



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
CAPACIDADES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO
AGENCIA CARAPONGO LIMA PERIODO 2015-2018”.**

INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

Bach. ESMERALDA NIEVES RAMOS PACHO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO- PERÚ

2022



NOMBRE DEL TRABAJO

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL AREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARA

AUTOR

ESMERALDA NIEVES RAMOS PACHO

RECuento de palabras

19482 Words

RECuento de caracteres

114587 Characters

RECuento de páginas

93 Pages

Tamaño del archivo

674.7KB

FECHA DE ENTREGA

Aug 23, 2023 10:29 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Aug 23, 2023 10:30 PM GMT-5

● 15% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

Dr. Ma

uispe

Dr. Zoraima J. Laura Castillo
Cod. Doc. 2130404

Resumen



DEDICATORIA

A mi Padres que junto a Dios me han fortalecido día a día para lograr mis objetivos, además de su infinito amor. A mi Madre, por su modelo visionario y de superación; al apoyo y comprensión de mis hijas, mi motivación constante; a mis amigos y familiares por el aliento y apoyo de cada momento.



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a nuestra Universidad Nacional Altiplano, en especial a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas y a la Escuela Profesional de Administración. donde me instruyeron y me brindaron conocimientos para mi formación profesional que guiaran mi vida laboral, personal y profesional.

A Mibanco, por la oportunidad que me dieron para poder aplicar mis conocimientos y adquirir experiencia laboral, además de brindarme la información necesaria que requerí para el desarrollo del presente trabajo.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	
REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	
1.1 REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	15
1.1.1 Planificación del trabajo a desempeñar	15
1.1.1.1 Objetivos de la planificación	15
1.1.1.2 Indicadores de Gestión JN.....	16
1.1.1.3 Herramientas de planificación JN	16
1.1.2 Agenda de actividades del jefe de negocios.....	16
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS	
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
2.1.1 Interrogante General.....	19
2.1.2 Interrogantes Específicas	20
2.2 ANTECEDENTES	20
2.2.1 Antecedentes a nivel internacional:	20



2.2.2	Antecedentes a Nivel Nacional:	24
2.3	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	28
2.3.1	Objetivo General	28
2.3.2	Objetivos Específicos	28
CAPÍTULO III		
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL		
3.1	MARCO TEÓRICO	29
3.1.1	Administración	29
3.1.2	Estructura	35
3.1.3	Estructura Organizacional	39
3.1.4	Reestructuración Organizacional	45
3.1.5	Capacidades.....	51
3.2	MARCO CONCEPTUAL	58
3.2.1	Administración	58
3.2.2	Administración de operaciones	58
3.2.3	Organización	59
3.2.4	Organización administrativa	59
3.2.5	Cultura Organizacional	59
3.2.6	Eficiencia.....	60
3.2.7	Eficacia.....	60
3.2.8	Sistema	60
3.2.9	Mejora continua	60
3.2.10	Control Administrativo	60
3.2.11	Política.....	61
3.2.12	Satisfacción del cliente.....	61



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

4.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	62
4.1.1	Método de investigación:	62
4.1.2	La población.....	62
4.1.3	MUESTRA.....	63
4.2	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
4.2.1	Técnicas de observación	63
4.2.1.1	Observación Documental	63
4.2.1.2	Observación de conductas	63
4.2.1.3	Técnica de entrevista	64
4.2.1.4	Instrumentos de recolección de datos.....	64
4.2.1.5	Fuentes de recolección de datos	64

CAPÍTULO V

ÁMBITO DE ESTUDIO

5.1	ÁMBITO DEL ESTUDIO REALIZADO.....	65
------------	--	-----------

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1	DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01 “DESCRIBIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO LIMA PERIODO 2015-2018”.....	68
6.2	DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02 “IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LAS CAPACIDADES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL JEFE DE	



NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO PERIODO 2015-2018”	76
6.2.1 Objetivo del puesto de jefe de negocios.....	76
6.2.1.1 Capacidades de jefe de negocios	76
6.3 DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 03 “PROPONER LINEAMIENTOS DE MEJORA DE CAPACIDADES Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO LIMA”	83
6.4 DEL OBJETIVO GENERAL “ANALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS, LAS CAPACIDADES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL JEFE DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO-LIMA PERIODO 2015-2018”	85
VII. CONCLUSIONES	86
VIII. RECOMENDACIONES	87
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	92



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama General de Agencia Mibanco.....	68
Figura 2. Organigrama de Agencia Área de Negocios Mibanco.....	69



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Agenda de Actividades Mensuales	17
Tabla 2. Descripción de actividades	81
Tabla 3. Modelo de agenda de actividades diarias	82

AREA: NEGOCIOS DE MIBANCO (AGENCIA CARAPONGO LIMA)

TEMA: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
CAPACIDADES DEL AREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA
CARAPONGO LIMA PERIODO 2015-2018"

FECHA DE SUSTENTACION: 02 DE FEBRERO DEL 2022



RESUMEN

El informe de trabajo profesional, lleva por título: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO LIMA PERIODO 2015-2018, el cual tiene la finalidad de describir la estructura organizacional y las capacidades del área de negocios para poder contribuir en la mejora del desempeño laboral del personal del área de negocios. La metodología utilizada es descriptivo simple y documental, teniendo como población y muestra a 25 trabajadores, finalmente se concluyó que al describir la estructura organizacional del área de negocios de Mibanco, se observó que el diseño organizacional no refleja la realidad del área de negocios debido a que existen algunas funciones que no se realizan en las actividades diarias por parte de los colaboradores ya que por motivos de tiempo o por que los colaboradores las consideran irrelevantes no las ejecutan, además al describir las funciones y actividades que desarrolla el jefe de negocios de Mibanco, se determinó que existen funciones similares con algunos colaboradores de Mibanco, esto conlleva la pérdida de tiempo ya que el funcionario podría realizar otras actividades, esto también con lleva a tomar decisiones tardías e inadecuadas y genera malestar en los colaboradores. Se ha propuesto lineamientos de mejora en el desempeño de funciones para solucionar los problemas observados en esta investigación, estos lineamientos de ser aplicados ayudarán no solo a mejorar los resultados del área de negocios de Mibanco si no también ayudaran a que los colaboradores de Mibanco tengan un adecuado manejo su tiempo.

Palabras Clave: Estructura organizacional, Capacidades del área de negocios, Desempeño laboral, Diseño organizacional, Mejora de resultados.



ABSTRACT

The professional work report, is entitled: ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CAPABILITIES OF THE BUSINESS AREA OF MIBANCO AGENCY CARAPONGO LIMA PERIOD 2015-2018, which aims to describe the organizational structure and capabilities of the business area in order to contribute to improving the work performance of the staff of the business area. The methodology used is simple descriptive and documentary, having as population and sample 25 workers, finally it was concluded that when describing the organizational structure of the business area of Mibanco, it was observed that the organizational design does not reflect the reality of the business area because there are some functions that are not performed in the daily activities by the collaborators since for reasons of time or because the collaborators consider them irrelevant they do not execute them, In addition, when describing the functions and activities performed by Mibanco's business manager, it was determined that there are similar functions with some of Mibanco's employees, which leads to waste of time since the employee could perform other activities, which also leads to late and inadequate decisions and generates discomfort among employees. Guidelines for improvement in the performance of functions have been proposed to solve the problems observed in this research; these guidelines, if applied, will help not only to improve the results of the business area, but also to improve the performance of the employees.

Keywords: Organizational structure, Business area capabilities, Work performance, Organizational design, Performance improvement.



INTRODUCCION

Este trabajo tiene por propósito brindar un aporte académico profesional en el desarrollo de capacidades y la gestión del talento humano, así como la estructura organizacional del área de negocios de Mibanco la Agencia Carapongo Lima.

La estructura organizacional en cada entidad desempeña un papel de suma relevancia en la consecución de los objetivos institucionales. Por tanto, es crucial establecer estructuras definidas para competir eficazmente con otras organizaciones. En esta línea, las empresas modernas deben asignar una alta prioridad a la gestión del talento humano, enfocándose en la selección cuidadosa de individuos para roles específicos. En la actualidad, la gestión de recursos humanos a nivel global se centra en atraer, elegir y retener a profesionales con habilidades sobresalientes. Si bien atraer y seleccionar personal competente es crucial, la tarea de retener a esos mismos individuos suele ser más desafiante de lo que aparenta.

En 1998, Mibanco comenzó a operar en Lima, basándose en la rica experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una organización cívica sin fines de lucro con más de 43 años de experiencia en el ámbito de las micro y pequeñas empresas. En 2006, el BID otorgó a Mibanco el prestigioso Premio a la Excelencia en Microfinanzas, mientras que en 2008 recibió el reconocimiento del Effie de Plata por su exitosa campaña "Créditos Aprobados". Además de estos logros, Mibanco ha obtenido una calificación Global de Desempeño Social de Planet Rating 4+ y en 2011, Standard & Poor's le otorgó una calificación de inversión BBB con perspectiva estable.

El informe está compuesto por seis capítulos, los cuales detallo a continuación:
Capítulo I: Reporte de la actividad profesional, Aquí se dará a conocer las actividades realizadas del área de investigación.



Capítulo II: Planteamiento del problema, objeto de estudio o solución, aquí se desarrolla la problemática que presenta el área de estudio con el apoyo de antecedentes para hallar la posterior solución.

Capítulo III: Marco teórico y conceptual, temario y conceptos, en este capítulo se desarrollará la búsqueda de diferentes fuentes bibliográficas que avalen la investigación.

Capítulo IV: Metodología de la investigación, aquí se desarrolló el método utilizado en la investigación para la obtención de resultados válidos y fiables.

Capítulo V: Ámbito de estudio, aquí se desarrolló el lugar de estudio (Ubicación geográfica) de la presente investigación.

Capítulo VI: Análisis de resultados, aquí se analizará los datos obtenidos en la ejecución de la investigación.

Para finalizar se dará a conocer conclusiones y recomendaciones que se consideren oportunas para así poder ayudar a mejorar los problemas que se lograron identificar dentro del centro de trabajo.



REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1 REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Durante el lapso laboral que abarca desde 2015 hasta 2018, se llevaron a cabo diversas actividades profesionales en el ámbito de Negocios de la Agencia Carapongo Lima de Mibanco:

1.1.1 Planificación del trabajo a desempeñar

Dentro de la planificación de trabajo a desempeñar se desarrollará las funciones que competen dentro del área de negocios, como jefe de negocios para su posterior planificación.

1.1.1.1 Objetivos de la planificación

- Analizar al inicio de cada mes el GA + JN los indicadores y los resultados al cierre de mes anterior alcanzados por cada uno de los equipos.
- Realizar el diagnostico de su colaborador y determine sus áreas de mejora.
- Definir estrategias y prioridades contenidos en el Plan de Acción que permita enfocar aquellos indicadores que deben ser mejorados por cada AdN y en su conjunto por Equipos.
- Resaltar en la reunión de inicio de mes los aspectos positivos del colaborador.
- Validar la planificación del AdN a fin de garantizar un adecuado resultado de sus indicadores.
- Lograr una comprensión mutua en relación a las fortalezas y áreas de mejora en el rendimiento del ADN.



- Colocaciones
- Clientes
- TPP Desembolso
- Resolución -1-30/31-60
- Mora >15 (hasta 60 días)
- Estructura de cartera 0 días
- Productividad.

1.1.1.3 Herramientas de planificación JN

- Reporte de Cartera
- Torre de Control (timing de desembolso)
- Amortizaciones / Repagos
- Reporte de Productividad
- Reporte de Resolución
- Seguimiento de tasas (TPP)

1.1.2 Agenda de actividades del jefe de negocios

Se ingresa acciones, fechas y frecuencia de seguimiento en el Plan de Acción.

Agendar reuniones consensuadas de acompañamiento con el AdN para asegurar el cumplimiento de sus compromisos en las fechas pactadas.



Tabla 1

Agenda de Actividades Mensuales

	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5
SEMANA 1	*Reunión y planificación Mensual de Agencia GA+JN+AdN+EcP+EC *Revisión y Aprobación Base Efectiva	*Revisión y aprobación plan de visitas los 10 primeros días de AdN-Base Efectiva.	*Reunión de planificación Mensual GR+GZ+GA+JN	*Seguimiento a la cartera morosa	Reunión grupal semanal JN y equipo AdN
SEMANA 2	*Reunión de Comité de Cobranzas y Riesgo Crediticio	Venta grupal a determinado mercado	*Monitoreo diario AdN semáforo rojo y naranja (Quick Hit)	Acompañamiento a AdN	*Seguimiento a la cartera morosa (cosechas)
SEMANA 3	*Monitoreo TPP (tasas)	*Operativo de Cobranzas	Venta grupal por campaña. Ej. campaña 28 de Julio	*Monitoreo diario AdN semáforo rojo y naranja (Quick Hit)	*Arqueo de Ofertas de campaña
SEMANA 4	*Monitoreo diario AdN semáforo rojo y naranja (Quick Hit)	Análisis de indicadores críticos de cartera, productividad, Resolución y mora	*Monitoreo diario AdN semáforo rojo y naranja (Quick Hit)	*Operativo de Cobranzas	Cierre de MES

Fuente: Mibanco

Elaboración: Propia

Estas actividades pueden modificarse de acuerdo a las necesidades o indicaciones que den los superiores o supervisores y de acuerdo a las temporadas.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

En 1998, CARE Perú, una organización internacional sin fines de lucro dedicada al desarrollo, desempeñó un rol fundamental en la formación de Edpyme Edyficar como su principal accionista. Las operaciones de Edyficar en Lima, Arequipa y La Libertad están ancladas en la experiencia del programa de apoyo crediticio a personas de bajos ingresos llevado a cabo por CARE Perú. En 2009, Edyficar pasó a ser una subsidiaria de Crédito Perú, integrante del grupo CREDICORP. Mibanco inició sus actividades en Lima en 1998, basándose en la trayectoria de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una entidad cívica sin fines de lucro con más de cuatro décadas de experiencia en el sector de micro y pequeñas empresas. En 2006, Mibanco fue galardonado con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas por el BID, y en 2008 recibió un premio Effie de Plata por su campaña "Crédito Aprobado". Además, Mibanco ostenta una evaluación social positiva Planet Rating 4+ y en 2011 obtuvo una calificación de inversión BBB de Standard & Poor's con perspectiva estable. A comienzos de 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar, lo que desencadenó un significativo proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco, en aras de generar beneficios mutuos.

Mibanco destaca como una de las instituciones financieras locales más prominentes en la provisión de servicios financieros dirigidos a micro y pequeños empresarios (MYPES) en Perú, así como a segmentos de la población de menores ingresos. Ofrece una gama diversa de productos diseñados para satisfacer las necesidades específicas de este grupo social, y se posiciona como el principal proveedor de servicios financieros para micro y pequeños empresarios en el país. Dentro de su división de Negocios, que se enfoca en atender a clientes en los segmentos de micro y pequeñas empresas, se encuentra vinculada con el Área de



Créditos. Esta área desempeña un papel crucial al examinar las operaciones crediticias en estos segmentos, priorizando la pronta identificación y reducción de riesgos potenciales que podrían tener implicaciones en el futuro. El modelo de concesión de créditos a microempresas se fundamentaba en proporcionar soluciones crediticias ajustadas a las necesidades individuales de los clientes.

La función desempeñada en el Área de Negocios, específicamente en el rol de jefe de negocios, en la sucursal de Carapongo en Lima, abarca la administración de la cartera de clientes a través de la adquisición, evaluación y recuperación de préstamos. Además, implica la implementación de estrategias efectivas para fidelizar a los clientes, con el objetivo de aumentar las inversiones del banco, el número de clientes y la calidad de la cartera. Sin embargo, se han identificado ciertos problemas que afectan esta labor, tales como la demora en la atención a los clientes debido al modelo de procesos establecido por el banco, la configuración de la estructura organizativa, las capacidades de los asesores y el jefe de negocios, así como otros aspectos relacionados con la organización y el funcionamiento del área.

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en consideración las reflexiones presentadas, se ha definido la problemática a abordar a través de la siguiente cuestión de investigación:

2.1.1 Interrogante General

¿Cómo es la estructura organizacional del área de negocios y cuáles son las capacidades y actividades que desarrolla el jefe de Negocios de Mibanco Agencia Carapongo – Lima periodo 2015-2018?



2.1.2 Interrogantes Específicas

- ¿Es factible describir la estructura organizacional del área de Negocios de Mibanco Agencia Carapongo – Lima periodo 2015-2018?
- ¿Es posible identificar y describir las capacidades y actividades que desarrolla el jefe de Negocios de Mibanco Agencia Carapongo – Lima periodo 2015-2018?
- ¿De qué manera se puede proponer lineamientos para mejorar las capacidades y estructura organizacional del área de Negocios de Mibanco Agencia Carapongo – Lima?

2.2 ANTECEDENTES

Dentro del contexto de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, se han identificado registros previos relevantes que guardan relación con el tema objeto de investigación, y estos incluyen:

2.2.1 Antecedentes a nivel internacional:

En su estudio sobre la estructura organizacional y gestión de procesos administrativos y operativos, Verenzuela (2015) señala que la empresa analizada, Lucky Star C.A., carece de una división adecuada de puestos y equipos de trabajo eficientes para llevar a cabo sus actividades. Además, existe falta de claridad en las responsabilidades, tareas, metas y objetivos de cada departamento, lo que refleja una operación descoordinada e intuitiva, sin considerar aspectos fundamentales como la misión y visión. La empresa también enfrenta una insuficiencia de personal acorde a su naturaleza, lo que afecta su desempeño en actividades administrativas, comerciales y contables. En términos tecnológicos, la falta de un inventario que detalle



conocimientos, técnicas, maquinarias y equipos limita los resultados obtenidos. En relación al modelo de Rightsizing, enfocado en optimizar la gestión, se concluye que el análisis cuantitativo y cualitativo reveló la ausencia de elementos esenciales, evidenciando serias debilidades que requieren atención urgente en esta empresa ubicada en Maracay, Estado Aragua.

Hernández (2017) en su estudio de investigación sobre la propuesta de diseño organizacional para el área comercial, llega a la conclusión de que la estructura propuesta no pudo ser oficialmente validada frente al Corporativo debido a su política de replicar la estructura de la casa matriz. A pesar de esto, se presentó a los empleados como un cambio en la estructura del área comercial en Chile. La estructura propuesta involucra un rol de Dirección Comercial a cargo de una persona específica. Sin embargo, hasta el momento, dicho cargo no ha sido llenado de manera definitiva, y su ejercicio provisional ha estado a cargo del Gerente General de la empresa industrial A.

Se llevan a cabo modificaciones en la estructura de cargos en el departamento comercial. La posición de Subgerente Técnico, que estaba a cargo del Departamento Técnico, se reasigna para desempeñar las funciones de Gerente de Segmento de Minería y Energía. Al mismo tiempo, el Asistente Técnico es ascendido y asume el rol de Jefe del Departamento Técnico. Para mejorar la comunicación y el control, se implementa un sistema que implica una reunión semanal en la que todos los gerentes de segmentos presentan sus oportunidades comerciales potenciales y se definen las prioridades de asesoramiento requeridas por cada uno de ellos.

Se definen procedimientos exhaustivos para las tareas ejecutadas por los servicios disponibles para la venta: Administración de Ventas, Desarrollo de Negocios y Asistencia Técnica. Estos procedimientos se documentan y supervisan de forma regular a través del Sistema de Gestión de Calidad, con el objetivo de garantizar tanto



la calidad del proceso como la integridad de la información. Esta práctica también contribuye a reducir la necesidad de depender exclusivamente del conocimiento de los líderes de cada área.

Carrera & Pazmiño (2015) en su investigación centrada en el análisis de la estructura organizacional, sostienen que el servicio al cliente constituye uno de los principales determinantes en la elección de los consumidores al adquirir un producto o servicio. En este contexto, el Centro Médico Popular Dra. Lili Pérez Sánchez exhibe algunas limitaciones que de alguna manera impactan en la capacidad de proporcionar un servicio óptimo a sus pacientes. Efectivamente, la mejora de los procesos internos se traducirá en una optimización de recursos que a su vez amplificará la calidad del servicio al cliente, repercutiendo positivamente tanto en los clientes externos como internos.

De los 310 pacientes incluidos en la muestra de la encuesta, únicamente 49 de ellos optaron por agendar su cita a través del Call Center. Esto demuestra que existe una mayor propensión a acercarse directamente al Centro Médico para hacerlo. Esta inclinación resalta la importancia de atender a cada cliente con una actitud positiva y de estar debidamente preparados, utilizando las herramientas adecuadas en conjunto con el profesionalismo para cultivar una imagen favorable de la institución. El respeto por los horarios asignados se convierte en un factor crucial para elevar la calidad de la atención al cliente.

Hadechni & Torrenegra (2009) en su estudio de análisis organizacional, llega a la conclusión de que la empresa Carmetalica Ltda. enfrenta múltiples deficiencias de naturaleza administrativa que han impactado negativamente en su desarrollo y expansión, generando incertidumbre y falta de seguridad en la organización. Mediante una auditoría interna aplicada a la empresa, se lograron identificar las debilidades y



fortalezas que permitieron analizar la situación actual de la empresa. Tras examinar tanto sus niveles jerárquicos como sus áreas funcionales y su plan estratégico, se evidenció que la estructura actual de Carmetalica no es adecuada para alcanzar los objetivos establecidos. Por lo tanto, surgió la necesidad de proponer una estructura administrativa que se ajustara a la empresa, que expandiera los propósitos del direccionamiento estratégico, incluyendo principios, valores y estrategias corporativas inexistentes en la organización. Además, se recomendó la implementación de un sistema de comunicación interna y una estructura organizacional, junto con procedimientos y criterios para la planificación y la toma de decisiones; la estructura propuesta en este proyecto proporciona a Carmetalica Ltda, las herramientas necesarias para aumentar su competitividad y asegurar su permanencia en el sector (Hadechni & Torrenegra, 2009).

Yagual (2013) en su estudio sobre diseño organizacional, llega a la conclusión de que la formulación del Diseño Organizacional en Carol Tour S.A., una operadora de turismo, implica la definición de niveles jerárquicos y funciones en la empresa. Esto implica la creación de planes estratégicos o un plan de acción que permita establecer los niveles de educación de los miembros de la empresa, teniendo en cuenta su experiencia laboral y conocimientos tanto teóricos como prácticos en las actividades operativas y administrativas (Yagual, 2013). La estructura propuesta tiene como objetivo fortalecer la empresa al adoptar un enfoque descentralizado, involucrando un análisis exhaustivo de las áreas departamentales para asignar adecuadamente los roles de cada colaborador.

La dinámica competitiva en el cantón Salinas representa un desafío para muchas empresas, obstaculizando en gran medida su capacidad para alcanzar niveles óptimos de eficacia. No obstante, a través de la implementación del diseño



organizacional, se busca lograr una mayor estabilidad o un progresivo crecimiento para Carol Tour S.A., una empresa operadora de turismo en este entorno en constante cambio.

2.2.2 Antecedentes a Nivel Nacional:

Medina (2016) en su tesis que aborda el análisis de la estructura comercial de una compañía importadora, llega a la conclusión de que la instauración de la gerencia de logística y operaciones desempeña un papel fundamental al asumir de manera exclusiva las responsabilidades relacionadas con el abastecimiento de la empresa.

La gestión de ventas experimentará un impulso significativo al poder concentrarse por completo en una cobertura más efectiva del mercado, al quedar exenta de involucrarse en los procesos de adquisición de productos. Por otro lado, el departamento de Logística y Operaciones desempeñará un papel crucial en la expansión del catálogo comercial de la empresa. Su continua interacción con los proveedores le conferirá la capacidad de presentar a Ventas los nuevos productos que se introduzcan en el mercado. Además, podrá identificar de manera más eficiente a nuevos proveedores, quienes serán responsables de satisfacer las demandas emergentes propuestas por el equipo de ventas para responder a las nuevas tendencias del mercado.

El nuevo departamento adquirirá un poder de negociación que permitirá al equipo financiero una gestión más efectiva del flujo de efectivo de la compañía, posibilitando la planificación de desembolsos sin menoscabar la continuidad del suministro. La capacidad de ampliar el abanico de ofertas comerciales gracias al desarrollo de estrategias de inteligencia comercial conllevará, en ocasiones, a la adquisición de productos con menor rotación. En estas situaciones, será esencial la



colaboración del departamento de Ventas para acelerar su comercialización y evitar que sean catalogados como "productos de baja rotación", lo que incurre en costos de almacenaje para la empresa.

Según el trabajo de Mairet & Mariñas (2015) en su tesis enfocada en la optimización de la estructura organizacional, se concluye que la empresa ABC S.A.C. enfrenta una necesidad urgente de intervención que minimice el consumo de recursos, tanto financieros como temporales. Evaluar la coyuntura actual de la compañía sugiere que, a menos que se realicen ajustes sustanciales en su organización y procesos, corre el riesgo de seguir generando resultados desfavorables, aumentando las probabilidades de una posible bancarrota. Las alternativas más efectivas para impulsar la mejoría en la empresa están intrínsecamente relacionadas con la gestión más eficiente de la información y la implementación de protocolos para el proceso de ventas. Este enfoque deberá ir seguido de un programa de formación que asegure una implementación precisa de indicadores y protocolos (Mairet & Mariñas, 2015). La adopción de un sistema de indicadores de gestión mediante una herramienta como el cuadro de mando integral obligará a la empresa a generar datos significativos, lo que facilitará el control de sus procesos internos y, por ende, optimizará la toma de decisiones y la evaluación del alcance de sus objetivos, especialmente aquellos relacionados con el nivel de ventas y la reducción de gastos en este ámbito. La instauración de protocolos para el proceso de ventas proporcionará una guía para mejorar las prácticas actuales, lo cual, respaldado por el sistema de indicadores, debería traducirse en una mejor predicción de pronósticos de ventas, un aumento en las ventas tanto de equipos como de suministros y una relación comercial mejorada con los clientes, permitiendo un control más efectivo sobre el flujo de cuentas por cobrar (Mairet & Mariñas, 2015).



Conanqui (2017) en su trabajo de investigación referido al análisis de la estructura organizacional para desarrollar el modelo Rightsizing, concluye que, de acuerdo al diagnóstico situacional de la estructura organizacional en tiempo real, se refleja la presencia de los elementos (68%) y los factores (61%), que son los resultados del estado actual de la empresa donde los colaboradores denotan estar propensos para iniciar el proceso de cambio, en función del modelo denominado Rightsizing (54%), el mismo que busca la optimización de las actividades realizadas en el Taypikala Hotel.

Se puede evidenciar que la estructura organizativa actual del hotel está configurada por una variedad de elementos y factores que han desempeñado un papel significativo en su diseño y en los resultados que se han logrado. Dentro de los elementos empleados, la especialización se presenta como un elemento prominente, representando un 17%, mientras que tanto la departamentalización como el tramo de control le siguen de cerca, también con un 17%, mostrando así su importancia. Posteriormente, se perciben niveles menores de influencia, con un 15% relacionado a la formalización, un 12% asignado a la autoridad, otro 12% asociado a la concentración en la toma de decisiones y un 10% correspondiente a la cadena de mando. En relación a los factores, destaca de manera significativa la naturaleza del poder con un 30%, seguido por la magnitud con un 27%, la tecnología con un 26% y el entorno con un 16%. La interacción de estos elementos y factores repercute en la eficacia del hotel. Es relevante subrayar que, en el caso del Taypikala Hotel, el conocimiento sobre estos elementos y factores no se basa en un entendimiento técnico previo, sino que se origina a partir de la experiencia cotidiana en la ejecución de las actividades.

De acuerdo con el resultado del estudio, que refleja la aceptación de las directrices para la aplicación del modelo Rightsizing con el propósito de lograr



mejoras, se realiza el análisis cuantitativo en puestos operativos y técnicos (17%), seguido por las ventajas (17%), el inventario organizacional (15%), el análisis en unidades orgánicas (15%), y concluyendo con el análisis cualitativo en puestos operativos y técnicos (14%), las desventajas (12%) y los principios fundamentales (10%) del modelo Rightsizing.

Rios (2011) en su investigación sobre el alineamiento estratégico ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos, concluye que, la ONG es una organización bastante compleja, con bastantes actividades, que hace que los directivos no tengan claro cuáles son los límites de funciones entre ellos, generando duplicaciones de actividades o que actividades no sean asumidas completamente por alguna dirección. Desde un enfoque económico-financiero, es necesario aún evaluar los costos y la rentabilidad económica, ya sean ganancias o pérdidas, que surgen de estas líneas de actividad, dado que no se dispone de información acerca de si las actividades resultan en beneficios o desventajas para la entidad. Desde una perspectiva organizativa, en el ámbito de la comunicación, existe una fractura entre los líderes y el personal en general, con enfoques distintos y divergentes acerca de la dirección que la organización debe tomar. Esta fractura se manifiesta también en la distribución de información en toda la organización. En cuanto a la toma de decisiones, esta se encuentra centralizada en los directores, llegando incluso a abarcar decisiones operativas (Rios, 2011).

Mayurí (2006), en la investigación referida a la capacitación empresarial y desempeño laboral cuyo diseño de investigación fue experimental y formula como su objetivo general determinar y evaluar de qué manera un programa de capacitación empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del fondo de empleos del banco de la nación durante el 2006. En la investigación realizada se llegó



a las siguientes conclusiones. Existe una correlación de gran importancia entre un programa de formación corporativa y la ejecución laboral de los empleados afiliados al Banco de la Nación durante el año 2006. El estudio llevado a cabo ha evidenciado, a través de la configuración de cuatro grupos, que los cursos de capacitación inciden de manera notable en la mejora sustancial del rendimiento laboral de los participantes (Mayurí, 2006).

2.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.3.1 Objetivo General

Analizar la estructura organizacional del área de negocios, las capacidades y actividades que desarrolla el jefe de negocios de Mibanco Agencia Carapongo-Lima periodo 2015-2018

2.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la estructura organizacional del Área de Negocios de Mibanco Agencia Carapongo Lima periodo 2015-2018.
- Identificar y describir las capacidades y actividades que desarrolla el jefe de Negocios de Mibanco agencia Carapongo periodo 2015-2018.
- Proponer lineamientos de mejora de capacidades y la estructura organizacional del Área de Negocios de Mibanco Agencia Carapongo Lima.



MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Administración

La etimología de la palabra "administración" se deriva del latín "ad" (hacia, dirección, tendencia) y "minister" (subordinación u obediencia), lo que originalmente hacía referencia a quien desempeñaba una tarea bajo la dirección de otro, es decir, alguien que brindaba un servicio a otro. A pesar de esto, a lo largo del tiempo, el significado de esta palabra experimentó un cambio profundo. Según Chiavenato (2007), la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

La Administración implica el procedimiento de establecer estrategias, estructurar, liderar y supervisar la utilización de los recursos con el fin de alcanzar los fines propuestos por la organización. Para Koontz & Weihrich (2003) la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Fayol (1987) es considerado por muchos como el padre de la administración moderna y refiere al concepto como el saber organizar, prever, mandar, coordinar y controlar de la manera adecuada diferentes tareas.



Crusakov (1996) conceptualiza la administración como un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.

De esta manera, el ámbito de la administración se extiende a organizaciones de diversas dimensiones, tanto grandes como pequeñas, abarcando tanto empresas con fines de lucro como aquellas sin ánimo de lucro. Además, se aplica a una amplia gama de industrias, incluyendo tanto la manufactura como los servicios, y busca la conjunción de ambas para lograr la eficacia deseada. Según Dorado (1996), administrar implica la implementación de sistemas y procedimientos con el propósito de convertir en realidad una serie de objetivos, ideas o propósitos, a través de la aplicación adecuada de conocimientos y habilidades. La administración es una actividad profesional llevada a cabo por individuos especializados, quienes, debido a su dominio de conocimientos, ofrecen instrucción, orientación y asesoramiento a otros, influyendo en las personas para alcanzar metas previamente establecidas (Dorado, 1996).

A) Proceso Administrativo

Según Hobsbawm (2003), el desarrollo del proceso administrativo ha evolucionado a lo largo de la historia, abarcando desde las formas primitivas de organización hasta las civilizaciones fenicias, egipcias, griegas, romanas, hebreas y otras, atravesando etapas como la feudal, explorando las estructuras de las tribus indígenas preconquista. En América, diversos vestigios dan testimonio de esta evolución en los imperios Azteca, Maya, Caribe, Muisca e Inca. Posteriormente, se produjo la era de las grandes expediciones, conquistas, colonizaciones y guerras, acompañadas de avances y procesos que involucraron la toma de decisiones. A lo largo



de las distintas épocas históricas, como la "era de la revolución", la "era del capital" y la "era del imperio" que marcó el comienzo del siglo XX, se evidenciaron avances en la comunicación de ideas, identificación, análisis y resolución de problemas.

A principios finales del siglo XIX, Frederick W. Taylor, elaboraba su trabajo sobre "Administración Científica" y vinculó el método científico a las tareas administrativas, propuso proceso de adiestramiento de operarios, inspiró procedimientos científicamente establecidos y dividió el trabajo entre obrero y empresas en partes iguales; con él se inicia "la Era Científica e la Administración" y da origen a la Ingeniería Industrial, las relaciones industriales y funciones administrativas de planeación y control, toda esta actividad se llevó a cabo en Estados Unidos, se consolidó en los primeros años de inicio del siglo XX (Cano, 2017).

En otra parte del mundo en Europa específicamente en Francia, a mediados de la década del 10, el ingeniero Henry Fayol, hace una clasificación en las operaciones de una empresa teniendo en cuenta "La división del trabajo", la autoridad en proporción a la responsabilidad, hace énfasis en la importancia de la unidad de mando, situación está que se oponía a la propuesta de Taylor, también adoctrina sobre la organización piramidal y el predominio del interés general sobre el particular (Cano, 2017).

Hay que recordar que Henry Fayol hizo una propuesta inicial sobre el "Proceso Administrativo" para la empresa, todos estos elementos reseñados aparecen en su obra, "principios de administración industrial y general" publicada en 1916 (Cano, 2017).

Otro estudioso que realizó una contribución significativa al proceso administrativo fue Elton Mayo en 1923. Llevó a cabo un experimento en la industria textil para explorar el aumento de la productividad. Luego, entre 1927 y 1932,



participo en la investigación conocida como el Experimento Hawthorne, dirigido por la Universidad de Harvard. Durante esta experiencia, identificó el papel del "individuo dentro de la organización" al destacar la importancia de los aspectos emocionales en el entorno laboral.

La Segunda Guerra Mundial (1939-1945) generó avances estratégicos y enfoques de investigación operativa en el ámbito militar. Estos avances influyeron en la administración, dando lugar a la emergencia de la planeación estratégica, la programación lineal, la implementación de programas de ruta crítica (PERT, CPM), la creación de modelos realistas de gestión de inventarios, el desarrollo de la disciplina de ingeniería humana y la promoción del desarrollo sensorial.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en los años 60, Douglas McGregor presentó su teoría X del comportamiento, mientras que Abraham Maslow introdujo la teoría de la motivación y Frederick Herzberg desarrolló conceptos relacionados con los factores higiénicos y motivacionales en el trabajo. Estos autores coinciden en la importancia de la autorrealización como un elemento fundamental de motivación en cualquier actividad laboral.

Esta perspectiva restringida de la historia de la administración ilustra cómo esta actividad ha estado presente junto a la humanidad desde sus etapas iniciales de razonamiento, y cómo ha progresado a lo largo del tiempo para transformarse en una profesión que ha transitado hacia una disciplina. Esta disciplina se enfoca en investigar el trabajo en todas sus manifestaciones y capacita para gestionar los recursos con el fin de alcanzar metas previamente concebidas.

A lo largo del siglo XX, numerosos autores desempeñaron un papel crucial en el avance de la administración. Cada década presenció una serie de aportes



significativos, que abarcaron desde prácticas y técnicas innovadoras hasta herramientas valiosas. Si bien algunos de estos enfoques enriquecieron el campo de la administración, otros resultaron en fracasos notables. Por ejemplo, Koontz (1961) ilustró la administración como una "Jungla de las teorías Administrativas".

En medio de esta diversidad de pensadores, dos figuras destacadas, Alvin Toffler y Peter Drucker, surgieron con la intención de presentar una nueva era de transformación en la administración. Sus libros se convirtieron en auténticos Bestsellers y fueron rápidamente adoptados por la comunidad empresarial, generando un impacto significativo en el ámbito administrativo. Términos como Prospectiva, objetivos, visión, misión, son comunes hoy en día en las organizaciones y se debe a estos autores, esto nos induce a la máxima de que “el futuro no se espera, se construye” y que ésta es la tarea básica en toda gestión administrativa (Cano, 2017).

De acuerdo con Louffat (2010), se describen los siguientes componentes dentro del proceso administrativo:

- **Planeación**

Se trata del componente responsable de delinear la identidad presente de la empresa y proyectar su dirección futura. Para lograrlo, debe articular de manera clara su misión, visión y metas. Una vez que estas bases estén establecidas, es crucial analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego identificar las estrategias disponibles que le faciliten el logro de dichos objetivos. Este proceso culmina en la definición de parámetros operativos, mediante la creación de presupuestos y calendarios, que permitan la implementación efectiva de dichas estrategias en la realidad empresarial.

- **Organización**



Corresponde al componente encargado de configurar la estructura organizativa más adecuada según la situación institucional. Para lograr esto, es esencial desarrollar un modelo organizativo que se ajuste a los parámetros estratégicos previamente establecidos en el proceso de planificación. Una vez que el modelo esté definido, se procede a crear el organigrama, el cual representa técnicamente a la institución en términos de la ubicación de sus diversas unidades y puestos, su nomenclatura, y los elementos gráficos e informativos pertinentes.

Además de los organigramas, es importante considerar la elaboración de manuales organizacionales que oficialmente detallen las responsabilidades y derechos inherentes a las unidades y puestos que conforman la estructura organizativa. Estos manuales complementan la representación visual de los organigramas y proporcionan una guía integral para el funcionamiento y las interacciones dentro de la organización.

- **Dirección**

Este elemento se encarga de supervisar la implementación de los planes y la organización previamente establecidos. El logro de llevar a cabo las acciones administrativas planificadas recae en el personal que conforma la institución, ya sea en roles de liderazgo o en puestos subordinados en distintas unidades de la organización. Para fomentar un sentido de compromiso y pertenencia del personal hacia la organización, es esencial emplear enfoques de liderazgo, motivación, comunicación y negociación que faciliten una gestión efectiva de las relaciones humanas. Estos enfoques se basan en principios de psicología y sociología organizacional, que permiten la armonización del comportamiento interno, tanto en las interacciones personales individuales como en las dinámicas grupales.

- **Control**



Responsable de evaluar el nivel de efectividad y de productividad en la ejecución de la planificación, estructuración y guía. Esta función requiere de implementación previa, durante y después de la actividad administrativa, fundamentándose en señales, referencias o medidas que posibiliten la observación continua.

3.1.2 Estructura

La estructura se refiere a la disposición de las partes de un ente, con posibilidad de interpretarse de manera abstracta. Proveniente del término latino "structura", alude a la organización y el orden de los componentes dentro de un conjunto.

La estructura administrativa constituye el "sistema de conexiones formales instaurado internamente en una organización o empresa para lograr sus fines de sostenibilidad, producción y aspectos económicos".

Una organización se configura como un conjunto humano creado con intención alrededor de labores comunes y en búsqueda de metas específicas. Para materializar los objetivos planteados, considerando a menudo recursos limitados, se torna fundamental la elaboración de un esquema o modelo que permita la interacción y relación entre sus elementos. Por lo tanto, la estructura se erige como la herramienta que posibilita a la organización alcanzar sus metas.

Ella posibilita la instauración de una disposición particular de sus recursos, simplificando la ejecución de actividades y la sincronización de sus operaciones. De esta manera, se facilita la colaboración coordinada que culmina en la consecución de objetivos, estableciendo relaciones y aspectos de la organización con mayor o menor estabilidad.



Conforme a Dart (2006) la estructura organizativa se refiere a como una entidad establece las conexiones entre sus elementos, lo cual se plasma en el organigrama. Este último constituye una representación visual de las actividades y procesos subyacentes en la organización. La estructura se compone de tres aspectos fundamentales:

1. Establecer las relaciones formales, incluyendo la determinación de niveles jerárquicos y la distribución de responsabilidades entre directivos y supervisores.
2. Definir la agrupación de individuos en departamentos, áreas o secciones, así como su ubicación dentro de la estructura total de la organización.
3. Diseñar sistemas que garanticen una comunicación, coordinación e integración eficaces de los esfuerzos a lo largo de todos los departamentos o áreas.

Estos tres componentes de la estructura abarcan tanto aspectos verticales como horizontales. Los primeros dos representan el entramado estructural general, es decir, la disposición jerárquica vertical que se refleja en el organigrama. El tercero se refiere al patrón de interacciones entre los empleados en un nivel horizontal.

Estos tres componentes de la estructura organizativa abarcan tanto los aspectos verticales como los horizontales. Los dos primeros constituyen el contexto estructural, que se refiere a la jerarquía vertical representada en el organigrama. El tercer elemento se refiere al modelo de interacción entre los empleados.

Teniendo en cuenta lo previamente expuesto, Mintzberg (1991) propone siete formas estructurales distintas, en cada una de las cuales prevalece uno de los cinco mecanismos de coordinación señalados por Brull & Gil (2005). Además, se atribuye una significativa importancia a cada componente de la organización y se emplea una forma específica de descentralización.



A) En lo que respecta a la organización empresarial o estructura simple, se presenta una configuración sencilla con pocos gerentes ejecutivos que dirigen y un conjunto de operarios que realizan las labores fundamentales. En el contexto de los institutos universitarios en Venezuela, esta modalidad de estructura se manifiesta en los subsistemas internos, específicamente en los departamentos o secciones donde la jerarquía está a cargo de coordinadores, y suele ser común en instituciones recién establecidas.

B) En cuanto a la organización maquinal o burocracia maquinal, los roles tienden a ser altamente especializados y el trabajo se estandariza de manera rigurosa. Este tipo de estructura demanda una fuerte tecnoestructura interna para diseñar sistemas de estandarización. En el ámbito de los institutos universitarios en Venezuela, esta estructura se refleja en procedimientos administrativos estandarizados y tareas llevadas a cabo por personal especializado.

C) Por su parte, la organización profesional o burocracia profesional se caracteriza por fomentar la profesionalización. Dado que depende de profesionales calificados, se inclina hacia una estructura horizontal y altamente descentralizada. En este contexto, la necesidad de una tecnoestructura es reducida, ya que la estandarización primordial surge de la formación extramuros. En los institutos universitarios venezolanos, prevalece una meritocracia académica en este tipo de estructura, en la cual solo profesionales altamente capacitados ejercen un liderazgo autocrático o carismático.

D) La organización diversificada o forma divisional comparte similitudes con la estructura profesional, pero en lugar de individuos, está compuesta por unidades intermedias conocidas como divisiones. Cada división tiene su propia estructura. La divisionalización surge cuando las líneas de productos se diversifican, siendo más



común en organizaciones grandes y establecidas. En los institutos universitarios venezolanos, esta estructura se refleja en la creación de unidades o divisiones semiautónomas vinculadas mediante una estructura central de administración, evaluando de manera constante el rendimiento.

E) Respecto a la organización innovadora o adhocracia, esta estructura orgánica se basa en la adaptación mutua y la cooperación. Se utilizan equipos permanentes y temporales, a menudo interfuncionales, para resolver tareas y derribar barreras funcionales. En el ámbito de los institutos universitarios en Venezuela, esta estructura implica la necesidad de trascender la especialización, otorgando autoridad a profesionales con amplios conocimientos y habilidades.

F) En lo referente a la organización misionera, la ideología predomina y los miembros están unidos por valores y creencias compartidas. La división del trabajo tiende a ser difusa y poco especializada, con la cohesión impulsada por normas compartidas. En los institutos universitarios venezolanos, esta estructura se manifiesta mediante una cultura organizacional común, aunque pueden surgir tensiones marcadas por relaciones discordantes.

G) Finalmente, la organización política se caracteriza por un énfasis en el poder, careciendo de una característica dominante. La falta de mecanismos de coordinación sobresalientes y una centralización estable puede generar conflictos internos. En el contexto de los institutos universitarios en Venezuela, esta estructura puede conducir a disputas debido a diversas posturas políticas impuestas por la intervención de partidos políticos en la organización.



3.1.3 Estructura Organizacional

La configuración y planificación de la organización representan elementos significativos que ejercen impacto sobre la conducta de los individuos y grupos dentro de las entidades. Por un lado, a través de la estructura, los gerentes y administradores pueden decidir cuál es la mejor manera de conseguir las metas y objetivos de la organización y por otro lado, el diseño implica un esfuerzo por predeterminar la manera en que los empleados hacen su trabajo Arbaiza (2010). En la actualidad, existen diversos patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado; desde esta perspectiva, Robbins (2011), define la estructura organizativa como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual juega un papel primordial involucrando el esquema formal de relaciones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

Simultáneamente, Robbins & Judge (2009) indican que una estructura organizativa establece la manera en que se fragmentan, agrupan y coordinan las tareas de las actividades. Desde la perspectiva de Gibson, Ivancovich, & Donnrrly, (2011), la estructura organizativa constituye un patrón conformado por puestos y conjuntos de puestos presentes en una organización, siendo un factor primordial que influye en el comportamiento tanto individual como grupal. Por otro lado, Chiavenato (2011) explica que la estructura organizativa de una empresa define su enfoque de gestión y se desglosa en tres componentes fundamentales:

- La estructura organizativa formal, que se cimienta en las relaciones establecidas de manera deliberada por la dirección.



La estructura organizativa informal, que abarca las conexiones que no han sido expresamente definidas y se moldean principalmente en función de las necesidades que surgen en relación al trabajo.

- La estructura real de la organización, que surge de la interacción entre las relaciones formales e informales.

En conjunto, estos enfoques proporcionan una visión integral de la estructura organizativa y su influencia en la dinámica de una empresa.

Siguiendo la misma línea de ideas, Goncalvez (2009) resalta que la estructura organizativa de una empresa se refiere a la configuración de roles y responsabilidades que deben desempeñar sus miembros. Es un sistema de funciones que los empleados deben llevar a cabo en colaboración, de manera eficiente, para alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico y el plan de la empresa. Asimismo, el mismo autor sugiere que se trata de la manera en que se organizan las actividades de una empresa, detalla la subdivisión, agrupación y coordinación de esas actividades, las relaciones entre los directivos y los empleados, así como las interacciones entre estos últimos.

Según Goncalvez (2009) la estructura organizativa de una empresa se compone de:

1. El conjunto de componentes (cargos y responsabilidades) que la componen.
2. Las tareas asignadas a cada uno de los cargos.
3. Las relaciones de jerarquía y función que existen entre los diferentes elementos (cargos).

Además, el autor destaca que los componentes esenciales de la estructura organizativa son:



La caspa de estratégica. ocupada por los altos directivos, que ostentan los cargos de mayor jerarquía y supervisan el sistema en su totalidad. Tienen la responsabilidad de concretar la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplos incluyen gerentes y empresarios.

- Nivel intermedio: profesionales encargados de las áreas funcionales, departamentos, divisiones y procesos; ejemplos incluyen jefes de cada área.
- Núcleo operativo: compuesto por empleados que realizan funciones fundamentales como compras, producción y ventas, entre otras.
- Tecnoestructura: analistas que planifican, estudian y controlan en la organización, estableciendo normas para las actividades de la empresa; ejemplos incluyen jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores del área.
- Personal de apoyo: unidades especializadas que brindan asesoramiento en áreas específicas, como finanzas o fiscalidad, asistiendo al gerente en la toma de decisiones y procesos.

De manera general, se comprende que la relevancia de la estructura organizativa de una empresa radica en su capacidad para conferirle orden y control, así como para facilitar la definición de estrategias y la asignación de responsabilidades en pos de la consecución de objetivos y metas. Además, establece las funciones, deberes y responsabilidades de cada individuo, delineando las jerarquías de autoridad y subordinación de los trabajadores, junto con las contribuciones activas necesarias para alcanzar los objetivos. Según Louffat (2010), la creación de una organización implica la definición de cuatro elementos esenciales. En primer lugar, se plantea el modelo organizativo, que corresponde a la estructura interna más adecuada y coherente con las estrategias adoptadas por la entidad. (...) En segundo término, se encuentra el



organigrama, un gráfico cuyo propósito es representar visualmente la estructura organizativa derivada del modelo seleccionado previamente. En tercer lugar, se encuentran los manuales organizativos, y finalmente, los factores condicionantes y los componentes organizativos.

A) Tipos de Estructura Organizacional

Existe una amplia variedad de estructuras que las empresas pueden emplear, según las características y necesidades propias de cada una, así como del contexto que las rodea, cada una de las cuales posee elementos que las distinguen y ofrecen múltiples ventajas. A continuación, se presenta la tipología según (Robbins & Judge, 2009).

B) Estructura Simple

Se afirma que las estructuras simples son más reconocibles por lo que no son que por sus atributos distintivos. No son intrincadas ni elaboradas en su naturaleza. Se caracterizan por tener una baja nivel de departamentalización, amplias extensiones de control, autoridad centralizada en una única persona y un grado limitado de formalización. La estructura plana, en general, consta únicamente de dos o tres niveles jerárquicos verticales, con un cuerpo de trabajadores reducido, y una sola persona en la que se concentra la autoridad para la toma de decisiones. La principal fortaleza de la estructura simple radica en su simplicidad. Es ágil, flexible, económica de mantener y su contabilidad es transparente. Sin embargo, una de sus debilidades más significativas es su dificultad de aplicación en organizaciones de gran tamaño.

C) burocracia



Se trata de una organización con actividades operativas altamente repetitivas, que se ejecutan a través de una especialización marcada, reglas y regulaciones altamente estandarizadas. Los trabajos están agrupados en departamentos basados en funciones específicas, donde la autoridad se encuentra centralizada. Las áreas de responsabilidad tienen un alcance estrecho y las decisiones siguen la jerarquía establecida.

D) Estructura matricial

Otra opción común en diseño organizacional es la estructura matricial, que se encuentra en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de I+D, construcción, hospitales, gobierno, educación, consultorías y entretenimiento. En esencia, fusiona la departamentalización funcional y por producto. Su característica distintiva es la ruptura de la unidad de mando tradicional, con empleados reportando a dos superiores: el gerente de su departamento y el responsable del producto, lo que resulta en una cadena de mando dual.

E) Estructuras organizacionales modernas

Como consecuencia de los nuevos y complejos retos a los que cada día se enfrentan las organizaciones, estas se han visto abocadas a crear nuevas estructuras organizacionales capaces de responder en forma adecuada a las nuevas exigencias del entorno, además de aprovechar las ventajas de los avances de la información y las comunicaciones según menciona (Bernal, 2007) Entre las principales estructuras organizacionales modernas se tiene: estructuras de organizaciones planas u horizontales, estructura por equipos, estructura por redes o modular, estructura con enfoque virtual.



En otro contexto, Chavonato (2007), plantea que las estructuras organizativas virtuales, concebidas para lograr una gran flexibilidad, guardan similitudes con las organizaciones en forma de trébol y de red. Estas estructuras están enfocadas en el mercado y se diseñan como una serie de interconexiones entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa. Las organizaciones con estructuras virtuales se caracterizan por ser ligeras en cuanto a la cantidad de empleados, difusas al carecer de límites claros, flexibles al adaptarse rápidamente al entorno, ágiles al desarrollar productos y servicios en un corto periodo, y finalmente, dispersas al no estar restringidas a un área geográfica específica. Estas organizaciones aprovechan intensivamente el teletrabajo gracias al uso extendido y profuso de tecnologías de información, así como de Sistemas de Información Gerencial y Sistemas Estratégicos diversos, con el propósito de respaldar las capacidades únicas o principales del negocio (Core Business).

F) Tendencias de las estructuras organizacionales

Desde la perspectiva de la flexibilidad y la autonomía laboral, las empresas están adoptando una tendencia hacia la simplificación de sus estructuras organizativas. Al mismo tiempo, surge una cultura administrativa renovada que refleja un cambio en el papel de los líderes, quienes pasan de ser supervisores autoritarios a ser facilitadores, visionarios y estrategas. Este cambio se contrapone a la figura del jefe tradicional como controlador (Bernal, 2007).

En este contexto, las estructuras jerárquicas piramidales están perdiendo relevancia, dando paso a nuevas dinámicas laborales entre directivos y empleados. En consecuencia, emergen diseños organizativos de tipo circular, molecular, trébol, entre otros (Bernal, 2007) (Bernal, 2007)



Las formas de configurar o establecer el trabajo dentro de las empresas están experimentando transformaciones drásticas. Como resultado, las estructuras organizativas deben adaptarse a las peculiaridades y requerimientos específicos de cada compañía, así como al contexto en el cual opera.

3.1.4 Reestructuración organizacional

La reestructuración organizacional desempeña un papel fundamental en el avance y la eficacia de una entidad, al identificar tareas que carecen de valor, eliminar lapsos improductivos y elevar la supervisión. Es relevante destacar que, más allá de considerar únicamente la necesidad de reducir personal en diversas áreas, también es esencial determinar cuántos empleados son necesarios para alinear la estructura con los objetivos de la organización, además de calcular los rangos óptimos de supervisión para garantizar un control adecuado.

Las reestructuraciones representan transformaciones en las organizaciones que impactan en el conjunto de una empresa o sector. Estas pueden manifestarse como cierres, reducciones notables en la plantilla, externalización de parte de la actividad, fusiones, adquisiciones, reubicación interna u otras formas de reorganización compleja. En diversas economías nacionales, se han convertido en una práctica constante. Esta dinámica se intensificó en España a partir de 2007, como respuesta a la crisis económica y financiera. Esta coyuntura impulsó a las empresas a recurrir a procesos de reestructuración que incluían la reducción de personal, como una estrategia reactiva para garantizar la supervivencia.

No obstante, la literatura experta indica que con frecuencia estos procedimientos no logran generar los resultados anhelados en términos de incremento de ganancias. Más bien, en muchas ocasiones, generan un impacto adverso en las



condiciones laborales y conducen a un deterioro de los aspectos psicosociales, lo cual plantea un riesgo para la salud de los individuos y los logros de las entidades organizativas.

Las consecuencias de los procesos de ajuste de plantilla en las personas que pierden el empleo (denominados víctimas) queda probada y es mucho lo publicado sobre el tema, con aspectos como el incremento de las tasas de suicidio (Rettman, 2010), o el incremento de morbilidad o mortalidad por todas las causas (Huijts et al., 2015); sin embargo es difícil encontrar estudios sobre el efecto en la salud psicofísica de los llamados supervivientes, esto es, aquellos trabajadores que permanecen en activo en la empresa tras los despidos (Fernández et al., 2017).

La reorganización de las estructuras organizativas ya no se considera un evento específico vinculado únicamente a crisis económicas y financieras que afecta a ciertos tipos de empresas. En la actualidad, independientemente del sector, tamaño y ubicación, se ha convertido en una práctica habitual en cualquier país. Las instituciones europeas y los gobiernos colaboran para desarrollar estrategias conjuntas que brinden orientación y apoyo tanto a empleados como a empleadores en estos procesos. El objetivo es intervenir de manera proactiva para prevenir consecuencias adversas, como el deterioro del bienestar laboral o su impacto en la salud mental.

Estas prácticas buscan anticipar y guiar los cambios organizacionales, mejorando la transparencia, aumentando la participación de los trabajadores y su empleabilidad, y reduciendo la incertidumbre y la percepción de inseguridad que a menudo acompañan a estas transformaciones. Especialmente en procesos de reestructuración que involucran despidos, se produce una disminución tanto en la cantidad como en la calidad del empleo restante. Esto se refleja en un deterioro de las condiciones laborales y del entorno psicosocial, lo que impacta en la salud y el



Retenimiento de los trabajadores que permanecen en la empresa tras los Procesos de Ajuste de Plantilla (PAP).

Hay que señalar que, si bien es cierto que, genéricamente se puede emplear el término Reestructuración Organizacional para referirse a cambios estructurales que implican reducción de personal, tal como señala la literatura, en la actualidad, su uso abarcaba un ámbito más amplio, como concepto unificador (Bruggeman et al., 2012) que incluye todos los tipos de cambios en las organizaciones, con independencia de la razón del cambio y que hace referencia, como propone la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Ivailo, 1975), a una amplia gama de actividades que conducen a la reorganización de una empresa. En este sentido, se define la reestructuración como un cambio organizacional mucho más significativo que los cambios habituales, que afecta, por lo menos, a todo un sector organizativo o a toda la empresa cierre, externalización, deslocalización, subcontratación y fusión, entre otras, en lugar de centrarse en los cambios periféricos de las prácticas de trabajo (Kieselbach & Armgarth, 2017).

No obstante, en nuestro país, la situación ha sido menos diversa, ya que los procedimientos de reestructuración llevados a cabo en España, especialmente después de la crisis, han adoptado un enfoque reactivo de supervivencia. Estos enfoques han conllevado significativas reducciones de personal, con ajustes de plantilla que superan el 18%. Esta intensa utilización de los PAP en la reestructuración ha caracterizado el modelo productivo de nuestro país (Moncada et al., 2011) como una fórmula empleada para asegurar la viabilidad y recuperar la efectividad organizativa; y que unido al incremento del empleo eventual, que determina un modelo de flexibilidad laboral menos avanzado que los sistemas de flexiseguridad adoptados en otros países europeos, genera un marco en el que la pérdida de empleo implica grandes dificultades



para encontrar un nuevo trabajo y que convierte en particularmente explícita la relación entre la reestructuración y la salud (Widerszal-Bazyl et al., 2017).

Estos tipos de reestructuración con reducción de plantilla, descritos en la literatura especializada con el término downsizing, y sus consecuencias sobre los que mantienen el trabajo (supervivientes) han sido los más estudiados (Pahkin & Mattila-Holappa, 2017). El término downsizing, describe determinadas prácticas empresariales de gestión destinadas a la reducción de personal que se emprenden deliberadamente (Freeman & Cameron, n.d.).

En estudios como este es importante considerar el tipo de reestructuración organizacional al analizar el efecto que provoca en la salud psicológica de los trabajadores, dado que no todos suponen una amenaza para las características del trabajo psicosocial y, por tanto, sus consecuencias también difieren (Widerszal-Bazyl & Mockało, 2015).

Por esta razón, tanto en la presentación de los resultados como en las conclusiones, se examinan las disparidades identificadas entre los dos escenarios de reestructuración abordados en la investigación: un proceso de adquisición y otro de externalización y segregación. A pesar de sus diferencias, ambos casos comparten la característica de ser extensos procesos de transformación estructural que tuvieron lugar entre 2007 y 2014, y que resultaron en una significativa disminución de la fuerza laboral en ambas compañías. Este último, como se ha expuesto y a pesar del fin que persigue, puede tener un efecto perjudicial significativo sobre la salud de los trabajadores supervivientes que supera a los positivos, a través de un empeoramiento del entorno de trabajo psicosocial (Kieselbach, 2009), convirtiéndose en un importante factor de riesgo para la salud física y psicosocial de los empleados. De hecho, en algunos estudios se señala que el riesgo de problemas de salud es mayor entre los que



conservan su trabajo que en los grupos de trabajadores despedidos (Vantera et al., 1997) por tanto, mantener el trabajo no siempre es la mejor situación posible desde el punto de vista de la salud de los empleados.

O bien, como expone la (European Commission, 2012) aquellos que en el pasado fueron considerados como los afortunados, es decir, aquellos que han mantenido sus empleos, son ahora el objeto de investigación empírica que ha conducido al término *layoff survivor sickness*, para describir la “enfermedad del superviviente” como los sentimientos de culpa e incertidumbre continua sobre la situación de las personas, lo que lleva a la tensión o la fatiga que puede estar relacionado con un aumento de la ausencia por enfermedad a largo plazo, el uso de psicotrópicos (somniaferos y ansiolíticos), un aumento del consumo de nicotina y alcohol, y un deterioro de la autoevaluación de la salud y de agotamiento emocional.

Un hecho que responde, por una parte, a la inseguridad laboral percibida, que tras estos procesos se incrementa entre los trabajadores supervivientes y, por otra parte, al cambio drástico de la naturaleza y calidad del trabajo de estos empleados, con un empeoramiento de los factores de naturaleza psicosocial, que se caracteriza, entre otros, por un aumento de la carga de trabajo, hacer más con menos recursos y de mayor incertidumbre con respecto al desempeño de las tareas (Sverke et al., 2006); y que provocara un deterioro del bienestar y la salud del empleado.

La “inseguridad laboral” se describe como la impotencia percibida para mantener la continuidad deseada en una situación laboral amenazada (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), en un marco teórico en el que se define como un potencial estresor, no solo en lo referente a la inseguridad sobre la continuidad del trabajo; sino como se ha adelantado, también de los aspectos del trabajo, de la pérdida de valor de las características del trabajo, es decir, la preocupación por el deterioro del empleo. Esta



dimensión cuantitativa de la Inseguridad Laboral responde a las percepciones de pérdida potencial de calidad en la relación de trabajo, como el deterioro de las condiciones de trabajo, la degradación, la falta de oportunidades de carrera, la disminución del desarrollo salarial y las preocupaciones sobre la relación persona-organización en el futuro (Sverke et al., 2006). Los trabajadores, por tanto, se exponen a un cambio sustancial del trabajo que impacta en las condiciones de trabajo con un empeoramiento del entorno psicosocial que afectará su salud y que provocará un descenso más rápido de la autoevaluación de la salud y un aumento significativo de la Incapacidad Laboral (Vahtera et al., 2005).

Se hace evidente la importancia de examinar la realidad psicosocial de la organización, ya que estos factores juegan un papel crucial en la relación entre la reestructuración y el bienestar en el trabajo. Sin embargo, es igualmente necesario tener en cuenta la influencia de ciertas variables, como ciertas características individuales, que podrían moderar este efecto.

El estudio denominado "Procesos de Reestructuración Empresarial y su Impacto en la Salud Psicofísica en una población laboral" (de ahora en adelante, estudio PREISAP) tiene como objetivo evaluar el impacto de los riesgos psicosociales en el nivel percibido de salud mental después de reestructuraciones llevadas a cabo en dos compañías españolas (entre 2007 y 2014). Para lograr esto, se aplicará el Protocolo PSICOVS201220 a los empleados que sobrevivieron a estas reestructuraciones. Dicho protocolo se utilizará como herramienta para identificar posibles psicopatologías originadas en el ámbito laboral.

A) Sentido de una Reestructuración

Una reestructuración no es un acontecimiento común y no puede llevarse a cabo con frecuencia en la manera que se está presentando aquí. En esencia, implica un



cambio de gran magnitud en algunas o todas las variables estructurales en un periodo de tiempo limitado (generalmente meses) con el propósito de revitalizar la empresa. Si esta reestructuración se realiza de manera adecuada, la empresa establecerá una base sólida para la eficiencia y la rentabilidad. Frecuentemente, la reestructuración precede a un cambio sustancial en la estrategia. En resumen, en la mayoría de los casos, las modificaciones en la estructura organizativa van de la mano con cambios estratégicos significativos (Robbins, 2011)

El término "capacidad" se refiere al conjunto de recursos y habilidades que un individuo posee para llevar a cabo una tarea específica. En este contexto, esta idea está estrechamente relacionada con la educación, la cual implica la adquisición de nuevas herramientas para desenvolverse en el entorno. Además, el término "capacidad" puede aludir a las posibilidades positivas inherentes a cualquier elemento.

3.1.5 Capacidades

En términos generales, cada individuo alberga diversas capacidades que no siempre reconoce por completo. En consecuencia, se enfrenta a una variedad de tareas que le presenta la vida cotidiana, sin prestar una atención particular a los recursos que emplea para llevarlas a cabo. Este escenario surge del proceso mediante el cual las aptitudes son adquiridas y empleadas. Inicialmente, una persona podría carecer de competencia en una actividad específica sin percatarse de ello; luego, podría llegar a comprender su limitación; a continuación, adquiere y utiliza conscientemente los recursos necesarios; finalmente, la habilidad se internaliza y se desempeña sin requerir una atención consciente.

Hasta aquí abarca el proceso de adquirir nuevas capacidades. Sin embargo, no todas las habilidades del ser humano son adquiridas. Muchas de ellas son innatas. De



Recibo, estas habilidades innatas pueden considerarse como las más fundamentales, ya que sirven de base para las demás. Por ejemplo, el dominio de una disciplina académica depende en parte de la racionalidad, una capacidad intrínseca a la especie humana.

Es crucial constantemente incorporar nuevas habilidades con el fin de afrontar los obstáculos que surgen y alcanzar una elevación en la calidad de vida. Para lograr esto, no es suficiente solamente con la educación convencional, sino que también es imperativo mantener una actitud autodidacta proactiva.

A) Desarrollo de Capacidades

La PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) define el desarrollo de capacidades como el "proceso a través del cual individuos, organizaciones y comunidades adquieren, fortalecen y conservan las habilidades necesarias para definir y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo" (Fukuda & Lopes, 2002).

En esencia, la capacidad se refiere a la aptitud para llevar a cabo funciones, resolver problemas y lograr metas. Este desarrollo se aborda en tres niveles: a nivel individual, donde la capacidad se relaciona con las habilidades, experiencia y conocimientos de cada persona. Cada individuo posee un conjunto de capacidades que le permiten desenvolverse en su hogar, trabajo y sociedad. Estas competencias pueden surgir tanto de la educación formal como del aprendizaje práctico y la experiencia.

A nivel institucional, se trata de fortalecer y ampliar las capacidades ya existentes. En lugar de crear nuevas instituciones basadas en modelos extranjeros, es importante identificar y fomentar las iniciativas preexistentes, incluso si están en una etapa temprana, para que puedan prosperar.



En cuanto al nivel de la sociedad, se refiere a la capacidad de la comunidad en su conjunto y a la transformación necesaria para el desarrollo. Esto implica generar oportunidades en los sectores público y privado que permitan a las personas utilizar y expandir al máximo sus capacidades. Sin estas oportunidades locales, las habilidades individuales se degradarán o quedarán obsoletas, y los individuos capacitados pueden optar por emigrar y llevar sus habilidades al extranjero.

Dentro del ámbito personal, las capacidades se dividen en habilidades duras (hardskills) y habilidades blandas (soft skills), como se describe en el modelo de las 7 S. Las habilidades duras, tradicionalmente adquiridas en contextos académicos y profesionales, se complementan con las habilidades blandas, que son un conjunto de aptitudes que permiten a una persona desenvolverse eficazmente en diversos entornos. Estas habilidades blandas pueden ser adquiridas tanto en contextos formales como informales.

B) Capacidades Organizacionales

Las capacidades organizacionales se entienden como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente dinámico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos (Helfat & Peteraf, 2003)

En términos más específicos, una capacidad organizacional se define como una “rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (outputs) de un determinado tipo”(Winter, 2000).



c) Importancia de las Capacidades Organizacionales

Las capacidades de una organización se refieren a su potencial para dirigirse, adaptarse y transformarse cuando sea necesario, con el objetivo de crecer y aumentar su competitividad.

La capacidad organizacional es esencial para elaborar e implementar prácticas que optimicen los procesos y den prioridad a acciones que mantengan a la empresa un paso adelante de sus competidores.

Esta capacidad guía al talento humano para encontrar las soluciones óptimas y mantener a la empresa activa y destacada en el mercado.

Las capacidades organizacionales son una suma de las competencias de los colaboradores, permitiendo que los equipos operen con excelencia y calidad.

La capacidad organizativa refleja la identidad y personalidad de la empresa, por lo que es crucial que las empresas tengan una misión clara y objetiva para guiar a sus empleados hacia metas de expansión.

La eficiencia interna en las empresas competitivas debe traducirse en la creación de valor en sus productos y servicios.

La capacidad organizacional impulsa a la innovación y el lanzamiento exitoso de nuevos productos y servicios, creando propuestas atractivas que fidelizan a los clientes.

La alineación de las habilidades de los empleados con la estrategia comercial, lograda a través de una gestión de talento adecuada, es esencial para las capacidades organizativas.



La combinación de habilidades de los colaboradores y recursos despliega capacidades organizacionales que cumplen objetivos y responden a demandas comerciales.

Las capacidades organizativas son esenciales para la ejecución de planes estratégicos, generando ventajas competitivas y adaptándose a las tendencias del mercado.

La capacidad organizacional abarca habilidades para coordinar y combinar recursos internos y externos, integrando conocimientos tecnológicos y procesos.

Guiada por objetivos estratégicos, la capacidad organizacional se enfoca en alinear recursos y capacidades con las etapas del proceso de implementación de nuevas tecnologías.

Áñez (2002) se refiere al concepto de competencia en el uso de aplicaciones de sistemas computarizados, como una síntesis contextual-específica, jerárquicamente articulada, de capacidades tecnológicas, organizacionales y estratégicas, que resulta del proceso de implementación de un determinado sistema y sus aplicaciones.

Es por medio del proceso de implementación que estas tres categorías de capacidades se entrelazan y se concretan en una competencia específica. Nuestra noción de competencia tiene el sentido económico resaltado por Carlsson & Eliasson (1994) cuando estos autores se refieren por tal a la habilidad para identificar, expandir, y explotar las oportunidades de negocios. De hecho, el logro de un proceso de implementación no está exclusivamente ligado a los elementos técnicos; igualmente exige que los objetivos buscados mediante la nueva tecnología se traduzcan en ventajas competitivas en el mercado.



Alto (2002), explica el proceso de implementación de tecnología como un proceso de desarrollo de competencias. Refiriéndose al caso de la implementación de sistemas computarizados, distingue en dicho proceso tres sub-procesos diferentes:

1. El proceso de construir la base de conocimiento.
2. El proceso de adquirir conocimiento complementario.
3. El proceso de integrar conocimiento básico y complementario.

Cohen & Levinthal (1990) exploran la construcción de una plataforma de conocimiento que las organizaciones puedan utilizar como cimiento para forjar, mantener y renovar sus habilidades, afectando así su habilidad para asimilar nueva tecnología.

El segundo aspecto aborda el dilema que enfrentan las empresas al implementar sistemas informáticos, que es si deben internamente integrar las habilidades complementarias necesarias para desarrollar las aplicaciones del sistema o adquirirlas externamente en el mercado. La elección correcta depende de múltiples factores que deben ser cuidadosamente analizados.

El tercer punto destaca la importancia de fusionar el conocimiento fundamental de la tecnología principal con el conocimiento esencial de la tecnología secundaria, creando así una nueva capacidad tecnológica que alinee sistemas técnicos, habilidades, estrategia y mercado. Desde esta perspectiva, la capacidad organizativa se convierte en un activo estratégico para las empresas contemporáneas.

D) Desarrollo de Capacidades del Personal

El desarrollo personal puede ser conceptualizado como un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la



oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano (Chavez et al., 1983).

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano (Milkovich y Boudreau, 1994).

El desarrollo personal puede ser conceptualizado como un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano (Milian Díaz et al., 2008).

E) Contenido de la Capacitación para el Desarrollo de Capacidades

En su publicación de su libro de Administración de Recursos Humanos 9na Edición cita “el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta para el desarrollo de capacidades en una organización” (Milian Díaz et al., 2008).

- Difusión de conocimientos: el contenido se convierte en el núcleo fundamental de diversos programas de formación. La tarea consiste en dispersar el conocimiento de manera cohesionada entre los estudiantes. En general, el contenido se refiere principalmente al ámbito laboral, especialmente información sobre la empresa, sus productos y servicios, estructura organizativa, políticas, normativas y reglamentos, entre otros. También puede abarcar la impartición de nuevos conocimientos.



Avance de competencias, principalmente, las aptitudes, habilidades y conocimientos directamente vinculados con el rendimiento actual del puesto o con posibles responsabilidades futuras. Esta formación se enfoca directamente en las labores y operaciones a desempeñar.

- Evolución o ajuste de mentalidades: es decir, el cambio de actitudes negativas de los empleados para transformarlas en actitudes más positivas, como incrementar la motivación o fortalecer la percepción del equipo de dirección y supervisión en relación a las emociones y reacciones de las personas.
- Ampliación de conceptos: la capacitación puede apuntar a elevar la capacidad de abstracción y la formulación de ideas y filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la gestión, o para elevar el nivel de generalización y formar líderes con perspectivas amplias y globales.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

3.2.1 Administración

Es un proceso que se diseña para entrelazar las actividades de planeación, organización ejecución y control de las actividades, que realiza una organización con la finalidad de determinar y alcanzar determinados objetivos dentro de un plazo de tiempo mediante el uso adecuado de seres humanos y otros recursos, con los que se cuenta para llevar a cabo el cometido (Quiroa, 2020).

3.2.2 Administración de operaciones

Es el conjunto de actividades que se diseñan con la finalidad de elaborar un determinado producto o brindar un servicio, sean estos intermedios o finales, teniendo como punto de inicio la estrategia corporativa; estas actividades se diseñan sobre la



bases de la investigación del mercado al cual se pretende acceder con las operaciones a instaurarse (Rus, 2020).

3.2.3 Organización

“Es el sistema, método u orden como ha de establecer o reformarse una cosa, sujetando a reglas el número, armonía y dependencias de las partes que la componen o han de componerla” (Hermida, 1983).

3.2.4 Organización administrativa

Orientada en el sentido de disponer las cosas en forma tal que todas las operaciones realizadas se hallen en dependencias distintas, distribuyendo el trabajo con separación y comprobación de las operaciones, y a la vez que cada uno de los organismos administrativos tenga bien fijadas sus atribuciones, y dentro de cada organismo, lo mismo con cada persona o agente, para que se obtenga la determinación perfecta de la responsabilidad, si la hubiera y se eviten posibles conflictos de ejecución de operaciones (Cortez, 2010).

3.2.5 Cultura organizacional

Constituyen un conjunto de principios que guían la forma en que se comportan, creen y valoran los miembros de una organización. La cultura organizacional abarca la enseñanza y transferencia de conocimientos, creencias y pautas de comportamiento desde sus creadores originales (fundadores, empleados veteranos) hacia las generaciones futuras (nuevo personal que se integra con el tiempo).



Consiste en maximizar la eficiencia en la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Implica el uso inteligente de recursos materiales, el potencial humano y el tiempo en la fabricación de bienes y la prestación de servicios.

3.2.7 Eficacia

Es una medida que revela nuestros logros, es decir, implica la eficiente y puntual expansión de lo que se había planificado.

3.2.8 Sistema

Un conjunto de componentes organizados en un flujo para lograr un objetivo específico. En una entidad, las tareas y acciones colaboran en conjunto para lograr los objetivos y metas de la organización.

3.2.9 Mejora continua

Es una corriente de pensamiento surgida en la década de los 90, con EDUARDO DEMING como su principal exponente. Esta perspectiva defiende la idea de que todos los procedimientos laborales deben ser meticulosamente registrados y sometidos a revisiones regulares con el fin de introducir mejoras, manteniendo la estructura original. Esto da lugar a un ciclo de mejora continua que busca optimizar los procesos laborales en cada iteración.

3.2.10 Control Administrativo

Consiste en la evaluación de los logros alcanzados en un período determinado en comparación con indicadores de desempeño y dirección previamente definidos por los encargados de las áreas o procesos laborales.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Método de investigación

Enfoque Deductivo. - Este enfoque parte de una situación amplia o incierta y avanza hacia la determinación de datos específicos y conocidos que forman parte de la estructura del estudio, es decir, las variables.

Método de Análisis Descriptivo. - Consiste en descomponer una entidad completa en unidades de análisis más pequeñas, desglosándolas en elementos para examinar sus causas, características y limitaciones. Implica separar sus componentes y observar cada uno de ellos de manera periódica.

Método Basado en Fuentes Documentales. - Se sustenta en el uso de fuentes documentales, es decir, en documentos de diversas naturalezas, como los obtenidos de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas. El primer tipo implica la consulta de libros, mientras que el segundo se refiere a artículos o ensayos de revistas y periódicos

4.1.2 La población

Está constituido por la Agencia Mibanco Agencia Carapongo-Lima, con sus 16 asesores, 01 ejecutivo comercial, 01 ejecutivo de recuperaciones, 03 asistentes de negocios, 01 jefe de banca y servicios, 01 ejecutivo de banca de servicios, 01 auxiliar de banca de servicios y 01 gerente.



La formación incluye a la totalidad de los 25 empleados de Mibanco en la sucursal de Carapongo-Lima. La selección de muestra se realiza de manera no aleatoria y por elección del investigador, abarcando el total del grupo poblacional.

4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.2.1 Técnicas de observación

4.2.1.1 Observación documental

Se utilizó la metodología de observación documental para la recopilación de datos, ya que se obtuvieron registros de información contenida en documentos escritos, algunos de los cuales también incluían elementos visuales. Estos documentos pueden clasificarse en varias categorías, como documentos escritos, que incluyen libros, revistas, tesis, monografías, entre otros; y documentos numéricos, que en este estudio se refieren a datos estadísticos. Además, como complemento a la observación documental, se empleó una ficha o cédula de observación, que podía estar diseñada de manera estructurada o no estructurada, para brindar apoyo adicional en la recopilación y registro de información.

4.2.1.2 Observación de conductas

Consiste en apreciar cualquier contacto con el personal de la Agencia Mibanco Agencia Carapongo-Lima, es una experiencia enriquecedora, se apoya en el cuaderno de campo y se registran los datos de las conversaciones, nombres de informantes, lugar de información, etc.



Esta metodología proporciona una interacción interpersonal directa, mediante la cual se obtiene información de un entrevistado en respuesta a las preguntas formuladas por el entrevistador, en relación al tema de investigación.

4.2.1.4 Instrumentos de recolección de datos

- Fichas.
- Guía de observación.

4.2.1.5 Fuentes de recolección de datos

- Mibanco Agencia Carapongo-Lima.
- Biblioteca de la FCCA.



CAPÍTULO V

ÁMBITO DE ESTUDIO

5.1 ÁMBITO DEL ESTUDIO REALIZADO

La agencia Carapongo se encuentra en el ámbito geográfico de la ciudad de Lima, Lurigancho, Huachipa.

Santa María de Huachipa, más conocida como "Huachipa", es un centro poblado menor situado al oeste del Distrito de Lurigancho, en la Provincia de Lima, Departamento de Lima, Perú. El distrito de Lurigancho-Chosica es un distrito de la provincia de Lima, ubicada en el departamento homónimo, en el Perú. Se encuentra en la parte oriental de la provincia, en la cuenca media del río Rímac.

Con casi dos décadas desde su fundación, Huachipa tiene como objetivo convertirse en un lugar ecológico y turístico. Bañado por el río Huaycoloro, Huachipa limita al este con el Distrito de Lurigancho, al sur con el río Rímac (Ate) y al oeste con el distrito de San Juan de Lurigancho.

El Centro Poblado de Santa María de Huachipa está compuesto por cinco sectores: la primera zona es la Urb. El Club (1ra y 2da Etapa), la segunda es La Capitana, la tercera es Santa Rosa, la cuarta se llama Huachipa Norte y la quinta abarca Los Huertos de Huachipa. Como en cualquier pueblo, Huachipa tiene un pasado histórico. Durante los períodos paleolítico y neolítico, se desarrolló una cultura en Huachipa que involucraba la artesanía en piedra en el área conocida como Pedreros. Se han encontrado restos que representan cómo las personas antiguas de la costa central de Lima y de Huachipa trabajaban con piedra. Siglos después, durante el período colonial en Perú, los esclavos negros sufrieron crueldad, trato inhumano y se les negaron sus derechos. Como resultado, escaparon y lucharon por su libertad en el año 1703. Ubicado en lo que hoy es el centro poblado de Santa María de Huachipa, se



encontraba el "parque" de Huachipa, sin duda uno de los momentos más significativos en la historia de este lugar.

Durante la época colonial, Huachipa albergaba la hacienda de Nievería, también conocida como el "corral de nieves", donde se almacenaban bloques de hielo de la cordillera de los Andes antes de ser enviados a la ciudad de Los Reyes (Lima). Estas haciendas también producían alimentos que posteriormente se enviaban a Lima. Además, Huachipa era un punto de tránsito necesario para las tierras altas centrales del país a lo largo de los caminos virreinales.

Mibanco Agencia Carapongo Lima. Tiene como:

Misión

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

Visión

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

Principios Culturales

Integridad en todas nuestras acciones.

Elas representan la manifestación de nuestra integridad y se fundamentan en una ética y transparencia en todas nuestras interacciones, tanto internas como externas, abarcando a clientes, empleados, proveedores, accionistas, reguladores y, en un sentido más amplio, con toda la comunidad a la que pertenecemos.

Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia.



Creamos un entorno de confianza en el cual los equipos colaboran de manera mutua, fomentando una comunicación abierta y horizontal. De esta forma, se comprometen a alcanzar los objetivos que hemos establecido como organización, gestionando con excelencia y eficacia.

Gestionamos los riesgos con responsabilidad.

Asumimos la responsabilidad de los riesgos que decidimos emprender y adoptamos medidas para supervisarlos, con el propósito de mantener la confianza que nuestros clientes y accionistas han depositado en nosotros, al mismo tiempo que contribuimos a la estabilidad del sistema financiero.

Apasionados por servir responsablemente al cliente.

Dirigimos todos nuestros empeños hacia la excelencia en la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, forjando relaciones duraderas, cercanas y fiables que garanticen su crecimiento y desarrollo.

Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente.

Fomentamos el progreso de nuestros equipos mediante líderes cercanos, comprometidos y transparentes, que ejemplifican con su conducta y crean entornos de aprendizaje y equidad de oportunidades.

Somos pioneros y promovemos el cambio.

Nuestro firme compromiso con la inclusión financiera nos motiva a mantenernos constantemente a la vanguardia, impulsando el cambio con una actitud positiva, flexible y ágil.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01 “DESCRIBIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO LIMA PERIODO 2015-2018”.

Para poder realizar la descripción de la estructura de la organización del Área de Negocios de Mibanco Agencia Carapongo Lima en los años 2015-2018, se analizaron los organigramas, describiendo las funciones que existen en esta organización, como se muestra a continuación:

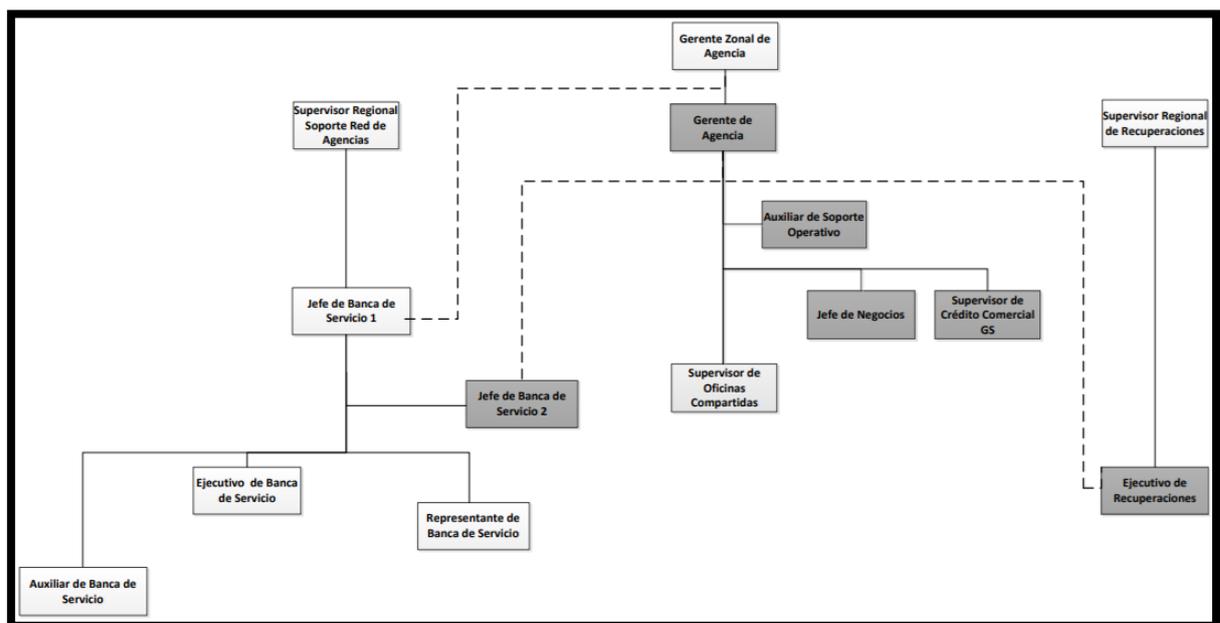


Figura 1. Organigrama General de Agencia Mibanco
Fuente: Manual de Organización y Funciones de Agencia

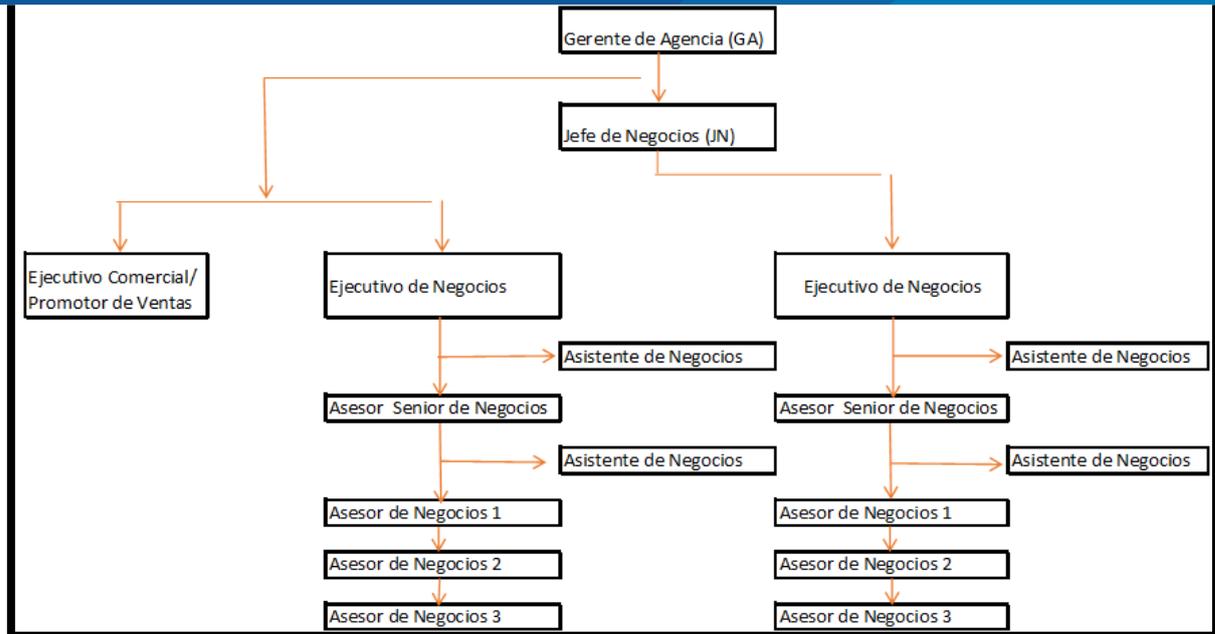


Figura 2. Organigrama de Agencia Área de Negocios Mibanco

Fuente: Manual de Organización y Funciones de Agencia

En la descripción de la organización de la Estructura Orgánica de la Agencia Mibanco, está conformado en la cabeza por:

A. Gerente zonal de agencia

Quien tiene las siguientes funciones con respecto al área de Negocios:

a) Función General

Responsable de la gestión de negocios de las agencias a su cargo, con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido a través de la gestión y desarrollo de los colaboradores, la administración efectiva de los recursos financieros, materiales y el monitoreo de los riesgos operativos y crediticios para el logro de los objetivos de la organización.

b) Funciones Específicas

- Formular y llevar a cabo el Plan de Negocios de la agencia, garantizando su alineación con la estrategia global de la empresa.



- Supervisar y asegurar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los líderes a su cargo.
- Llevar a cabo la supervisión de los créditos para identificar posibles riesgos de fraude o incorrecta aplicación de la metodología crediticia.
- Velar por la minimización de riesgos operativos, seguridad y cumplimiento normativo.
- Comunicar de manera inmediata y tomar medidas ante los descubrimientos relacionados con posibles fraudes o deficiencias en la metodología identificadas durante su gestión.

B. Gerente de agencia

Quien tiene las siguientes funciones con respecto al área de Negocios:

a) Función General

Responsable de gestionar la cartera de créditos de la agencia encargada u otros puntos de atención que se le asigne como el crecimiento sostenido, mediante la planificación, ejecución del proceso de otorgamiento, recuperación de préstamos y del desarrollo del capital humano a su cargo.

b) Funciones Especificas

- Elaborar y ejecutar el Plan de Negocios de la agencia asegurando que este cumpla con el plan estratégico de la empresa.
- Asegurar que el personal a su cargo se involucre en las actividades relacionadas a la estrategia comercial en la Agencia.
- Realizar el seguimiento y supervisión de la cartera de productos pasivos administrada por los Ejecutivos de Cuentas Pasivas.



- Promover la ejecución de operativos de promoción o cobranza que permitan lograr los objetivos de la agencia. Supervisar y asegurar que las jefaturas a su cargo cumplan con el rol asignado.
- Realizar supervisión de créditos para la detección de riesgo de fraude o mala aplicación de la metodología de crédito.

C. Jefe de negocios

Quien tiene las siguientes funciones con respecto al área de Negocios:

a) Función General

Responsable de gestionar la cartera de créditos de la agencia u otros puntos de atención que se le encargue, así como el crecimiento sostenido, mediante la planificación, ejecución del proceso de otorgamiento, recuperación de préstamos y del desarrollo del capital humano a su cargo

b) Funciones Específicas

- Elaborar y ejecutar el Plan de Negocios de la agencia asegurando que este cumpla con el plan estratégico de la empresa.
- Plantear y ejecutar estrategias para el cumplimiento de las metas de los Asesores/ Ejecutivos de negocios a cargo.
- Identificar e informar las oportunidades de negocio y amenazas en el ámbito de atención de la agencia.
- Canalizar propuestas a la Gerencia de Negocios, en coordinación con el Gerente Regional.
- Realizar seguimiento con las áreas encargadas, la ejecución de campañas y el apoyo promocional oportuno que se requiera.
- Asegurar que el personal a su cargo se involucre en las actividades relacionadas a la estrategia comercial en la Agencia.



- Promover y/o presidir los comités de Créditos, comités de riesgos y otras instancias definidas en la política de Mibanco.
- Promover la ejecución de operativos de promoción o cobranza que permitan lograr los objetivos de la agencia.
- Realizar supervisión de créditos para la detección de riesgo de fraude o mala aplicación de la metodología de crédito.
- Comunicar de manera oportuna y tomar acción sobre los hallazgos, sobre posibles fraudes y fallas en la metodología encontradas en su gestión.
- Asegurar la minimización de riesgos operacionales, seguridad y cumplimiento.
- Supervisar el uso adecuado de los recursos de la Agencia a su cargo.
- Asumir decisiones de contrataciones, desvinculaciones, reconocimientos y medidas correctivas del personal de la agencia a su cargo.

D. EJECUTIVO DE NEGOCIOS

Quien tiene las siguientes funciones con respecto al área de Negocios:

a) Función General

Ampliar los mercados y los ámbitos de atención a través de la captación, evaluación y fidelización de clientes. Ser responsable de la recuperación de los préstamos asignados a su cartera.

b) Funciones Específicas

- Utilizar estrategias para captar y fidelizar clientes: Trabajar con clientes referidos, con asociaciones, entre otros.
- Realizar el análisis cualitativo del cliente en base a la información obtenida en la visita de campo.



• Realizar el análisis horizontal y vertical de la información financiera obtenida en la evaluación.

- Elaborar la propuesta y armar el expediente de crédito con la documentación requerida.
- Aplicar estrategias de cobranza y negociación dentro de la normativa y parámetros legales vigentes.
- Participar en las actividades grupales de recuperación en su agencia.
- Asegurar la minimización de riesgos operacionales, seguridad y cumplimiento
- Hacer labor de mentoría con el Asistente de Créditos y/o Asesores de Negocio a su cargo asegurándose que adquiera los conocimientos y buenas prácticas alineadas a los objetivos organizaciones.

E. ASESOR DE NEGOCIOS

Quien tiene las siguientes funciones con respecto al área de Negocios:

a) Función General

Ampliar los mercados y los ámbitos de atención a través de la captación, evaluación y fidelización de clientes. Ser responsable de la recuperación de los préstamos asignados a su cartera.

b) Funciones Específicas

- Utilizar estrategias para captar y fidelizar clientes: Trabajar con clientes referidos, con asociaciones, entre otros.
- Realizar actividades para optimizar la retención de clientes en su cartera asignada.
- Informar e identificar oportunidades de desarrollo del ámbito geográfico asignado para su atención.
- Planificar su ruta de evaluación en relación a las otras actividades asignadas en el día.
- Levantar información del cliente en campo de acuerdo a la metodología de Mibanco.



- Realizar el análisis cuantitativo del cliente en base a la información obtenida en la visita de campo.
- Realizar el análisis horizontal y vertical de la información financiera obtenida en la evaluación.
- Elaborar la propuesta y armar el expediente de crédito con la documentación requerida.
- Planificar las visitas a realizar y preparar el material adecuado, todo en relación a las otras actividades asignadas en el día.
- Realizar seguimiento de mora desde el primer día de atraso.
- Aplicar estrategias de cobranza y negociación dentro de la normativa y parámetros legales vigentes.
- Participar en las actividades grupales de recuperación en su agencia.
- Asegurar la minimización de riesgos operacionales, seguridad y cumplimiento
- Hacer labor de mentoría con el Asistente de Créditos y/o Asesores de Negocio a su cargo asegurándose que adquiera los conocimientos y buenas prácticas alineadas a los objetivos organizacionales.

F. EJECUTIVO COMERCIAL

Quien tiene las siguientes funciones con respecto al área de Negocios:

a) Función General

Entrar en los mercados y ampliar los ámbitos de atención a través de la promoción, difusión y ventas de los productos y servicios que ofrece Mibanco.

b) Funciones Específicas

- Detectar segmentos potenciales de clientes dentro del ámbito de la agencia.
- Hacer venta directa y promover el retorno de clientes antiguos no recurrentes.
- Coordinar con el equipo de trabajo los planes de promoción identificados oportunamente.



- Brindar información clara y veraz sobre los requisitos para acceder al crédito.
- Ayudar al potencial cliente a la elaboración de su expediente cuidando que la información sea veraz y completa
- Asegurar la minimización de riesgos operacionales, seguridad y cumplimiento.

G. ASISTENTE DE NEGOCIOS

Quien tiene las siguientes funciones con respecto al área de Negocios:

a) Función General

Penetrar en los mercados y ampliar los ámbitos de atención a través de la promoción de los productos y servicios que ofrece la organización, así como la captación de clientes, efectuando la evaluación de los mismos.

b) Funciones Específicas

- Detectar segmentos potenciales de clientes dentro del ámbito de la Agencia asignada.
- Promocionar los productos y servicios que ofrece el Banco a clientes potenciales, brindando información oportuna y veraz sobre las características, requisitos y demás condiciones asociadas a los productos y servicios que otorga la entidad.
- Promover el retorno de clientes inactivos ejecutando estrategias de fidelización.
- Recabar información del cliente en campo y hacer el cruce de información usando medios como centrales de riesgo, documentación, referencias y otros que ayuden a decidir la viabilidad del crédito.
- Evaluar los créditos asignados para determinar su viabilidad.
- Elaborar la propuesta y presentar los casos que califiquen en el comité de crédito para su revisión.
- Realizar el seguimiento correctivo individual y grupal realizando actividades y estrategias para la recuperación del crédito dentro de lo permitido por la ley.



CAPACIDADES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL JEFE DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO PERIODO 2015-2018”.

6.2.1 Objetivo del puesto de jefe de negocios

Planear, organizar y supervisar la gestión de su equipo de asesores a su cargo con el fin de lograr el cumplimiento de sus metas a través de la gestión y desarrollo de los colaboradores, uso de la metodología de gestión efectiva, asegurando la administración de riesgos y la satisfacción de las necesidades del cliente, todo dentro del marco legal y normativa vigente; con visión estratégica del equipo de asesores a su cargo.

6.2.1.1 Capacidades de jefe de negocios

1. Es integro; siempre predica con el ejemplo.
2. Logra resultados a través de las personas; Cumplir siempre con lo que se compromete a través de las personas con las que trabaja.
3. Ser horizontal en el trato, incentiva la participación entre los miembros del equipo-pares y colaboradores, valorando las opiniones individuales y promoviendo un ambiente de confianza.
4. Es mentor de sus colaboradores; está comprometido con el desarrollo de sus colaboradores, entendiendo sus necesidades de desarrollo y brindándoles retroalimentación oportunamente.
5. Administra los riesgos en la toma de decisiones, en cada decisión equilibra los riesgos versus los beneficios asociados.



6. Tiene vocación al servicio. Es apasionado por satisfacer a su cliente, entendiendo en profundidad sus necesidades brindándole soluciones adecuadas y oportunas, construyendo relaciones de confianza y sostenibles, generando un impacto social a través de la inclusión financiera.
7. Hace que las cosas sucedan. Asume sus compromisos con sentido de urgencia, actitud positiva y no se rinde ante las dificultades. Toma decisiones dentro de su autonomía.
8. Desafía constructivamente. Propone el cambio y nuevas formas de hacer las cosas a través del pensamiento crítico y constructivo, buscando siempre agregar valor a la compañía. No se conforma.

Roles y Responsabilidades del JN:

A. Es responsable de la ejecución de la estrategia de negocios del equipo de asesores a su cargo.

- Conocer la oferta de valor del banco, políticas, procesos y procedimientos, además conoce el mercado y la competencia para proponer una óptima estrategia de negocios para el equipo a su cargo.
- Identifica e informa las oportunidades de negocios y amenazas (factores externos, competencia) en el ámbito de atención de la agencia.
- Propone y canaliza propuestas al gerente de división, gerente territorial, gerente regional y/o gerente zonal en coordinación con el gerente de agencia.



- Tiene una visión estratégica de su equipo y de la agencia. Así realiza la búsqueda de nuevos negocios en función a las oportunidades del mercado y/o objetivos del negocio, promueve la creación de nuevos productos, ajustes en pautas, etc.
 - Identifica áreas o aspectos de riesgos de crédito en la agencia y puntos adicionales que requieran de acciones de prevención y corrección, planteando soluciones para controlar o minimizar el riesgo.
- B. Es responsable de la gestión integral del equipo a su cargo.**
- Analiza en profundidad indicadores críticos y destacados, prioriza acciones a trabajar en el mes. Asegura que las acciones a trabajar sean: medibles realizables en el corto plazo que permita el logro de las metas.
 - Cumple con los objetivos pautados para la reunión de planificación mensual de sus asesores de negocios respetando lo establecido por la metodología de gestión efectiva, valida la planificación del equipo de asesores a su cargo.
 - Ejecuta las acciones definidas en el plan de acción, realiza seguimiento a que se ejecuten visitas comerciales y de cobranzas de su equipo a cargo, para lograr el cumplimiento de los indicadores de actividad y con ello los objetivos del mes.
 - Realiza y promueve lo establecido por la metodología de gestión efectiva definida para el puesto (reuniones, comités, visitas de acompañamiento a asesores, visitas de supervisión a clientes, operativos, etc.)



- Gestiona integralmente el equipo de asesores asignado. Esto es, vela por el cumplimiento en crecimiento en saldos (desembolsos, productividad y repagos) crecimiento en clientes (bancarización, clientes nuevos, deserción) calidad de cartera (cosechas, resoluciones). Personas (liderazgo, clima laboral, rotación) rentabilidad (tasas, gastos operativos), etc.
- Pone al cliente en el centro de sus decisiones para generar vínculos de confianza que permitan el desarrollo de una relación a largo plazo, convirtiendo al banco en su socio estratégico. Promueve la excelencia en el servicio y gestiona los recursos necesarios dentro del equipo, fomentando conductas y actitudes orientadas a la mejora constante de la satisfacción del cliente.

C. Es gestor de riesgo operativo, continuidad de negocio, seguridad de la información y prevención de fraudes.

- Lidera y promueve una cultura de gestión de riesgo operativo (cumplimiento de políticas, metodologías y normas correspondientes a las operaciones de créditos internas y disposiciones de la SBS, cumplimiento de medidas correctivas recomendadas por Auditoría Interna, Riesgos, Auditoría Externa y los órganos de control externos). Participa y promueve la participación en cursos/ talleres relacionados.
- Monitorea el uso de planes de continuidad operativa en su equipo cuando ocurra un incidente de interrupción significativa. Participa y promueve la participación de cursos/ talleres relacionados y en los simulacros de comunicación, evacuación, primeros auxilios y contra incendios en las instalaciones del banco.



- Lidera y promueve el uso de los activos de información solamente para los propósitos del negocio para los que fueron entregados, el mantenimiento y custodia diligente de información en uso (información estratégica/ táctica, documentos valorados, expedientes de créditos). Participa y promueve la participación en cursos/ talleres relacionados.
- Asegura que se realicen las actividades de identificación, comunicación, y apoyo en proveer información de situaciones o hechos de fraude en su equipo a cargo. Fomenta una cultura de integridad y prevención, participa y promueve la participación en cursos/talleres relacionados.

D. Es responsable de la adecuada gestión del talento humano que tiene a su cargo para mejorar su desempeño.

- Establece y comunica claramente (con comportamiento observables) las expectativas que tiene con el personal a su cargo.
- Realiza seguimiento, Brinda retroalimentación oportuna y evalúa periódicamente al personal a su cargo.
- Genera sinergias y comunicación en el equipo de trabajo para el desarrollo de las estrategias y actividades programadas en la agencia. Coordina la incorporación y movimientos de personal para el desarrollo de actividades del territorio, de acuerdo con los criterios definidos y el presupuesto anual.
- Estimula y promueve la adopción a los cambios organizacionales del equipo a su cargo.
- Lidera la gestión de clima laboral de su equipo de asesores a su cargo, alineada a la misión, visión y principios culturales del banco.

Actividades del BCR de Negocios.

Tabla 2.
Descripción de actividades

	Planificación	Ejecución	Seguimiento
Mensual	<ul style="list-style-type: none"> * Reunión Planificación Mensual GA+JN el primer día de cada mes. * planificación Inicial JN + AdN/N Base Efectiva (Quick Hit) * Agenda de Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> *Comité de Negocios GZ+GA+JN * Comité de Riesgo Crediticio * Comité de Cobranzas * Apadrinamiento de cuentas *Otros: Seguimiento de acuerdos de Auditoria *Aplicación de plan de acción de Adn 	<ul style="list-style-type: none"> *Reunión Mensual de GA+JN+AdN+EC+PdV primer día útil de cada mes. *Seguimiento de Plan De Acción
Semanal		<ul style="list-style-type: none"> *Visitas de Supervisión Pre y Pos Desembolso *Operativo de Cobranzas *Operativo de Ventas Grupal *Búsqueda de proyectos Especiales *Acompañamiento a AdN según criterios de prioridad *Elaboración de Reportes 	<ul style="list-style-type: none"> *Reunión Grupal semanal GA+JN *Revisión y Ajustes del Plan de Acción y Agenda *Seguimiento semanal JN+ AdN *Seguimiento al cumplimiento de la planificación de la Base Efectiva (Quick Hit)
Diario		<ul style="list-style-type: none"> *Comité de Créditos 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo Diario a: *Reporte y avance de Metas *Monitoreo a la Contactabilidad y a la productividad según semáforo (Quick Hit). *Seguimiento al cumplimiento de meta de visitas comercial (Quick Hit)

Fuente: Mibanco
Elaboración: Propia



Para la mejor desempeño de las tareas realizadas como jefe de negocios de Mibanco agencia Carapongo se realizó una agenda de actividades que se desempeñan usualmente durante la semana.

Tabla 3
Modelo de agenda de actividades diarias

AGENDA DE ACTIVIDADES						
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
8:35-8:55	KICK OFF					PLANIFICACION DE VISITAS DE LA SEMANA(GERENTE AGENCIA, FUNCIONARIO, FUERZA DE VENTA
9:00-9:30	REUNION DE FUNCIONARIOS DE MIBANCO CON FUERZA DE VENTA					SEMANA(GERENTE AGENCIA, FUNCIONARIO, FUERZA DE VENTA
9:30-10:00	REVISIÓN DE VARIACIONES Y VENCIDOS, CAMPAÑAS, BASE VENCIDOS, ADEMÁS DE LA REVISIÓN DE GESTIÓN DEL DÍA ANTERIOR					
10:00-11:00	ELABORACION Y ENVIO DE PROPUESTAS DE CREDITOS				OPERATIVO DE COBRANZA (DE UNA O DOS VECES AL MES)	REPORTE DE PLANIFICACION DE LA SEMANA
11:00-12:00	VISITAS CLIENTES CON MORA	VISITA CLIENTES	VISITAS CLIENTES TUTELADO	VISITA CLIENTE BASE MAILING		
12:00-1:00	VISITA DE SUPERVISIÓN	VISITA DE SUPERVISIÓN	VISITA DE SUPERVISIÓN	VISITA DE SUPERVISIÓN		
1:00-2:00	VISITA CLIENTES MOROSOS CON ASESOR					
2:00-3:00	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	
3:00-4:30	REVISIÓN DE PROPUESTA DE CRÉDITOS Y APROBACIÓN DE EXPEDIENTE					
4:30-5:30	REVISIÓN DE GESTIÓN DIARIA	REVISIÓN DE GESTIÓN DIARIA	REVISIÓN DE GESTIÓN DIARIA	REVISIÓN DE GESTIÓN DIARIA	REVISIÓN DE GESTIÓN DIARIA	
5:30-6:00	REPORTE DIARIO DE INDICADOS RES	REPORTE DIARIO DE INDICADOS RES	REPORTE DIARIO DE INDICADOS RES	REPORTE DIARIO DE INDICADOS RES	REPORTE DIARIO DE INDICADOS RES	

Fuente: Mibanco

Elaboración: Propia

Estas actividades pueden modificarse de acuerdo a las necesidades o indicaciones que den los superiores o supervisores y de acuerdo a las temporadas.



MEJORA DE CAPACIDADES Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO LIMA”

Después de realizar la descripción de la estructura orgánica del área de negocios, las capacidades y actividades que realiza el jefe de negocios de Mibanco Agencia Carapongo Lima se han encontrado algunas debilidades y/o carencias, por ello se propone lineamientos de mejora:

a) Primer lineamiento

Se propone corregir la duplicidad de funciones debido a que se puede notar que existen muchas funciones específicas similares por parte de diversos puestos del área de negocios.

Se propone elegir soluciones que garanticen la integración en el entorno.

Contar con un sistema interno en donde se coloque las funciones que desempeñarán los colaboradores del área de negocios ya sea de forma semanal o diaria esto ayudara a que se planifique mejor el tiempo de cada colaborador de Mibanco, así evitar la duplicidad de funciones y además los trabajadores tendrán claro sus actividades durante la semana.

b) Segundo lineamiento

Se propone corregir el tiempo de espera de atención a los clientes esto debido a que para algunas aprobaciones de créditos demoran mucho las verificaciones.

Se propone solucionar con una mejor comunicación y utilizar los medios de comunicación.

Contar con un sistema en donde el encargado de revisar, aprobar y/o evaluar los créditos, informe en caso tenga que salir a realizar visitas o tenga algún contratiempo esto



ayudara a que los asesores puedan prever o buscar a otra persona para que así los clientes tengan menor tiempo de espera y exista una mejor proactividad por parte de los asesores.

c) Tercer lineamiento

Mejorar en cuanto a la capacidad de captación.

En cuanto a la captación se propone reformular las metas asignadas de acuerdo al mercado para una eficiente captación, a la vez se plantea generar una correcta información sobre las referencias del cliente debido a que existen muchos problemas cuando no se realizan de forma adecuada, y es a la vez también una de las máximas debilidades debido a la presión de la carga asignada a cada funcionario.

d) Cuarto lineamiento

Mejorar la evaluación crediticia

En Mibanco, se propone mejorar los sistemas informáticos, sobre todo en la evaluación a los clientes para que esta sea detallada, para que permita sincerar la información proporcionada por los clientes, con el fin de pedir mayor información, esto ayudara a bajar la mora y esto a su vez contribuirá a realizar una mejor evaluación crediticia.

e) Quinto lineamiento

Mejorar los criterios para consignar las metas de colocaciones.

Se propone reajustar el nivel de metas asignadas a los asesores de créditos de tal forma que permita realizar un seguimiento adecuado para recuperar el crédito a partir del primer día de mora. Esto permitirá no solo mejorar en las evaluaciones crediticias si no que permitirá a los asesores realizar el cobro de la morosidad a tiempo esto causará reducir la morosidad de Mibanco.



ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS, LAS CAPACIDADES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL JEFE DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA CARAPONGO-LIMA PERIODO 2015-2018”

En el Informe de Trabajo Profesional se ha procedido a describir la estructura organizacional del área de negocios, identificar y describir las capacidades y actividades que desarrolla el jefe de negocios en los objetivos específicos 01 y 02 del presente informe. En el desarrollo de estas labores se tomó en cuenta el organigrama de Mibanco agencia Carapongo-Lima donde se analizó las funciones de cada uno de los colaboradores del área de negocios, también se identificó las capacidades y actividades que desarrolla el jefe de negocios donde se realizó una tabla de la descripción de sus funciones como son la de planificación, ejecución y seguimiento esto se explicó de forma mensual semanal y diaria, además se describió los roles y responsabilidades del jefe de negocios los cuales son: 1. Es responsable de la ejecución de la estrategia de negocios del equipo de asesores a su cargo. 2. Es responsable de la gestión integral del equipo a su cargo. 3. Es gestor de riesgo operativo, continuidad de negocio, seguridad de la información y prevención de fraudes. 4. Es responsable de la adecuada gestión del talento humano que tiene a su cargo para mejorar su desempeño cada uno de ellos se explicó de forma detallada. Finalmente, se procedió a proponer lineamientos de mejora que permitirán ayudar los puntos débiles encontrados y que Mibanco agencia Carapongo Lima mejore.



VII. CONCLUSIONES

En el informe de trabajo profesional se llegó a las siguientes conclusiones:

- Primero.** Al describir la estructura organizacional del área de negocios de Mibanco Agencia Carapongo Lima, se observó que el diseño organizacional no refleja la realidad del área de negocios debido a que existen algunas funciones que no se realizan en las actividades diarias por parte de los colaboradores ya que por motivos de tiempo o por que los colaboradores las consideran irrelevantes no las ejecutan.
- Segundo.** Al describir las funciones y actividades que desarrolla el jefe de negocios de Mibanco Agencia Carapongo Lima, se determinó que existen funciones similares con algunos colaboradores de Mibanco, esto conlleva la pérdida de tiempo ya que el funcionario podría realizar otras actividades, esto también con lleva a tomar decisiones tardías e inadecuadas y genera malestar en los colaboradores.
- Tercero.** Se ha propuesto lineamientos de mejora en el desempeño de funciones para solucionar los problemas observados en esta investigación, estos lineamientos de ser aplicados ayudarán no solo a mejorar los resultados del área de negocios de Mibanco si no también ayudaran a que los colaboradores de Mibanco tengan un adecuado manejo su tiempo.



VIII. RECOMENDACIONES

- Primero.** Se recomienda que en cuanto a la estructura orgánica se realice un adecuado análisis de las funciones que los colaboradores realizan esto con el fin de que se cumplan o se modifiquen para que los trabajadores puedan cumplir por completo todas sus actividades.
- Segundo.** Se recomienda corregir la duplicidad de funciones además de que se realice las coordinaciones de las funciones que cada colaborador de Mibanco realiza esto con el fin de optimizar el tiempo de cada uno de los colaboradores y mejorar los resultados por parte del área de negocios de Mibanco.
- Tercero.** Se recomienda que los lineamientos propuestos para la mejora en la organización y en el desempeño de funciones del área de negocios de Mibanco Agencia Carapongo Lima, sean revisados e implementados por la institución esto ayudara a que el área de negocios tenga mejores resultados.



IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Áñez, C. (2002). *From Technological Capability to Competence: The Use of Distributed Control Systems in the Venezuelan Olefins and Resins Industry*.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Cengage Learning.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Pearson Educación.
- Bruggeman, F., Gazier, B., & Paucard, D. (2012). *Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche anifiée*.
- Brull, E., & Gil, M. (2005). *La estructuración de las organizaciones*.
- Cano, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*.
- Carlsson, B., & Eliasson, G. (1994). *The nature and importance of economic competence*.
- Carrera, A., & Pazmiño, T. (2015). *Análisis de la estructura organizacional del centro médico popular Dra. Lili Perez Sánchez y propuesta de reestructuración de procesos administrativos para potenciar el servicio al cliente*.
- Chiavenato, I. (2011). *Innovaciones de la Administración, Tendencias*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I, Villamizar, G., & Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos*. 1–75.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- Clushkov. (1990). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*.
- Collanqui, R. (2017). *Análisis de la Estructura Organizacional Para desarrollar el modelo Rightsizing en el Taypikala Hotel Lago – 2017*.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*.
- Dorado, J. (1996). *Organización y control de empresas en hostelería y turismo*. Editorial Síntesis S.A.
- European Commission. (2012). *Commission Staff Working Document Restructuring In Europe 2011*.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*.
https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf



- Fernández, A., López del Amo, M., Martín, J., & Calzon, B. (2017). Diferencias Por Sexo De La Salud Percibida Antes y Durante La Crisis Económica (2007 Y 2011) . *Rev Esp Salud Pública*.
- Freeman, S., & Cameron, K. (n.d.). *Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework*.
- Fukuda, S., & Lopes, C. (2002). *Capacity for development*. EARTHSCAM.
- Gibson, J., Ivancovich, J., & Donnrlly, J. (2011). *Organizaciones*. McGraw Hil.
- Goncalvez, L. (2009). *Comportamiento de las Organizaciones Modernas*. Gerencia Venezolana.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). *Job insecurity: Toward conceptual clarity*.
- Hadechni, I., & Torrenegra, R. (2009). *Análisis organizacional de la empresa Carmetalica Ltda* [Universidad de Cartagena]. <https://doi.org/10.1/JQUERY.MIN.JS>
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic re source based view: capability lifecycles. In *Management* (Vol. 24). Strategic Management.
- Hermán, H. (2017). Presupuesto por resultados y la capacitación del personal en la gestión financiera de la Unidad Ejecutora 001: OGA MININTER, Lima, 2016. *Universidad César Vallejo*.
- Hernández, N. (2017). *Propuesta de Diseño Organizacional para el área comercial de empresa industrial A*.
- Hobsbawm, E. (2003). *La era de la revolución*.
- Huijts, T., Reeves, A., McKee, M., & Stuckler, D. (2015). *The impacts of job loss and job recover on self-rated health: testing the mediating role of financial strain and income*.
- Ivailo, K. (1975). *Eurofound European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Kieselbach, T. (2009). *Health In Restructuring: Innovative Approaches And Policy Recommendations (Hires)*. Rainer Hampp Verlag.
- Kieselbach, T., & Armgarth, E. (2017). *Health in Restructuring: Innovative Approaches And Policy Recommendations (HIRES)*.
- Koontz, H. (1961). *The Management Theory Jungle*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Administracion, una Perspectiva Global*. McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2010). *Administracion: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Cengage Learning.
- Mairet, S., & Mariñas, O. (2015). *Mejora en la Estructura Organizacional de la Empresa*



- Mayurí. (2006). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN*, Lima 2006.
- Medina, J. (2016). *Análisis de la Estructura Comercial de una Empresa Importadora Distribuidora de Artículos Ferreteros: Propuesta para Establecer un Área de Logística y Operaciones*.
- Milian Díaz, A., Lugo González, O., & Cespón Castro, R. (2008). La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización mediante indicadores tangibles. Impacto en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio. *Ingeniería Industrial*, XXIX(2), 1–8.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*.
- Moncada, S., Moreno, N., & Llorens, C. (2011). *Ajustes de plantilla, exposición a riesgos psicosociales y salud*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Pahkin, K., & Mattila-Holappa, P. (2017). *Protecting worker health during restructuring*.
- Rettman, A. (2010). *Mental health experts fear crisis will cause spike in suicides*. <https://euobserver.com/health/29456>
- Rios, F. (2011). *Alineamiento Estratégico: Ajustes en la Estructura Organizacional y Diseño de Mapa de Procesos en una ONG orientada a Salud*.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Forma, P., Halmeenmäki, T., Linna, A., & Pentti, J. (2005). *Organizational downsizing as a predictor of disability pension: the 10-Town prospective cohort study*.
- Vahtera, J., Kivimaki, M., & Kivimaki, M. (1997). *Effect of organisational downsizing on health of employees*.
- Verenzuela, J. (2015). *Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial Lucky Star C.A.*
- Widerszal-Bazyl, M., & Mockało, Z. (2015). *Do all types of restructuring threaten employees 'well-being? An exploratory study*.
- Widerszal-Bazyl, M., Mockało, Z., & PSYRES. (2017). *Restructuring, its appraisal and employees well-being: piloting thte new Restructuring Questionnaire*. <http://www.psyres.pl/>



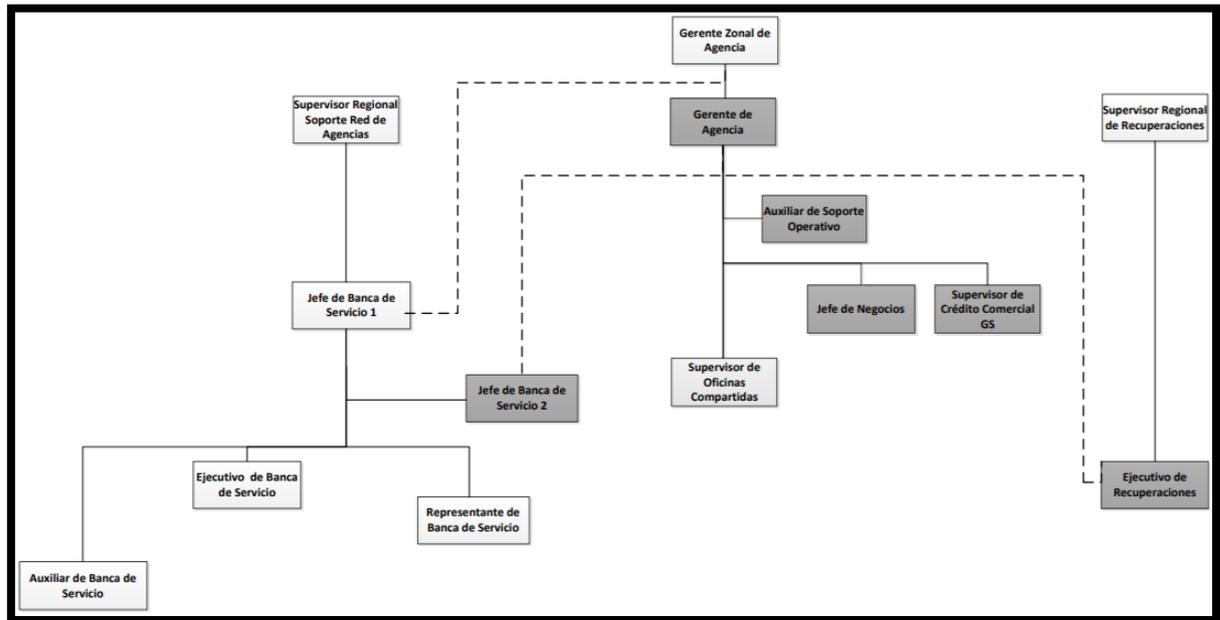
Winter, S. (2006). *The satisfying principle in capability learning*. Strategic Management.

Yagual, F. (2013). *Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas provincia de Santa Elena año 2013*.

ANEXOS

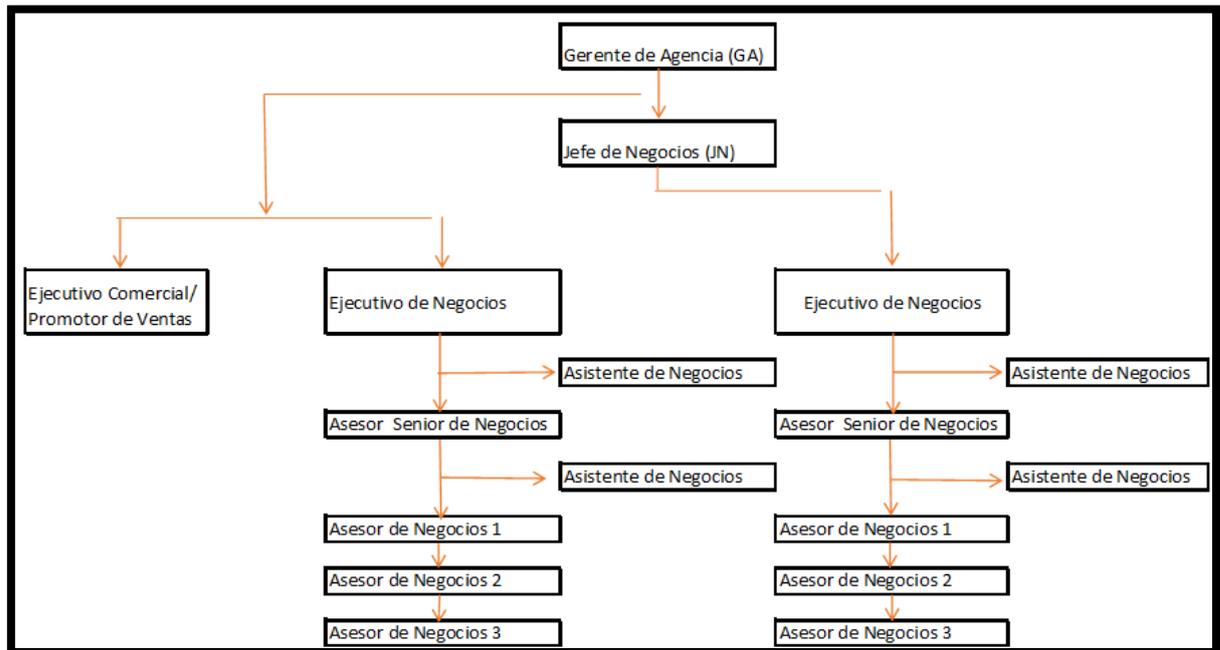
Anexo 1

Organigrama General de Agencia Mibanco



Anexo 2

Estructura Organizacional de Mibanco Área de Negocios Agencia Carapongo





DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo ESMERALDA NIEVES RAMOS PACHO
identificado con DNI 40031735 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado
 Título Profesional denominado:

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL AREA DE
NEGOCIOS DE BANCO AGENCIA CARAPONGO LIMA PERIODO 2015-2018

" Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 10 de AGOSTO del 2023


FIRMA (obligatoria)



Huella



AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo ESMERALDA NIEVES RAMOS PACHO, identificado con DNI 40031735 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACION

, informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado Título Profesional denominado:

"ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MI BANCO AGENCIA CARAPUNGO LIMA PERIODO 2015-2018"

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 10 de AGOSTO del 2023


FIRMA (obligatoria)



Huella