

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL
BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIAS EN LA
PROVINCIA DE HUAURA, 2018.**

PRESENTADO POR:

Ada Paola Urbano García

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían

HUACHO - 2019

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIAS
EN LA PROVINCIA DE HUAURA, 2018.**

Ada Paola Urbano García

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres César y Juana quienes me enseñaron a ser perseverante y ser constante, a mis hijos que son el motor de superación de mi día a día y a mi amor Ciro por su paciencia y tiempo para mi preparación.

Paola Urbano.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían por brindarme sus experiencias para culminar con éxito la presente investigación. Asimismo, mi agradecimiento a las autoridades de la Alta Dirección de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, por buscar la mejora continua de la calidad académica.



Paola Urbano.

ÍNDICE

| | |
|--|-------------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| RESUMEN | vii |
| ABSTRACT | viii |
| CAPÍTULO I | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Descripción de la realidad problemática | 1 |
| 1.2 Formulación del problema | 3 |
| 1.2.1 Problema general | 3 |
| 1.2.2 Problemas específicos | 4 |
| 1.3 Objetivos de la investigación | 4 |
| 1.3.1 Objetivo general | 4 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 4 |
| 1.4 Justificación de la investigación | 4 |
| 1.5 Delimitaciones del estudio | 4 |
| 1.6 Viabilidad del estudio | 5 |
| CAPÍTULO II | 6 |
| MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 6 |
| 2.1.1 Investigaciones internacionales | 6 |
| 2.1.2 Investigaciones nacionales | 8 |
| 2.2 Bases teóricas | 11 |
| 2.3 Definición de términos básicos | 35 |
| 2.4 Hipótesis de investigación | 36 |
| 2.4.1 Hipótesis general | 36 |
| 2.4.2 Hipótesis específicas | 36 |
| 2.5 Operacionalización de las variables | 37 |
| CAPÍTULO III | 38 |
| METODOLOGÍA | 38 |
| 3.1 Diseño metodológico | 38 |
| 3.2 Población y muestra | 38 |
| 3.2.1 Población | 38 |
| 3.2.2 Muestra | 39 |

| | | |
|---------------------------------------|--|-----------|
| 3.3 | Técnicas de recolección de datos | 39 |
| 3.4 | Técnicas para el procesamiento de la información | 40 |
| CAPÍTULO IV | | 41 |
| RESULTADOS | | 41 |
| 4.1 | Análisis de resultados | 41 |
| 4.2 | Contrastación de hipótesis | 49 |
| CAPÍTULO V | | 52 |
| DISCUSIÓN | | 52 |
| 5.1 | Discusión de resultados | 52 |
| CAPÍTULO VI | | 55 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 55 |
| 6.1 | Conclusiones | 55 |
| 6.2 | Recomendaciones | 56 |
| REFERENCIAS | | 57 |
| 7.1 | Fuentes bibliográficas | 57 |
| 7.2 | Fuentes electrónicas | 58 |
| ANEXOS | | 60 |



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar de que manera la administración estratégica influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018. La metodología fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. La población fue de 40 trabajadores del Banco de la Nación. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumentos un cuestionario. La validación de los cuestionarios se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach (0,853). Los resultados respecto a la administración estratégica, el 37,5% menciono que el banco cuenta con los recursos y capacidades adecuadas para lograr cada objetivo, el 37,5% menciono que el Banco de la Nación no lleva un adecuado control estratégico. Respecto al desempeño organizacional, el 50% menciono que el banco no sabe utilizar los estímulos para tener motivado a sus trabajadores, el 10% menciono que el banco no cuenta con el capital físico adecuado, el 32,5% menciono que el banco no sabe lidiar con los cambios de la situación política del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman. Se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,968$), por lo que se concluye la administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura.

Palabras clave: Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, motivación organizacional, capacidad organizacional y entorno externo.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine how strategic management influences organizational performance at the Banco de la Nación, agencies in the province of Huaura, 2018. The methodology was non-experimental, transversal, causal correlational. The population was 40 workers of the Banco de la Nación. We used the survey technique and a questionnaire instrument. The validation of the questionnaires was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and Bartlett's sphericity test. Reliability was performed through Cronbach's Alpha (0.853). The results regarding strategic management, 37.5% mentioned that the bank has the resources and adequate capacities to achieve each objective, 37.5% mentioned that the Banco de la Nación does not have adequate strategic control. Regarding organizational performance, 50% mentioned that the bank does not know how to use the incentives to motivate their workers, 10% mentioned that the bank does not have adequate physical capital, 32.5% mentioned that the bank does not know deal with changes in the country's political situation in such a way that it does not affect its organizational performance so much. The Spearman Rho Test was used. It was determined that there is a very strong and very significant correlation ($p = 0.000 < 0.05$, $r = 0.968$), so that strategic management is concluded to have a significant influence on organizational performance at Banco de la Nación, agencies in the province of Huaura.

Keywords: Formulation of the strategy, implementation of the strategy, organizational motivation, organizational capacity and external environment .

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación tiene como misión otorgar los servicios a las entidades del estado, promoviendo la bancarización así como la incorporación económica a favor de los ciudadanos complementando así al sector privado con lo cual ayuda a la descentralización del país, mediante una administración auto-sostenible y eficaz.

Mediante la administración estratégica las agencias del Banco de la Nación en la provincia de Huaura, tienen una herramienta para volverse agencias con mayor producción y poder impulsar un mejor futuro, esta herramienta también le ayudaría a dar inicio e influenciar en las labores que se realizan, así como le permitiría tener un mejor manejo sobre el futuro de la misma.

Es así que la administración estratégica es una herramienta de importancia para las agencias del Banco de la Nación para el análisis, diagnóstico y la toma de decisiones; por ende fundamental para su desarrollo organizacional.

Es así, que la presente investigación tiene como objetivo general el determinar de que manera la administración estratégica influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

El desarrollo de la investigación se inicia con el capítulo I, que contiene fundamentalmente la descripción de la realidad problemática, considerando a los aspectos que caracterizan a la planeación estratégica y la competitividad; asimismo, contiene los problemas y objetivos de investigación y la justificación de la investigación. El capítulo II contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, hipótesis de investigación y operacionalización de variables. El capítulo III contiene la metodología de la investigación, e su diseño metodológico, técnica e instrumento, población y muestra, y técnica de procesamiento de análisis de datos. El capítulo IV comprende el análisis de resultados y contrastación de hipótesis. El capítulo V contiene la discusión y finalmente el capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El Banco de la Nación es una entidad pública, que forma parte del ministerio de Economía y Finanzas que cuenta con autonomía, el cual cuenta con su propio patrimonio y sin fecha de expiración. El Banco tiene como objetivo la administración de las subcuentas del Tesoro Público asimismo se encarga de otorgar al Gobierno Central los servicios correspondientes como banco para el manejo de los fondos del Estado.

El Banco de la Nación tiene como misión otorgar los servicios a las entidades del estado, promoviendo la bancarización así como la incorporación económica a favor de los ciudadanos complementando así al sector privado con lo cual ayuda a la descentralización del país, mediante una administración auto-sostenible y eficaz. Su visión es identificarse como pieza estratégica dentro del Estado para el otorgamiento de las prestaciones financieras renovadoras y de importancia.

El Banco de la Nación es la única entidad financiera que cuenta con oficinas a nivel nacional. En la provincia de Huaura se tienen a la Agencia de Huacho, Agencia Huaura, Agencia Sayán, Agencia Churín, Agencia Oyón, que además tienen dentro de sus valores la vocación del servicio al público, manteniendo una conducta de ética y profesional. Los trabajadores de las Agencias del Banco de la Nación se conducen con transparencia, responsabilidad y discreción.

Mediante la administración estratégica las agencias del Banco de la Nación en la provincia de Huaura, tienen una herramienta para volverse agencias con mayor producción y poder impulsar un mejor futuro, esta herramienta también le ayudaría a dar inicio e influenciar en las labores que se realizan, así como le permitiría tener un mejor manejo sobre el futuro de la misma. El mayor beneficio que la administración estratégica ha otorgado es el proponer distintas estrategias mediante el empleo de un enfoque lógico, sistemático y racional. El

punto básico de la administración estratégica es que la agencia precise proponer estrategias que le ayuden a crear ventajas para aprovechar las oportunidades externas y al mismo tiempo para minimizar las amenazas del exterior; por lo que, es necesario examinar, identificar y evaluar las posibilidades externas para alcanzar el éxito. Estas estrategias tendrán una influencia en el desempeño organizacional de la agencia porque para alcanzar los objetivos es necesario que se tome en cuenta las expectativas y las motivaciones que se genera en el personal que labora en las agencias, en referencia a las transformaciones y modificaciones. Se debe considerar que no todo el personal muestra igual motivación, muchas veces no le dan importancia a los cambios que se vienen generando, también se puede indicar que no todos tienen las mismas expectativas en cuanto al desarrollo de la agencia, es por esto que los gerentes deben tener la capacidad de brindar a los trabajadores toda la información necesaria con la finalidad de alcanzar un promedio alto de entendimiento por parte del personal a su cargo. Otros dos puntos a tener en cuenta con respecto al desempeño organizacional es la retroalimentación y el refuerzo, esto quiere decir que cuando un trabajador siente que su desempeño es tomado en cuenta, es muy probable que el desempeño de éste siga al mismo ritmo o en aumento; la retroalimentación también juega un papel importante porque el trabajador siente la necesidad de conocer si las labores que desarrolla las está realizando de una manera correcta y si con ello está contribuyendo al cumplimiento de las metas, cuando los trabajadores tienen respuesta a estas inquietudes se puede lograr una mejor motivación y en muchos casos se logra desarrollar de manera satisfactoria las debilidades que se puedan presentar tanto en el comportamiento o en la parte técnica de los trabajadores. La agencia tiene como objetivo favorecer la relación trabajador – agencia para un mejor logro de las metas, pero sin minimizar la importancia que tiene el recurso humano dentro de la institución.

La administración estratégica es el procedimiento que abarca la evaluación sistemática de las agencias del Banco de la Nación en la provincia de Huaura, mediante la cual se delimitan las metas a plazos largos, reconoce los objetivos y las metas, fomenta las estrategias que ayudan a lograrlos, así como favorece el reconocer las posibilidades de recursos para ejecutarlos. Es así que la administración estratégica es una herramienta de importancia para las agencias del Banco de la Nación para el análisis, diagnóstico y la toma de decisiones, crea posibilidades para poder hacer frente a los desafíos de su ámbito y para poder adaptarse a las transformaciones con afán metódico, guiado a alcanzar una calidad superior y una mayor eficiencia. Las agencias del Banco de la Nación deben

conocer cuáles son las tendencias y los cambios que ocurren en su ámbito, reconocer sus clientes, tener claro los productos y servicios que desea ofrecer y la manera de ofrecerlos para que sea de una forma eficiente y de calidad, estos son los puntos que deberá tener en cuenta los funcionarios de las agencias para lograr alcanzar las metas y objetivos trazados. Cuando las agencias logren identificar y resolver estos puntos, alcanzará una posición acorde al ámbito donde se desarrolla, para lo cual los funcionarios serán los más indicados para alcanzar un excelente desempeño basado en la toma de buenas decisiones, haciendo uso de una administración estratégica que defina la dirección de la agencia a su cargo.

El desempeño organizacional es un procedimiento de gestión que está compuesto por una sucesión de factores que se deben tener en cuenta como la estructura, el talento, el medio de negocios e incrementar el rendimiento de la agencia. Este concepto de ideas es el que ayudará a acceder a diferenciar la repercusión y la colisión de cada uno de estos factores dentro de las agencias del Banco de la Nación. Los funcionarios han detectado puntos que están retrasando el logro de las metas, a lo que han concluido que está faltando conocer el tipo y la cantidad de talento que necesita la agencia para lograr los objetivos; conocer los factores de la compensación que resulten efectivos para lograr interés en nuevos trabajadores y afianzar a los actuales que sean de requerimiento para la agencia.

Los funcionarios del Banco de la Nación, para levantar las observaciones encontradas tienen que considerar el buen uso de la estrategia de los recursos humanos, se puede realizar talleres con temas sobre liderazgo, equipos de alto desempeño, asimismo, se pueden programar conferencias con tendencias en recursos humanos, sobre remuneraciones variables, tendencias de nuevas tecnologías en el aprendizaje, entre otros.

Se puede concluir que las agencias del Banco de la Nación en la provincia de Huaura deben adaptarse a los cambios para poder perdurar y desafiar a su ámbito de desempeño, es importante que las agencias identifiquen los puntos débiles antes mencionados, para disminuir las fallas, demoras, pérdidas de tiempo y otros.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la administración estratégica influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la formulación de la estrategia influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018?
- b. ¿De qué manera la implementación de la estrategia influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de que manera la administración estratégica influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar de que manera la formulación de la estrategia influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.
- b. Determinar de que manera la implementación de la estrategia influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer de que manera se viene dando la administración estratégica dentro del Banco de la Nación de la ciudad de Huacho y así poder establecer que manera esto influye en el desempeño organizacional del mismo, se encontrará las dimensiones de la variable independiente que viene presentando mayores inconvenientes a las agencias, siendo esto un tema de importancia para el mismo banco y pueda así tomar las medidas correctivas.

1.5 Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizará en el Banco de la Nación, agencias de la provincia de Huaura.

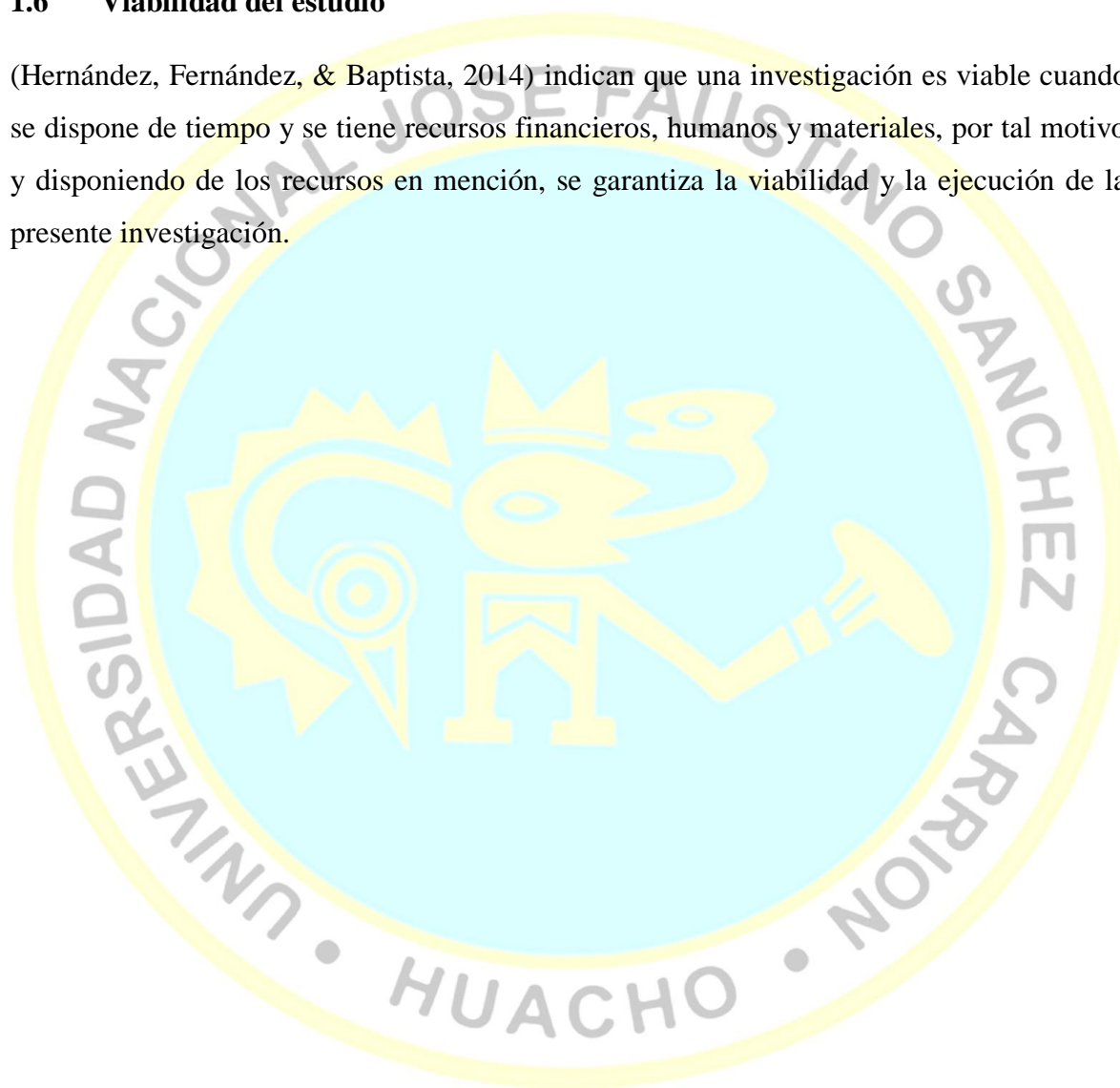
La delimitación temporal comprende un horizonte de tiempo de noviembre del año 2017 a junio del año 2018.

La delimitación geográfica comprende la provincia de Huaura, departamento de Lima.

La delimitación semántica es: Administración estratégica y Desempeño organizacional.

1.6 Viabilidad del estudio

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se dispone de tiempo y se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(Lucas, 2014) realizó la tesis titulada “Desempeño de los líderes de enfermería y la motivación en el cumplimiento de actividades y la satisfacción de los usuarios del Hospital Fisco Misional Divina Providencia, Cantón San Lorenzo provincia de Esmeraldas durante los meses Abril - Junio 2014”, la cual fue aprobada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas. La investigación tuvo como objetivo conocer el desempeño laboral de los líderes de Enfermería del Hospital Fisco - Misional Divin, providencia del Cantón San Lorenzo. La tesis es una investigación cuantitativa. La población fue de 150 personas, constituida por enfermeras (de cuidado directo y líderes), auxiliares de enfermería y usuarios externos. Y la muestra estuvo conformada por 70 personas. Como técnica se utilizaron la encuesta, entrevista y la ficha de observación. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelaron que el desempeño de los/las líderes de enfermería es medio, debido a la poca preparación en conocimientos sobre administración o gerencia y déficit de recursos e insumos que no permiten un desempeño óptimo en cada una de las áreas de servicios.

(Barreiros, 2012) realizó la tesis titulada “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”, la cual fue aprobada por la Universidad Central de Ecuador. La investigación tuvo como objetivo general consolidar la empresa “Kawa Motors S.A.” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente y cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación

eficiente que ayude a ir mejorando constantemente para lograr la excelencia y como objetivos específicos implementar la propuesta de planificación estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa; conformar equipos de trabajo de alto rendimiento y diseñar programas de capacitación; identificar nuevos nichos de mercado; identificar tres provincias adicionales para abrir el mercado; y por último, copar el mercado a nivel nacional. Para la presente investigación se utilizó los instrumentos tales como: la encuesta y entrevista clínica. El universo estuvo conformado de 15525 personas, en base al número de motocicletas que circulan en la ciudad de Quito, esto representa el 5% del parque automotor. La investigación concluyó que en la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes y a través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se logrará la fidelidad del cliente y por último la empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

(Angelez, 2005) realizó la tesis titulada “Administración estratégica como la base de calidad en el desarrollo empresarial”, la cual fue aprobada por la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. México. La investigación tuvo como objetivo general presentar la recopilación de información con la finalidad de fomentar y despertar el interés de las organizaciones, que les permita desarrollar e implementar un sistema de estrategias y herramientas adecuadas para las necesidades especiales de cada organización, a través de lo cual se podrá adquirir la habilidad para detectar, aplicar, mejorar y resolver problemas que se presentan en el entorno laboral y como objetivos específicos se conocerá la importancia del significado de la palabra “Paradigma” y la manera que influye en el entorno global y organizacional, además se describen los beneficios que se tiene al ser pionero del cambio; se dará a conocer el sistema de administración por resultados, el cual permite a los integrantes de una organización, estructurar una planeación de actividades por medio de herramientas que les faciliten tener una mejor forma de tomar decisiones, que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado. Esta tesis tuvo como resultado que la administración estratégica es y será siempre por siempre la mejor herramienta para

aumentar la rentabilidad y disminuir desperdicios, todos los integrantes de la empresa deberán adaptarse a las prácticas y modelos, si es que quieren ser trabajadores y empresarios con éxito.

(Soto, 2005) realizó la tesis titulada “Eficiencia en la aplicación de la administración estratégica en la organización de comisión federal de electricidad división oriente en el estado de Veracruz” la cual fue aprobada por la Universidad Veracruzana. México. La investigación tuvo como objetivos el conocer el grado de aplicación de la administración estratégica en la organización de la comisión federal de electricidad división oriente; analizar y determinar la eficiencia en la aplicación de la administración estratégica en la actual organización de comisión federal de electricidad división oriente; y por último, determinar la relación que existe entre la eficiente aplicación de la administración estratégica y el grado de transición a una administración moderna. El diseño y tipo de investigación es no experimental, transaccional y relacional causal. Se utilizaron cuestionarios y se desarrolló una prueba piloto a juicio del investigador. Los resultados de la administración estratégica fueron el proceso consiste en establecer la visión - misión, determinación que es necesario el desarrollar un diagnostico situacional o análisis interno externo a la organización donde se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), mediante el cual se formulan, implementan y evalúan las decisiones inter funcionales (estrategias), que permiten a la organización alcanzar sus objetivos de largo y mediano plazo; implica la integración de todas las funciones para obtener el éxito.

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Aguí & Castro, 2016) realizaron la tesis titulada “El clima laboral y el desempeño laboral en la dirección de equipo mecánico (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones) Huánuco - 2013”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Perú. La investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección de equipo mecánico (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones). La tesis es una investigación descriptiva, correlacional- no experimental y transaccional. La población fue de 19 trabajadores. Como instrumento en la investigación se utilizaron el

cuestionario y la guía de observación. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelan que el clima laboral tiene una relación negativa con el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección de equipo mecánico (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones).

(Machuca, 2016) realizó la tesis titulada “Determinantes del trabajo en el desempeño laboral de los licenciados de enfermería en el Hospital I EsSalud- Tingo María 2014”, la cual fue aprobada por la Universidad de Huánuco, Perú. La investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación de los determinantes de trabajo en el desempeño laboral de los licenciados de enfermería en el Hospital I EsSalud. La tesis es una investigación observacional prospectiva, transversal. La población estuvo constituida por todos los licenciados de enfermería del hospital, siendo un número de 22 licenciados de enfermería. Como instrumento se utilizó la ficha de evaluación. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelaron que la disposición del trabajo está relacionada con un buen desempeño laboral o éste depende de él, entre los aspectos primordiales tenemos el sueldo, las bonificaciones y el horario de trabajo de los licenciados(as) de enfermería del Hospital de EsSalud - Tingo María.

(Bisetti, 2015) realizó la tesis titulada “Motivación y desempeño Laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015”, la cual fue aprobada por la Universidad Cesar Vallejo, Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015. La población de estudio estuvo integrada por 250 efectivos que laboran en las diferentes áreas de la Institución Armada del Perú. La muestra estuvo conformada de 151 efectivos, entre varones y mujeres, pertenecientes a los diferentes departamentos. La tesis es una investigación no experimental- transversal correlacional. La técnica que se utilizó fue la encuesta. Como instrumento en la investigación se utilizó la Escala de Likert. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelan que existe una relación baja entre la motivación y el desempeño, y existe correlación baja entre la dimensión de logro y la variable desempeño, en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú.

(Cuadra, 2014) realizó la tesis titulada “Factores de riesgo de estrés laboral en el personal de enfermería y su relación en el desempeño laboral en el servicio de emergencia del Hospital Sergio E. Bernales Lima 2012”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Perú. La investigación tuvo como objetivo general el determinar los factores del estrés laboral y su relación con el desempeño laboral en las enfermeras del servicio de emergencia del Hospital Sergio Bernales de Comas. La tesis es una investigación transversal. La población estuvo constituida por profesionales de enfermería que laboran en el servicio de emergencia del Hospital Sergio Bernales, los cuales fueron 24 personas y que cumplan los criterios de inclusión siendo la edad, sexo, enfermeras cuya edad sea menor de 65 años. Como instrumento se utilizó para la técnica fue la encuesta, el instrumento fue cuestionario semiestructurado. Los resultados estudiados de desempeño laboral revelaron que los factores de riesgos de estrés influyen en el desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia del Hospital Sergio Bernales, Comas, 2012. Esto quiere decir que, a mayores niveles de los factores de riesgo del estrés, menor es el desempeño laboral.

(Cock, Guillén, Ortiz, & Trujillo, 2004) realizaron la tesis titulada “Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica del Perú. La investigación tuvo como objetivo general el elaborar el planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú que permita a la industria mantener y mejorar sustancialmente sus ventajas competitivas; y como objetivos específicos identificar las oportunidades y amenazas del sector textil exportador del Perú; identificar las fortalezas y debilidades del sector textil exportador del Perú; determinar alternativas de solución y elaborar estrategias viables que permitan revertir la situación actual de la industria; y por último, proponer un plan de acción acorde con las estrategias planteadas. Los resultados de esta tesis nos dicen que la industria algodonera peruana se ha visto afectada por diversos problemas a partir de la reforma agraria en los años 70. Entre estos podemos mencionar a la gran cantidad de micro propietarios, quienes cuentan con pocas posibilidades de acceso a capital y tienen un desarrollo limitado. Esto ha tenido como consecuencia que la industria haya visto reducida su productividad, así como las hectáreas cultivadas, disminuyendo al mismo tiempo la calidad de la fibra. Actualmente, la producción de algodón no satisface la demanda de la industria textil, menos aún si se considera el potencial de crecimiento de las exportaciones.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Administración estratégica

(Wheelen & Hunger, 2013) mencionan que la administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que se determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por ende, el estudio de la administración estratégica hace énfasis en el monitoreo y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una empresa.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) nos mencionan sobre la estrategia de una compañía que consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

(Schermerhorn, 2010) señala que las buenas estrategias no garantizan el éxito solas: también deben ser bien implementadas. Éstos son los retos de la administración estratégica, que es el proceso de formular e implementar estrategias para alcanzar metas a largo plazo y conservar la ventaja competitiva.

(Bateman & Snell, 2009) lo define como un proceso que involucra a los directores de toda la organización para la formulación y la implementación de metas estratégicas y estrategias.

A. Proceso de la administración estratégica

(Schermerhorn, 2010) señala que la formulación de la estrategia, es la primera responsabilidad en el proceso de administración estratégica, la cual consiste en desarrollar una nueva estrategia primero por medio de la evaluación de las estrategias existentes, de la organización y de su ambiente.

La implementación de la estrategia, es la segunda responsabilidad en el proceso de administración estratégica, que es el proceso de destinar recursos y poner estrategias en forma satisfactoria para obtener los recursos deseados. Todo sistema organizacional y administrativo debe movilizarse para apoyar y reforzar el cumplimiento de las estrategias. Como menciona Drucker: “El futuro no se cumplirá tan sólo con desearlo con bastante fuerza. Se requiere decisión, ahora. Impone riesgos, ahora. Requiere acción, ahora. Demanda asignación de recursos y, sobre todo, de recursos humanos, ahora. Requiere trabajo, ahora.”

a. Análisis de misión, valores y objetivos

El proceso de administración estratégica inicia con una cuidadosa evaluación y justificación de la misión, valores y objetivos organizacionales. Esto establece el escenario para la evaluación crítica de los recursos y capacidades de la organización, así como de las oportunidades y desafíos competitivos en el ambiente externo.

- Misión

La misión o propósito de una organización se puede describir como su razón para existir en la sociedad.

Cuando la misión es clara y contundente, es más fácil que una organización obtenga recursos y sistemas en la búsqueda de su intención estratégica. Las mejores organizaciones tienen un sentido claro de su misión, y emplean recursos con una intención estratégica hacia su cumplimiento.

Una declaración de la misión debe identificar el propósito y la filosofía de la organización en una forma que inspire a los empleados y que genere respeto entre los sectores afectados fuera de esta.

- Valores centrales

El cumplimiento organizacional siempre se verá afectado en parte por sus valores, que son creencias generales acerca de lo que es o no es adecuado.

Los valores centrales se reflejan en la cultura organizacional, que a la vez les da forma. En la administración estratégica, la presencia de valores centrales sólidos para una organización ayuda a construir la identidad institucional. Le imprime carácter a una organización a los ojos de sus empleados y de los sectores afectados externos y respalda su declaración de misión. Los valores compartidos también

ayudan a guiar el comportamiento de los miembros de una organización de formas significativas y consistentes.

- Objetivos

Mientras que una declaración de misión establece el propósito oficial de la organización y los valores centrales describen estándares adecuados de comportamiento para su cumplimiento, los objetivos operacionales dirigen las actividades hacia resultados clave y específicos. Estos objetivos son de plazo más corto frente a los cuales los resultados reales de desempeño se pueden medir como indicadores de progreso y mejoramiento continuo. Según Peter Drucker, entre los objetivos de operación de un negocio se podrían incluir los siguientes:

- Rentabilidad: producir con utilidades netas en el negocio.
- Participación de mercado: ganar y mantener una porción específica de un mercado de producto.
- Talento humano: reclutar y mantener una fuerza laboral de alta calidad.
- Salud financiera: adquirir capital y ganar rendimientos positivos.
- Eficiencia en costos: usar bien los recursos para operar a un bajo costo.
- Calidad del producto: producir bienes o servicios de alta calidad.
- Innovación: desarrollar productos y/o procesos nuevos.
- Responsabilidad social: contribuir positivamente con la sociedad.

b. Análisis de los recursos y habilidades organizacionales

Después de contar con una interpretación de la misión, valores y objetivos, el proceso de administración estratégica analiza a continuación los recursos y capacidades de la organización. Estos se pueden abordar mediante una técnica conocida como análisis SWOT en español quiere decir el análisis interno de las fuerzas y debilidades organizacionales, así como el análisis externo de las oportunidades y amenazas del entorno.

Un análisis SWOT comienza con una evaluación sistemática de los recursos y habilidades de la organización. Un objetivo fundamental es identificar competencias centrales en la forma de fortalezas especiales con sus competidores. Estas con capacidades que, debido a su originalidad, a su alto costo para ser imitadas y a que son insustituibles, se

convierten en posibles fuentes para una ventaja competitiva. Las competencias centrales se pueden encontrar en los conocimientos o habilidades especiales, en la tecnología superior, en las tecnologías de fabricación eficientes o en los sistemas únicos de distribución de productos, entre muchas otras posibilidades.

Las debilidades organizacionales son, por supuesto, la otra cara de la moneda. Se deben identificar también para obtener una perspectiva realista de la formulación de estrategias. El objetivo de esta última es crear estrategias que desarrollen las fuerzas organizacionales y reducir al mínimo el impacto de las debilidades.

c. Análisis de la industria y el ambiente

Un análisis SWOT no está completo mientras no se hayan analizado también las oportunidades y amenazas del ambiente externo. Estas se pueden localizar en medio de factores macroambientales como son la tecnología, el gobierno, las estructuras sociales y características demográficas de la población, la economía global y el ambiente natural. Pueden también incluir los avances en el ambiente de la industria en lo que respecta a proveedores de recursos, competidores y clientes.

El consultor administrativo y académico Michael Porter piensa que el asunto crítico en el ambiente externo es la naturaleza de la rivalidad y competencia dentro de la industria. Plantea el modelo de cinco fuerzas:

- Competidores. Intensidad de la rivalidad entre las firmas en la industria.
- Nuevos participantes. Amenazas de que nuevos competidores entren al mercado.
- Proveedores. Poder de negociación de los proveedores.
- Clientes. Poder de negociación de los compradores.
- Sustitutos. Amenazas de productos o servicios sustitutos.

Desde la perspectiva de Porter, estas fuerzas competitivas constituyen la estructura de la industria. El reto de la administración estratégica consiste en posicionar estratégicamente a una organización dentro de su industria, tomando en cuenta las implicaciones de las fuerzas que la hacen más o menos atractiva.

Por lo general, una industria que no es atractiva es aquella en la cual la rivalidad entre los competidores es intensa, donde existen amenazas sustanciales en la forma de

posibles nuevos participantes y productos sustitutos, y donde proveedores y compradores son muy poderosos en la negociación de asuntos tales como precios y calidad.

Por el contrario, una industria atractiva, tiene menos competencia existente, pocas amenazas de nuevos participantes o sustitutos, y un escaso poder de negociación entre proveedores y compradores. Al analizar sistemáticamente el atractivo de la industria en lo concerniente las cinco fuerzas, Porter piensa que se pueden elegir estrategias para dar a la organización una ventaja competitiva frente a sus rivales.

B. Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) señalan que el liderazgo estratégico se ocupa de administrar el proceso de creación de estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de una compañía, y por consiguiente, de incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas. A efecto de aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y que garanticen el crecimiento de las utilidades. Para tal efecto, una compañía debe ser capaz de superar a sus rivales, es decir, debe tener una ventaja competitiva.

La meta última de las compañías que generan utilidades es maximizar el valor para los accionistas por dos razones. La primera sería que los accionistas proporcionan a la compañía el capital de bienes y servicios. Si una compañía fracasa o quiebra, ellos no podrán recuperar su capital de riesgo.

En el segundo lugar, los accionistas son los propietarios legales de una sociedad anónima y, por lo tanto, sus acciones representan su titularidad sobre las utilidades que genera la compañía. Así, los administradores están obligados a invertir esas utilidades de modo que maximicen el valor para los accionistas. Sobre decir que, como se explica más adelante en este libro, los administradores deben observar una conducta ética, legal y socialmente responsable y, al mismo tiempo, deben trabajar para maximizar el valor accionista.

El termino valor para el accionista se refiere a los rendimientos que ganan los accionistas cuando han comprado acciones de una compañía. Estos rendimientos provienen de dos fuentes:

- La apreciación del capital con el valor de las acciones de una compañía

- Los pagos de dividendos

Una manera de medir la rentabilidad de una compañía es en razón del rendimiento que genera sobre el capital invertido en ella. La utilidad neta se entiende como el ingreso neto después de impuestos. Capital se refiere al monto de dinero invertido en la empresa, es decir, el capital de los accionistas más el monto adeudado a los acreedores. Entonces podemos concluir con que la rentabilidad es el resultado de la eficacia y la eficiencia con la que los administradores emplean el capital que tienen a su disposición para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Una compañía que emplea su capital con eficacia y eficiencia obtiene un rendimiento positivo sobre el capital invertido.

El crecimiento de las utilidades de una compañía se mide en razón del incremento de la utilidad neta a largo plazo del tiempo. Una compañía puede aumentar sus utilidades vendiendo sus productos en mercados que presentan un crecimiento rápido, quitando participación de mercado a sus rivales, aumentando la cantidad que vende a sus clientes existentes, expandiéndose en el exterior o diversificando su rentabilidad con nuevas líneas de negocios.

La rentabilidad y el crecimiento de las utilidades juntos son el motor principal del valor para los accionistas. A efecto de aumentar la rentabilidad y las utilidades a lo largo del tiempo, los administradores deben formular e implementar estrategias que brinden a su compañía una ventaja competitiva frente a sus rivales.

C. *Administradores estratégicos*

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) menciona que la pieza clave en el proceso de creación de las estrategias son los administradores. Cada administrador debe asumir su responsabilidad al formular estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y al ponerlas en práctica. Debe encabezar el proceso de creación de estrategias.

En la mayor parte de las compañías hay dos tipos de administradores: los administradores generales, que se encargan del desempeño de la compañía o del de una de sus divisiones o subunidades autónomas, y los administradores funcionales, que se encargan de supervisar una función determinada, es decir, una tarea, actividad u operación, como contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

En otras palabras, los administradores generales son los responsables de que un producto, negocio o la compañía entera registren pérdidas o ganancias.

Una compañía es un conjunto de funciones o departamentos que operan juntos con el propósito de llevar al mercado un bien o servicio particular. Si una empresa ofrece varias clases de bienes o servicios, suele duplicar estas funciones y crear varias divisiones autónomas (cada una con su propio conjunto de funciones) para administrar cada bien o servicio diferente. A su vez, los administradores generales de estas divisiones son los encargados de decidir cómo obtendrán una ventaja competitiva y una rentabilidad más alta con los recursos y el capital que tienen a su disposición.

a. Administradores al nivel corporativo

El nivel corporativo de la administración está compuesto por el director general ejecutivo (CEO), otros directores y el staff corporativo. Estos individuos están en la cima de la toma de decisiones dentro de la organización. El CEO es el administrador general principal. En colaboración con otros directores, la función de los administradores corporativos es supervisar el desarrollo de las estrategias de toda la organización. Su rol incluye definir las metas de la organización, determinar en cuáles negocios operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implementar estrategias que abarquen a los negocios individuales y liderar a la organización entera.

Los administradores corporativos también sirven de enlace entre los encargados de supervisar el desarrollo estratégico de una compañía y sus propietarios (los accionistas). Podríamos decir que estos administradores, y en particular el CEO, son agentes de los accionistas. Ellos se ocupan de garantizar que las estrategias de negocios y las corporativas que ha adoptado la compañía sean conscientes con el propósito de maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades; si no lo hacen, entonces es probable que los accionistas les pidan que rindan cuentas.

b. Nivel de administradores de los negocios

Una unidad de negocios es una división autónoma que ofrece un producto o un servicio a un mercado particular. El principal administrador general de los negocios es el director de la división. El papel estratégico de estos administradores es recibir las declaraciones generales en función de la dirección y la intención que llegan del nivel corporativo y traducirlas a estrategias concretas que abarcan a los negocios individuales. Los administradores corporativos se encargan de las estrategias que abarcan a los negocios

individuales, y a los administradores generales de los negocios se encargan a las estrategias específicas de un negocio particular.

c. Administradores del nivel funcional

Los administradores de nivel funcional son los encargados de las operaciones los negocios o las funciones específicos que forman parte de una compañía o de alguna de sus divisiones. Así, el ámbito de responsabilidad del administrador de una función suele estar limitado a una actividad organizacional, mientras que los administradores generales supervisan la operación de toda la compañía o de una división. Los administradores de las funciones no son responsables del desempeño general de la organización, pero desempeñan un rol estratégico fundamental: desarrollar las estrategias funcionales de su área que sirvan para alcanzar los objetivos estratégicos que han establecido los administradores generales corporativos y los de los negocios.

D. *Proceso de creación de las estrategias*

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) mencionan que con respecto al proceso que siguen los administradores para formular e implementar las estrategias. Muchos autores han subrayado que la estrategia es resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección general desempeña el rol más importante en este proceso. Aunque este punto de vista tiene cierta dosis de verdad, no refleja toda la realidad.

Por consiguiente, veremos lo que cabría describir como un modelo formal de planeación estratégica característico para crear estrategias.

a. Modelo del proceso de la planeación estratégica

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

- Elegir la misión de la compañía y sus metas principales
- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas
- Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta
- Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las

amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.

- Implementar las estrategias.

La formulación de una estrategia es la tarea de analizar el entorno interno de la organización y el externo para después escoger las estrategias adecuadas. En cambio, como dijimos antes, la implementación de la estrategia implica poner en acción las estrategias (o el plan).

Esto incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la compañía ha escogido en el nivel corporativo, el de negocios y el funcional; asignar funciones y responsabilidades a los administradores, asignar recursos, establecer objetivos a corto plazo; y diseñar el sistema de control de la organización y el de los premios. El proceso de creación de las estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, así como con los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia que ha elegido la organización.

Algunas organizaciones pasan por un nuevo ciclo del proceso de planeación estratégica cada año. Esto no significa necesariamente que los administradores elijan una nueva estrategia cada año. En muchos casos, el resultado solo radica en modificar o reafirmar una estrategia y una estructura que ya están operando. Los planes estratégicos generados mediante el proceso de planeación están proyectados por lo general para un plazo de entre uno y cinco años, y ese plan es actualizado o ampliado cada año. La mayoría de las organizaciones usa los resultados del proceso de planeación estratégica anual para alimentar el proceso presupuestario para el año siguiente, de modo que la planeación estratégica sirve para determinar la asignación de recursos en la organización.

b. Declaración de la misión

El primer componente del proceso de la administración estratégica es preparar la declaración de misión de la organización, la cual sirve de marco o contexto para formular las estrategias.

Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una compañía u organización, que se suele conocer como la misión; una declaración de un estado futuro deseado, que se suele conocer como la visión; una

declaración de los valores clave que representan el compromiso de la organización, y una declaración de las metas principales.

E. El proceso de la administración estratégica

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) mencionan que el proceso de la administración estratégica es un planteamiento racional que emplean las compañías para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

Las compañías emplean el proceso de la administración estratégica para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

Las compañías analizan el entorno externo y su organización interna, y después formulan e implementan una estrategia para llegar al nivel de desempeño que quieren.

El nivel de competitividad estratégica de la compañía y la medida en que obtiene rendimientos superiores al promedio reflejan su desempeño. La compañía alcanza la competitividad estratégica cuando plantea e implementa una estrategia que crea valor. Los rendimientos superiores al promedio (que exceden a los que los inversionistas esperan obtener de otras inversiones que tienen un grado similar de riesgo) sientan las bases necesarias para satisfacer al mismo tiempo a todos los grupos de interés de la compañía.

F. Tipos de estrategias al nivel de negocio

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) mencionan las compañías optan por alguna de cinco estrategias al nivel de negocio para establecer la posición estratégica que desean y para defenderla frente a las competidoras: el liderazgo en costo, la diferenciación, el liderazgo en costo enfocado a una meta, la diferenciación enfocada a una meta y el liderazgo en costo y la diferenciación integrados. Cada una de las estrategias al nivel del negocio ayuda a la compañía a establecer una ventaja competitiva particular, dentro de un ámbito de competencia particular, y a explotarla. El modo en que las compañías integran las actividades que desempeñan dentro de cada una de las diferentes estrategias al nivel del negocio demuestra las diferencias que existen entre una y otras. Cuando las compañías eligen una estrategia al nivel de negocio evalúan dos clases de posibles ventajas competitivas: “un costo más bajo que el de las rivales o la capacidad para diferenciarse e imponer un precio extraordinario que exceda al costo extra por la diferencia. Un costo más

bajo se debe a la capacidad de la compañía para desempeñar las actividades de forma diferente a sus rivales; la diferenciación indica que la compañía tiene la capacidad para desempeñar actividades diferentes y valiosas. Por lo tanto, para implementar su estrategia al nivel de negocio, la compañía se basa en la esencia y la calidad de sus recursos, capacidades y competencias centrales internos para forjar una ventaja competitiva en costo o una ventaja competitiva por diferenciación.

G. *Etapas de la administración estratégica*

(Wheelen & Hunger, 2013) nos mencionan que, al principio, la administración estratégica era más útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias. Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina económica hacen que los directores profesionales de hoy en todas las organizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para mantener la competitividad de sus empresas en un entorno cada vez más volátil.

A medidas que los administradores intentan manejar mejor su entorno dinámico, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica:

Etapas 1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo en que la mayor parte de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona muy poca información acerca del entorno. Esta planificación operativa simplista, que solo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de saturar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapas 2. Planificación basada en pronóstico: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder su utilidad para proyectar la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En ese momento consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores ubican cualquier dato del entorno disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las actuales tendencias a cinco años. Esta etapa requiere también

mucho tiempo y con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los gerentes o directores compiten por porciones mayores de los fondos proyectados. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada por el entorno: al sentirse frustrada por planes a cinco años altamente politizados e ineficaces, la alta gerencia toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa busca responder más adecuadamente a los cambios en los mercados y la competencia mediante el pensamiento estratégico. La planeación se retira del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la empresa. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Los expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un “retiro” dirigido por miembros del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente. Esta planificación de arriba abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los directivos de niveles inferiores. Por lo general, la alta dirección desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa 4. Administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación y el compromiso de los directivos de niveles inferiores, la alta gerencia determina grupos de planificación integrados por administrativos y empleados clave de diversos niveles que participan en diferentes departamentos y grupos de trabajo.

Por lo tanto, desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos al logro de los principales objetivos de la empresa. En ese momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años, que se realiza anualmente, se reemplaza por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible solo por la alta gerencia, ahora se encuentra diseminada, a través de redes de área local e intranets, entre el personal de toda

la organización. En lugar de un equipo de planificación grande y centralizado, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la alta gerencia aún inicia el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes surgen de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no solo fluye de arriba abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles.

H. Beneficios de la administración estratégica

(Wheelen & Hunger, 2013) mencionan sobre que la administración estratégica exalta el desempeño de largo plazo. Muchas empresas logran fugaces altos rendimientos en el corto plazo; sin embargo, pocas de ellas se sostienen durante un largo periodo. Tener éxito a largo plazo no solo depende de realizar las necesarias actividades para satisfacer los nuevos mercados constantemente cambiantes.

La investigación revela que generalmente las organizaciones que practican la administración estratégica superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una apropiada correspondencia o “concordancia” entre el entorno de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. La planeación estratégica se fortalece en la medida en que el entorno es menos predecible.

En una encuesta realizada a 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios mejores calificados de la administración estratégica fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un entorno rápidamente cambiante.

La investigación sobre las prácticas de planificación de las empresas de la industria petrolera concluye que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, los cuales forman parte de un proceso de planificación orientado hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante. En particular, las pequeñas empresas planifican de manera informal e irregular. No obstante, estudios de pequeñas y medianas empresas revelan que cuanto mayor sea el

nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal, mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando este se mide en relación con el aumento de las ventas.

Variable dependiente: Desempeño organizacional

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) menciona que el desempeño organizacional es el rendimiento que muestra la empresa desarrollando y cumpliendo sus objetivos.

(Robbins & Coulter, 2014) mencionan que el desempeño organizacional es el grado de eficiencia y eficacia que muestra la empresa.

(Martínez, 2013) menciona que el desempeño organizacional tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral y que no solo es la base para las decisiones del personal, sino también afecta a la motivación de los empleados que es pieza clave en su rendimiento.

(Louffat, 2012) menciona que el desempeño organizacional es un proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir periódicamente la eficiencia del funcionamiento en el cumplimiento de las tareas.

A. Evaluación del desempeño organizacional

(FAO, 2017) menciona que el proceso de evaluación del desempeño organizacional se puede realizar siguiendo las etapas que se ilustran a continuación. Idealmente, debería ser llevado a cabo por la organización en forma de autoevaluación con la asistencia de un facilitador externo. Sus dimensiones son las siguientes:

- a. La motivación organizacional se refiere a la aptitud de la organización para movilizar su capital humano para lograr sus metas. La motivación se asienta en la visión y misión de la organización, en su cultura, valores y sistemas de incentivos, todos los cuales se ven marcados por la historia de la organización.
- b. La capacidad organizacional se refiere a la dotación en recursos de la organización (es decir su capital humano, físico y financiero) y a los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital (p.ej. liderazgo estratégico, gestión de la programación y de los procesos).

- c. El entorno externo se refiere a los factores externos que facilitan o menoscaban el desempeño de una organización. Esto incluye el ordenamiento político del país, su situación económica, las normas socioculturales, etc. así como la calidad de las relaciones que una organización ha entablado con otras organizaciones y partes interesadas.

B. Administración y planeación del desempeño organizacional

(Chiavenato & Sapiro, 2011) señalan que la ejecución de la estrategia depende del desempeño de la organización y esta influye en gran medida en su realización de diversas maneras:

- La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización: La ejecución de la estrategia determina la asignación de recursos y las tareas críticas que deben realizar la organización. La estrategia sirve para establecer lo que es crítico.
- La ejecución de la estrategia influye en el diseño organizacional: En realidad, este debe servir a aquella, es decir que la estructura organizacional está en función de la estrategia. En otras palabras, la estructura debe seguir la estrategia. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones tanto de estructura, organizacional como de ejecución de la estrategia.
- Ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es a su vez influida por ellos: la estrategia organizacional tiene vínculos con el poder, la política, y los conflictos entre las personas y los grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, pues en la medida en que un grupo se vuelve más poderoso, también es más capaz de influir en la ejecución de la estrategia.
- La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y a la ejecución misma de la estrategia: las decisiones sobre la estrategia y su ejecución, en el nivel individual, grupal o sistémico, son interdependientes y se combinan para determinar qué tan eficaz será la organización para alcanzar sus objetivos globales. Una estrategia que tiene enorme potencial de éxito puede fallar si su ejecución ha sido mal proyectada, si los equipos no funcionan bien o si las personas no están debidamente preparadas y motivadas. De igual manera, la

organización podrá no ser eficaz, aun cuando cuente con personas motivadas y equipos empoderados, si ejecuta la estrategia de forma inadecuada.

Con respecto a la planeación del desempeño organizacional señalan que el desempeño organizacional no puede dejarse al azar. Debe seguir la misión organizacional, la visión de futuro, y, sobre todo, la estrategia diseñada. A continuación, se enumeran los pasos para la planeación del desempeño organizacional.

a. La planeación del desempeño, que implica:

- Que hacer: en términos de objetivos por alcanzar, normas, meta y resultados que se pretenden alcanzar.
- Como hacerlo: en términos de competencias, habilidades y conocimientos necesarios y comportamientos.

b. La ejecución del desempeño, que implica:

- Responsabilidades administrativas, o sea lo que deben hacer los ejecutivos y los líderes de la organización para crear condiciones que motiven a las personas, eliminar los problemas que surgen de manera intempestiva, revisar y actualizar los objetivos, proporcionar oportunidades y reforzar las actitudes, y los desempeños adecuados.
- Responsabilidades individuales: Alcanzar los objetivos, comunicación abierta, compartir datos e información relevante, retroalimentación y coaching.

c. Evaluación del desempeño, que implica:

- Incentivos: a partir del liderazgo participativo, el reconocimiento, las recompensas por el buen desempeño, la motivación y la comunicación a las personas.
- Coaching: el líder se debe convertir en un coach que ofrece capacitación y desarrollo a las personas, además de oportunidades de crecimiento y de hacer carrera, así como recursos.

C. La motivación y el desempeño de los empleados

(Griffin & Moorhead, 2010) mencionan que ninguna teoría o modelo aclara por completo la motivación; cada una busca solo determinados factores que en realidad

resultan un comportamiento motivado. Es más, incluso si una teoría fuera emplear en una situación particular, un gerente podría aun necesitar descifrar en términos operativos. En simultáneo, que usan las teorías sistemas reales como instrumentos, los gerentes necesitan comprender algunos procedimientos, sistemas y métodos operativos para mejorar la motivación y desempeño.

Hay cierto potencial para un comportamiento motivado destinado al desempeño del empleado. Por ejemplo, suponga que un empleado quiere más relaciones sociales; mejor dicho, quiere satisfacer las necesidades de pertenencia, relación o afiliación. Esto significa que hay un potencial para que el empleado quiera desempeñarse en un nivel más alto si cree que ello satisfará esas necesidades sociales. Del mismo modo, si el alto desempeño de un empleado en el pasado estuvo seguido de un fuerte reforzamiento positivo, de nuevo hay un potencial de motivación orientado a un desempeño mejorado.

Pero los gerentes pueden tener que tomar ciertas medidas para traducir el potencial de motivación dirigido a un desempeño mejorado a una motivación real y a un desempeño mejorado real. En varios casos, estas medidas pueden vincularse a una necesidad específica o proceso que ha creado el potencial existente. Por ejemplo, conceder más oportunidades de interacción social que dependan de un desempeño mejorado podría acumular las necesidades sociales de los empleados. Aunque, de forma típica, un gerente quiere ir más allá para ayudar a traducir el desempeño potencial a uno real.

Para mejorar el desempeño en las empresas los gerentes pueden usar una variedad de métodos para mejorar el desempeño en las empresas. Las perspectivas basadas en la necesidad y en el proceso en la motivación explican algunos de los factores que participan en el incremento del potencial de un comportamiento motivado orientado a un desempeño mejorado. Los gerentes entonces pueden usar medios como el establecimiento de metas, diseño de puestos, arreglo de trabajos flexibles, gestión del desempeño, recompensas y modificación del comportamiento organizacional para ayudar a traducir este potencial en un desempeño real mejorado.

las organizaciones, por lo general, esperan mucho en muy poco tiempo cuando implementan los equipos. Lo cierto es que, a menudo las cosas empeoran antes de mejorar. La gerencia en Investors Diversified, el gigante de los servicios financieros en Minnesota, esperaba que la planeación del inicio de equipos tomara de tres a cuatro meses. La planeación real tomo ocho meses y medio normalmente toma un año o más antes de que los niveles de desempeño vuelvan a por lo menos sus niveles antes de la implementación

de los equipos. Si los equipos se establecen sin una adecuada planeación, su desempeño puede nunca volver a los niveles anteriores. El largo tiempo de proceso para el mejoramiento del desempeño podría ser desalentador para los gerentes que reaccionaron con la moda de los equipos y esperaban rendimientos inmediatos.

Las etapas de implementación que se analizaron en las secciones anteriores corresponden a los puntos clave en la curva del desempeño de los equipos. Al inicio, el desempeño está en sus niveles normales, a pesar que en ciertos momentos la anticipación y entusiasmo de los equipos hace que se dé un ligero incremento en el desempeño. Los equipos continuamente están confundidos y frustrados con la capacitación y la falta de dirección de la alta gerencia al punto en que el desempeño real puede declinar. En la fase 3, los equipos centrados en el líder se vuelven más cómodos con la idea del equipo y se reenfojan en el trabajo de equipo. Cuando se haya determinado una vez más el liderazgo a pesar que sea como un líder interno, más que con un gerente o supervisor externo. Así, su desempeño normalmente regresa por lo menos su nivel anterior. En la fase 4, los equipos empiezan a experimentar el potencial real del trabajo en equipo y producen más de sus niveles previos. Por último, en la fase 5, los equipos auto dirigidos son maduros, flexibles y por lo general determinan nuevos records de desempeño.

Las organizaciones que cambian a un arreglo basado en equipos requieren el reconocimiento del tiempo y el esfuerzo que tiene que ver en hacer dicho cambio. Las esperanzas de tener resultados inmediatos y positivos pueden llevar a una decepción. Los aumentos más rápidos en el desempeño suceden entre la fase centrada en el líder y la fase centrada en el equipo, porque los equipos se han encargado de pasar las etapas difíciles de bajo desempeño, han tenido mucha capacitación y están listos para el uso de su independencia y libertad para tomar decisiones sobre su trabajo. Los integrantes de los equipos están muy comprendidos entre sí para el éxito del equipo. En la fase 5, la gerencia debe asegurarse de que los equipos estén orientados en las metas estratégicas de la organización.

La pregunta de dónde comenzar la implementación de los equipos en realidad no tiene ningún problema. El cambio comienza en la parte superior en cada implementación exitosa de equipos. Las altas gerencias tienen tres grandes relevancias de roles que desempeñar; en primer lugar, debe decidir cambiar a una organización que se basa en equipos por razones de negocios firmes vinculadas con el desempeño. Un cambio cultural resaltante no se puede hacer porque sea la moda, porque el jefe asistió a un seminario sobre

equipos o porque se necesite un arreglo rápido. En segundo lugar, la alta gerencia es instrumental para comunicar las razones para el cambio al resto de la organización. El tercer lugar, la alta gerencia tiene que respaldar el esfuerzo del cambio durante los periodos difíciles. Como se ha mencionado antes, el desempeño por lo general desciende durante primeras etapas de la implantación de equipos. El respaldo de la alta gerencia puede incluir aliento verbal a los miembros de equipos, pero además se necesitan sistemas organizacionales de soporte. Varios ejemplos de sistemas de soporte de equipos tienen inventarios y sistemas de programación más eficientes, una mejor contratación y sistemas de selección, sistemas de información mejorados y sistemas de compensación apropiados.

D. Gestión de desempeño en las organizaciones

(Griffin & Moorhead, 2010) mencionan que en la mayoría de la meta está enfocada hacia algún elemento del desempeño. Los gerentes pueden hacer una variedad de cosas para mejorar la motivación de los empleados y el desempeño, abarca el rediseño de los puestos, otorgar una mayor participación, crear arreglos de trabajo de puestos alternos y establecer metas. Además, puede fracasar en hacer cosas que podrían haber mejorado la motivación y el desempeño e incluso, de forma inadvertida hacer cosas que minimicen la motivación y el desempeño. Así, la clara importancia de que el desempeño se aborde como algo que puede y debe ser administrado.

a. La naturaleza de la gestión del desempeño

El centro de la gestión del desempeño es la medición real del desempeño de un individuo o grupo. La medición del desempeño, o evaluación del desempeño, es el proceso por el cual alguien:

- Evalúa las conductas de trabajo del empleado por medición y comparación con estándares previamente establecidos.
- Documenta los resultados.
- Comunica los resultados a los empleados.

Un sistema de gestión del desempeño (SGD) incluye los procesos y las actividades que participan en las evaluaciones del desempeño. Una evaluación de desempeño simple comprende un gerente y un empleado en tanto que un SGD incorpora el contexto de administración de la calidad total a largo plazo de las políticas, los procedimientos y

recursos organizacionales que respaldan la actividad a prueba. La oportunidad y la frecuencia de las evaluaciones, la elección de quien evalúa a quien, los procedimientos de medición, los métodos de registrar las evaluaciones y el almacenamiento y la distribución de la información son todos los aspectos del SGD.

b. Propósitos de la medición del desempeño

La medición de desempeño puede de ayudar a muchos fines. La capacidad de conceder retroalimentación valiosa es un propósito crucial. La retroalimentación, a su vez, le dice al empleado en donde se encuentra de la gerencia. Desde luego, los resultados de la evaluación además se usan para decidir y justificar las asignaciones de recompensas. Las evaluaciones de desempeño se pueden usar como punto de inicio para las discusiones de capacitación, desarrollo y comportamiento. Por último, los datos generados por el sistema de evaluación del desempeño se pueden usar para predecir las necesidades futuras de los recursos humanos, planear la sucesión gerencial y orientar otras actividades de recursos humanos como reclutamiento, capacitación y programas de desarrollo.

Las evaluaciones de desempeño con una orientación de juicio se enfocan en el desempeño pasado y se ocupan esencialmente con la medición y comparación del desempeño y con los usos de la información generada. Las evaluaciones con una orientación al desarrollo se orientan en el futuro y usan información de las evaluaciones para mejorar el desempeño. Si el desempeño futuro mejorado es la interacción del proceso de evaluación, el gerente se puede orientar en los objetivos o las metas de los empleados, en eliminar obstáculos o problemas que impiden el desempeño y en necesidades de capacitación futuras.

c. Medición básica del desempeño

Las evaluaciones de desempeño con un enfoque de juicio se orientan en el desempeño pasado y se ocupan esencialmente con la medición y comparación del desempeño y con los usos de la información generada. Las evaluaciones con un enfoque al desarrollo se orientan en el futuro y usan información de las evaluaciones para mejorar el desempeño. Si el desempeño futuro mejorado es la interacción del proceso de evaluación, el gerente se puede orientar en los objetivos o las metas de los empleados, en eliminar obstáculos o problemas que frenan el desempeño y en necesidades de capacitación futuras.

d. El evaluador

En la mayoría de los casos de los sistemas de evaluación, el principal evaluador del desempeño es el supervisor. Esto al hecho evidente de que se supone que el supervisor esta es la mejor posición de estar consciente del desempeño diario del empleado. Más aun, es el supervisor quien tradicionalmente ha proporcionado la retroalimentación del desempeño a los empleados y determina las recompensas y sanciones basadas en el desempeño. Pero, a menudo surgen los problemas si el supervisor tiene la información incompleta acerca del desempeño del empleado. Por ejemplo, el supervisor tener un poco de conocimiento de primera de mano del desempeño de un empleado que trabaja solo fuera de las instalaciones de la organización, como un vendedor que hace visitas solo a los clientes o una persona de mantenimiento que maneja problemas de equipos de campo. Pueden surgir problemas similares cuando el supervisor tiene una comprensión limitada del conocimiento técnico incluido en el puesto de un empleado. Por ejemplo, el supervisor tener un poco de conocimiento de primera de mano del desempeño de un empleado que trabaja solo fuera de las instalaciones de la empresa, como un vendedor que realiza visitas solo a los clientes o una persona de mantenimiento que maneja problemas de equipos de campo. Pueden surgir problemas similares cuando el supervisor tiene una comprensión limitada del conocimiento técnico incluido en el puesto de un empleado.

Una solución a menudo a estos problemas es un sistema de evaluadores múltiples que incorpora evaluaciones de varias personas familiarizadas con el desempeño del empleado. Por ejemplo, una posible alternativa es utilizar al empleado como evaluador. Aunque puede no ser así, la mayoría de los empleados en realidad son muy capaces de evaluarse en una forma más seria.

Uno de los enfoques más interesantes que se usan muchas organizaciones en la actualidad es algo que se llama retroalimentación de 360 grados (un sistema de gestión del desempeño en que las personas perciben retroalimentación del desempeño de las personas que están alrededor de ellas en la organización) su jefe, sus colegas y compañeros y sus propios subordinados. Así, la retroalimentación viene de todo su alrededor o de 360 grados. Esta forma de evaluación del desempeño puede ser muy beneficiosa para los gerentes, porque generalmente les da una gama mucho más amplia de la retroalimentación relacionada con el desempeño de la que proporciona una evaluación tradicional. Uno de los enfoques más interesantes que se utilizan muchas organizaciones en la actualidad es algo que se llama retroalimentación de 360 grados (un sistema de gestión del desempeño en que las personas perciben retroalimentación del desempeño de las personas que están alrededor

de ellas en la organización) su jefe, sus colegas y compañeros y sus propios subordinados. Así, la retroalimentación viene de todo su alrededor o de 360 grados. Esta forma de evaluación del desempeño puede ser muy beneficiosa para los gerentes, porque generalmente les da una gama mucho más extensa de la retroalimentación relacionada con el desempeño de la que proporciona una evaluación tradicional.

e. Frecuencia de la evaluación

Uno de los enfoques más interesantes que se utilizan muchas organizaciones hoy en día es algo que se llama retroalimentación de 360 grados (un sistema de gestión del desempeño en que las personas notan retroalimentación del desempeño de las personas que están alrededor de ellas en la organización) su jefe, sus colegas y compañeros y sus propios subordinados. Así, la retroalimentación viene de todo su alrededor o de 360 grados. Esta forma de evaluación del desempeño puede ser muy beneficiosa para los gerentes, porque generalmente les da una gama mucho más extensa de la retroalimentación relacionada con el desempeño de la que proporciona una evaluación tradicional.

f. Medición del desempeño

La piedra angular de un buen sistema de gestión del desempeño es el método que se usa para medir el desempeño.

El método de medición proporciona la información que los gerentes usan para tomar las decisiones acerca de los ajustes de salario, promociones, transferencias, capacitación y disciplina. Las cortes y los lineamientos de oportunidad igualitaria del empleo han ordenado que las mediciones del desempeño estas basadas en criterios relacionados con el empleo más que algún otro factor como amistad, edad, genero, origen u origen nacional. También, para proporcionar útil para quien toma decisiones, las evaluaciones del desempeño deben ser validas, confiables y libre de sesgo. No pueden producir calificaciones que sean demasiado indulgentes ni demasiados severos, ni tampoco, que todo agrupe en un punto medio. Además, deben estar libres de errores perceptuales y de oportunidad.

En algunos métodos más frecuentes para evaluar el desempeño individual son las escalas de calificación gráfica, lista de verificación, ensayos o diarios, escalas de calificación determinadas por el comportamiento y sistemas de elección forzosa. Estos sistemas son fáciles de usar y familiares para la mayoría de los gerentes. Pero, dos

importantes son comunes a todos métodos: la tendencia a evaluar a la mayoría de los individuos en aproximadamente el mismo nivel de incapacidad para discriminar entre los niveles variables de desempeño.

Los métodos comparativos de evaluación dos o más empleados al compararlos entre sí en relación con varias dimensiones de desempeño.

E. Modelos de coaching para los empleados con desempeño por debajo del nivel y afecta el desempeño organizacional

(Lussier & Achua, 2005) mencionan que cuando los administradores retroalimentan a los trabajadores que se desempeñan por debajo de las normas establecidas, las 10 directrices del coaching son resaltantes. No obstante, casi todos los administradores tienen la tendencia a avergonzar, remarcar lo negativo y criticar a la persona que se está desempeñando por debajo de los estándares, que en vez de elogiar a la persona que hace un buen trabajo. Trate de eludir caer en esta tentación, pues es realmente inservible. No excluya a quienes se desempeñan mal, ni cree relaciones negativas con ellos. Estas personas necesitan la retroalimentación que usted le pueda dar de forma directa. Sea persistente; no los abandone. Antes de pasar al modelo, se analizará la teoría de las atribuciones y la fórmula del desempeño, ya que estas influyen en dicho modelo de forma importante.

La fórmula de desempeño explica el desempeño en función de la capacidad, la motivación y los recursos.

Cuando hay un desempeño bajo esto se debe a la capacidad del trabajador, la acción correctiva del coaching consiste en capacitarlo, curso de capacitación laboral. Cuando el trabajador no tiene motivación puede ser de mucha ayuda ciertas técnicas motivadoras, como el elogio. Hable con el trabajador para entrenarlo y elaboren juntos un plan que mejore su desempeño. Cuando el problema son los recursos como: herramientas, materiales, equipo, información, que otros no estén haciendo su trabajo, imponderables, el tiempo, etc., necesariamente se tiene conseguir los recursos que hacen falta. Como resultado, usted debe superar los obstáculos que se atraviesen en el camino del desempeño.

Los pasos del modelo de Coaching son:

- Describir el desempeño actual.

- Describir el desempeño deseado.
- Formalizar un compromiso de cambio.
- Dar seguimiento.

Una vez más, use en el marco del modelo de coaching las 10 directrices que dieron para el coaching.

Paso 1. Describa el desempeño actual. Describa con todo el detalle la conducta que hay que modificar; use para ello ejemplos específicos. Así como, por ejemplo, en el caso de un problema de capacidad o de modificación diga algo como; “hay una forma de levantar las cajas que reducirá las probabilidades de que te lastimes”.

Paso 2. Describa el desempeño deseado. Explique al empleado exactamente como se espera que se desempeñe. Si el motivo del mal desempeño es la capacidad, sería muy adecuado enseñar y darle un curso de capacitación laboral. Si el trabajador conoce la manera adecuada, la causa puede ser que no se siente motivado. Si este es el caso, no es necesaria la demostración; basta con que describa el desempeño deseado y le diga al trabajador porque es muy resaltante que la realice de esa forma.

Así se da como ejemplo, en términos de capacidad: “si te inclinas y levantas la caja apoyándole en las piernas, en lugar de apoyarte en la espalda, te resultará más sencillo y habrá menos probabilidades de que te lastimes. Déjame demostrártelo”. Si es de orden motivacional: “¿Por qué no te inclinas y te apoyas en las piernas, en lugar de en la espalda, al levantar las cajas?”

Paso 3. Formalice un compromiso de cambio. Cuando atraviere un problema de desempeño que se refiera a la capacidad, no necesita hacer que los trabajadores se comprometan a cambiar, si parecen estar dispuestos hacerlo. No obstante, si defienden su manera de hacer las cosas y usted tiene la certeza de que esta no es tan buena, explíqueles porque su propuesta es mejor. Si no consigue con una persuasión racional que el trabajador entienda y este de acuerdo, haga un compromiso verbal recurriendo al poder coercitivo, si como; con una amenaza disciplinaria. Además, en el caso de problemas de origen motivacional en el desempeño esto es muy destacable, porque si el trabajador no está dispuesto a comprometerse con un cambio, es probable que no lo realice.

Se da como ejemplo, en términos de capacidad: es muy probable que el trabajador esté dispuesto hacerlo en manera correcta, así que saltar este paso. Si se trata de falta de

motivación, dígame: “¿podrías, de ahora en adelante, inclinarte en el lugar de apoyarte en la espalda”?

Paso 4. De seguimiento. Recuerde que algunos empleados solo hacen bien las tareas que los jefes supervisan, y no lo que se espera de ellos; por lo tanto, es claro dar un buen seguimiento a su trabajo en conjunto para asegurarse de que se orientan como la organización desea que lo hagan.

- Describa el desempeño actual.
- Describa el desempeño deseado.
- Formalice un compromiso con el cambio.
- De seguimiento.

Si atraviesas un problema que se vincule con la capacidad, y el trabajador es receptivo y ha omitido el paso 3, no diga nada al respecto, pero obsérvelo para que tenga la seguridad de que, en el futuro, hacer correctamente la misma tarea. Vuélvalo a capacitar si es necesario. Si se trata de un problema motivacional, dígame que le dará seguimiento y mencione cuáles serán los posibles resultados si continúa cometiendo los mismos errores.

Así como, si se trata de un problema de capacidad, quédese callado, pero observe. Si es de motivación, dígame al empleado: “es peligroso que levantes las cajas apoyándote en la espalda; si te descubro haciendo de nuevo, adoptare una medida disciplinaria.

2.3 Definición de términos básicos

Administración estratégica

La administración estratégica es el proceso de formular e implementar estrategias para alcanzar metas a largo plazo y conservar la ventaja competitiva.

Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es el proceso de crear estrategias, primero por medio de la evaluación de las estrategias existentes, de la organización y de su ambiente.

Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es el proceso de destinar recursos y poner estrategias en marcha, una vez que se han creado las estrategias, se debe actuar sobre ellas en forma satisfactoria para obtener los resultados esperados.

Desempeño organizacional

Desempeño organizacional es el rendimiento que muestra la empresa desarrollando y cumpliendo sus objetivos.

Motivación organizacional

Se refiere a la aptitud de la organización para movilizar su capital humano para lograr sus metas.

Capacidad organizacional

Se refiere a la dotación en recursos de la organización (es decir su capital humano, físico y financiero) y a los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital.

Entorno externo

Se refiere a los factores externos que facilitan o menoscaban el desempeño de una organización.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

La administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. La formulación de la estrategia influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.
- b. La implementación de la estrategia influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) señalan que la investigación de diseño no experimental se define como la investigación que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio.

Es transversal ya que se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se estudió como las dimensiones de la variable independiente influye en la variable dependiente, siendo explicativo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 40 trabajadores del Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, distribuidos de la siguiente manera:

- Agencia Huacho : 21 trabajadores
- Agencia Huaura : 4 trabajadores
- Agencia Sayán : 4 trabajadores
- Agencia Churín : 5 trabajadores
- Agencia Oyón: 6 trabajadores

3.2.2 Muestra

No se realizó el cálculo de la muestra al ser pequeña la población, sin embargo, es significativa en función de las variables y además el ámbito de extensión al considerar a todas las agencias de la provincia de Huaura

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta.

El instrumento utilizado fue el cuestionario.

Validación del cuestionario

La validez del Cuestionario se realizó mediante el Test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) en la cual utiliza la proporción de la variancia de los datos donde cuanto más próximo de 1 (unidad) mejor es el resultado, indicando que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

| Prueba de KMO y Bartlett | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,737 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 794,217 |
| | gl | 231 |
| | Sig. | ,000 |

Confiabilidad del cuestionario

Para tener confianza en una prueba se debe de determinar la confiabilidad de la misma en tal sentido el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.853, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,853 | 22 |

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software a emplear es el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión N° 24. Los resultados son presentados en tablas y figuras.



CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos generales de los trabajadores

Tabla 1

Género de los trabajadores del Banco de la Nación

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Masculino | 20 | 50,0 |
| Válidos Femenino | 20 | 50,0 |
| Total | 40 | 100,0 |

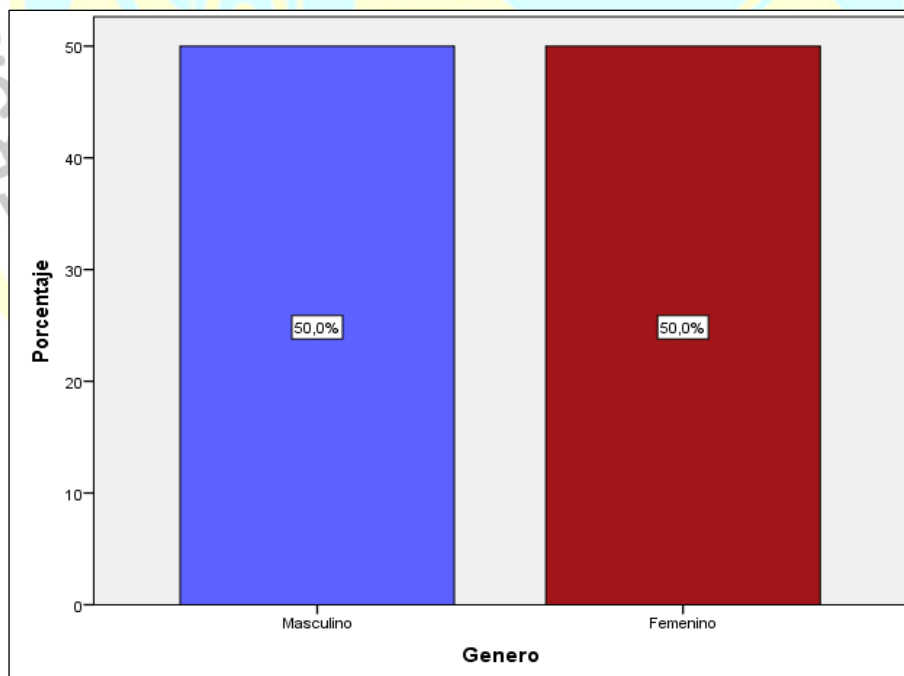


Figura1. Género de los trabajadores del Banco de la Nación.

Se observa en la Tabla 1 que el 50% de los encuestados son del género masculino y el 50% son del género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores del Banco de la Nación

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|------------|
| Válidos | | |
| Entre 25 años a 31 años | 7 | 17,5 |
| Entre 32 años a 45 años | 25 | 62,5 |
| Más de 45 años | 8 | 20,0 |
| Total | 40 | 100,0 |

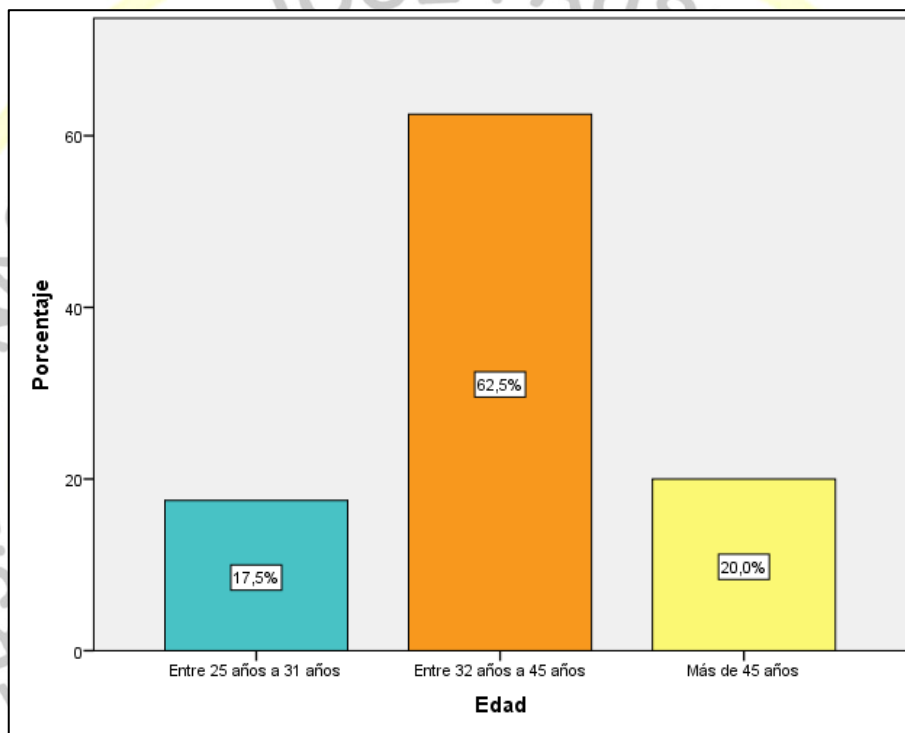


Figura 2. Edad de los trabajadores del Banco de la Nación.

Se observa en la Tabla 2 que el 17,5% de los encuestados tienen entre 25 años a 31 años, el 62,5% está entre 32 años a 45 años y el 20% está con más de 45 años.

Tabla 3

Grado académico de los trabajadores del Banco de la Nación

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|--------------|
| Grado de Bachiller | 8 | 20,0 |
| Título profesional | 18 | 45,0 |
| Grado de Magister o Maestro | 7 | 17,5 |
| Grado de Doctor | 5 | 12,5 |
| Otros | 2 | 5,0 |
| Total | 40 | 100,0 |

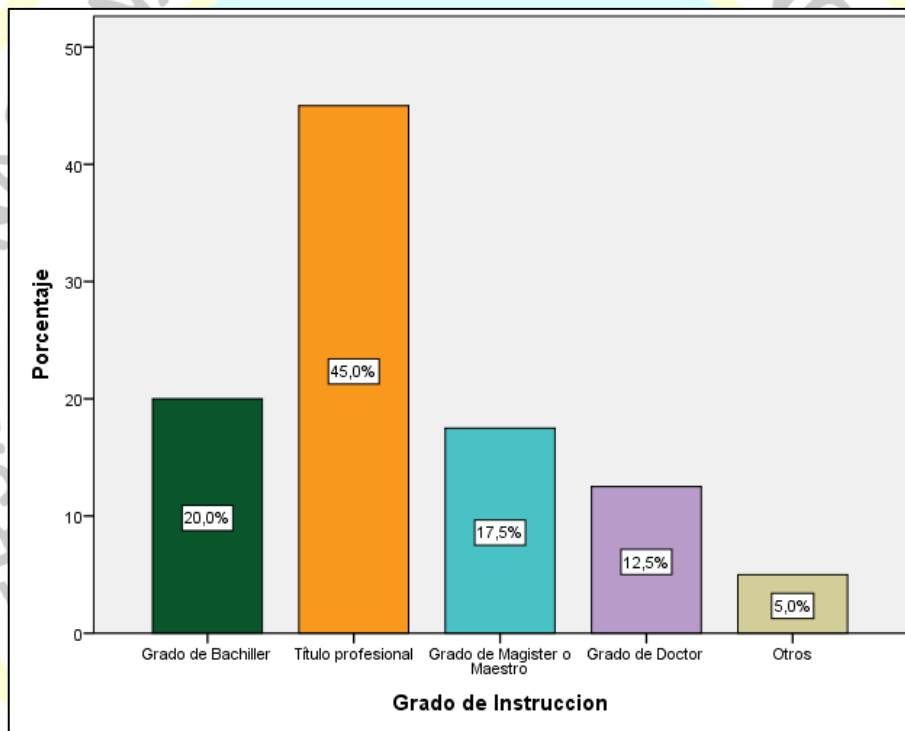


Figura 3. Grado académico de los trabajadores del Banco de la Nación.

Se observa en la Tabla 3 que el 20% tiene grado de bachiller, el 45% tiene título profesional, el 17,5% grado de magister o maestro, el 12,5 tiene grado de doctor y el 5% otro tipo de estudios.

B. Análisis univariante de la variable “Administración estratégica”

Tabla 4

Formulación de las estrategias

| Item | Nunca | | Casi nunca | | A veces | | Casi siempre | | Siempre | |
|--|-------|------|------------|-----|---------|------|--------------|------|---------|------|
| | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. |
| 1. ¿El Banco de la Nación tiene establecida de manera clara su misión? | 13 | 32,5 | 0 | 0 | 3 | 7,5 | 3 | 7,5 | 21 | 52,5 |
| 2. ¿El Banco de la Nación tiene establecidos de manera clara cada uno de sus objetivos? | 13 | 32,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 10,0 | 23 | 57,5 |
| 3. ¿El Banco de la Nación tiene establecidas de manera clara las estrategias que tiene en marcha en la actualidad? | 13 | 32,5 | 2 | 5,0 | 7 | 17,5 | 8 | 20,0 | 10 | 25,0 |
| 4. ¿El Banco de la Nación cuenta con los recursos y capacidades adecuadas para lograr cada objetivo? | 15 | 37,5 | 0 | 0 | 9 | 22,5 | 4 | 10,0 | 12 | 30,0 |
| 5. ¿El Banco de la Nación tiene en cuenta su ambiente externo para la toma de decisiones? | 13 | 32,5 | 0 | 0 | 5 | 12,5 | 3 | 7,5 | 19 | 47,5 |
| 6. ¿El Banco de la Nación tiene definida de manera clara su estrategia corporativa? | 13 | 32,5 | 0 | 0 | 2 | 5,0 | 4 | 10,0 | 21 | 52,5 |
| 7. ¿El Banco de la Nación tiene definida de manera clara su estrategia de negocio? | 13 | 32,5 | 2 | 5,0 | 7 | 17,5 | 8 | 20,0 | 10 | 25,0 |
| 8. ¿El Banco de la Nación tiene definida de manera clara su estrategia funcional? | 15 | 37,5 | 0 | 0 | 9 | 22,5 | 6 | 15,0 | 10 | 25,0 |

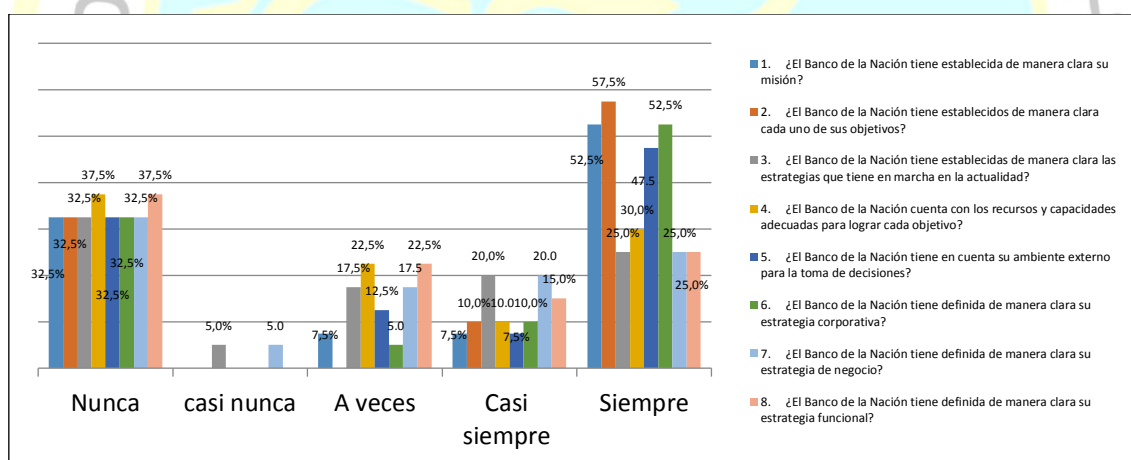


Figura 4. Formulación de las estrategias.

Se observa en la Tabla 4 que de acuerdo a formulación de las estrategias el 37,5% menciona que el Banco de la Nación cuenta con los recursos y capacidades adecuadas para lograr cada objetivo, asimismo que no tiene definida de manera clara su estrategia funcional. En referencia al 32,5% menciona que el Banco de la Nación no tiene establecida de manera clara su misión, así como que no tiene establecidos de manera clara cada uno de sus objetivos, tampoco no tiene establecidas de manera clara las estrategias que tiene en marcha en la actualidad.

Tabla 5
Implementación de las estrategias

| Item | Nunca | | Casi nunca | | A veces | | Casi siempre | | Siempre | |
|---|-------|------|------------|------|---------|------|--------------|------|---------|------|
| | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. |
| 9. ¿El Gobierno Corporativo del Banco de la Nación provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información? | 4 | 10,0 | 19 | 47,5 | 9 | 22,5 | 4 | 10,0 | 4 | 10,0 |
| 10. ¿El Banco de la Nación maneja adecuadamente las prácticas y sistemas de administración? | 2 | 5,0 | 19 | 47,5 | 9 | 22,5 | 8 | 20,0 | 2 | 5,0 |
| 11. ¿El Banco de la Nación se preocupa por que sus gerentes lleven un adecuado liderazgo estratégico? | 18 | 45,0 | 6 | 15,0 | 11 | 27,5 | 5 | 12,5 | 0 | 0 |
| 12. ¿El Banco de la Nación lleva un adecuada control estratégico? | 15 | 37,5 | 8 | 20,0 | 16 | 40,0 | 1 | 2,5 | 0 | 0 |
| 13. ¿El Banco de la Nación se preocupa por renovar los proceso de planeación estratégica si es que se requiere? | 20 | 50,0 | 4 | 10,0 | 6 | 15,0 | 5 | 12,5 | 5 | 12,5 |

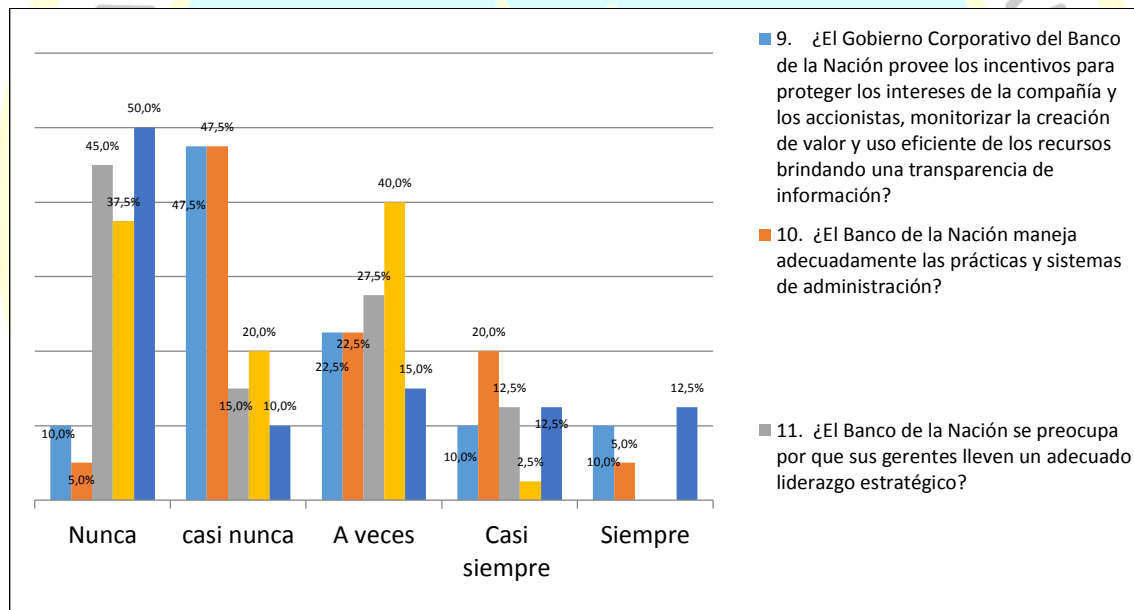


Figura 5. Implementación de las estrategias.

Se observa en la Tabla 5 que dentro de los aspectos de la Implementación de las estrategias el 50% menciona que el Banco de la Nación no se preocupa por renovar los procesos de planeación estratégica si es que se requiere, en cuanto el 45% menciona que el Banco de la Nación no se preocupa por que sus gerentes lleven un adecuado liderazgo estratégico y el 37,5% menciona que el Banco de la Nación no lleva un adecuado control estratégico.

C. Análisis univariante de la variable “Desempeño organizacional”

Tabla 6

Motivación organizacional

| Item | Nunca | | Casi nunca | | A veces | | Casi siempre | | Siempre | |
|--|-------|------|------------|------|---------|------|--------------|------|---------|------|
| | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. |
| 14. ¿Te sientes identificado con la cultura organizacional que muestra tener el banco? | 18 | 45,0 | 6 | 15,0 | 11 | 27,5 | 5 | 12,5 | 0 | 0,0 |
| 15. ¿El banco se preocupa por rodearse con trabajadores que demuestren tener valores? | 15 | 37,5 | 8 | 20,0 | 16 | 40,0 | 1 | 2,5 | 0 | 0,0 |
| 16. ¿El banco sabe utilizar los estímulos para tener motivado a sus trabajadores? | 20 | 50,0 | 4 | 10,0 | 6 | 15,0 | 5 | 12,5 | 5 | 12,5 |

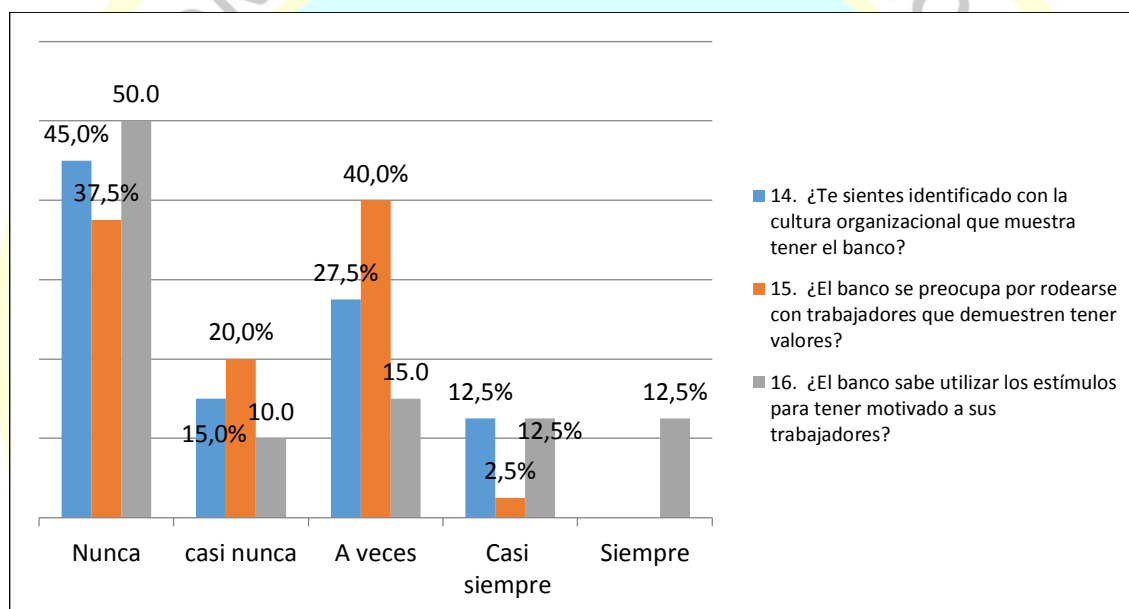


Figura 6. Motivación organizacional.

Se observa en la Tabla 6 que en el aspecto de la motivación organizacional el 50% menciona que el banco no sabe utilizar los estímulos para tener motivado a sus trabajadores, en cuanto el 45% determino que no se siente identificado con la cultura organizacional que muestra tener el banco y el 37,5% menciona que el banco no se preocupa por rodearse con trabajadores que demuestren tener valores.

Tabla 7
Capacidad organizacional

| Item | Nunca | | Casi nunca | | A veces | | Casi siempre | | Siempre | |
|--|-------|------|------------|------|---------|------|--------------|------|---------|------|
| | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. |
| 17. ¿El banco cuenta con el capital humanos adecuados para cumplir eficientemente sus funciones? | 15 | 37,5 | 9 | 22,5 | 0 | 0 | 6 | 15,0 | 10 | 25,0 |
| 18. ¿El banco cuenta con el capital físico adecuado? | 4 | 10,0 | 19 | 47,5 | 9 | 22,5 | 4 | 10,0 | 4 | 10,0 |
| 19. ¿El banco cuenta con la tecnología adecuado para cumplir eficientemente sus funciones? | 2 | 5,0 | 19 | 47,5 | 9 | 22,5 | 8 | 20,0 | 2 | 5,0 |

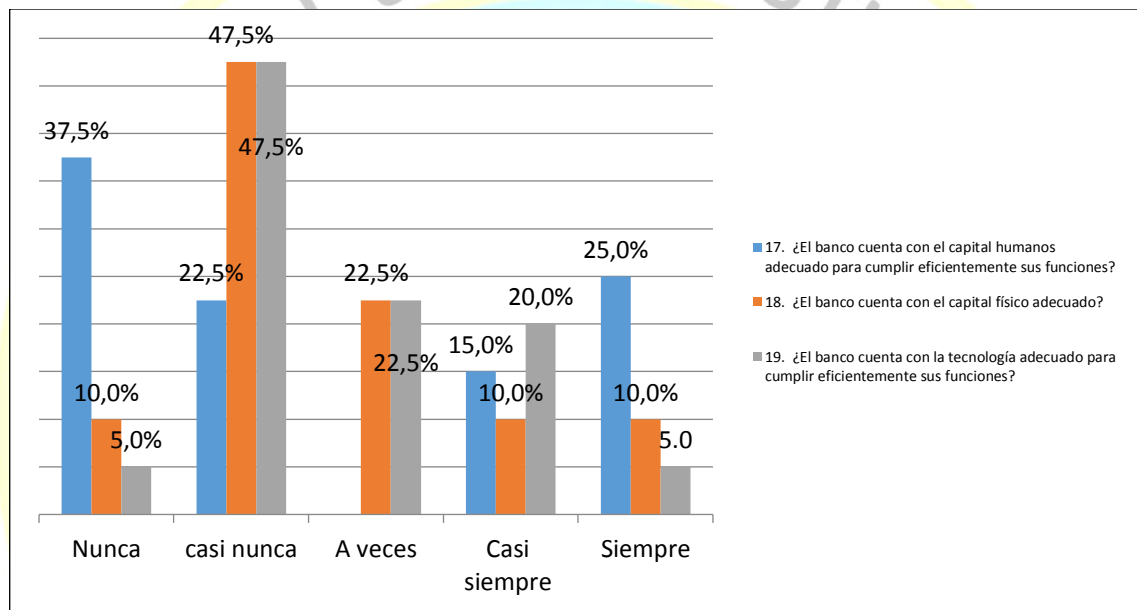


Figura 7. Capacidad organizacional.

Se observa en la Tabla 7 que dentro de la capacidad organizacional el 37,5% menciona que el banco cuenta con el capital humanos adecuados para cumplir eficientemente sus funciones y el 10% menciona que el banco no cuenta con el capital físico adecuado.

Tabla 8
Entorno externo

| Item | Nunca | | Casi nunca | | A veces | | Casi siempre | | Siempre | |
|--|-------|------|------------|-----|---------|------|--------------|------|---------|------|
| | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. | Fr. | Pr. |
| 20. ¿El banco sabe lidiar con los cambios de la situación política del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional? | 13 | 32,5 | 0 | 0 | 5 | 12,5 | 3 | 7,5 | 19 | 47,5 |
| 21. ¿El banco sabe lidiar con los cambios de la situación económica del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional? | 13 | 32,5 | 0 | 0 | 2 | 5,0 | 4 | 10,0 | 21 | 52,5 |
| 22. ¿El banco tiene siempre en cuenta las normas socioculturales del país? | 13 | 32,5 | 2 | 5,0 | 7 | 17,5 | 8 | 20,0 | 10 | 25,0 |

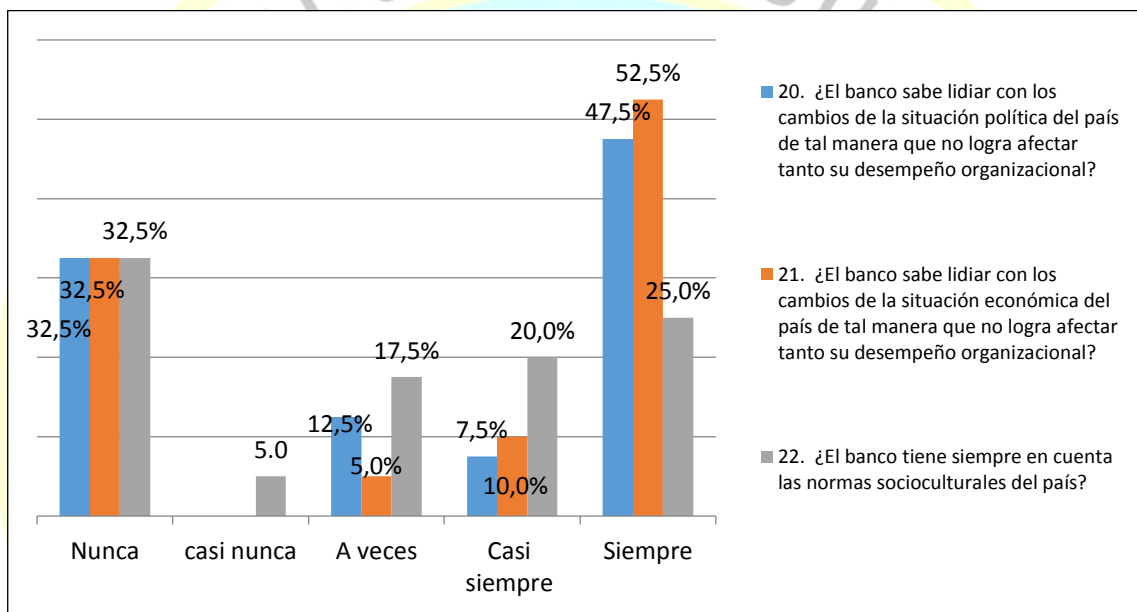


Figura 8. Entorno externo.

Se observa en la Tabla 8 que dentro del aspecto del entorno externo el 32,5% menciono que el banco no sabe lidiar con los cambios de la situación política del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional, asimismo que no sabe lidiar con los cambios de la situación económica del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional. Asimismo, que no tiene siempre en cuenta las normas socioculturales del país.

D. Prueba de normalidad

Para elegir el tipo de estadística para probar la hipótesis se realizó la prueba de Shapiro Wilk (para muestras menores de 50) para probar si las variables de investigación tienen distribución normal. En la Tabla 9 se observa que con un (p-valor < 0.05) las dos variables de investigación tienen distribución normal motivo por el cual se optó por utilizar estadística no paramétrica.

Tabla 9
Pruebas de normalidad

| | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------------------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Administración estratégica | ,814 | 40 | ,000 |
| Formulación de la estrategia | ,758 | 40 | ,000 |
| Implementación de la estrategia | ,896 | 40 | ,001 |
| Desempeño organizacional | ,856 | 40 | ,000 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa en la Tabla 9 que el valor p es menor al nivel de significación establecido (menor que 0,05), lo cual se asume que la población no está distribuida normalmente. Por lo tanto, se aplicará Rho Spearman.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: La administración estratégica no influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Ha: La administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Tabla 10

Correlación Rho Spearman entre la administración estratégica y el desempeño organizacional

| | | | Administración estratégica | Desempeño organizacional |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman | Administración estratégica | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,968** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 40 | 40 |
| | Desempeño organizacional | Coefficiente de correlación | ,968** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 40 | 40 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 10 que con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,968$), por lo que se concluye la administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Hipótesis Especifico 1

Ho: La formulación de la estrategia no influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Ha: La formulación de la estrategia influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Tabla 11

Correlación Rho Spearman entre la formulación estratégica y el desempeño organizacional

| | | | Formulación de la estrategia | Desempeño organizacional |
|--------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman | Formulación de la estrategia | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,898** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 40 | 40 |
| | Desempeño organizacional | Coefficiente de correlación | ,898** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 40 | 40 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 11 que con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,898$), por lo que se concluye la formulación de la estrategia influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Hipótesis Especifico 2

Ho: La implementación de la estrategia no influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Ha: La implementación de la estrategia influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

Tabla 12

Correlación Rho Spearman entre la implementación estratégica y el desempeño organizacional

| | | | Implementación de la estrategia | Desempeño organizacional |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Motivación organizacional | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,947** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 40 | 40 |
| | Desempeño organizacional | Coeficiente de correlación | ,947** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 40 | 40 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 12 que Con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,947$), por lo que se concluye la implementación estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Mediante la administración estratégica las agencias del Banco de la Nación en la provincia de Huaura, tienen una herramienta para volverse agencias con mayor producción y poder impulsar un mejor futuro, esta herramienta también le ayudaría a dar inicio e influenciar en las labores que se realizan, así como le permitiría tener un mejor manejo sobre el futuro de la misma. El mayor beneficio que la administración estratégica ha otorgado es el proponer distintas estrategias mediante el empleo de un enfoque lógico, sistemático y racional. El punto básico de la administración estratégica es que la agencia precise proponer estrategias que le ayuden a crear ventajas para aprovechar las oportunidades externas y al mismo tiempo para minimizar las amenazas del exterior; por lo que, es necesario examinar, identificar y evaluar las posibilidades externas para alcanzar el éxito. Estas estrategias tendrán una influencia en el desempeño organizacional de la agencia porque para alcanzar los objetivos es necesario que se tome en cuenta las expectativas y las motivaciones que se genera en el personal que labora en las agencias, en referencia a las transformaciones y modificaciones. Se debe considerar que no todo el personal muestra igual motivación, muchas veces no le dan importancia a los cambios que se vienen generando, también se puede indicar que no todos tienen las mismas expectativas en cuanto al desarrollo de la agencia, es por esto que los gerentes deben tener la capacidad de brindar a los trabajadores toda la información necesaria con la finalidad de alcanzar un promedio alto de entendimiento por parte del personal a su cargo. Otros dos puntos a tener en cuenta con respecto al desempeño organizacional es la retroalimentación y el refuerzo, esto quiere decir que cuando un trabajador siente que su desempeño es tomado en cuenta, es muy probable que el desempeño de éste siga al mismo ritmo o en aumento; la retroalimentación también juega un papel importante porque el trabajador siente la necesidad de conocer si las labores que desarrolla las está realizando de una manera correcta y si con ello está

contribuyendo al cumplimiento de las metas, cuando los trabajadores tienen respuesta a estas inquietudes se puede lograr una mejor motivación y en muchos casos se logra desarrollar de manera satisfactoria las debilidades que se puedan presentar tanto en el comportamiento o en la parte técnica de los trabajadores. La agencia tiene como objetivo favorecer la relación trabajadora – agencia para un mejor logro de las metas, pero sin minimizar la importancia que tiene el recurso humano dentro de la institución.

Barreiros (2012) realizó la tesis titulada “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”, expuso La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

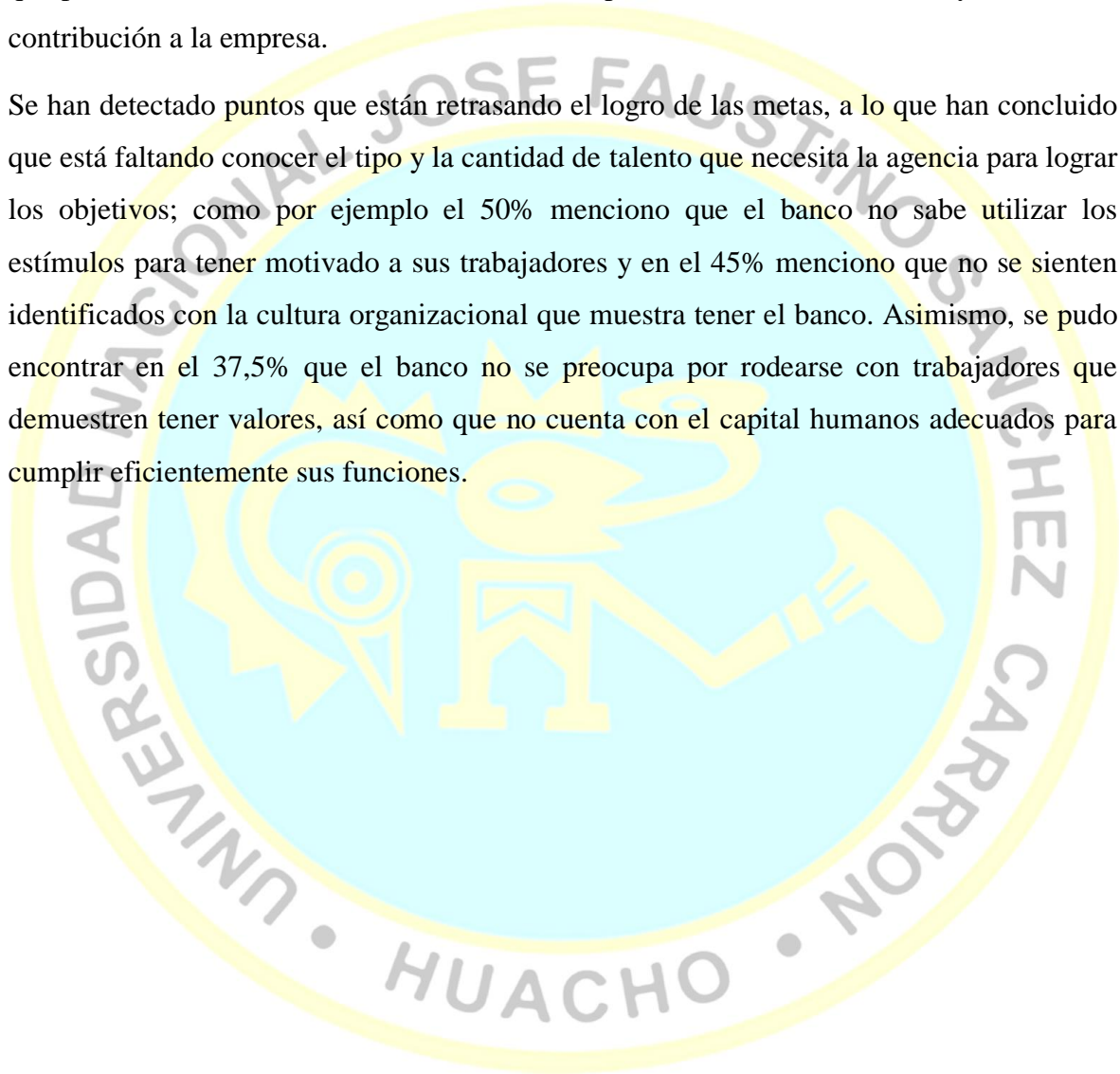
La administración estratégica es el procedimiento que abarca la evaluación sistemática de las agencias del Banco de la Nación en la provincia de Huaura, mediante la cual se delimitan las metas a plazos largos, reconoce los objetivos y las metas, fomenta las estrategias que ayudan a lograrlos, así como favorece el reconocer las posibilidades de recursos para ejecutarlos. Es así que la administración estratégica es una herramienta de importancia para las agencias del Banco de la Nación para el análisis, diagnóstico y la toma de decisiones, crea posibilidades para poder hacer frente a los desafíos de su ámbito y para poder adaptarse a las transformaciones con afán metódico, guiado a alcanzar una calidad superior y una mayor eficiencia. En el caso del 45% menciono que el Banco de la Nación no se preocupa por que sus gerentes lleven un adecuado liderazgo estratégico

Sin embargo, en la agencia del Banco de la Nación se evidencia que no cuenta con los recursos y capacidades adecuadas para lograr cada objetivo a criterio del 37,5% de los trabajadores, asimismo menciono que no tiene definida de manera clara su estrategia funcional, asimismo menciono que no se preocupa por renovar los procesos de planeación estratégica si es que se requiere.

El desempeño organizacional es un procedimiento de gestión que está compuesto por una sucesión de factores que se deben tener en cuenta como la estructura, el talento, el medio de negocios e incrementar el rendimiento de la agencia. Este concepto de ideas es el que ayudará a acceder a diferenciar la repercusión y la colisión de cada uno de estos factores dentro de las agencias del Banco de la Nación.

Agui & Castro (2016) realizaron la tesis titulada “El clima laboral y el desempeño laboral en la dirección de equipo mecánico (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones) Huánuco - 2013”, expuso el desempeño laboral es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo -, un rendimiento profesional, así como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Se han detectado puntos que están retrasando el logro de las metas, a lo que han concluido que está faltando conocer el tipo y la cantidad de talento que necesita la agencia para lograr los objetivos; como por ejemplo el 50% menciona que el banco no sabe utilizar los estímulos para tener motivado a sus trabajadores y en el 45% menciona que no se sienten identificados con la cultura organizacional que muestra tener el banco. Asimismo, se pudo encontrar en el 37,5% que el banco no se preocupa por rodearse con trabajadores que demuestren tener valores, así como que no cuenta con el capital humano adecuados para cumplir eficientemente sus funciones.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,898$), por lo que se concluye la formulación de la estrategia influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018. Es decir, mientras el banco no tenga la capacidad de tener recursos y estrategias adecuadas para lograr cada objetivo, esto significara un desempeño laboral desfavorable

Con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,947$), por lo que se concluye la administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018. Es decir, mientras el banco no maneje un adecuado control y renovación de sus estrategias para un eficiente uso de sus recursos, esto significara un desempeño laboral desfavorable

Con el estudio se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,968$), por lo que se concluye la administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

6.2 Recomendaciones

Establecer de manera clara y eficiente los recursos tanto al momento de la toma de decisiones como en la definición de sus estrategias funcionales para lograr que los trabajadores lleguen a tener un mejor desempeño al realizar sus actividades

Programar talleres con temas de liderazgo y conferencias con tendencias a las nuevas tecnologías en el aprendizaje para lograr que los trabajadores lleguen a tener un mejor desempeño al realizar sus actividades.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (2 ed.). México: McGraw Hill.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11 ed.). México: Cengage.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: concepto y casos* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2 ed.). México: Thomson.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. España: Díaz de santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teórica y casos* (18 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios. Hacia la sostenibilidad global* (13 ed.). Colombia: Pearson.

7.2 Fuentes electrónicas

- Aguí, F., & Castro, J. (2016). *El clima laboral y el desempeño laboral en la dirección de equipo mecánico (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones) Huánuco – 2013*. Tesis, Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/96/TAD%2000549%20A32.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Angelez, M. (2005). *Administración estratégica como la base de calidad en el desarrollo empresarial*. Tesis, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, México. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10464/Administracion%20estrategica.pdf?sequence=1>
- Barreiros, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Tesis, Universidad Central de Ecuador, Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>
- Bisetti, J. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/110/bisetti_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cock, J., Guillén, M., Ortiz, J., & Trujillo, F. (2004). *Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú*. Tesis, Universidad Católica del Perú, Perú. Obtenido de http://dalessio.pearsonperu.pe/el_proceso_estrategico_1/recursos/1_planeamiento_estrategico_del_sector_textil_exportador_del_peru.pdf
- Cuadra, G. (2014). *Factores de riesgo de estrés laboral en el personal de enfermería y su relación en el desempeño laboral en el servicio de emergencia del Hospital Sergio E. Bernales Lima 2012*. Tesis, Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Perú. Obtenido de http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/1965/TM_Cuadra_Gonzales_Gladys.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- FAO. (2017). *Cómo analizar el desempeño organizacional*. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>
- Lucas, M. (2014). *Desempeño de los líderes de enfermería y la motivación en el cumplimiento de actividades y la satisfacción de los usuarios del hospital Fisco Misional Divina Providencia, Cantón San Lorenzo provincia de Esmeraldas durante los meses Abril - Junio 2014*. Tesis, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador sede Esmeraldas, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/294/1/LUCAS%20MENENDEZ%20MIRIAN%20ISABEL.pdf>
- Machuca, S. (2016). *Determinantes del trabajo en el desempeño laboral de los licenciados de enfermería en el Hospital I EsSalud- Tingo María 2014*. Tesis, Universidad de Huánuco, Perú. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/280/SORIA%20MACHUCA%20SAMUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soto, O. (2005). *Eficiencia en la aplicación de la administración estratégica en la organización de comisión federal de electricidad división oriente en el estado de Veracruz*. Tesis, Universidad Veracruzana, México. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30683/1/soto%20santiago1d4.pdf>

ANEXOS CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la administración estratégica y desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

| | |
|-----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Femenino | <input type="checkbox"/> |

b. Edad

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| Entre 18 años a 24 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 25 años a 31 años | <input type="checkbox"/> |
| Entre 32 años a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 45 años | <input type="checkbox"/> |

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Grado de Bachiller | <input type="checkbox"/> |
| Título profesional | <input type="checkbox"/> |
| Grado de Magister o Maestro | <input type="checkbox"/> |
| Grado de Doctor | <input type="checkbox"/> |
| Otros: | <input type="checkbox"/> |

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

| ITEM | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | |
| DIMENSIÓN: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | | | |
| 1. ¿El Banco de la Nación tiene establecida de manera clara su misión? | | | | | |
| 2. ¿El Banco de la Nación tiene establecidos de manera clara cada uno de sus objetivos? | | | | | |
| 3. ¿El Banco de la Nación tiene establecidas de manera clara las estrategias que tiene en marcha en la actualidad? | | | | | |
| 4. ¿El Banco de la Nación cuenta con los recursos y capacidades adecuadas para lograr cada objetivo? | | | | | |
| 5. ¿El Banco de la Nación tiene en cuenta su ambiente externo para la toma de decisiones? | | | | | |
| 6. ¿El Banco de la Nación tiene definida de manera clara su estrategia corporativa? | | | | | |
| 7. ¿El Banco de la Nación tiene definida de manera clara su estrategia de negocio? | | | | | |
| 8. ¿El Banco de la Nación tiene definida de manera clara su estrategia funcional? | | | | | |
| DIMENSIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | | | |
| 9. ¿El Gobierno Corporativo del Banco de la Nación provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información? | | | | | |
| 10. ¿El Banco de la Nación maneja adecuadamente las prácticas y sistemas de administración? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 11. ¿El Banco de la Nación se preocupa por que sus gerentes lleven un adecuado liderazgo estratégico? | | | | | |
| 12. ¿El Banco de la Nación lleva un adecuada control estratégico? | | | | | |
| 13. ¿El Banco de la Nación se preocupa por renovar los proceso de planeación estratégica si es que se requiere? | | | | | |
| DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL | | | | | |
| DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL | | | | | |
| 14. ¿Te sientes identificado con la cultura organizacional que muestra tener el banco? | | | | | |
| 15. ¿El banco se preocupa por rodearse con trabajadores que demuestren tener valores? | | | | | |
| 16. ¿El banco sabe utilizar los estímulos para tener motivado a sus trabajadores? | | | | | |
| DIMENSIÓN: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL | | | | | |
| 17. ¿El banco cuenta con el capital humanos adecuado para cumplir eficientemente sus funciones? | | | | | |
| 18. ¿El banco cuenta con el capital físico adecuado? | | | | | |
| 19. ¿El banco cuenta con la tecnología adecuado para cumplir eficientemente sus funciones? | | | | | |
| DIMENSIÓN: ENTORNO EXTERNO | | | | | |
| 20. ¿El banco sabe lidiar con los cambios de la situación política del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional? | | | | | |
| 21. ¿El banco sabe lidiar con los cambios de la situación económica del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional? | | | | | |
| 22. ¿El banco tiene siempre en cuenta las normas socioculturales del país? | | | | | |

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN
ASESOR

Dra. VIVIANA INES VELLON FLORES
PRESIDENTE

Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA
SECRETARIO

M(º). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ
VOCAL

