} = (37 \times 89) / 178 = 18.50$$

5. Se utilizó la fórmula la determinación del chi cuadrado y se halló:

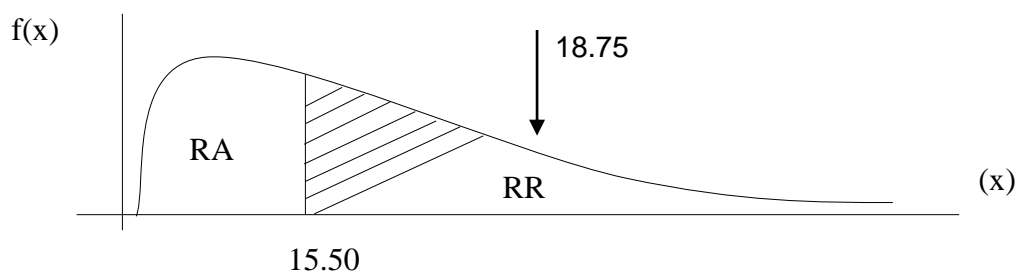
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$\frac{(11-18.50)^2}{18.50} + \frac{(26-18.50)^2}{18.50} + \frac{(18-25.00)^2}{25.00} + \frac{(32-25.00)^2}{25.00} + \frac{(6-4.0)^2}{4.0} +$$

$$\frac{(2-4.0)^2}{4.0} + \frac{(31-23.00)^2}{23.00} + \frac{(15-23.00)^2}{23.00} + \frac{(23-18.50)^2}{18.50} + \frac{(14-18.50)^2}{18.50} =$$

$$\chi^2 = 18.7552$$

6. Identificamos la Región de Aceptación (RA) Región de Rechazo (RR) de la Hipótesis Nula.



Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de rechazo por lo tanto no aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y aceptamos la Hipótesis alternativa (H_1), por tanto se demuestra que el trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

c) Contrastación de la hipótesis específica 3

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite desarrollar la teoría con la observación y viceversa, y que cuando se prueba esta, existen dos posibles resultados:

H_0 (hipótesis nula): La capacitación en la Gestión de Personal no se relaciona positivamente con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

H_1 (hipótesis alternativa): La capacitación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

Para realizar la contrastación de Hipótesis se hizo uso de la técnica Estadística de la Prueba Chi-Cuadrada cruzada, toda vez que se trata de demostrar la relación o no de las variables: La capacitación en la Gestión de Personal y la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal habiéndose aplicado sobre los cuadros N° 6 y 12 respectivamente, el cual representa a un amplio conjunto de observaciones sobre un acontecimiento o variable. Para ello se ha realizado la siguiente secuencia de actividades de demostración:

1. Se empleó como estadístico de prueba, la chi-cuadrada.

2. Se buscó en la tabla estadística con un $\alpha = 0.05$ y 8 grados de libertad, y se obtuvo un valor de 15.50.

3. Se combinó los datos de los cuadros N° 6 y N° 12, dándonos los siguientes resultados de la frecuencia observada.

Escala	Nivel		
	Cdro 6	Cdro 12	Total
Muy de acuerdo	14	27	41
De acuerdo	21	30	51
Acuerdo indefinido	2	8	10
En desacuerdo	27	15	42
Muy en desacuerdo	25	9	34
Total	89	89	178

4. Se utilizó la siguiente fórmula para la determinación de la frecuencia esperada de los cuadros N° 6 y N° 12:

$$E_{ij} = (N_{ai} \times N_{bj}) / N$$

Dándonos los siguientes resultados:

$$E_{11} = (41 \times 89) / 178 = 20.50$$

$$E_{12} = (41 \times 89) / 178 = 20.50$$

$$E_{21} = (51 \times 89) / 178 = 25.50$$

$$E_{22} = (51 \times 89) / 178 = 25.50$$

$$E_{31} = (10 \times 89) / 178 = 5.00$$

$$E_{32} = (10 \times 89) / 178 = 5.00$$

$$E_{41} = (42 \times 89) / 178 = 21.00$$

$$E_{42} = (42 \times 89) / 178 = 21.00$$

$$E_{51} = (34 \times 89) / 178 = 17.00$$

$$E_{52} = (34 \times 89) / 178 = 17.00$$

5. Se utilizó la fórmula la determinación del chi cuadrado y se halló:

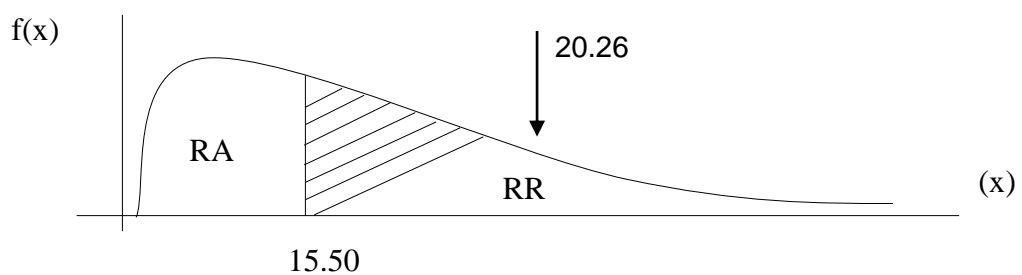
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$\frac{(14-20.50)^2}{20.50} + \frac{(27-20.50)^2}{20.50} + \frac{(21-25.50)^2}{25.50} + \frac{(30-25.50)^2}{25.50} + \frac{(2-5.0)^2}{5.0} +$$

$$\frac{(8-5.0)^2}{5.0} + \frac{(27-21.00)^2}{21.00} + \frac{(15-21.00)^2}{21.00} + \frac{(25-17.00)^2}{17.00} + \frac{(9-17.00)^2}{17.00} =$$

$$\chi^2 = 20.2678$$

6. Identificamos la Región de Aceptación (RA) Región de Rechazo (RR) de la Hipótesis Nula.



Como el valor de χ^2 pertenece a la Región de rechazo por lo tanto no aceptamos la Hipótesis Nula (H_0) y aceptamos la Hipótesis alternativa (H_1), por tanto se demuestra que la capacitación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado, los antecedentes disponibles y el desarrollo presentado, respecto de las hipótesis planteadas, se concluye que:

1. Se demostró la hipótesis general mediante esta investigación, por los resultados obtenidos del valor Chi-cuadrado ($\chi^2= 17.88$), que la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal.
2. Los resultados de la investigación determinaron un valor del Chi-cuadrado ($\chi^2= 22.88$) lo cual nos indica que la motivación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficiencia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal.
3. Se demostró que el trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal, donde en los resultados de la investigación se obtuvo un valor del Chi-cuadrado ($\chi^2= 18.75$).
4. Se demostró que la capacitación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal, con los resultados de la investigación en donde se obtuvo un valor del Chi-cuadrado ($\chi^2= 20.26$).

RECOMENDACIONES

1. Considerando por los resultados obtenidos que la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal; es necesario diseñar un Modelo de Gestión basado en una mejor gestión organizativa, el cual supone cambios que son necesarios en el sistema de dirección y control administrativo, pero también dentro del sistema objetivo de liderazgo con personas de calificación interactiva, en el sistema de información es decir personal comunicativa y en la cultura organizacional de las instancias de control de gestión basada en una capacitación debida, sobre todo que la dirección debe valorar el concepto del capital humano de la organización en toda su amplitud, valorando, por tanto, la potencialidad organizativa que tiene, no sólo el capital intelectual sino, también, el capital social y el capital afectivo de sus empleados y la eficacia en el desarrollo de su capacidad de innovación como vía para lograr el éxito empresarial y comprender el papel del capital humano en dicho desarrollo.
2. Considerando por los resultados obtenidos que la motivación en la Gestión de personal se relaciona positivamente con la Competitividad en una empresa bancaria estatal; es necesario potencializar su eficacia mediante la aplicación de estrategias, de administración de personal orientados a fortalecer la motivación como esquema de reconocimiento y estímulo del personal, con un buen sistema de recompensas y el aumento de beneficios sociales como elementos de apoyo a la innovación.
3. Considerando por los resultados obtenidos que el trabajo en equipo en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la eficacia en la Competitividad de una empresa bancaria estatal; es necesario solucionar las deficiencias actuales relacionadas al trabajo en equipo superando la baja interacción grupal y coordinación con un trabajo más

coordinado y eficaz, a fin de mejorar la evaluación del rendimiento productivo de su acciones.

4. Considerando por los resultados obtenidos que la capacitación en la Gestión de Personal se relaciona positivamente con la capacidad de liderazgo en la Competitividad de una empresa bancaria estatal, es necesario diseñar estrategias a nivel de personal, con la capacitación debida dada a todo el personal con relieve estratégico, da la realidad existente que esta propiciada al perfeccionamiento del trabajador, no solo a nivel legal sino también desde el punto de vista del modelo administrativo imperante; el cual, más allá de toda consideración político-ideológica, permitiría sin duda alguna, la orientación de la institución hacia la eficacia de los recursos humanos.

FUENTES DE INFORMACION

- ARMÉSTAR BRUNO, Narciso (2014). *De la micro competitividad a la competitividad nacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri. (2005). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto, Madrid, España.
- CHIAVENATTO Idalberto. (2006) *Administración de recursos humanos*. Edit. Mac Graw Hill. Mejiro.
- FUENTES LOPEZ, Cesar (2015) *Aproximación a los factores determinantes de la competitividad en una empresa bancaria*. Tesis presentada para obtener el grado de Maestro en Administración, Universidad Alas Peruanas.
- GARCÍA, María (2001) *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. España.
- GARDNER, John W. (2005) *Liderazgo*. Grupo Editor Latinoamericano. Colección Estudios Políticos y Sociales. Buenos Aires.
- HERNANDEZ SAMPIERI y otros (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Edit. Mc Graw Hill. Méjico.
- HERZBERG, F (1990). *Work and the nature man*. Usa: World, Cleveland.
- HOFER y SCHENDEL (1999) *Competitividad empresarial*. Edit. Continental. Méjico.

- HUGHES, Richard; GINNETT, Robert y Curphy, Gordon (2004).
Liderazgo. Méjico:. Mc Graw Hill.
- HUNT, John (2008) *Dirección de personal en la empresa*. España: Mc
Graw-hill / Interamericana de España
- KATZENBACH Jon (2005) *El trabajo en equipo: Ventajas y Dificultades*.
Edit. Granica. España.
- KLAUS ESSER; WOLFGANG HILLEBRAND; DIRK MESSNER; JÖRG
MEYER-STAMER (1994).*Competitividad internacional de las
empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica*. Edit.
Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin. Alemania.
- KRUGMAN Paul (2005). *Economía Internacional*. Edit. Mac Graw Hill.
Méjico.
- LAROUSEE (2005) *El pequeño Larousse ilustrado*. Méjico: Larousse
Mondy.
- LAWLER. E (1992). *Eficiencia organizacional*. Méjico. Mc Graw Hill.
- MASLOW, A (1996). *Motivación y Liderazgo*. Méjico: Prentice Hall.
- MOODY Paul E (2001) *Toma de decisiones gerenciales*. Editorial
McGraw Hill Latinoamericana, S.A. Méjico.
- PORTER Michael (2005). *Ventajas competitivas*. Edit. Mc. Graw Hill.
Méjico.
- PRAHALAD, C; HAMEL Gary. *Compitiendo por el futuro*. Méjico:
Continental.

SASTRE CASTILLO Miguel Angel; AGUILAR PASTOR, Eva María
(2000) *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*.
España: Mc Graw Hill.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward y GILBERT Jr, Daniel R.
(2005). *Administración*. Editorial Pearson. Méjico.

STRAUSS, G (2004). *Personal*. Méjico: Prentice Hall

VALLINA SUSAN (2006). *El comportamiento del personal en la empresa*
Méjico: Tecnus WORLD ECONOMIC FORUM–WEF (2003). *The
Global Competitiveness Report*. Switzerland

..

ANEXOS

CUESTIONARIO

A continuación se le presenta una serie de preguntas, Ud. deberá responder una sola alternativa y marcarla con un aspa (x) al costado de los ítems.

1. ¿Cree Ud. que existen estímulos directos en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

2. ¿Opina Ud, que existen políticas orientadas a beneficios en la motivación del personal en la empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

3. ¿Opina Ud. que existen políticas orientadas a la integración grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

4. ¿Opina Ud. que existen políticas orientadas a la coordinación grupal en el trabajo en equipo de la empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

5. ¿Es de su opinión que existen empleados eficientes con la capacitación del personal en la empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

6. ¿Es de su opinión que existen empleados sujetos a capacitación del personal en la empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

7. ¿Cree Ud. que existe necesidad de mejoramiento del servicio en la eficiencia en la competitividad de una empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

8. ¿Cree Ud. que existe necesidad de una producción con valor agregado de la producción de servicios en la eficiencia de la competitividad de una empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

9. ¿Cree Ud. que existe necesidad de especialización del servicio en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

10. ¿Cree Ud. que existe un óptimo clima laboral en la eficacia en la competitividad de una empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

11. ¿Cree Ud. que se posee personal con capacidad grupal en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

12. ¿Cree Ud. que se posee personal con habilidades especiales en el liderazgo en la competitividad de una empresa bancaria estatal?.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indefinido

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

FICHAS DE VALIDACION

