



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

Administración estratégica y compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, 2022

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración Estratégica

Autor

Valverde Tume, Edward Joseph

Asesora

Dra. Vellon Flores, Viviana Ines

Huacho – Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Escuela de Posgrado

INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Valverde Tume, Edward Joseph	75148602	18/10/2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Vellon Flores, Viviana Ines	15596783	0000-0002-3022-860X
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Ramos y Yovera, Santiago Ernesto	15697556	0000-0002-0783-8792
Dr. Neri Ayala, Abrahan Cesar	15739625	0000-0001-9136-0449
Dr. Caro Soto, Félix Gil	32124959	0000-0001-5881-3216

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS ÓRGANOS DE APOYO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, HUACHO, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unajma.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

1%

3

app.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

dokumen.pub

Fuente de Internet

1%

5

www.ciencialatina.org

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

issuu.com

Fuente de Internet

1%

repositorio.upla.edu.pe

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS
ÓRGANOS DE APOYO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ
FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, HUACHO, 2022.**

EDWARD JOSEPH VALVERDE TUME

TESIS DE MAESTRÍA

ASESORA: VIVIANA INES VELLON FLORES

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
HUACHO
2023**

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi hijo Kaled, por ser una parte muy importante de mi formación profesional.

A mi mamá, por ser apoyarme en todo momento, sé que desde el cielo me cuida y a todas las personas que me apoyaron para llegar a cumplir mis metas.

Edward Joseph Valverde Tume.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy infinitamente gracias a mi mamá, por haberme dado la vida y valor para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi hermana, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

Edward Joseph Valverde Tume.

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	3
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	5
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	7
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	27
2.4 Definición de términos básicos	28
2.5 Hipótesis de investigación	30
2.5.1 Hipótesis general	30
2.5.2 Hipótesis específicas	30
2.6 Operacionalización de las variables	31
CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA	32
3.1 Diseño metodológico	32
3.2 Población y muestra	32
3.2.1 Población	32

3.2.2	Muestra	32
3.3	Técnicas de recolección de datos	33
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	33
CAPÍTULO IV		34
RESULTADOS		34
4.1	Análisis de resultados	34
4.2	Contrastación de hipótesis	42
CAPÍTULO V		46
DISCUSIÓN		46
5.1	Discusión de resultados	46
CAPÍTULO VI		49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		49
6.1	Conclusiones	49
6.2	Recomendaciones	50
REFERENCIAS		51
7.1	Fuentes bibliográficas	51
7.2	Fuentes electrónicas	52
ANEXOS		55

RESUMEN

La investigación presente tiene como objetivo general dar a conocer de qué manera la administración estratégica influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, Huacho. La metodología fue de tipo básica, nivel explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue 170 colaboradores administrativos, la muestra fue 118 trabajadores. Se aplicó la encuesta. Respecto a los resultados, en referencia a si la Universidad tiene su visión bien identificada en el personal administrativo el 44.1% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo; en referencia a si la Universidad impone objetivos anuales a su personal administrativo el 44.1% indican que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en mención a si se siente comprometido en el logro de objetivos y metas que le exige la Universidad el 42.4% determinó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo; en referencia a si mantiene un vínculo moral hacia la Universidad el 46.6% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. La investigación concluyó que la administración estratégica influye significativamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho; donde se estableció mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.533 ubicándolo en una posición positiva moderada.

Palabras clave: administración estratégica, compromiso organizacional, administración normativa y compromiso de continuidad.

ABSTRACT

The general objective of the research was to establish how strategic administration influences the organizational commitment of the administrative staff of the support bodies of the José Faustino Sánchez Carrión National University, Huacho. The methodology was of a basic type, explanatory level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 170 administrative workers, the sample was 118 workers. The survey was used. Regarding the results, in reference to whether the University has its vision well identified in the administrative staff, 44.1% mentioned that they fully agree and agree; In reference to whether the University imposes annual objectives on its administrative staff, 44.1% indicate that they totally disagree and disagree; In reference to whether they feel committed to achieving the objectives and goals required by the University, 42.4% determined that they fully agree and agree; In reference to whether they maintain a moral bond towards the University, 46.6% mentioned that they fully agree and agree. The investigation concluded that the strategic administration significantly influences the organizational commitment of the administrative staff of the support bodies of the José Faustino Sánchez Carrión National University, Huacho; where a value of 0.533 was established using Sparman's Rho Test, placing it in a moderate positive position.

Keywords: strategic management and organizational commitment.

INTRODUCCIÓN

La administración estrategia permite visualizar y lograr objetivos, su desarrollo es muy distinguido, y su realización contempla diferentes etapas de planificación y alcance de la estrategia. Los factores que engloban el proceso de la administración estratégica son impulsados y llevados por cada trabajador dentro de la institución, es aquí donde se observa la importancia de contar con personal que esté enfocado en su trabajo y esto se da cuando el colaborador se encuentra comprometido con la institución y sus objetivos.

Es por ello que la actual indagación buscó entender cómo la administración estratégica influye en el compromiso organizacional del talento humano (administrativo) de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, Huacho.

La investigación está desarrollada en siete capítulos más anexos. Dentro del primer capítulo, planteamiento del problema, se consideró la descripción de la realidad problemática como también los problemas y objetivos, general y específicos para ambos casos, para luego especificar la justificación, delimitación y viabilidad del estudio. Dentro del segundo capítulo, marco teórico, se consideraron los antecedentes internacionales como nacionales, además de las bases teóricas y definiciones de palabras básicas. Se plantearon la hipótesis general y específicas, para, por último, presentar la operacionalización de las variables. El tercer capítulo, metodología, presenta el diseño metodológico en que se basa la investigación además de presentar la población y muestra con la que se trabajó, y los instrumentos de recolección de datos y técnicas para el procesamiento de la información que ayudaron en la investigación. El cuarto capítulo, resultados, desarrolla el análisis de los resultados y la contrastación de hipótesis. El quinto capítulo presenta la discusión de resultados. El sexto capítulo desarrollara las conclusiones y recomendaciones. Para que en el séptimo capítulo se presenten las referencias tanto bibliográficas como electrónicas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Internacionalmente, diversos estudios han evidenciado problemas respecto a la administración estratégica, como el estudio realizado por Pacheco, Robles & Ospino (2018) donde evidencian que no existe dirección administrativa que predomine en las instituciones educativas y que hay una presencia moderada en la gestión administrativa en lo que concierne al uso de técnicas investigativas operacionales. Por otro lado, el estudio de Salazar (2018) en función a lo investigado, demuestra que el compromiso puede ser reflejado en algunas percepciones internas al colaborador, puesto que este se encuentra inmerso a problemas con la familia y el trabajo, los cuales crean emociones; en efecto que hace una invitación a los directivos para que mejoren las condiciones laborales.

A nivel nacional, Rupay (2021) muestra que un factor importante que viene fallando en las instituciones son los factores estructurales y los factores operativos que forman parte de la administración estratégica. Por otro lado, Mori (2018) bajo sus estudios demuestra que el talento humano muchas veces tiene bajo compromiso, debido a la carencia de capacitación o remuneración bajas, por lo que no sentían con el compromiso de seguir dentro de la organización.

La administración estrategia permite visualizar y lograr objetivos, su desarrollo es muy distinguido, y su realización contempla diferentes etapas de planificación y alcance de la estrategia. Continuando con el planteamiento, teniendo como enfoque a los recursos y capacidades, los directivos de cada institución deben de tener en cuenta otro aspecto importante para poner en marcha cualquier plan administrativo, este aspecto es el compromiso organizacional, como parte de esos recursos, es decir, desde una perspectiva intrínseca de cada trabajador de la organización (Cama & Pastor, 2019). Por ello, el estudio actual busca conocer de qué manera la

administración estratégica influye directamente compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, Huacho.

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - UNJFSC es una Institución Estatal, posee una cultura de mejora continua, la cual se basa en valores y principios, formas líderes profesionales, gestores del conocimiento humanístico, científico y tecnológico, por medio de la búsqueda, proyección social y extensión universitaria, con responsabilidad social comprometida con el avance y desarrollo del país. Teniendo de esa manera como funciones generales la formación de humanistas, científicos y profesionales del nivel más elevado y según los requerimientos anticipados de la Región Lima y el país, haciendo un desarrollo de los valores éticos y patrióticos, las posturas sobre responsabilidad, apoyo y el conocimiento del contexto regional y nacional.

En dichos departamentos de apoyo de la UNJFSC se han observado problemáticas que tienen que ver con la administración estratégica, tales como la adaptabilidad a los nuevos sistemas de documentación, este problema conlleva al retraso de los expedientes ingresados al sistema a través de mesa de partes, el actual sistema de documentación es el SISTRAD 2.0.; otro de los problemas es la falta de un plan de trabajo, para el problema de servicio técnico a domicilio de los trabajadores, este problema causa que muchas veces las documentaciones se retrasen por que el trabajador se le malogra el equipo de cómputo o muchas veces el escáner; otro problema muy frecuente es la falta de asesoramiento a los estudiantes, para solicitar su trámite de exoneración de matrícula, comedor universitario, bolsa de trabajo, apoyo que la institución brinda; por otro lado, algunos miembros de los trabajadores administrativos no conocen la visión y misión de su órgano de apoyo, por lo que su desempeño no viene enfocado a ello; los fejes de los órganos de apoyo no establecen objetivos a mediano o largo plaza para su equipo de trabajo, solo ven el desarrollo del día a día.

Asimismo, se han podido observar problemáticas que tienen que ver con el compromiso organizacional del personal administrativo, tales como, por ejemplo en los casos de los trabajadores, en su mayoría no se sienten identificados con su institución, en su mayoría los trabajadores realizan sus labores por obligación mas no por convicción; otro de los problemas es la falta de un plan de trabajo para

incentivar el compromiso organizacional, los órganos de apoyo conjuntamente con los órganos de dirección, deben de realizar capacitaciones, charlas, seminarios a los trabajadores con el fin de incentivar la identificación institucional y el compromiso que se tiene con la institución; otro problema muy frecuente es la falta de compromiso normativo, todo trabajador, autoridad y estudiante debe actuar conforme a las normas establecidas a la institución, muchas veces el trabajador suele ignorar las normas de la institución; un problema muy frecuente es que el trabajador muchas veces no tiene claro cuál es la misión y visión de nuestra Universidad, los jefes inmediatos y autoridades tienen que inculcar a los trabajadores cual él es el objetivo organizacional de la UNJFSC.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la administración estratégica influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la formulación de estrategias influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho?
- b. ¿De qué manera la implementación de estrategias influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho?
- c. ¿De qué manera la evaluación de estrategias influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué manera la administración estratégica influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer de qué manera la formulación de estrategias influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- b. Establecer de qué manera la implementación de estrategias influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- c. Establecer de que manera la evaluación de estrategias influye en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación buscará saber si se está desarrollando una administración estratégica apropiada en los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho, y de esa manera determinar si esto incide en el compromiso organizacional del personal administrativo, esta investigación es importante para la propia universidad.

Justificación teórica: La investigación brindará información acerca de la influencia entre las dos variables investigadas, la información se verá reflejada en los resultados y alcance de los objetivos del estudio.

Justificación práctica: La investigación buscará justificar recomendaciones con el fin de solucionar las problemáticas caracterizadas en la situación problemática, traducidas en problemas que están afectando ambas variables.

1.5 Delimitaciones del estudio

- La investigación se realizará en los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho.
- La delimitación temporal del desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de febrero a julio del 2023.
- La delimitación social se aplicará en el personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC.
- La delimitación geográfica se ejecutará en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- La delimitación semántica: Administración estratégica y compromiso organizacional.

1.6 Viabilidad del estudio

Se dará la posibilidad porque se cuenta con solvencia económica, talento humano requerido y insumos para la realización de la actual indagación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Sukier et al. (2020), “Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional”, Universidad del Zulia. Venezuela. Su objetivo fue describir la administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. Diseño no experimental, de modo transversal y correlacional. Población de 32 instituciones, muestra 24 unidades. Se empleó la encuesta. Los resultados mencionan que existen ineficiencias en las etapas del proceso estratégico. Las conclusiones señalan que las Instituciones que prestan servicios de Salud, tiene que vigorizar las estrategias de relación para aumentar su actividad económica, facilitar la estructura en la organización, y promover la mejora continua por medio del sistema evaluativo.

Medina (2017), “Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica”, Universidad EAN. Colombia. Su objetivo general fue establecer el nivel de beneficio en las gestiones de la técnica de auditoría estratégica para el proceso de tomar decisiones estratégicas en la organización. De modelo no experimental, de tipo transversal y correlacional. Población de 22 graduandos. Se empleó encuesta. Los resultados sostienen que las medidas de tendencia centrales señalan un conocimiento de “categoría para tomar decisiones en la organización”, corroborando una muestra homogénea, pero los resultados del último modelo (que presente comportamiento heterogéneo) brinda un conocimiento de “indiferente para tomar decisiones en la organización”, lo que igualmente muestra utilidad mínima en las gestiones de la técnica de auditoría estratégica de parte de las personas encuestadas. Las conclusiones señalan que es evidente el grado de importancia que se le da al estado actual de la organización y su

clima interno, pero indiferente el entorno exterior y sus stakeholders, estudio de elementos estratégicos, opciones estratégicas, sugerencias para formular, implementación, evaluación y control de la estrategia.

Barreiros (2012), “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”, Universidad Central del Ecuador. Su fin fue hacer una consolidación a la empresa la cual se dedica a la satisfacción de las necesidades del cliente y cubrir sus expectativas, planeando eficientemente para que ayude a la mejora constante y consiga la excelencia. De diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. Población de 15525 personas, y una muestra de 21. Se empleó la encuesta. Las conclusiones señalan que la empresa debe implementar un plan estratégico, porque favorecerá para conseguir una institución con los procesos organizados y sistematizados, logrando así una buena atención al cliente.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Roque (2020), “Administración estratégica y comportamiento organizacional del personal administrativo de una universidad privada ubicada en Los Olivos, Lima 2019”, Univ, César Vallejo. Perú. Su objetivo fue llegar al vínculo existente entre la administración estratégica y el comportamiento en la organización. De modelo no experimental, de tipo transversal y correlacional. Población de 75 trabajadores administrativos, y una muestra de 63. Se utilizó la encuesta. Los resultados apuntan que la variable “administración estratégica” tuvo una correlación significativa con la variable “comportamiento en la organización”, el grado de correlación fue de 0,590, lo cual se considera como positivo moderado. Las conclusiones señalan que: los resultados se validaron por medio de la prueba de rho de Spearman, el cual arrojó una significación asintótica bilateral = 0,000, significa que la administración estratégica tiene un vínculo positivo moderado con el comportamiento organizacional.

Solis (2020), “Gestión administrativa y compromiso organizacional en una Universidad Pública, Lima, 2019”, Univ, César Vallejo. Perú. Su objetivo fue establecer el vínculo existente entre la gestión administrativa y compromiso organizacional. Diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional.

Población de 80 trabajadores. Se empleó la encuesta. En base a los resultados mencionan que la prueba de Rho Spearman arrojó un nivel de correlación moderado (Rho 0,424 y p-valor 0,000), significa que la gestión administrativa se vincula con el compromiso organizacional. Las conclusiones señalan que la gestión administrativa relacionará con el compromiso organizacional, ya que el nivel de correlación es moderado (Rho 0,424 y p-valor 0,000).

Cama & Pastor (2019). “Relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018”, Universidad Tecnológica del Perú. Perú. Su objetivo fue establecer el vínculo entre la dirección estratégica y el compromiso laboral. Diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. Población de 35 individuos. Se empleó la encuesta. Las conclusiones señalan que: hay correlación entre las variables estudiadas, con un índice de correlación R de Pearson de 0.432, por ende, muestra una relación positiva moderada baja.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Administración estratégica (AE)

A. Definiciones

Griffin (2011,) alude que la administración estratégica es la manera en que se abordan las oportunidades y retos de negocios; es un transcurso detallado y continuo encaminado a realizar y hacer una implementación en las estrategias eficientes.

Robbins & Coulter (2010) señalan que la AE es aquello que realizan los gerentes con el fin de hacer un desarrollo de las estrategias organizacionales. Es una labor esencial que abarca todas las funciones fundamentales de la administración, como el planificar, organizar, dirigir y controlar).

Bateman & Snell (2009) expresan que la administración estratégica implica a los gerentes de toda la empresa para formular e implementar metas estratégicas y estrategias. Combina la planificación estratégica y la administración en un solo proceso.

Chiavenato (2009) explica que la administración estratégica es lo inverso a la administración que se orienta a las operaciones. La administración orientada a las operaciones se enfoca en las operaciones cotidianas, espera mantener el statu quo y garantiza que las actividades continúen y permanezcan, pero no considera los cambios en el entorno ni se prepara para ellos.

B. Dimensiones

David (2017) menciona que en la aplicación de las estrategias de la AE tiene tres etapas principales, las cuales se describen a continuación:

a. Formulación de estrategias

“Implica hacer el desarrollo de una visión y misión, identificar oportunidades y amenazas al exterior de la organización, establecer las fortalezas y debilidades dentro de la organización, determinar objetivos a largo alcance, crear estrategias disyuntivas y seleccionar las estrategias específicas que se tienen que seguir” (Fred, 2017, p. 5).

A la hora que se sustenta ae tema que guarda relación con las estrategias está la toma de decisiones que extienden las actividades en comercios, entonces se refiere a que los negocios no rinden y por lo tanto deben ser cerrados, es esencial saber de qué manera se hará el acuerdo de los recursos, hacer una búsqueda de la variabilidad y extender las actividades, gracias a las estrategias puede prevenirse una compra no rentable de negocio, hacer na búsqueda para hallar la mejor forma de expandir sus actividades a nivel internacional, así como se buscar fusionarse las empresas.

Es prioridad que las organizaciones elijan estrategias las cuales sean más beneficiosas, ya que sus recursos de las organizaciones son limitados. En el momento que se toma la decisión de implementar una estrategia se comprometen ciertos productos, recursos, conjunto de técnicas y mercados que tiene la organización a un periodo establecido. Conseguir habilidades competitivas que sean a largo alcance se establecerá conforme a las estrategias que se usarán. Al tomar decisiones, buenas o malas, las osadías habilidades inducen firmezas multifuncionales serias y acontecimientos duraderos en una formación. Los obstáculos dirigentes conservan la etapa renovada con el fin de lograr en su

suma las influencias de sus medidas al describir sus estrategias; y halagan el poder de ocupar las técnicas inevitables para su realización. Ejecutar la maestría persuade que la obra establezca íntegros cíclicos, la creación de políticas, la explicación de los valores y clasificación de amparos con el fin de que las maniobras logren ejecutarse. La implementación de maniobras indica realizar un culto gravitante en la maestría, instauración de una disposición organizativa asegurada, redirección de las voluntades de mercadeo, preparación de presupuestos, avance e introducción de la encuesta y congregación de pagos de los representantes de la práctica organizativa.

b. Implementación de estrategias

“Requiere que la organización determine objetivos cada año, genere políticas, brinde motivación a los trabajadores y determine recursos con el fin de que las estrategias formuladas se logren realizar” (Fred, 2017, p. 6).

Implementar la estrategia es usualmente conocida como la fase en la que actúa la gestión estratégica. La implementación de estrategias es trasladar trabajadores y gerentes con el fin de implementar las estrategias que se formularon. Muchas veces se considera la fase más complicada de la gestión estratégica, implementar requiere control, compromiso y sacrificio. Implementar exitosamente la capacidad que tienen los dirigentes para brindarles motivación a sus trabajadores, aquello resultar ser más un arte que una ciencia. Aquellas estrategias que se formulan, pero no se implementan, son inútiles.

Para que la implementación de la estrategia sea exitosa las habilidades interpersonales son esenciales en lo particular. Las actividades al realizar una implementación afectan a la totalidad de los trabajadores y gerentes de la organización. El reto de la implementación es animar a los gerentes y trabajadores de toda la organización a trabajar orgullosos y entusiasmados en la búsqueda de los propósitos determinados.

c. Evaluación de estrategias

“Tres actividades primordiales son de las que consta una evaluación de estrategias, a saber: revisión de factores externos e internos en función de los cuales se crean las estrategias presentes, calcular el desempeño, y emplear acciones disciplinarias” (Fred, 2017, p. 6).

Evaluar las estrategias es un recurso primordial que poseen los gerentes con el fin de reconocer si ciertas estrategias no funcionan como tiene que ser. Por motivo del cambio constante de los índices internos y principalmente de los factores externos, el dirigente tiene que reconocer que las estrategias se tienen que modificar de acuerdo al contexto.

Es indispensable evaluar las habilidades empresariales, para obtener el éxito de un futuro. La mayoría de veces el éxito crea nuevos conflictos y distintos, las empresas complacientes empiezan a desaparecer.

En organizaciones de gran dimensión, la formulación, implementación y evaluación de estrategias se da en los tres grados en escala: unidades empresariales y de función, corporativas, divisionales o estratégicas. Al suscitar el diálogo e interacción entre gerentes y trabajadores en todos los grados jerárquicos, la gestión estratégica apoya para que la empresa funcione como un grupo competitivo.

Casi todas las pequeñas empresas y algunas grandes, no poseen divisiones o unidades de negocio estratégicas, solamente cuentan con grados corporativos y de función. A pesar de, los gerentes y trabajadores de estos grados deben participar activamente en la gestión estratégica.

C. Importancia de la Administración Estratégica en el mundo empresarial

Robbins & Coulter (2010) expresan lo siguiente: ¿Por qué motivo la administración estratégica es importante? Debido a tres motivos:

- El más esencial es que puede diferenciar qué tan bien está marchando y desenvolviéndose una empresa. ¿Por qué motivo algunas empresas son exitosas mientras que otras fracasan, si enfrentan los mismos contextos del medio? Estudios han hallado un vínculo positivo generalmente entre el desempeño y la planeación estratégica. Dicho de otro modo, por lo visto, las empresas que usan la administración estratégica se desempeñan en niveles más elevados. ¡Y para los gerentes esto es muy importante!
- Otro motivo es que los gerentes de una empresa de cualquier tipo y dimensión enfrentan contextos que varían de manera continua. Lidian con este dilema a

través del proceso de administración estratégica con el fin de estudiar los factores importantes y determinar qué acciones se tomarán.

- Finalmente, es importante porque las empresas son variadas y complejas. Cada departamento debe trabajar para lograr los objetivos organizacionales; la administración estratégica ayuda a hacer esto. Por ejemplo, Wal-Mart es la empresa con más trabajadores a nivel mundial (más de 2.1 millones de trabajadores), en diferentes departamentos, áreas de función y establecimientos usa la administración estratégica con el fin de coordinar y orientar las labores de los trabajadores en lo que es esencial.

Hoy en día, las empresas comerciales y sin fines de lucro usan la administración estratégica. Un ejemplo claro es el servicio postal de Estados Unidos (USPS) que se encontró de manera repentina compitiendo con empresas de paquetería, servicios de correspondencia electrónica y servicios privados de correo. Para pensar en una respuesta ideal, su director general usó la administración estratégica. Efectivamente, el servicio postal de Estados Unidos sigue usando la administración estratégica. Analice el Strategic Transformation Plan 2006-2010 de la empresa. En las empresas sin fines de lucro la administración estratégica no ha sido tan investigada como en las empresas comerciales, pero de todas formas se sabe que también es muy importante para ellas.

D. Los componentes de la estrategia activa

Según Griffin (2011) generalmente, una estrategia excelentemente ideada comprende tres áreas, las cuales se mencionan a continuación:

- a. Una competencia distintiva, es aquello que la empresa hace extraordinariamente bien. (Las competencias distintivas se analizarán detalladamente posteriormente.) En Abercrombie & Fitch una competencia distintiva es su velocidad para que desplace el inventario. Hace un rastreo diario con sus computadoras en el punto de venta, de qué es lo que prefieren los clientes, envía los pedidos de manera electrónica a los abastecedores en Hong Kong, renta aviones 747 para enviar los productos a Estados Unidos y cuenta con productos en sus establecimientos 2 días después. A diferencia de otros minoristas que demoran semanas o en ocasiones meses para realizar lo

mismo, Abercrombie & Fitch usa su competencia distintiva con el fin de seguir siendo competitivo.

- b. Alcanzar una estrategia determinada, la gama de los mercados en los que competirá una empresa. Hershey Foods ha restringido en gran medida su eficacia al negocio de confitería, con pocas labores asociadas en otras áreas de la industria alimentaria. Por otro lado, su principal competidor, Mars, ha tomado una posición más extensa, compitiendo principalmente en las industrias de alimento para mascotas y electrónica, etc. Algunas empresas, también conocidas como conglomerados, compiten frente a docenas o incluso cientos de mercados.
- c. Una estrategia además tiene que describir el despliegue de los recursos planteados de la empresa: cómo hará la distribución de sus recursos a los distintos sectores con los que compite. Un claro ejemplo es General Electric, que está utilizando las ganancias de sus operaciones en EE. UU. Con el fin de invertir en nuevas empresas en Asia y Europa. Por lo tanto, la organización puede invertir en diferentes industrias en su mercado, o invertir más en América Latina. Las decisiones que toma sobre dónde y cuánto invertir reflejan los asuntos del despliegue de recursos.

E. Componentes importantes de la Administración Estratégica

Bateman & Snell (2009) indica que la administración estratégica posee seis componentes importantes, a saber:

- a. Determinación de la misión, visión y metas. La misión es una expresión clara y breve del propósito principal de una empresa, describe aquello que realiza la empresa, su objetivo, servicios, bienes clave y valores. Una visión estratégica tiene enfoque hacia el futuro, brindando una visión de hacia dónde se dirige la empresa y en qué se puede convertir. Las metas estratégicas surgen de la misión y visión de las organizaciones.
- b. Estudio de oportunidades y amenazas externas. El estudio empieza con la exploración de la industria. Luego se evalúa a los participantes (stakeholders). La evaluación del entorno además tiene que examinar otros factores ambientales, como las condiciones financieras y los factores tecnológicos. Con

frecuencia, el contraste entre una oportunidad y una amenaza depende de cómo se posicione la empresa en términos estratégicos.

- c. Análisis de fortalezas y debilidades internas. Un recurso es un insumo productivo que se puede acumular a lo largo del tiempo con el fin de mejorar el desempeño de la empresa. Los recursos puede que tengan varias formas; no obstante, caen en una de las siguientes dos categorías: activos tangibles e intangibles. Para medir y describir el desempeño, algunas empresas usan el benchmarking: es el proceso de evaluación de las funciones de la empresa y sus habilidades cotejándolas con el de otras.
- d. Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y de la formulación de la estrategia. Es comparar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayuda a los líderes a desarrollar la estrategia. Una estrategia de integración vertical implica expandir el dominio de la empresa por medio de canales de abastecedores o distributivos. Una estrategia diversificada importante implica un cambio a un nuevo negocio asociado con el negocio principal de la empresa. La diversificación de conglomerados es la estrategia corporativa la cual comprende que una empresa se expanda a negocios no asociados. Tendencias de la estrategia corporativa (La importancia de hacer la implementación de una estrategia corporativa diversificada depende de los contextos personales). Estrategia de negocios (Identifica las acciones principales que la empresa desarrollará sobre sus fortalezas y vigorizará la posición competitiva en el mercado). Estrategia funcional (Es implementada en cada área operativa para apoyar la estrategia de negocios).
- e. Implementación de la estrategia. En primer lugar, las empresas ya están teniendo más claro lo que es la implementación. Aquellos factores que tienen que estar alineados con la estrategia son: la estructura de la empresa, el conjunto de técnicas, los recursos humanos, los sistemas remunerativos para el personal, los sistemas de información, la cultura en la organización y el estilo de liderazgo. En segundo lugar, varias empresas están desarrollando el proceso administrativo estratégico más participativo hacia la implementación. En general, la implementación estratégica implica los cuatro pasos mencionados posteriormente: Definición de las labores estratégicas, evaluación de las

capacidades de la organización, desarrollo de una agenda de implementación y creación de un plan de implementación.

- f. Control estratégico. Es un sistema que está diseñado para dar apoyo a los gerentes al evaluar el progreso de la organización de acuerdo con su estrategia y enfrentar las inconsistencias mientras se toman medidas correctivas.

F. Aspectos considerados en la Administración Estratégica

Según Chiavenato (2009) la administración estratégica usa los factores primordiales de la estrategia organizacional: comportamiento sistemático (toda la empresa), interacción con el ambiente, orientación hacia el futuro con objetivos a largo alcance y conducta proactiva. La administración estratégica considera los aspectos mencionados a continuación:

- a. El ambiente es un actor, no sólo un factor. Cada empresa opera dentro de un ambiente definido de condiciones del juego. Formular la estrategia es un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del ambiente; significa que, si la empresa quiere sobrevivir, tiene que anticipar o responder a las fuerzas ambientales. Los líderes organizacionales tienen que saber leer y descifrar las situaciones y aseverar una adecuada adaptación a través de la llamada respuesta estratégica.
- b. Se debe adoptar un enfoque apropiado, es decir, se debe poder comparar los aspectos internos de la empresa con los del ambiente. Por eso es indispensable trazar un mapa del ambiente con los siguientes componentes: oportunidades por descubrir por un lado y amenazas externas por neutralizar; por otro lado, está la evaluación interna de la empresa, con potenciales fortalezas a ampliar y debilidades a corregir o mejorar.
- c. El CEO tiene que dirigir la formulación de la estrategia y ser un real emprendedor interno. En este trabajo son muy importantes aspectos subjetivos como la intuición, juicio, experiencia y juicio personal. La estrategia es un proceso de visión. La noción primordial es la visión; significa una representación en la mente, de la estrategia que tiene el líder, la cual ayuda a inspirar o guiar en lo que tiene que realizar la empresa.

- d. La formulación de estrategias es un proceso emergente de aprendizaje incremental, personal y grupal, es decir, actuar primero, después determinar y elegir lo que funciona (entender la acción), y finalmente solo conservar los comportamientos deseados o exitosos. Entonces, la estrategia se basa en el aprendizaje y la llamada competencia distintiva. En todo este proceso la búsqueda de la innovación es lo primordial.
- e. La estrategia se basa en un liderazgo global basado en valores, enfocado hacia vínculos cooperativos, integración estratégica, mejora de procesos y autogestión basada en la responsabilidad y el consenso. La base es la información y el discernimiento. Éste es el punto en el que la administración tradicional pasa gradualmente a un liderazgo democrático y motivador. Un universo que varía rápida y constantemente requiere empresas que puedan revitalizarse consecutivamente con procesos dinámicos e interactivos con el fin de lograr sobrevivir y prosperar. Con esta orientación, las empresas tienen que convertirse en sistemas de aprendizaje que promuevan la labor en grupo y permitan que las personas tengan autonomía y realización. De lo contrario, las personas vivirán aprisionadas. Debemos liberarlas, guiarlas y alentarlas.

G. Etapas de la Administración Estratégica

Freed (2008) explica que el proceso de administración estratégica tiene tres etapas, de detallarán a continuación:

- a. La formulación de la estrategia. Los asuntos estratégicos incluyen decidir qué nuevos emprendimientos ejecutar, qué negocios eliminar, cómo asignar recursos, expandirse, si es conveniente enfatizar a los mercados internacionales, tener en cuenta, si unirse o formar una empresa conjunta, y cómo evitar una lucha por el poder de la forma más viable .
- b. La implementación de la estrategia pretende que la organización determine metas cada año, desarrolle políticas, brinde motivación a los trabajadores y asigne recursos para implementar la estrategia. Así mismo se debe desarrollar una cultura, crear una estructura organizativa eficaz, reorientar los esfuerzos de mercadeo, presupuestar, desarrollar y usar sistemas de información y relacionar los salarios de los trabajadores con el desempeño

organizacional. La implementación de la estrategia a menudo se conoce como la “etapa de acción” de la administración estratégica. La implementación de la estrategia es mover a los trabajadores y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias planteadas.

- c. La etapa final en la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Es indispensable que los gerentes sepan inmediatamente que ciertas estrategias no están marchando como debe, y la evaluación de estrategias es la forma principal de conseguir esa información. Todas las estrategias están sujetas a cambios en el futuro, puesto que los factores externos e internos siempre están cambiando.

H. Beneficios de la Administración Estratégica

Según Fred (2008) trascendentalmente, el beneficio primordial de la administración estratégica ha sido apoyar para que las empresas formulen mejores estrategias usando una orientación más sistémica, racional y metódica para la selección de estrategias. En la administración estratégica éste sigue siendo uno de los mayores beneficios, pero recientes investigaciones muestran que su contribución más significativa es el proceso en sí, no las decisiones o los documentos. La comunicación es esencial para que la administración estratégica sea exitosa. Al participar en este proceso, los gerentes y trabajadores se comprometen más en ayudar a la empresa. La comunicación y el compromiso son componentes primordiales.

- Beneficios financieros. Las empresas con desempeño elevado tienden a involucrarse en una planificación sistemática con el fin de estar preparadas para cambios futuros en su entorno externo e interno. Las organizaciones que tienen sistemas de planificación semejantes a la teoría de la administración estratégica suelen registrar un rendimiento financiero superior a largo alcance que supera el promedio de la industria. Las organizaciones con desempeño elevado siempre parecen elegir decisiones más informadas con una excelente anticipación de los efectos. Por otra parte, las organizaciones con bajo desempeño frecuentemente se involucran en actividades que tienen

perspectivas limitadas y no reflejan un buen pronóstico de los contextos a futuro.

- Beneficios no financieros. Ayuda a las organizaciones a evitar la quiebra financiera, además brinda otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias competitivas, productividad mayor de los trabajadores, menor resistencia al cambio y el entendimiento más claro del vínculo entre desempeño y recompensas. Las organizaciones que velan por la educación de sus gerentes y trabajadores, comparten con ellos los objetivos organizacionales, los empoderan para tomar decisiones que contribuyan a la mejora de productos o servicios y que reconozcan sus contribuciones, probablemente contarán con ellos gracias a las interacciones en el momento que requieran de su apoyo.

I. Gerentes estratégicos

Hill & Jones (2011) explica que los gerentes son la pieza elemental del proceso de desarrollo de la estrategia. Tienen que liderar el proceso de desarrollo de la estrategia. En casi todas las organizaciones, existen dos tipos de gerentes, a saber:

- Gerentes o ejecutivos generales, son índices del desempeño general de la organización, de una división o unidad afiliada de la empresa.
- Gerentes funcionales, encargados de supervisar una determinada función; significa una labor, operación o actividad.

Una empresa son departamentos que laboran juntos con el objetivo de llevar un fin dando como resultado un bien o servicio que se brindará al mercado. Si una empresa brinda una amplia gama de bienes novedosos o servicios inusuales, a menudo duplica estas funciones y genera diversas divisiones independientes (cada una de las cuales hacen conjunto separado de funciones) con el fin de dirigir cada uno de los diferentes bienes o servicios. Los gerentes de estas divisiones son los encargados de sus líneas de productos específicos.

- a) Gerentes del nivel corporativo de la AE. El grado corporativo de la administración incluye al presidente (director ejecutivo), otros altos ejecutivos y empleados de

la empresa. Estas personas ocupan la posición más alta en la jerarquía de toma de decisiones internamente en la empresa. Los gerentes corporativos además brindan una relación entre las personas que controlan las habilidades estratégicas de una organización y los dueños (accionistas). El gerente corporativo, y en especial el presidente, pueden ser considerados representante de los accionistas.

- b) Gerentes del nivel negocios. La división autónoma es una unidad de negocio que proporciona productos o servicios a un mercado establecido. El director de la división es el gerente de negocios. El papel estratégico del gerente de negocios es descifrar las declaraciones y objetivos direccionales y corporativos en estrategias específicas para negocios personales.
- c) Gerentes del nivel funcional. Los gerentes funcionales son los encargados de las funciones o actividades comerciales específicas (RRHH, adquisiciones, desarrollo de productos, servicio al cliente, entre otros) las cuales forman una organización o una de sus divisiones.

J. Enfoques de la Administración Estratégica

Torres (2014) alude que hay muchas interpretaciones diferentes para formar la estrategia, por lo que sería difícil suponer que existe una sola explicación que se aplica dentro de una empresa, que comprenda que la formación de la estrategia ocurre a través de la mezcla de los procesos que tienen lugar en la labor de planificación estratégica; significa en tres fases y su retroalimentación.

De acuerdo con Gerry Johnson y Keven Scholes para el proceso de la administración estratégica existen siete enfoques más esenciales:

- a. Enfoque de la selección natural. Una empresa se desempeña mejor o peor que otra y reacciona de diferentes maneras a los cambios producidos en sus procesos, estructuras y sistemas organizacionales.
- b. Enfoque de la planificación. Esta es la manera más tradicional de comprender cómo se eligen las primeras decisiones en las empresas. Los factores que incluye son la determinación de propósitos, análisis del ambiente y recursos de la organización.

- c. Enfoque lógico incremental. Los gerentes poseen un enfoque de dónde quieren estar en los próximos años, pero se esfuerzan por llegar allí de manera evolutiva.
- d. Enfoque cultural. Incluye aplicar la experiencia de gestión acumulada durante varios años. Los gerentes no laboran solos, interactúan con otros.
- e. Enfoque político. Las personas y grupos de poder son vistos como influyentes en la identificación de aspectos importantes e incluso, en última instancia, en estrategias seleccionadas.
- f. Enfoque visionario. Se trata de ejecutivos con capacidades intuitivas elevadas; ejecutivos que están naturalmente orientados a identificar posibilidades nuevas.
- g. Integración de los enfoques. Estos seis enfoques no son mutuamente excluyentes y los gerentes a menudo ven la formulación de estrategias como una mezcla de estos enfoques.

Variable dependiente: Compromiso organizacional (CO)

A. Definiciones

Gibson et al. (2011) definen al compromiso organizacional como un área de investigación que se nutre de teorías, métodos y principios de diferentes disciplinas con el fin de conocer las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de las personas cuando trabajan en grupo e internamente en la empresa; y para estudiar el impacto del entorno de la empresa y sus recursos humanos, visión, misión, metas y estrategias.

Griffin (2011) alude que el compromiso organizacional es una postura la cual refleja identificación y apego de una persona con la empresa.

Newstrom (2011) indica que el CO es el nivel de identificación con la empresa de un trabajador y el deseo de seguir interviniendo activamente en ella.

Robbins & Judge (2009) explican que el CO se define como el nivel de identificación de un trabajador con una empresa específica y con sus objetivos, además el deseo de continuar laborando en ella.

Robbins & Coulter (2010) indica que el CO es el índice en de un trabajador se identifica con una empresa específica, además de con sus objetivos y deseos, con el propósito de seguir perteneciendo a esa empresa.

B. Dimensiones de la AE

Uribe (2015) en su investigación ardua, menciona que son las detalladas posteriormente:

a. Compromiso afectivo;

Incluye la orientación y conexión afectiva, también menciona el grado de identificación del colaborador en la empresa, sus propósitos, objetivos y valores.

b. Compromiso normativo;

Es el compromiso en que el trabajador tiene que considerar como apropiado de acuerdo a su ética para continuar operando en una determinada organización, derivado de sus propias tensiones normativas para ayudar en el logro de metas de la organización.

c. Compromiso de continuidad;

Este compromiso es el que tiene el colaborador a menudo, con el fin de continuar laborando en una organización como producto del reconocimiento de los costos que le generará (jubilación, antigüedad, beneficios) y que perderá al término del vínculo laboral.

C. Participación en el trabajo y compromiso organizacional de las AE

Según Robbins y Coulter (2010), el compromiso en el centro de trabajo es el nivel de identificación de un trabajador con su labor, participa de manera activa en él, además cree que para su beneficio es muy importante su desempeño laboral. Los trabajadores que tienen un nivel elevado de colaboración en el trabajo sienten identificación y además se ocupan del grupo laboral que ejercen. Su postura positiva les hace que contribuyan a su labor de manera positiva. Demostrando que los niveles elevados de colaboración en el trabajo están asociados con un menor

ausentismo, estadísticamente índices de abandono más bajas y niveles más altos de compromiso de los trabajadores con su labor.

El compromiso organizacional es la identificación que tiene un trabajador con una empresa específica, con sus objetivos y deseos, con el propósito de continuar laborando en ella. Por otro lado, la participación en el trabajo es la identificación con su trabajo, el compromiso organizacional es la identificación con la empresa contratante. Los estudios muestran que el CO favorece en la disminución de los niveles de ausentismo y rotación, y efectivamente es un indicador óptimo de la rotación que la satisfacción en el trabajo. ¿Por qué motivo? Quizás porque es una respuesta más completa y duradera hacia la empresa que la complacencia con una labor específica. No obstante, el compromiso organizacional de un colaborador es una postura relacionada con la labor menos significativa de lo que solía ser. Generalmente, los trabajadores no permanecen en una sola empresa la mayor parte de su vida profesional, además el vínculo que guardan con su dirigente (jefe) ha cambiado drásticamente. Si bien el compromiso de los trabajadores con la organización puede que no sea tan relevante como antes, los estudios acerca de las percepciones del apoyo organizacional, la creencia general entre los trabajadores de que la empresa valora las contribuciones propias y se preocupa por su bienestar, revelan que el compromiso de la organización con un colaborador comprometido puede ser beneficioso. Un alto nivel percibido de apoyo organizacional conduce a una mayor satisfacción laboral y una menor rotación.

D. Formas de compromiso con la organización

Newstrom (2011) indica que el compromiso organizacional es el nivel de identificación con la empresa de un trabajador y el deseo de seguir interviniendo activamente en ella. Así como una fuerte atracción magnética atrae un objeto de metal a otro, es una medida de la voluntad de un trabajador de permanecer en la organización en el futuro. El compromiso es como sentir una conexión fuerte e interés en la empresa a nivel emocional. Esto a menudo refleja la convicción de los trabajadores en lo relacionado a los objetivos y la misión de la organización, su voluntad de invertir el esfuerzo requerido para lograrlos y el objetivo de continuar laborando allí. Generalmente el compromiso suele ser más elevado entre los trabajadores veteranos que han tenido éxito individual en la empresa, superando

barreras de entrada difíciles (por ejemplo, el campo de entrenamiento de la Marina en la Isla de París) y aquellos que trabajan en un grupo de trabajadores comprometidos.

Es ventajoso el distinguir tres formas de compromiso con la organización:

- Compromiso afectivo, es un estado positivo emocional, en el cual los trabajadores tienen el deseo de esforzarse y toman la decisión de permanecer en la empresa.
- Compromiso normativo, es cuando el trabajador toma la decisión de continuar trabajando en la organización debido a una cultura ética o familiar muy vigorosa que los motiva a hacerlo. Tienen la idea de que tienen que comprometerse debido a los sistemas de creencias de otras personas, sus propias normas y sentimientos de obligación internos.
- Compromiso de continuación, fomenta la permanencia de los trabajadores por las “inversiones” grandes que tienen en la empresa (tiempo y dedicación), la pérdida económica y social que sufrirán si se van. Los gerentes deben conocer el nivel de cada tipo compromiso que tienen sus trabajadores y encontrar formas de fortalecer cada uno (sea el caso de trabajadores efectivos).

Desde el punto de vista organizativo, los trabajadores comprometidos tienen buenos registros de asistencia, expresan voluntad de cumplir con las políticas empresariales y tienen tasas de deserción más bajas. Específicamente, su base de conocimientos del trabajo más extensa y su alto nivel de atención al cliente a menudo conducen a una base de clientes leales que compran más, da recomendaciones que conducen a nuevos clientes, e incluso a la disposición de pagar un precio elevado.

E. Componentes del compromiso organizacional

Robbins & Judge (2009) explican que tres componentes diferentes son los que forman el compromiso organizacional:

- a. Compromiso afectivo. Es la carga emocional a la organización y creencia en sus valores. Por ejemplo, un trabajador de Petco puede tener un compromiso afectivo con la empresa debido a su relación con los animales.

- b. Compromiso para continuar. Es el valor económico percibido de permanecer en una organización versus dejarla. Un empleado puede comprometerse con su empleador porque le paga bien y él piensa que su familia se verá perjudicada si renuncia.
- c. Compromiso normativo. Es la obligación de permanecer en la organización por motivos morales o éticos. Por ejemplo, un trabajador al que le apasiona liderar una nueva iniciativa quizá puede permanecer en la organización porque siente que “se quedará mal dirigida” si se va.

Parece que existe un vínculo positivo entre el CO y la productividad laboral, pero no mucho. Una exploración de 27 investigaciones encontró que el vínculo entre el CO y el rendimiento es más vigoroso entre trabajadores que recién ingresan, y significativamente más débil entre trabajadores más experimentados. Y, de la misma forma que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de los estudios denotan la existencia negativa entre el compromiso organizacional, ausentismo y rotación.

F. Importancia del compromiso organizacional

Edeel, García & Casiano (2007) explica el CO hoy en día es una de las variables más investigadas del comportamiento organizacional; uno de los motivos por los que esto sucede es porque diferentes indagaciones han logrado manifestar que el compromiso con la organización es un mejor indicador de la rotación y la puntualidad. El CO es mucho más que la fidelidad y de una contribución positiva hacia el logro de los objetivos organizacionales, el compromiso es una postura hacia el trabajo. El término “colocarse la camiseta” puede que suene un poco familiar, pero la verdad es que, en el campo de la psicología organizacional, la estrecha conexión entre los empleados y sus empresas ha sido de interés para los investigadores en este campo desde mediados del año 1980.

Arciniega (2002), indica que las investigaciones se enfocan básicamente en estudiar cuáles son los comportamientos primordiales que conducen a cada posible relación que puede vincular a un trabajador a su empresa y ciertamente, qué elementos o variables inciden al desarrollar estos vínculos para conseguir que se involucren con su labor. Llama compromiso organizacional al grupo de

asociaciones que mantienen a una persona apegada con una empresa específica, luego muestra que la investigación sobre el compromiso organizacional puede predecir de manera más confiable el buen desempeño de un empleado.

Un trabajador puede encontrarse descontento con un determinado puesto, pero verlo como una situación temporal en lugar de insatisfacción con toda la organización. Pero en el momento que la insatisfacción se extiende a la organización, las personas pueden considerar renunciar. Otro elemento muy esencial de compromiso con la organización es efectivamente la participación desde una asesoría de administración hasta una decisión grupal.

G. Elementos que juegan en el proceso de cambio del comportamiento organizacional

Según Lazzati (2008) los elementos que intervienen en el proceso de cambio del comportamiento organizacional son los siguientes:

- a. Los actores del proceso, que a su vez comprenden:
 - La persona o las personas objeto del cambio, o sea, aquellas cuyo comportamiento se pretende cambiar.
 - El o los agentes del cambio.

En ciertos casos, el agente del cambio puede ser la propia persona objeto del cambio. Por ejemplo, si un gerente se plantea asignar más labores en sus colaboradores y enfrenta de manera directa acciones en ese sentido. En muchos otros casos, el agente del cambio es una persona distinta del objeto. Por ejemplo, al momento que un gerente intenta reprender la conducta de un trabajador, o cuando un instructor realiza una actividad de capacitación para desarrollar competencias conductuales. El agente del cambio debe tener las competencias y la motivación para ejercer apropiadamente su función. Además, es importante su marco mental sobre el proceso de cambio, punto al que volveremos cuando tratemos los conceptos fundamentales.

- b. Las intervenciones orientadas al cambio. Las intervenciones constituyen acciones concretas orientadas a lograr el cambio perseguido. Dentro de las intervenciones cabe distinguir las siguientes:

- Las actividades de capacitación y desarrollo que comprenden: Las encaminadas al desarrollo cognitivo, las complementarias dirigidas a la transferencia del trabajo.
 - Otras acciones directas de influencia interpersonal, como la comunicación, la participación en los procesos de tomar decisiones, etcétera.
 - Modificaciones en elementos de la organización que se supone habrán de afectar el comportamiento de sus miembros.
- c. La situación del proceso, que incluye la labor a la que la persona tiene que aplicar el cambio perseguido. La organización es la situación del proceso, su ambiente y su desarrollo en el tiempo, que componen nuestro Modelo de análisis organizacional. Aquí queremos destacar lo que señalamos en los “comentarios finales” en cuanto a que la organización es un sistema socio-técnico, que entraña una permanente y compleja influencia de los elementos del sistema social sobre los del sistema técnico, y viceversa. Por ejemplo, las características personales (sistema social) afectan la operación (sistema técnico), y el tipo de tarea (sistema técnico) condiciona el comportamiento (sistema social).

H. Factores del compromiso organizacional

Según Aldana, Tafur y Leal (2017) el compromiso organizacional es mucho más que la fidelidad e incluye una contribución positiva al logro de los objetivos organizacionales, ya que representa una postura extensa que la satisfacción en el trabajo, porque se aplica a la organización y no solo a los puestos, entonces hay distintos elementos, algunos con connotaciones positivas y otros con negativas. Existen elementos que influyen positivamente en el compromiso organizacional, como la competencia percibida personal, la consideración del líder o dicho liderazgo. Y con mayor influencia en el compromiso son la motivación interna, el compromiso con el puesto, la complacencia individual general, así como la complacencia con el propio trabajo, la propensión a progresar o con el sistema de supervisión. En consecuencia, también hay elementos incidentes negativos como la ambigüedad de roles, el conflicto en el trabajo y el estrés, etc.

Los elementos que inciden en la dimensión afectiva son las particularidades individuales: en esta sección se han identificado algunas particularidades específicas de los empleados como la edad, el género y la antigüedad; particularidades del tipo de organización: en relación a esta subcategoría, los autores mencionan en primer lugar la percepción que inspiran a sus empleados, las políticas que tiene la organización; experiencia en la organización: de acuerdo con estos autores, es en esta sección donde se encuentran las correlaciones más vigorosas, pues se consideran a medida que la persona ve satisfechas sus perspectivas y/o sus necesidades siendo conocido por parte de la empresa, organización o gracias a ella, en la misma medida, el empleado se sentirá vinculado a su organización, por lo que desarrollará un alto nivel de compromiso de carácter afectivo.

En la dimensión de continuidad, los elementos importantes son las alternativas y las inversiones; en la categoría alternativa están las percepciones específicas de cada persona sobre sus habilidades y/o capacidades para trasladarlas a la organización. Y en la categoría de Inversiones, se encuentra que las personas tenderán a valorar el tiempo y la dedicación que tienen que pagar para adquirir sus habilidades y capacidades, así como el costo que requerirá la posibilidad de cambiar a otras empresas. El tercer elemento se denomina normativo, relacionado con el sentimiento de obligación que tiene la persona de seguir en la empresa porque cree que es lo apropiado, que es lo que tiene que hacer. Este sentimiento de fidelidad de la persona hacia la organización puede deberse, entre otras cosas, a presiones culturales o familiares.

2.3 Bases filosóficas

Ruiz de Alba (2013) explica que, en cuanto al compromiso y la motivación, Nonaka (2011) refiere que, en la década de 1970, Soichiro Honda aprendió una lección de sus subordinados. Honda tenía la intención de desarrollar motores de automóviles de bajas emisiones. Le dijo a su compañía que tenían que vencer a los “Tres Grandes” fabricantes de automóviles en los Estados Unidos, que en ese momento se oponían a la “Acta para el aire limpio”. El Sr. Honda se sorprendió cuando comprobó las reacciones de sus jóvenes ingenieros. Uno dijo que trabajaría

en el proyecto, pero no con el objetivo de reemplazar a los principales fabricantes norteamericanos, sino con el fin de cumplir con su responsabilidad social. Otro dijo que lo haría, pero no para vencer a la competencia sino con la finalidad de mejorar el medioambiente y por el porvenir de su descendencia. La historia termina con el Sr. Honda sintiéndose tan avergonzado de sí mismo y un poco desanimado por esta lección de sus ingenieros y en lo relacionado a su motor final, que determinó que era hora de retirarse.

Los valores han cambiado y la motivación también. Le hicieron ver que lo que más les emocionaba no era ganar la batalla contra el oponente sino algún principio superior y ser tratados a nivel individual como algo único y lo suficientemente motivado para comprometerse seriamente con un proyecto. Esto no quiere decir que en la búsqueda de esta motivación trascendental no puedan adelantarse a sus competidores norteamericanos, ya que los dos tipos de motivaciones no deberían, en teoría, ser excluyentes. A nadie le es indiferente el compromiso y la existencia de un consenso de que la falta de compromiso perjudica a las organizaciones.

La sabiduría práctica no debe verse como algo reservado a la dirección alta de una organización, debe ser algo que impregne a toda la organización. Los trabajadores de todos los niveles tienen que estar capacitados para practicarlo. Uno de los primordiales deberes de un líder es fomentar el liderazgo en todos los que integran su empresa. A veces, los gerentes, como el fundador de Honda en este caso, pueden poseer una noción de lo que cree que motivará a sus empleados y pueden sorprenderse al descubrir que los valores que son la base de su motivación más profunda son diferentes a los que pensaba la organización o incluso puede crear la apariencia de valores nuevos.

2.4 Definición de términos básicos

Administración estratégica

Es el trabajo que hacen los gerentes para que la organización realice sus estrategias y logar una empresa competente y más productiva, lo que efectivamente redundará al crear o incrementar sus acciones (Mochón, Mochónn & Sáez, 2014).

Formulación de estrategias en la AE

Implica hacer el desarrollo de una visión y misión, identificar oportunidades y amenazas al exterior de la organización, establecer el foda, dentro de la organización, determinar objetivos, crear estrategias disyuntivas y seleccionar las estrategias específicas, se tienen que seguir (David, 2017).

Implementación de estrategias

Requiere que la organización determine objetivos cada año, genere políticas, brinde motivación a los trabajadores y determine recursos con la finalidad de que las estrategias formuladas se logren realizar (David, 2017).

Evaluación de estrategias

Tres actividades primordiales son de las que consta una evaluación de estrategias, a saber: revisión de factores externos e internos en función de los cuales se crean las estrategias presentes, calcular el desempeño, y emplear acciones disciplinarias (David, 2017).

Compromiso organizacional

Es una postura la cual refleja identificación y apego de una persona con la empresa (Griffin, 2011).

Compromiso afectivo

Incluye la orientación y conexión afectiva, el grado de identificación del empleado con la empresa, sus propósitos, objetivos y valores (Uribe, 2015).

Compromiso normativo

El compromiso en que el trabajador tiene que considerar como apropiado de acuerdo a su ética para continuar operando en una determinada organización, derivado de sus propias tensiones normativas para ayudar en el logro de metas de la organización (Uribe, 2015).

Compromiso de continuidad

Este compromiso es el que tiene el colaborador con el fin de continuar laborando en una organización como producto del reconocimiento de los costos que le generará (jubilación, antigüedad, beneficios) y que perderá al dejar la institución (Uribe, 2015).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La administración estratégica influye significativamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. La formulación de estrategias influye significativamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- b. La implementación de estrategias influye significativamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- c. La evaluación de estrategias influye significativamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	<i>Formulación de estrategias</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Visión. - Misión - Identificar las oportunidades externas - Identificar las amenazas externas. - Identificar las fortalezas internas - Identificar las debilidades internas. - Objetivos a largo plazo. - Generar estrategias alternativas. - Estrategias particulares a seguir.
	<i>Implementación de estrategias</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos anuales. - Políticas. - Motivación de los empleados. - Recursos para ejecutar las estrategias.
	<i>Evaluación de estrategias</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los factores externos e internos. - Medir el desempeño. - Aplicar acciones correctivas.

Fuente: David (2017).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<i>Compromiso afectivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de identificación. - Objetivos y metas. - Valores.
	<i>Compromiso normativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo moral. - Presiones normativas.
	<i>Compromiso de continuidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Retribución salarial. - Antigüedad en el trabajo. - Beneficios sociales.

Fuente: Uribe (2015).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Tipo básica su objetivo es contrastar los conocimientos con la finalidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose en la sociedad. (Díaz et al., 2013).

Nivel explicativo, porque su fin es conocer ciertos hechos que se dan de manera determinada (INNEGI, 2005, p. 23).

Diseño no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas en la investigación. (Hernández et al., 2014).

Enfoque cuantitativo, ya que las conclusiones están justificadas con aspecto numérico que ayudan a entender la realidad y valorarlos (Muñoz, 2011).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 170 colaboradores administrativos de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho.

3.2.2 Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 170}{0.0025(170 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 118.06$$

Está representada por 118 trabajadores administrativos de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica desarrollada para la investigación fue la encuesta. Se evaluó las variables, administración estratégica y compromiso organizacional. El instrumento (cuestionario) fue respondido por los trabajadores administrativos de los órganos de apoyo de la UNJFSC.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

La técnica empleada fue la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Con respecto al estadístico de prueba se empleó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de administración estratégica

Tabla 1

Distribución de la formulación de estrategias según indicadores

	TDS		EDS		MMDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La Universidad tiene su visión bien identifica en el personal administrativo.	19	16.1%	26	22.0%	21	17.8%	29	24.6%	23	19.5%
2. La Universidad tiene su misión bien identifica en el personal administrativo.	20	16.9%	20	16.9%	32	27.1%	25	21.2%	21	17.8%
3. La Universidad tiene la capacidad de identificar oportunidades externas para su beneficio.	30	25.4%	20	16.9%	26	22.0%	19	16.1%	23	19.5%
4. La Universidad tiene la capacidad de controlar las amenazas externas.	26	22.0%	24	20.3%	24	20.3%	20	16.9%	24	20.3%
5. La Universidad tiene la capacidad de sacar provecho a sus fortalezas internas.	19	16.1%	24	20.3%	25	21.2%	24	20.3%	26	22.0%
6. La Universidad trabaja por mejorar sus debilidades internas.	20	16.9%	24	20.3%	22	18.6%	22	18.6%	30	25.4%
7. La Universidad tiene sus objetivos a largo plazo bien identificados en el personal administrativo.	18	15.3%	26	22.0%	37	31.4%	23	19.5%	14	11.9%
8. La Universidad tiene sus estrategias alternas bien definidas en el personal administrativo.	29	24.6%	18	15.3%	26	22.0%	21	17.8%	24	20.3%
9. La Universidad tiene protocolos a seguir para cualquier acción a realizar por parte del personal administrativo.	21	17.8%	26	22.0%	24	20.3%	19	16.1%	28	23.7%

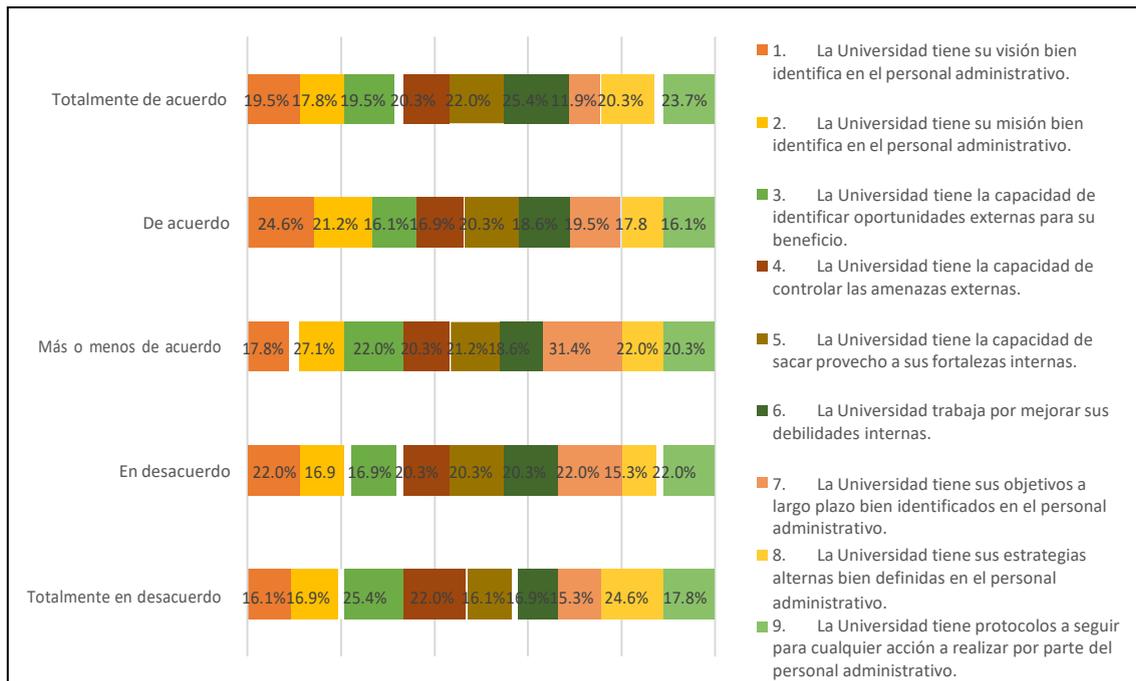


Figura 1. Formulación de estrategias.

Tabla 1, en referencia a si la Universidad tiene su visión bien identifica en el personal administrativo el 44.1% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en mención a si la Universidad tiene su misión bien identifica en el personal administrativo el 39% determinó que los resultados en su mayoría son de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuanto a si la Universidad tiene la capacidad de identificar oportunidades externas para su beneficio el 42.4% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En cuarto lugar, en referencia a si La Universidad tiene la capacidad de controlar las amenazas externas el 42.4% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En quinto lugar, en cuanto a si a Universidad tiene la capacidad de sacar provecho a sus fortalezas internas el 42.4% resaltó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En sexto lugar, en referencia a si la Universidad trabaja por mejorar sus debilidades internas el 44.1% contestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En séptimo lugar, en referencia la Universidad tiene sus objetivos a largo plazo bien identificados en el personal administrativo el 37.3% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En octavo lugar, la Universidad tiene sus estrategias alternas bien definidas en el personal administrativo el 39.8% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En noveno lugar, en referencia a si la Universidad tiene protocolos a seguir para cualquier acción a realizar por parte del personal administrativo el 39.8% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Tabla 2

Distribución de la implementación de estrategias según indicadores

	TDS		EDS		MMDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. La Universidad impone objetivos anuales a su personal administrativo.	20	16.9%	19	16.1%	27	22.9%	25	21.2%	27	22.9%
11. El personal administrativo debe seguir estrictamente las políticas de la Universidad.	24	20.3%	15	12.7%	36	30.5%	23	19.5%	20	16.9%
12. La Universidad motiva a su personal administrativo.	31	26.3%	13	11.0%	25	21.2%	21	17.8%	28	23.7%
13. La Universidad otorga al personal administrativo los recursos necesarios para cumplir con sus funciones de manera eficiente.	20	16.9%	28	23.7%	19	16.1%	29	24.6%	22	18.6%

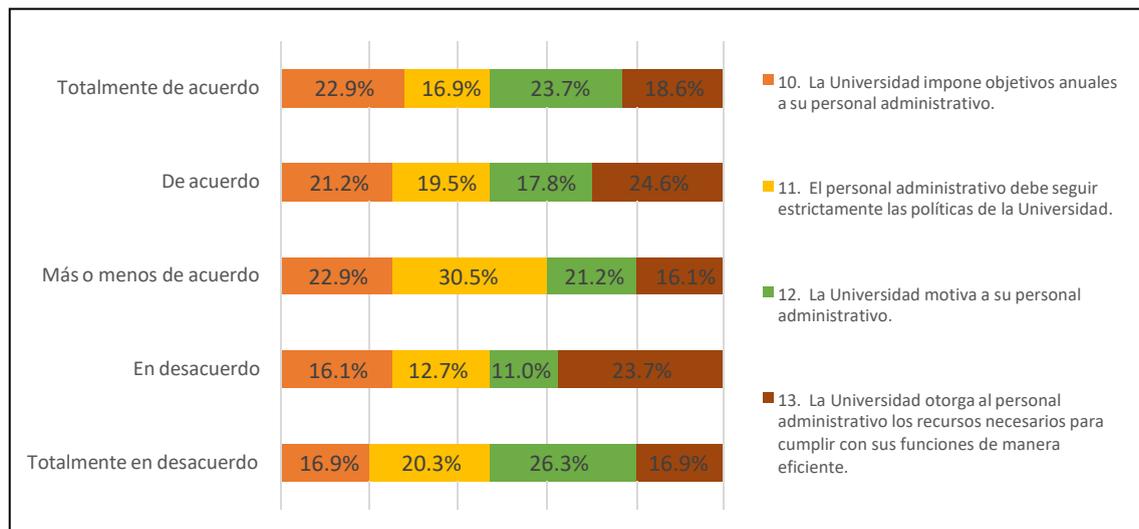


Figura 2. Implementación de estrategias.

Tabla 2, en referencia a si la Universidad impone objetivos anuales a su personal administrativo el 44.1% indican que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo lugar, en mención a si el personal administrativo debe seguir estrictamente las políticas de la Universidad el 36.4% determinó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuanto a si la Universidad motiva a su personal administrativo el 41.5% respondió que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, en referencia a si la Universidad otorga al personal administrativo los recursos necesarios para cumplir con sus funciones de manera eficiente el 43.2% contestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 3

Distribución de la evaluación de estrategias según indicadores

	TDS		EDS		MMDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. La Universidad realiza controles internos y externos.	17	14.4%	23	19.5%	27	22.9%	23	19.5%	28	23.7%
15. La Universidad realiza controles al desempeño de su personal administrativo.	26	22.0%	20	16.9%	28	23.7%	25	21.2%	19	16.1%
16. La Universidad toma acciones para mejorar el desempeño de su personal administrativo.	25	21.2%	18	15.3%	24	20.3%	30	25.4%	21	17.8%

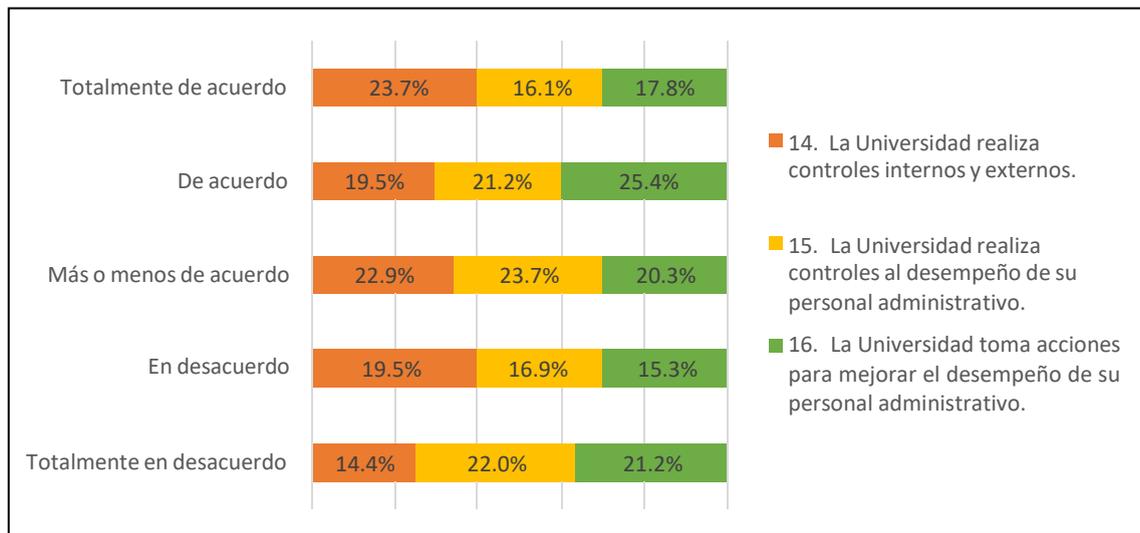


Figura 3. Evaluación de estrategias.

Tabla 3, en referencia a si la Universidad realiza controles internos y externos el 43.2% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en mención a si la Universidad realiza controles al desempeño de su personal administrativo el 39% determinó que esta estoy totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En tercer lugar, en cuanto a si la Universidad toma acciones para mejorar el desempeño de su personal administrativo el 43.2% respondió que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

B. Análisis descriptivo del compromiso organizacional

Tabla 4

Distribución del compromiso afectivo según indicadores

	TDS		EDS		MMDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. Tiene un alto grado de identificación con la Universidad.	17	14.4%	26	22.0%	27	22.9%	22	18.6%	26	22.0%
18. Se siente comprometido en el logro de objetivos y metas que le exige la Universidad.	22	18.6%	19	16.1%	27	22.9%	27	22.9%	23	19.5%
19. Se siente comprometido por los valores que la Universidad transmite a su personal.	28	23.7%	22	18.6%	25	21.2%	24	20.3%	19	16.1%



Figura 4. Compromiso afectivo.

Tabla 4, en referencia a si tiene un alto grado de identificación con la Universidad el 40.7% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en mención a si se siente comprometido en el logro de objetivos y metas que le exige la Universidad el 42.4% determinó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuanto a si se siente comprometido por los valores que la Universidad transmite a su personal el 42.4% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Tabla 5

Distribución del compromiso normativo según indicadores

	TDS		EDS		MMDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. Mantiene un vínculo moral hacia la Universidad.	23	19.5%	17	14.4%	23	19.5%	31	26.3%	24	20.3%
21. Continúa laborando en la Universidad por presiones normativas.	21	17.8%	26	22.0%	30	25.4%	24	20.3%	17	14.4%



Figura 5. Compromiso normativo.

Tabla 5, en referencia a si mantiene un vínculo moral hacia la Universidad el 46.6% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en mención a si continúa laborando en la Universidad por presiones normativas el 39.8% determinó que esta estoy totalmente en desacuerdo.

Tabla 6

Distribución del compromiso de continuidad según indicadores

	TDS		EDS		MMDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22. La retribución salarial es el factor más importante por el cual usted sigue laborando en la Universidad.	25	21.2%	19	16.1%	23	19.5%	23	19.5%	28	23.7%
23. La antigüedad que mantiene en la Universidad es un factor clave para no cambiar de centro laboral.	20	16.9%	18	15.3%	30	25.4%	23	19.5%	27	22.9%
24. Los beneficios sociales son factores claves en su continuidad en la Universidad.	30	25.4%	21	17.8%	28	23.7%	18	15.3%	21	17.8%

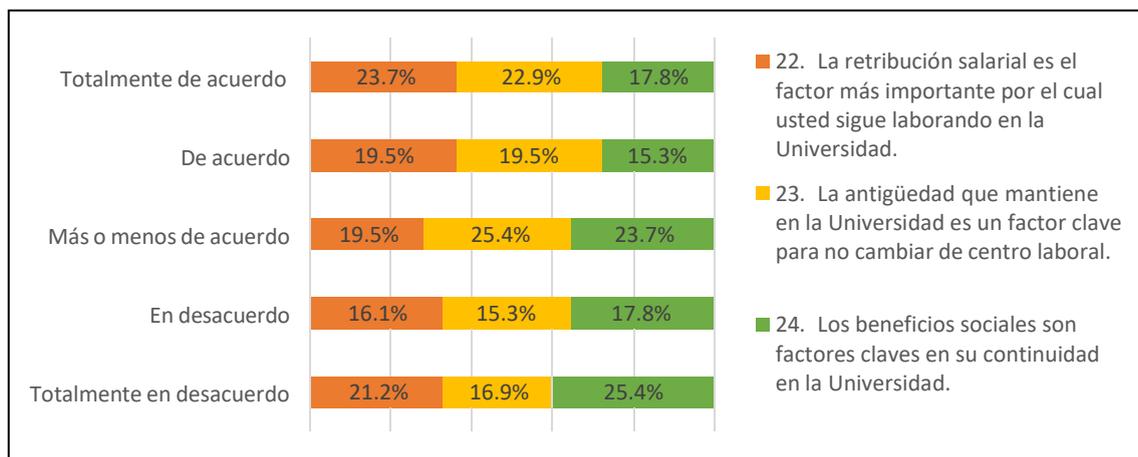


Figura 6. Compromiso de continuidad.

Tabla 6, en referencia a si la retribución salarial es el factor más importante por el cual usted sigue laborando en la Universidad el 43.2% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en mención a si la antigüedad que mantiene en la Universidad es un factor clave para no cambiar de centro laboral el 42.4% determinó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuanto a si los beneficios sociales son factores claves en su continuidad en la Universidad el 43.2% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

C. Prueba de normalidad

Tabla 7
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Administración estratégica	0.102	118	0.004
Formulación de estrategias	0.087	118	0.029
Implementación de estrategias	0.113	118	0.001
Evaluación de estrategias	0.117	118	0.000
Compromiso organizacional	0.099	118	0.007

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como lo muestra en la presente investigación está conformada por 118 trabajadores, en el cual representa a mayor a 50 datos, se seleccionó a la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para comprobar la normalidad de los datos. Se puede observar en la Tabla 7 que el grado de significación obtenida son menores al establecido, es decir, menores a 0.05. Por lo tanto, al ver que las variables no siguen una distribución normal, se utilizara para la comprobación de hipótesis las estadísticas no paramétricas.

4.2 Contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 8

Pruebas de Rho de Spearman entre la administración estratégica y compromiso organizacional

			Administración estratégica	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	.533**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	118	118
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	.533**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	118	118

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

Tabla 8, la administración estratégica influye directamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.533 se concluye que se encuentra en una posición positiva moderada.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Tabla 9

Pruebas de Rho de Spearman entre la formulación estratégica y compromiso organizacional

			Formulación de estrategias	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Formulación de estrategias	Coefficiente de correlación	1.000	.480**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	118	118
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	.480**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	118	118

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

Tabla 9, la formulación de estrategias influye directamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.480 ubicándolo en una posición positivamente moderada.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

Tabla 10

Pruebas de Rho de Spearman entre la implementación estratégica y compromiso organizacional

			Implementación de estrategias	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Implementación de estrategias	Coeficiente de correlación	1.000	.441**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	118	118
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	.441**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	118	118

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

Tabla 10, la implementación de estrategias influye significativamente en el compromiso organizacional, del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.441 ubicándolo en una posición positivamente moderada.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

Tabla 11

Pruebas de Rho de Spearman entre la evaluación estratégica y compromiso organizacional

			Evaluación de estrategias	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Evaluación de estrategias	Coeficiente de correlación	1.000	.451**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	118	118
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	.451**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	118	118

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

Tabla 11, la evaluación estratégica influye significativamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.451 ubicándolo en una posición positiva moderada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En esta investigación se tiene como objetivo fundamental determinar de qué forma la administración estratégica tiene influencia en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.533 posicionándolo de una forma positiva moderada. Bajo este contexto, diversos estudios han evidenciado problemáticas respecto a la administración estratégica, como el estudio realizado por Pacheco, Robles y Ospino (2018) donde evidencian que no existe dirección administrativa que predomine en las instituciones educativas y que hay una presencia moderada en la gestión administrativa en lo que concierne al uso de técnicas investigativas operacionales. Por otro lado, el estudio de Salazar (2018) en función a los resultados demuestra que el compromiso puede ser reflejado en algunas percepciones internas al colaborador, puesto que este se encuentra inmerso a problemas con la familia y el trabajo, los cuales crean efectos y emociones; en efecto que hace una invitación a los empresarios para que mejoren las condiciones laborales. Asimismo, el autor Rupay (2021) muestra que un factor importante que viene fallando en las empresas son los factores estructurales y los factores operativos que forman parte de la administración estratégica. Por otro lado, Mori (2018) bajo sus investigaciones demuestra que la mayor parte del personal muchas veces tiene poco compromiso debido a la falta de capacitación o pago de capacitaciones profesionales por lo que no sentían obligación de permanecer dentro de la organización.

En esta investigación se tiene como primer objetivo específico determinar de qué forma la formulación de estrategias tiene influencia en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se concluyó gracias a la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.480 situándolo en una posición positiva moderada. Bajo este contexto, podemos

inferir que si la organización tiene metas y objetivos claros que se comunicaron y se cumplen es más probable que los trabajadores se sientan valorados y comprometidos con el éxito de la entidad. Sukier, Ramírez, Ramírez y Lay (2020) en su tesis, la cual sus resultados sostienen que existen ineficiencias en las etapas del proceso estratégico. Las conclusiones señalan que las Instituciones, tienen que vigorizar las estrategias de relación para aumentar su actividad económica, facilitar la estructura en la organización, y promover la mejora continua por medio del sistema evaluativo.

En esta investigación se tiene como segundo objetivo específico determinar de qué forma la implementación de estrategias tiene influencia en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció gracias a la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.441 situándolo en una posición positiva moderada. Bajo este contexto, podemos inferir que, si la estrategia se diseña con la finalidad de mejorar el rendimiento organizacional, los empleados pueden sentirse más motivados para realizar un esfuerzo adicional que garantice el éxito. Asimismo, si estas estrategias están avocadas al desarrollo de sus empleados, es más probable que estos se impliquen más y asuman como su propio trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso. Para Medina (2017) en su tesis sus resultados sostienen que la diferencia entre la aplicación piloto y de la muestra es clara. En el primer caso, las medidas de tendencia central señalan un conocimiento de “categoría para tomar decisiones en la organización”, corroborando una muestra homogénea, pero los resultados del último modelo (que presente comportamiento heterogéneo) brinda un conocimiento de “indiferente para tomar decisiones en la organización”, lo que igualmente muestra utilidad mínima en las gestiones de la técnica de auditoría estratégica de parte de las personas encuestadas. Las conclusiones señalan que es evidente el grado de importancia que se le da al estado actual de la organización y su clima interno, pero indiferente el entorno exterior y sus stakeholders, estudio de elementos estratégicos, opciones estratégicas, sugerencias para formular, implementación, evaluación y control de la estrategia.

En esta investigación se tiene como tercer objetivo determinar de qué forma la evaluación de estrategias tiene influencia en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se

estableció gracias a la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.451 situándolo en una posición positiva moderada. Bajo este contexto, podemos inferir que cuando los trabajadores tienen la oportunidad de evaluar las estrategias de su organización, es más probable que se sientan comprometidos y vinculados a ella. Este sentimiento de implicación conduce a un mayor nivel de compromiso con la organización. Roque (2020) en su tesis, sus resultados sostienen que con respecto a la variable “administración estratégica” tuvo una correlación significativa con la variable “comportamiento en la organización”, lo cual se sustenta en el resultado de significación asintótica bilateral de 0,000. El grado de correlación fue de 0,590, lo cual se considera como positivo moderado. Las conclusiones señalan que los resultados se validaron por medio de la prueba de rho de Spearman, significa que la administración estratégica tiene un vínculo positivo moderado con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La formulación de estrategias influye directamente en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció gracias a la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.480 situándolo en una posición positiva moderada. Esto implica que si la Universidad proporciona a sus trabajadores reconocimiento y recompensas por sus contribuciones a la estrategia y fomentar una cultura de colaboración y responsabilidad compartida es más probable que se sientan valorados y comprometidos con la entidad.

La implementación de estrategias tiene influencia significativa en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.441 situándolo en una posición positiva moderada. Aquello significa que, si la Universidad promueve un sistema de oportunidades de formación en base a los logros individuales y el desarrollo del trabajo en equipo, es más probable que estos se impliquen más y asuman como su propio trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso.

La evaluación de estrategias tiene influencia significativa en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de UNJFSC, Huacho; donde califico gracias a la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.451 situándolo en una posición positiva moderada. Aquello significa que si la Universidad cuenta con un sistema de evaluación que supervise y actualice periódicamente la retroalimentación que se le debe proporcionar al personal será mayor la contribución y responsabilidad del cumplimiento de sus funciones.

La administración estratégica tiene influencia significativa en el compromiso organizacional del personal administrativo de los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; donde se estableció gracias a la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.533 situándolo en una posición positiva moderada.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda a los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; proporcionar a sus trabajadores reconocimientos y recompensas por sus contribuciones y a fomentar una cultura de colaboración y responsabilidad compartida es más probable que se sientan valorados y comprometidos con la entidad.

Se recomienda a los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; promover un sistema de oportunidades de formación en base a los logros individuales y el desarrollo del trabajo en equipo, con el fin que estos se impliquen más y asuman como su propio trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso.

Se recomienda a los órganos de apoyo de la UNJFSC, Huacho; establecer un sistema de evaluación que supervise y actualice periódicamente la retroalimentación que se le debe proporcionar al personal para reforzar su contribución y compromiso al cumplir sus funciones.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México DF.: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2 ed.). México: Mc GrawHill.
- David, F. (2017). *Administración estratégica*. (15, Ed.) México : Pearson.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. (13 ed.). México DF., México: Mc GrawHill.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México DF.: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill..
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral* (9 ed.). México DF., México: Cengage Learning.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13 ed.). México DF., México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica* (1 ed.). México DF., México: Grupo editorial Patria.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual moderno.

7.2 Fuentes electrónicas

Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (25 de Noviembre de 2017). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Espacios*, 39(11), 1-11. Recuperado el 7 de Marzo de 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>

Barreiros, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Tesis de titulación, Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>

Cama, R., & Pastor, J. (2019). *Relación directa entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2662/Ruth%20Cama_Jazmin%20Pastor_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Edel, R., García, A., & Casiano, R. (Diciembre de 2007). Clima y Compromiso Organizacional. *Investigaciones*, 1, 2-155. Recuperado el 7 de Marzo de 2022, de http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf

Medina, A. (2017). *Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica*. Universidad EAN, Bogotá. Recuperado el 7 de Marzo de 2022, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mejia, S. (2019). *Relación entre la gestión estratégica y el compromiso organizacional en los funcionarios de COPESCO en la Remodelación de la*

Plaza de Armas de la localidad de Villa Rica Pasco de la Provincia de Pasco - 2017. Tesis Magistral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/3389/TM%20AD-Gp%204556%20M1%20-%20Mejia%20Asencios%20Sandra%20Rossmar%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mori, A. (2018). *Compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa retail - ciudad de Chiclayo 2016*. Tesis de licenciatura, Univer.Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. del 22 de setiembre de 2021, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1775/1/TL_MoriZu%C3%B1igaAnderson.pdf

Pacheco, R., Robles, C., & Ospino, A. (9 de Abril de 2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259-266. Recuperado el 7 de Marzo de 2022, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00259.pdf>

Roque, S. (2020). *Administración estratégica y comportamiento organizacional del personal administrativo de una universidad privada ubicada en Los Olivos, Lima 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de file:///C:/Users/birne/Downloads/Roque_OSL-SD.pdf

Ruiz de Alba, J. (Junio de 2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 67-86. Recuperado el 7 de Marzo de 2022, de <file:///C:/Users/birne/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649.pdf>

Rupay, R. (2021). *Factores del plan estratégico y compromiso organizacional en el Hospital Cayetano Heredia, 2020*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56696/Rupay_PRL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salazar, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio exhaustivo en una entidad pública ecuatoriana*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado el 22 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/63448/1/T2694-MDTH-Salazar-Satisfacci%C3%B3n.pdf>

Solis, H. (2020). *Gestión administrativa y compromiso organizacional en una Universidad Pública, Lima, 2019*. Tesis magistral, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41848/Solis_RHM.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Sukier, H., Ramírez, R., Ramírez, R., & Lay, N. (06 de Octubre de 2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 206-221. Recuperado el 7 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7866/Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20sector%20salud%20desde%20el%20enfoque%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS
ANEXO N°01 – CUESTIONARIO

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

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Más o menos de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA					
DIMENSIÓN 01					
1. La Universidad tiene su visión bien identifica en el personal administrativo.					
2. La Universidad tiene su misión bien identifica en el personal administrativo.					
3. La Universidad tiene la capacidad de identificar oportunidades externas para su beneficio.					
4. La Universidad tiene la capacidad de controlar las amenazas externas.					

5. La Universidad tiene la capacidad de sacar provecho a sus fortalezas internas.					
6. La Universidad trabaja por mejorar sus debilidades internas.					
7. La Universidad tiene sus objetivos a largo plazo bien identificados en el personal administrativo.					
8. La Universidad tiene sus estrategias alternas bien definidas en el personal administrativo.					
9. La Universidad tiene protocolos a seguir para cualquier acción a realizar por parte del personal administrativo.					
DIMENSIÓN 02					
10. La Universidad impone objetivos anuales a su personal administrativo.					
11. El personal administrativo debe seguir estrictamente las políticas de la Universidad.					
12. La Universidad motiva a su personal administrativo.					
13. La Universidad otorga al personal administrativo los recursos necesarios para cumplir con sus funciones de manera eficiente.					
DIMENSIÓN 03					
14. La Universidad realiza controles internos y externos.					
15. La Universidad realiza controles al desempeño de su personal administrativo.					
16. La Universidad toma acciones para mejorar el desempeño de su personal administrativo.					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01					
17. Tiene un alto grado de identificación con la Universidad.					
18. Se siente comprometido en el logro de objetivos y metas que le exige la Universidad.					
19. Se siente comprometido por los valores que la Universidad transmite a su personal.					
DIMENSIÓN 02					
20. Mantiene un vínculo moral hacia la Universidad.					
21. Continúa laborando en la Universidad por presiones normativas.					
DIMENSIÓN 03					
22. La retribución salarial es el factor más importante por el cual usted sigue laborando en la Universidad.					
23. La antigüedad que mantiene en la Universidad es un factor clave para no cambiar de centro laboral.					
24. Los beneficios sociales son factores claves en su continuidad en la Universidad.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Características generales de la muestra			
		f	%
Género	Masculino	80	67.8%
	Femenino	38	32.2%
Edad	Entre 18 años a 24 años	55	46.6%
	Entre 25 años a 31 años	36	30.5%
	Entre 32 años a 45 años	18	15.3%
	Más de 45 años	9	7.6%

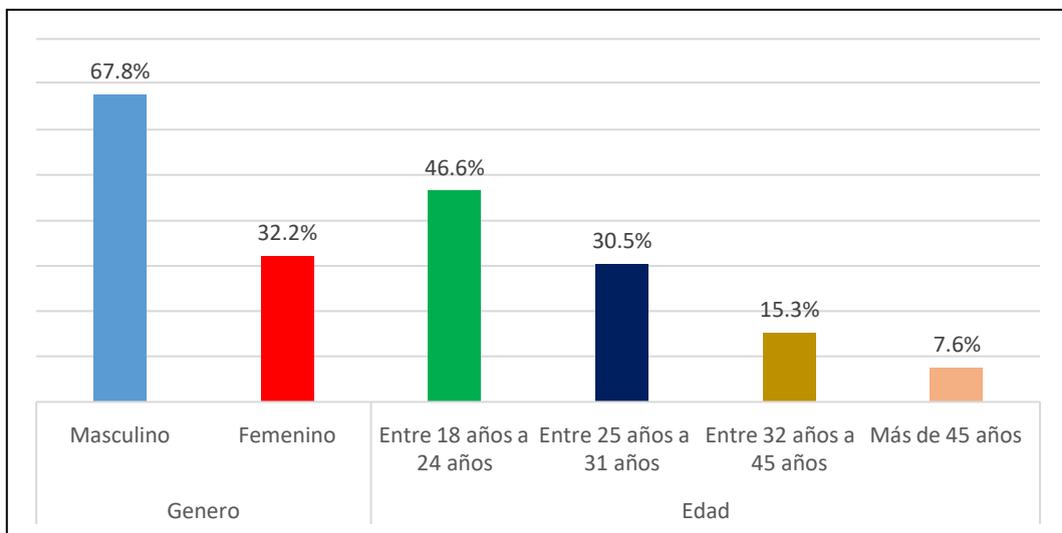


Figura. Característica de la muestra.

Se observa que en cuanto al género el 67.8% son del grupo de los varones y el 32.2% al grupo de mujeres. En la edad el 46.6% tiene entre 18 a 24 años, el 30.5% presenta entre 25 a 31 años, el 15.3% menciona tener entre 32 a 45 años y el 7.6% resalta tener más de 45 años.

ANEXO N°03 - ALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.753
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	308.471
	gl	120
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.787
p2	1.000	0.699
p3	1.000	0.840
p4	1.000	0.741
p5	1.000	0.772
p6	1.000	0.772
p7	1.000	0.550
p8	1.000	0.775
p9	1.000	0.773
p10	1.000	0.744
p11	1.000	0.782
p12	1.000	0.603
p13	1.000	0.827
p14	1.000	0.775
p15	1.000	0.605
p16	1.000	0.666
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

VALIDEZ DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.796
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	100.688
	gl	28
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p17	1.000	0.714
p18	1.000	0.326
p19	1.000	0.820
p20	1.000	0.748
p21	1.000	0.760
p22	1.000	0.682
p23	1.000	0.642
p24	1.000	0.592
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

CONFIABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.926	16

CONFIABILIDAD DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.865	8

ANEXO N° 07 – BASE DE DATOS

Ge ner o	E da d	ADMINIS TRACIÓN ESTRATÉ GICA	Formulación de estrategias	Implementación de estrategias									Evaluación de estrategias	P 1 4	P 1 5	P 1 6					
				p 1	p 2	p 3	p 4	p 5	p 6	p 7	p 8	p 9									
2	3	46	28	5	3	2	1	1	5	4	2	5	9	3	1	1	4	9	2	5	2
2	3	49	25	2	3	3	2	3	2	4	2	4	12	1	4	4	3	12	4	3	5
2	3	47	22	4	2	3	1	1	3	2	2	4	14	5	2	3	4	11	5	4	2
2	3	46	27	2	3	5	1	4	4	2	4	2	9	2	1	4	2	10	5	2	3
2	2	45	28	5	5	5	1	1	2	3	3	3	14	2	5	2	5	3	1	1	1
1	2	48	31	5	3	3	5	3	5	3	3	1	10	5	1	1	3	7	3	2	2
1	2	31	18	1	3	1	1	2	3	1	3	3	6	1	1	3	1	7	5	1	1
1	1	52	28	2	4	2	1	3	5	5	4	2	19	5	5	5	4	5	1	1	3
1	1	38	22	1	4	3	2	1	2	3	4	2	7	2	2	1	2	9	2	3	4
1	1	42	22	5	2	1	2	1	3	4	3	1	13	4	4	3	2	7	4	1	2
1	1	44	26	2	4	2	5	1	4	1	2	5	11	1	5	3	2	7	5	1	1
1	1	56	31	3	5	2	4	4	5	3	4	1	17	3	5	4	5	8	1	3	4
1	1	42	25	2	3	3	4	3	2	3	1	4	11	4	4	1	2	6	2	3	1
1	1	51	32	4	4	5	3	5	5	2	3	1	13	1	5	5	2	6	3	2	1
1	1	54	29	3	2	2	5	5	2	3	5	2	16	4	3	5	4	9	1	5	3
2	1	47	28	4	1	4	5	1	2	4	3	4	10	4	1	1	4	9	2	3	4
2	1	46	28	2	1	5	5	2	2	2	5	4	11	3	3	4	1	7	3	1	3
2	2	35	17	2	1	1	1	1	3	2	1	5	13	3	3	4	3	5	2	2	1
2	2	51	25	1	3	4	5	3	2	3	3	1	13	5	2	4	2	13	3	5	5
2	2	41	22	1	1	2	3	2	4	3	4	2	12	3	4	3	2	7	5	1	1
2	2	44	26	4	5	2	1	3	5	1	2	3	10	1	3	5	1	8	3	2	3
2	2	46	23	2	3	4	2	3	1	2	1	5	11	3	3	1	4	12	5	4	3
2	2	49	29	2	3	2	3	5	5	2	2	5	10	1	4	1	4	10	5	2	3
2	2	41	19	4	1	1	1	5	1	3	1	2	13	1	5	4	3	9	1	4	4
2	2	57	32	5	4	2	3	5	2	5	4	2	17	4	3	5	5	8	3	1	4
2	2	50	33	5	3	5	2	3	3	3	5	4	9	1	1	2	5	8	1	4	3
1	2	51	20	4	4	1	3	1	3	2	1	1	18	5	3	5	5	13	5	4	4
1	2	52	27	2	2	4	2	5	2	3	2	5	13	4	1	5	3	12	3	5	4
1	2	46	21	1	3	3	3	2	5	1	2	1	15	5	4	2	4	10	2	4	4
1	2	39	23	1	2	3	2	2	3	2	4	4	8	3	1	2	2	8	1	4	3
1	2	45	31	1	5	5	2	5	1	2	5	5	10	2	1	3	4	4	1	2	1
1	2	55	36	4	2	5	4	5	5	2	4	5	11	4	1	4	2	8	2	2	4
1	2	61	34	4	4	1	4	5	3	5	5	3	13	5	1	5	2	14	4	5	5
1	2	51	29	2	4	2	5	4	1	4	4	3	7	1	1	3	2	15	5	5	5
1	2	53	25	4	2	4	3	2	2	1	4	3	18	4	5	5	4	10	5	3	2
1	2	51	25	2	4	1	4	3	2	5	1	3	16	3	3	5	5	10	3	3	4
2	2	42	18	2	5	2	2	1	1	1	3	1	11	3	1	3	4	13	5	4	4
2	2	46	27	4	1	4	2	2	1	3	5	5	10	4	3	1	2	9	3	4	2
2	2	46	26	5	1	2	3	2	5	2	1	5	10	2	3	4	1	10	4	2	4
2	2	51	29	2	5	3	4	1	4	5	2	3	11	2	3	2	4	11	3	4	4
2	2	46	24	3	2	1	3	4	1	3	2	5	15	5	3	3	4	7	4	1	2
2	2	53	27	4	3	5	1	3	1	4	4	2	17	3	5	5	4	9	1	4	4
1	2	58	34	3	4	5	5	2	5	4	5	1	14	2	3	4	5	10	4	3	3
1	2	50	29	3	5	4	1	4	1	2	5	4	11	5	3	2	1	10	2	4	4
1	2	43	24	2	3	3	2	2	2	2	3	5	12	4	2	5	1	7	3	2	2
1	2	47	21	2	1	4	1	5	1	2	3	2	15	5	4	1	5	11	5	1	5
1	1	52	30	4	2	2	5	2	5	3	5	2	14	5	4	4	1	8	3	1	4
1	1	43	26	1	4	1	5	3	4	2	3	3	8	1	4	1	2	9	3	1	5
1	1	41	21	4	1	1	2	3	4	3	1	2	12	1	5	5	1	8	2	1	5
1	1	44	24	1	5	3	3	2	5	2	1	2	13	5	2	2	4	7	2	1	4

1	1	46	30	3	5	5	2	2	5	2	1	5	8	3	2	1	2	8	2	4	2
1	1	44	20	1	4	4	1	2	1	1	1	5	15	4	4	3	4	9	2	5	2
1	1	44	28	1	5	2	4	5	3	5	1	2	11	3	2	5	1	5	2	1	2
1	3	49	26	4	5	1	1	4	1	4	3	3	11	1	5	1	4	12	5	2	5
1	3	46	24	4	2	3	3	4	2	4	1	1	11	1	5	3	2	11	4	3	4
1	3	51	27	1	5	3	4	1	1	4	5	3	14	3	4	5	2	10	4	5	1
1	3	48	25	3	4	4	1	2	4	3	2	2	10	2	3	4	1	13	4	5	4
1	3	52	30	3	5	5	3	3	2	3	4	2	10	3	3	1	3	12	3	5	4
1	3	40	27	2	2	1	1	4	5	4	5	3	8	2	1	1	4	5	1	2	2
1	3	48	22	3	1	1	2	4	4	3	2	2	15	3	5	5	2	11	2	5	4
1	3	44	26	5	2	1	4	4	3	1	5	1	9	2	3	1	3	9	3	1	5
1	3	38	22	2	3	1	4	2	2	3	1	4	10	2	3	1	4	6	2	3	1
1	3	46	26	2	1	5	4	2	2	1	5	4	12	2	1	5	4	8	2	1	5
1	3	63	36	4	2	5	5	4	4	2	5	5	16	4	2	5	5	11	4	2	5
1	3	54	30	4	4	3	2	4	4	4	3	2	13	4	4	3	2	11	4	4	3
1	3	46	26	2	3	3	4	2	2	3	3	4	12	2	3	3	4	8	2	3	3
1	3	39	22	4	3	1	1	4	4	3	1	1	9	4	3	1	1	8	4	3	1
1	1	59	34	4	5	1	5	4	4	5	1	5	15	4	5	1	5	10	4	5	1
1	1	45	26	4	1	3	3	4	4	1	3	3	11	4	1	3	3	8	4	1	3
1	1	64	37	5	3	3	5	5	5	3	3	5	16	5	3	3	5	11	5	3	3
1	4	53	30	2	3	4	5	2	2	3	4	5	14	2	3	4	5	9	2	3	4
1	4	62	35	5	3	4	3	5	5	3	4	3	15	5	3	4	3	12	5	3	4
2	4	44	25	1	3	3	5	1	1	3	3	5	12	1	3	3	5	7	1	3	3
2	4	38	21	3	4	1	1	3	3	4	1	1	9	3	4	1	1	8	3	4	1
2	4	48	27	5	2	3	1	5	5	2	3	1	11	5	2	3	1	10	5	2	3
2	4	60	33	3	4	5	3	3	3	4	5	3	15	3	4	5	3	12	3	4	5
1	4	38	22	4	1	2	2	4	4	1	2	2	9	4	1	2	2	7	4	1	2
1	4	52	30	4	2	3	4	4	4	2	3	4	13	4	2	3	4	9	4	2	3
1	4	37	21	3	3	1	2	3	3	3	1	2	9	3	3	1	2	7	3	3	1
1	1	43	23	1	4	4	2	1	1	4	4	2	11	1	4	4	2	9	1	4	4
1	1	55	31	3	4	3	4	3	3	4	3	4	14	3	4	3	4	10	3	4	3
1	1	44	25	5	3	1	1	5	5	3	1	1	10	5	3	1	1	9	5	3	1
1	1	37	21	1	4	1	4	1	1	4	1	4	10	1	4	1	4	6	1	4	1
1	1	47	26	2	3	4	3	2	2	3	4	3	12	2	3	4	3	9	2	3	4
1	1	42	25	5	1	1	3	5	5	1	1	3	10	5	1	1	3	7	5	1	1
1	1	50	28	4	1	5	2	4	4	1	5	2	12	4	1	5	2	10	4	1	5
2	1	38	21	1	3	3	3	1	1	3	3	3	10	1	3	3	3	7	1	3	3
2	1	30	17	3	2	1	1	3	3	2	1	1	7	3	2	1	1	6	3	2	1
1	1	50	29	5	1	3	3	5	5	1	3	3	12	5	1	3	3	9	5	1	3
1	1	47	26	2	4	3	3	2	2	4	3	3	12	2	4	3	3	9	2	4	3
1	1	41	24	2	3	1	5	2	2	3	1	5	11	2	3	1	5	6	2	3	1
1	1	69	39	5	4	4	4	5	5	4	4	4	17	5	4	4	4	13	5	4	4
1	1	51	29	3	1	5	4	3	3	1	5	4	13	3	1	5	4	9	3	1	5
1	1	54	31	3	5	1	5	3	3	5	1	5	14	3	5	1	5	9	3	5	1
1	1	52	30	4	3	2	4	4	4	3	2	4	13	4	3	2	4	9	4	3	2
1	1	53	30	2	4	3	5	2	2	4	3	5	14	2	4	3	5	9	2	4	3
1	1	63	35	5	5	3	2	5	5	5	3	2	15	5	5	3	2	13	5	5	3
1	1	25	15	1	1	1	4	1	1	1	1	4	7	1	1	1	4	3	1	1	1
2	1	44	25	5	2	2	1	5	5	2	2	1	10	5	2	2	1	9	5	2	2
2	1	45	26	4	3	1	3	4	4	3	1	3	11	4	3	1	3	8	4	3	1
2	1	31	17	1	4	1	2	1	1	4	1	2	8	1	4	1	2	6	1	4	1
2	1	54	29	3	4	5	1	3	3	4	5	1	13	3	4	5	1	12	3	4	5
2	1	44	25	3	4	1	3	3	3	4	1	3	11	3	4	1	3	8	3	4	1
2	1	75	42	4	5	5	5	4	4	5	5	5	19	4	5	5	5	14	4	5	5
2	2	56	31	5	3	4	1	5	5	3	4	1	13	5	3	4	1	12	5	3	4
2	2	71	40	4	5	4	5	4	5	4	5	4	18	4	5	4	5	13	4	5	4
1	2	65	37	5	5	2	4	5	5	5	2	4	16	5	5	2	4	12	5	5	2
1	2	51	29	5	3	2	2	5	5	3	2	2	12	5	3	2	2	10	5	3	2
1	1	37	21	3	1	3	2	3	3	1	3	2	9	3	1	3	2	7	3	1	3

1	1	63	36	4	2	5	5	4	4	2	5	5	16	4	2	5	5	11	4	2	5
1	1	41	24	4	2	1	3	4	4	2	1	3	10	4	2	1	3	7	4	2	1
1	1	53	29	3	3	5	2	3	3	3	5	2	13	3	3	5	2	11	3	3	5
1	1	48	25	1	5	5	1	1	1	5	5	1	12	1	5	5	1	11	1	5	5
1	1	64	37	5	1	5	5	5	5	1	5	5	16	5	1	5	5	11	5	1	5
1	1	48	27	3	2	4	3	3	3	2	4	3	12	3	2	4	3	9	3	2	4
1	1	48	27	5	3	2	1	5	5	3	2	1	11	5	3	2	1	10	5	3	2
2	1	53	30	2	3	4	5	2	2	3	4	5	14	2	3	4	5	9	2	3	4
2	1	80	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	15	5	5	5

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Compromiso afectivo	p1 7	p1 8	p1 9	Compromiso normativo	p2 0	p2 1	Compromiso de continuidad	p2 2	p2 3	p2 4
17	3	1	1	1	6	3	3	8	1	4	3
27	11	4	4	3	6	2	4	10	2	5	3
29	10	5	1	4	6	2	4	13	5	3	5
19	7	1	4	2	5	3	2	7	1	5	1
26	12	5	5	2	5	4	1	9	4	1	4
25	11	4	5	2	7	5	2	7	2	1	4
15	7	2	1	4	4	1	3	4	1	1	2
27	8	3	3	2	10	5	5	9	4	2	3
29	9	3	1	5	8	4	4	12	4	4	4
23	11	5	1	5	6	4	2	6	1	3	2
22	7	1	4	2	6	3	3	9	2	2	5
24	10	3	2	5	3	2	1	11	5	5	1
22	8	3	2	3	3	1	2	11	3	5	3
19	7	1	5	1	5	4	1	7	3	2	2
22	9	1	4	4	3	1	2	10	2	5	3
18	7	3	3	1	5	3	2	6	1	2	3
23	11	5	5	1	4	2	2	8	2	5	1
23	10	5	2	3	3	1	2	10	4	5	1
18	5	1	1	3	7	5	2	6	2	1	3
25	8	4	2	2	8	4	4	9	1	5	3
31	9	3	4	2	7	5	2	15	5	5	5
25	11	2	5	4	4	1	3	10	4	5	1
29	9	2	4	3	9	4	5	11	3	4	4
22	8	2	1	5	5	4	1	9	3	4	2
27	9	1	3	5	7	2	5	11	5	5	1
22	5	2	1	2	8	5	3	9	5	3	1
21	5	3	1	1	9	5	4	7	1	1	5
26	12	5	5	2	10	5	5	4	1	1	2
24	8	2	2	4	4	2	2	12	5	4	3
23	6	2	2	2	8	4	4	9	3	5	1
24	6	3	1	2	5	1	4	13	5	3	5
23	8	4	2	2	2	1	1	13	5	4	4
17	5	2	2	1	3	2	1	9	2	4	3
23	10	3	3	4	6	1	5	7	4	1	2
30	12	5	5	2	6	3	3	12	2	5	5
20	9	5	3	1	3	1	2	8	3	2	3
24	10	3	3	4	6	4	2	8	1	5	2
23	8	3	4	1	7	3	4	8	5	1	2
19	11	3	4	4	3	2	1	5	1	1	3
23	8	2	5	1	6	4	2	9	1	5	3
30	12	4	3	5	6	4	2	12	3	4	5
24	8	2	2	4	9	4	5	7	2	3	2
18	7	1	2	4	2	1	1	9	3	5	1
25	12	3	4	5	6	1	5	7	3	3	1
19	5	2	1	2	5	4	1	9	1	4	4
23	11	5	4	2	3	1	2	9	1	5	3
26	12	5	4	3	6	4	2	8	1	2	5
30	11	2	5	4	9	5	4	10	4	2	4

25	6	1	1	4	8	3	5	11	5	4	2
21	9	3	5	1	6	3	3	6	1	3	2
20	10	2	5	3	2	1	1	8	1	5	2
18	8	4	2	2	4	1	3	6	1	3	2
32	12	4	5	3	8	5	3	12	5	2	5
17	9	2	4	3	2	1	1	6	3	1	2
25	8	1	3	4	6	3	3	11	4	3	4
32	14	5	5	4	9	4	5	9	4	4	1
30	11	2	5	4	7	3	4	12	5	5	2
23	9	2	4	3	5	3	2	9	5	3	1
25	12	4	5	3	8	4	4	5	1	3	1
20	7	2	4	1	8	4	4	5	2	2	1
21	8	3	4	1	4	1	3	9	3	2	4
17	6	2	3	1	5	2	3	6	2	3	1
19	8	2	1	5	3	2	1	8	2	1	5
28	11	4	2	5	6	4	2	11	4	2	5
30	11	4	4	3	8	4	4	11	4	4	3
21	8	2	3	3	5	2	3	8	2	3	3
23	8	4	3	1	7	4	3	8	4	3	1
29	10	4	5	1	9	4	5	10	4	5	1
21	8	4	1	3	5	4	1	8	4	1	3
30	11	5	3	3	8	5	3	11	5	3	3
23	9	2	3	4	5	2	3	9	2	3	4
32	12	5	3	4	8	5	3	12	5	3	4
18	7	1	3	3	4	1	3	7	1	3	3
23	8	3	4	1	7	3	4	8	3	4	1
27	10	5	2	3	7	5	2	10	5	2	3
31	12	3	4	5	7	3	4	12	3	4	5
19	7	4	1	2	5	4	1	7	4	1	2
24	9	4	2	3	6	4	2	9	4	2	3
20	7	3	3	1	6	3	3	7	3	3	1
23	9	1	4	4	5	1	4	9	1	4	4
27	10	3	4	3	7	3	4	10	3	4	3
26	9	5	3	1	8	5	3	9	5	3	1
17	6	1	4	1	5	1	4	6	1	4	1
23	9	2	3	4	5	2	3	9	2	3	4
20	7	5	1	1	6	5	1	7	5	1	1
25	10	4	1	5	5	4	1	10	4	1	5
18	7	1	3	3	4	1	3	7	1	3	3
17	6	3	2	1	5	3	2	6	3	2	1
24	9	5	1	3	6	5	1	9	5	1	3
24	9	2	4	3	6	2	4	9	2	4	3
17	6	2	3	1	5	2	3	6	2	3	1
35	13	5	4	4	9	5	4	13	5	4	4
22	9	3	1	5	4	3	1	9	3	1	5
26	9	3	5	1	8	3	5	9	3	5	1
25	9	4	3	2	7	4	3	9	4	3	2
24	9	2	4	3	6	2	4	9	2	4	3
36	13	5	5	3	10	5	5	13	5	5	3
8	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
25	9	5	2	2	7	5	2	9	5	2	2
23	8	4	3	1	7	4	3	8	4	3	1
17	6	1	4	1	5	1	4	6	1	4	1
31	12	3	4	5	7	3	4	12	3	4	5
23	8	3	4	1	7	3	4	8	3	4	1
37	14	4	5	5	9	4	5	14	4	5	5
32	12	5	3	4	8	5	3	12	5	3	4
35	13	4	5	4	9	4	5	13	4	5	4
34	12	5	5	2	10	5	5	12	5	5	2
28	10	5	3	2	8	5	3	10	5	3	2
18	7	3	1	3	4	3	1	7	3	1	3
28	11	4	2	5	6	4	2	11	4	2	5
20	7	4	2	1	6	4	2	7	4	2	1

28	11	3	3	5	6	3	3	11	3	3	5
28	11	1	5	5	6	1	5	11	1	5	5
28	11	5	1	5	6	5	1	11	5	1	5
23	9	3	2	4	5	3	2	9	3	2	4
28	10	5	3	2	8	5	3	10	5	3	2
23	9	2	3	4	5	2	3	9	2	3	4
40	15	5	5	5	10	5	5	15	5	5	5

VIVIANA INES VELLON FLORES
ASESORA

SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA
PRESIDENTE

ABRAHAN CESAR NERI AYALA
SECRETARIO

FELIX GIL CARO SOTO
VOCAL