



UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA  
DEL PERÚ

Facultad de Administración y Negocios  
Carrera de Administración de Empresas  
Carrera de Administración de Negocios Internacionales

## **TESIS**

# **“Relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018”**

Autores:

**Ruth Rosmery Cama Vera  
Jazmin Ximena Pastor Quezada**

Para optar el Título Profesional en:

**Licenciado en Administración de Empresas  
Licenciado en Administración de Negocios  
Internacionales**

Asesor:

**Bach. Diego Fernández Gambarini**

Arequipa, Abril 2019

## **DEDICATORIA**

*A Dios y a nuestros padres por apoyarnos,  
animarnos y acompañarnos en este largo  
camino hacia el éxito.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Tecnológica del Perú, que, por medio de su estructura, física y organizacional, se nos brindara ápices de conocimientos, necesarios para el desarrollo personal y así poder contribuir con el progreso como sociedad que amerita y necesita nuestro país. A nuestros asesores por el apoyo y consejos brindados, en las distintas fases de nuestro trabajo de investigación. Esto es la culminación de una etapa e inicio de otra, que queremos emprender con humildad, dedicación y esfuerzo, desde otros ámbitos, ya como profesionales.*

## **RESUMEN**

Las empresas en la actualidad, ameritan de una dirección orientada a implementar estrategias que sean sostenibles y que generen valor agregado a las organizaciones, sobre todo en el sector bancario, que ha sido un sector que ha experimentado crisis financieras a nivel mundial.

La investigación, centra su estudio en la relación la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018. En este sentido, el diseño del trabajo, es descriptiva-correlacional, la técnica de recolección de datos, es la encuesta, el instrumento de recolección de datos, cuestionario.

Asimismo, los resultados muestran que existe correlación positiva con valores de 0,432, similar comportamiento se presentó para las hipótesis planteadas, mostrando una tendencia de correlación, por lo que puede concluirse, que la existencia de correlación entre la variable dirección estratégica y compromiso laboral, contempla valores moderado bajos, por ende, una línea de investigación desde un ámbito de gestión estratégica orientada a los recursos humanos, con el compromiso, podría contemplar valores de correlación, más próximos a la unidad, y así poder, tener por parte de los colaboradores, un nivel de respuesta más orientada, hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

**Palabras clave:** Dirección estratégica, compromiso laboral, estrategia.

## **ABSTRACT**

Companies currently deserve a direction oriented to implement strategies that are sustainable and that generate added value to organizations, especially in the banking sector, which has been a sector that has experienced financial crises worldwide.

The present investigation focuses its study on the relationship between strategic management and labor commitment in a banking agency, Arequipa district, 2018. In this sense, the research design is descriptive-correlational, the data collection technique is the survey, the data collection instrument, questionnaire.

In this sense, the results show that there is positive correlation with values of 0.432, similar behavior was presented for the hypotheses, showing a low correlation tendency, so it can be concluded, existence of correlation between the variable strategic direction and labor commitment with Moderately low values, therefore, a line of research from a strategic management area focused on human resources, with commitment, could generate correlation values, closer to unity, and thus be able to have on the part of employees, a level of response more oriented, towards the achievement of the strategic objectives of the organization

**Key words:** Strategic direction, Labor commitment, Strategy.

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO 1.....	1
EI PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Descripción del problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	5
1.2.1. Pregunta general.....	5
1.2.2. Preguntas específicas .....	5
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación.....	6
1.4.1. Justificación teórica .....	7
1.4.2. Justificación metodológica.....	7
1.4.3. Justificación práctica .....	7
1.5. Limitaciones de la investigación .....	7
CAPÍTULO 2.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes del estudio .....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	9
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	13
2.1.2. Antecedentes locales.....	16
2.2. Bases teóricas .....	18
2.2.1. Dirección estratégica.....	18
2.2.1.1. Dimensión análisis estratégico .....	20
a) Orientación futura .....	22
b) Análisis externo .....	22



3.6.1.	Plan de recolección de datos.....	46
3.6.2.	Procesamiento de datos.....	47
CAPÍTULO 4.....		48
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		48
4.1.	Pruebas de validez y confiabilidad del instrumento .....	48
4.1.1.	Resultados prueba de validez.....	50
4.2.	Resultados de la estadística descriptiva y test de normalidad .....	50
4.2.1.	Resultados de características de la población .....	50
4.3.	Resultados de la estadística inferencial.....	54
4.3.1.	Prueba de hipótesis general .....	54
4.3.2.	Prueba de hipótesis específica .....	55
CAPÍTULO 5.....		60
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....		60
5.1.	Discusión de los resultados.....	60
CONCLUSIONES.....		64
RECOMENDACIONES.....		65
ANEXOS .....		67
Anexo 1.	Instrumento de recolección de datos parte A.....	67
Anexo 1-1.	Instrumento de recolección de datos parte B.....	68
Anexo 2.	Validación del instrumento.....	69
Anexo 3.	Interpretación del coeficiente de correlación .....	75
Anexo 4.	Confiabilidad del instrumento estándar SPSS .....	76
Anexo 5.	Confiabilidad del instrumento variable dirección estratégica estándar SPSS .....	77
Anexo 6.	Confiabilidad del instrumento variable compromiso laboral estándar SPSS .....	79
Anexo 7.	Confiabilidad del instrumento desglose y variable dirección estratégica, utilizando el estándar SPSS .....	81
Anexo 8.	Confiabilidad del instrumento desglose y variable compromiso laboral, utilizando el estándar SPSS .....	82
Anexo 9.	Definición de términos .....	83
Anexo 10.	Hoja resultados encuesta .....	86
Anexo 11.	Matriz de consistencia .....	87
Anexo 12	Resultados descriptivos de la variable dirección estratégica .....	88
Anexo 13	Resultados descriptivos de la variable compromiso laboral .....	92
Anexo 14	Preguntas y respuestas para la variable dirección estratégica .....	96
Anexo 15	Preguntas y respuestas para la variable compromiso laboral .....	114
Referencias Bibliográficas .....		134



## LISTA DE TABLAS

### Tabla

Tabla	
Tabla 1. Nivel jerárquico de la agencia bancaria .....	42
Tabla 2. Valores para el coeficiente de confiabilidad .....	48
Tabla 3. Nivel de confiabilidad general.....	49
Tabla 4. Nivel de confiabilidad variable dirección estratégica .....	49
Tabla 5. Nivel de confiabilidad variable compromiso laboral.....	49
Tabla 6. Juicio de expertos .....	50
Tabla 7. Test de normalidad.....	51
Tabla 8. Distribución de frecuencias por género colaboradores de la agencia.....	51
Tabla 9. Distribución de frecuencias por edad colaboradores de la agencia.....	52
Tabla 10. Distribución de frecuencias por antigüedad de los colaboradores de la agencia .....	53
Tabla 11. Prueba de hipótesis general dirección estratégica y compromiso laboral .....	55
Tabla 12. Nivel de correlación entre compromiso laboral y análisis estratégico.....	56
Tabla 13. Nivel de Correlación entre compromiso laboral y formulación de estrategias....	57
Tabla 14. Nivel de correlación entre compromiso laboral e implantación de estrategias...58	
Tabla 15. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable dirección estratégica .	88
Tabla 16. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión análisis estratégico	89
Tabla 17. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión formulación estratégica .....	90
Tabla 18. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión implantación estratégica .....	91
Tabla 19. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable compromiso laboral ....	92
Tabla 20. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión compromiso afectivo .....	93
Tabla 21. Frecuencias y porcentajes niveles de la dimensión compromiso continuidad .	94
Tabla 22. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión compromiso normativo.....	95
Tabla 23. ¿cree usted ,que ser referente regional en gestión es una visión practicable ?	96
Tabla 24. ¿La agencia se enfoca entorno alcliente, para brindarle una mejor experiencia? .....	97
Tabla 25. ¿Conozco y comparto la visión de la organización? .....	98
Tabla 26. ¿En la agencia se mantiene percepción de sensibilidad por el medio ambiente? .....	99
Tabla 27. ¿La institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas? .....	100
Tabla 28. ¿Tecnología va de la mano las políticas de formación y capacitación del talento humano?.....	101
Tabla 29. ¿las instalaciones físicas del banco están organizadas de tal manera que permiten el logro de actividades?.....	102
Tabla 30. ¿Los recursos son empleados de manera óptima en función del trabajo? .....	103
Tabla 31. ¿La gestión se alinea con la de las demás agencias y el banco matriz en general?.....	104

Tabla 32. ¿La agencia se encuentra en condiciones de generación de valor enfocándose al cliente, y a las personas que trabajan en ella? .....	105
Tabla 33. ¿La agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida? .....	106
Tabla 34. ¿El crecimiento de la agencia se hace cada vez más observable?.....	107
Tabla 35. ¿Los colaboradores del Banco ofrecen servicios de manera integral a los clientes ? .....	108
Tabla 36. ¿Los empleados del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros banco? .....	109
Tabla 37. ¿El personal gerencial de la matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores? .....	110
Tabla 38. ¿El Banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros? .....	111
Tabla 39. ¿Se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos preestablecidos tan pronto son detectadas? .....	112
Tabla 40. ¿La agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes? .....	113
Tabla 41. ¿Considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización? .....	114
Tabla 42. ¿Realmente siento los problemas del banco como propios? .....	115
Tabla 43. ¿Siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización? .....	116
Tabla 44. ¿Disfruto hablando del banco, con personas que no pertenecen a él? .....	117
Tabla 45. ¿Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo? ...	118
Tabla 46. ¿Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución? .....	119
Tabla 47. ¿Si yo no hubiera invertido, tanto en mí, mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte? .....	120
Tabla 48. ¿Si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas? .....	121
Tabla 49. ¿Ahora mismo sería muy duro para mí, dejar el banco?.....	122
Tabla 50. ¿Uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí? .....	123
Tabla 51. ¿Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios? .....	124
Tabla 52. ¿Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable? .....	125
Tabla 53. ¿Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan?.....	126
Tabla 54. ¿Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio? .....	127
Tabla 55. ¿Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos? .....	128
Tabla 56. ¿Es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella? .....	129
Tabla 57. ¿Ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente? .....	131
Tabla 58. ¿El orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez?.....	132

## LISTA DE FIGURAS

### **Figura**

Figura 1. Elementos o fases de la dirección estratégica.....	20
Figura 2. Diagrama sobre análisis estratégico.....	21
Figura 3. Nivel de en porcentajes por género.....	52
Figura 4. Nivel en porcentaje por edad.....	53
Figura 5. Nivel en porcentaje por antigüedad.....	54
Figura 6. Porcentajes variable dirección estratégica.....	88
Figura 7. Porcentajes para la dimensión análisis estratégico.....	89
Figura 8. Porcentajes dimensión formulación estratégica.....	90
Figura 9. Porcentajes dimensión implantación estratégica.....	91
Figura 10. Porcentajes compromiso laboral.....	92
Figura 11. Porcentaje compromiso afectivo.....	93
Figura 12. Porcentajes dimensión compromiso de continuidad.....	94
Figura 13. Porcentajes dimensión compromiso normativo.....	95
Figura 14. Pregunta 1 parte (a) del cuestionario.....	96
Figura 15. Pregunta 2 parte (a) del cuestionario.....	97
Figura 16. Pregunta 3 parte (a) del cuestionario.....	98
Figura 17. Pregunta 4 parte (a) del cuestionario.....	99
Figura 18. Pregunta 5 parte (a) del cuestionario.....	100
Figura 19. Pregunta 6 parte (a) del cuestionario.....	101
Figura 20. Pregunta 7 parte (a) del cuestionario.....	102
Figura 21. Pregunta 8 parte (a) del cuestionario.....	103
Figura 22. Pregunta 9 parte (a) del cuestionario.....	104
Figura 23. Pregunta 10 parte (a) del cuestionario.....	105
Figura 24. Pregunta 11 parte (a) del cuestionario.....	106
Figura 25. Pregunta 12 parte (a) del cuestionario.....	107
Figura 26. Pregunta 13 parte (a) del cuestionario.....	108
Figura 27. Pregunta 14 parte (a) del cuestionario.....	109
Figura 28. Pregunta 15 parte (a) del cuestionario.....	110
Figura 29. Pregunta 16 parte (a) del cuestionario.....	111
Figura 30. Pregunta 17 parte (a) del cuestionario.....	112
Figura 31. Pregunta 18 parte (a) del cuestionario.....	113
Figura 32. ¿Considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización? .....	114
Figura 33. ¿Realmente siento los problemas del banco como propios?.....	115
Figura 34. ¿Siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización?.....	116
Figura 35. ¿Disfruto hablando del banco, con personas que no pertenecen a el?.....	117
Figura 36. ¿Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo? .	118
Figura 37. ¿Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución? .....	119
Figura 38. ¿Si yo no hubiera invertido, tanto en mí, mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte?.....	120
Figura 39. ¿Si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas?.....	121
Figura 40. ¿Ahora mismo sería muy duro para mi, dejar el banco?.....	122

Figura 41. ¿Uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí? .....	123
Figura 42. ¿Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios? .....	124
Figura 43. ¿Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable? .....	125
Figura 44. ¿Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan?.....	126
Figura 45. ¿Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio? .....	127
Figura 46. ¿Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos?.....	129
Figura 47. ¿Es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella? .....	130
Figura 48. ¿Ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente? .....	131
Figura 49. ¿El orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez?.....	132

## **INTRODUCCIÓN**

En un entorno tan competitivo, como el actual, desde un ámbito de global, como local, la estrategia, bien fundamentada en aspectos técnicos, forma parte de un conjunto de herramientas que hoy en día, dispone el administrador.

En este sentido, la dirección estratégica, juega un papel fundamental, en virtud de la complementación en todas sus fases, ya que permiten a los directivos posicionarse en un punto a, y dirigirse a uno b, siempre siguiendo, modelos, matrices, de distintos autores en el ámbito administrativo.

En estas fases, de la dirección estratégica, se tienen el “análisis estratégico, la formulación de la estrategia y la implantación”; dentro de cada una, se tienen sub-fases, que complementan un fin último, que no, es más, que de generar valor a la empresa y darle una ventaja competitiva a la misma.

El reto, precisamente, resulta, en que esa estrategia, ya sea, la adquisición de nueva tecnología, cambios en la cultura organizativa, un nuevo diseño de logística comercial entre

otras, se encuentren en una banda, donde exista menos incertidumbre para que de esta manera la estrategia, logre calar en términos de eficiencia y eficacia.

Asimismo, en la actualidad son tendencias cruciales de desempeño, (el cliente, usuario) como objeto protagonista y donde deben ir dirigidas, las estrategias en función de lo que requiera, ya sea un producto o servicio.

Por otro lado, las (personas), quienes tienen la gran responsabilidad y compromiso, de velar porque los lineamientos estratégicos, se cumplan de manera diaria y en todo momento, y de esta forma lograr lo estipulado, en el sentido de visión, misión, objetivos y principios establecidos por la empresa.

Dado lo anterior, el compromiso laboral, representa para la empresa un conglomerado de constructos, ya estudiados, de compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, que podrían conectarse por medio de la dirección estrategia de recursos humanos.

La conexión entre lo estipulado por una empresa en este caso del ámbito bancario, y el compromiso que tienen los colaboradores con ese lineamiento, es lo que se pretende analizar en el presente trabajo, es decir, determinar, la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018.

Para ello, se presenta el problema de investigación, generando un contexto y especificando el ambiente, tomando en consideración la variable dirección estratégica y el compromiso laboral, discerniendo entre ambas, en una situación geográfica específica, como lo es una agencia bancaria en la ciudad de Arequipa.

Seguidamente, los objetivos y la justificación en todos sus ámbitos, teórica, práctica, metodológica, para finalizar el capítulo, con las delimitaciones del estudio.

Asimismo, una serie de antecedentes, locales, nacionales e internacionales, los cuales sirven como punto de referencia y generación de conocimiento, en cuanto a la correlación de variables, con características similares al estudio, así como también los niveles de correlación entre las mismas.

Del mismo modo, en el capítulo se encuentra presente, la disposición del marco teórico básico y fundamental, con las variables de estudio, dimensiones e indicadores, para complementar con un análisis evolutivo de dichas variables; con el estado del arte, se finaliza el capítulo con las respectivas hipótesis de la investigación, donde destacan la existencia de relación positiva entre el compromiso laboral y la formulación de estrategias de una agencia bancaria.

Continuando, luego, se dispone de la metodología de la investigación, todo ello va desde el diseño, tipo y nivel de la investigación, pasando luego por la población y muestra, para finalizar el capítulo, haciendo mención con todas las pruebas de validez y confiabilidad pertinentes a este tipo de estudio.

Se presenta, además los resultados principales, de pruebas de fiabilidad, validez y de normalidad, junto con la descripción de resultados estadísticos, el análisis inferencial, finalizando con la prueba de hipótesis establecidas.

Por último, pero no menos importante, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

# **CAPÍTULO 1**

## **EI PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción del problema**

La eficiencia y la eficacia, parten de la aplicación de procesos administrativos planeación, organización, integración de recursos, dirección y control, como elementos básicos de referencia, que todo administrador, ha de utilizar en sus gestiones. Todo ello, puede aplicarse tanto a organizaciones de carácter público, como privadas, indistintamente del sector, en que se maneje el administrador, la integración de los procesos administrativos, siempre, le serán de vital importancia, y por ende la integración de los mismos.

Por otro lado, la visualización de objetivos, y el logro de estos, pueden alcanzarse por medio de la dirección estrategia, esta tiene, su evolución, muy distinguida, y su ejecución contempla distintas fases, de planificar y lograr la estrategia.

En efecto, para este aspecto evolutivo Pellegrini (2012) citando a Grant establece que la concepción de la estrategia evoluciona, desde la visión de la empresa tomando las capacidades organizacionales y sus recursos como fuente principal de rentabilidad a ser la base, para la formulación de la estrategia, todo ello represento un cambio, de concepción.



En este sentido, la dirección estratégica busca integrar los elementos internos y externos en un esquema conceptual y lógico, a tal punto que se pueda proporcionar a directivos una referencia, que permita organizar conocimientos, experiencia y capacidades en función de estrategias, y así poder lograr objetivos y metas. Por ende, en algunos casos, mejorar las capacidades empresariales con nuevos instrumentos de análisis.

Siguiendo con el planteamiento, en cuanto al énfasis de los recursos y capacidades como enfoque teórico principal, otro aspecto importante, que deben tomar en cuenta, los responsables de hacer cumplir los planes administrativos, es el compromiso laboral, como parte de esos recursos, es decir, desde una perspectiva intrínseca de cada trabajador de la organización.

González (2015), citando a Salanova y Shaufeli, sostiene sobre el compromiso laboral, que es un estado mental, donde prevalecen las emociones positivas con respecto al cumplimiento de las acciones profesionales.

Por consiguiente, un menor sentido de compromiso para con la empresa, lleva a una posibilidad de abandonar la misma, y también genera la consecuencia de un menor apego hacia el trabajo.

Ahora bien, el estudio de la variable dirección estratégica, resulta de un abordaje, por medio del análisis, de lo planificado y el resultado obtenido en distintas empresas, por otro lado, el proceso de planificación de la estrategia utilizando distintos modelos, asimismo el análisis, se ha realizado examinando todas las fases de dirección estratégica relativas a una empresa en particular como por ejemplo estudios de casos. Por otro lado, la variable dirección estratégica estudiada desde el sector bancario, como sector específico, ha sido de poca prevalencia en interés de estudio, sobre todo en lo que corresponde al ámbito regional, o de una ciudad en particular, tomando en cuenta además, que el sector bancario regional, requiere modificaciones, en términos de adaptarse al fenómeno de la globalización y su relación directa con el

crecimiento poblacional, se distingue entonces, que han de adecuarse también a los avances científicos y por ende de la realidad regional en que operan.

Siguiendo lo anterior, Palacio (2001), señala que la dirección estratégica, se puede aplicar a diferentes sectores industriales, en términos, de dirección estratégica aplicada, tomando en cuenta que cada sector, muestra su propia tipología, que le hacen diferente; es esta, diferencia, la que hace distinguir entre la dirección estratégica para las empresas y una dirección estratégica para las entidades bancarias, definiendo estas como entidades de depósito. El mismo autor, justifica el estudio, dando un enfoque estratégico a razón de aspectos importantes.

El primero, de ellos, es el valor que ostentan las entidades de depósito, sobre la economía real, dicha importancia viene reflejada por diferentes hechos. Por una parte, el papel de depositarios y de prestamistas, canalizando de ahorro hacia la inversión, esto favorece el crecimiento y desarrollo del sistema económico. Otro aspecto relevante, es que el servicio financiero que ofrecen a los particulares y a las empresas, les da un carácter social.

Continuando con el citado autor, este analiza que los objetivos prioritarios para ese momento, (décadas de los noventa), no era más que la rentabilidad, sin embargo, puede agregarse distintos objetivos que también se consideran prioritarios, como el de la responsabilidad social, el desarrollo de actividades en un medio ambiente sustentable y ecológico, (temas actuales).

Todo lo anterior permite, posicionar la dirección estratégica bancaria, dentro de lo ampliamente aceptado, en torno a sus fases, con premisas valor social y de principios, tomando en cuenta su relación con el entorno, y el análisis interno de la misma junto con el compromiso laboral.

Entonces, un esquema evaluativo de modelos, por la variable dirección estratégica y la variable compromiso laboral, y que en adición la relación y planteamiento de hipótesis con la dirección estratégica, desde un contexto de recursos humanos como

el compromiso laboral, se considera, que ha sido poco estudiada y sobre todo en el ámbito bancario regional a nivel de agencia.

En adición a lo anterior, en la actualidad, por medio de observación informal, se percibe, a nivel de agencia Bancaria, en la ciudad de Arequipa, un incremento en los niveles de insatisfacción, por parte de los clientes, teniendo como indicador, crecimiento paulatino de casos de reclamos.

En este sentido, se distingue también procedimientos, no acordes con resolución de los reclamos, por consiguiente, una percepción negativa, por parte de los clientes y usuarios asiduos, que se presentan, en el servicio de reclamo de la agencia observada. Por otro lado, también por medio de la observación informal, pudo distinguirse, carencia, de atención básica formal, como protocolos de atención, en cuestiones tan elementales como saludos y normas de cortesía; ciertamente el personal idóneo, en la vigilancia y de seguimiento, son el personal gerencial de la agencia; estos además son los encargados de transmitir el direccionamiento estratégico general, emanado por la dirección general del Banco.

Asimismo, los colaboradores de las entidades bancarias tienen, la gran responsabilidad de hacer cumplir estos lineamientos, ya que, corresponden al conglomerado de objetivos estratégicos, que permitirán lograr la misión establecida y permitir allanar el camino hacia la visión que tiene la empresa.

En efecto, uno de estos lineamientos observados, de no cumplimiento por parte del personal administrativo, es la ventanilla especializada, la cual, permite mejores tiempos de atención, generando capacidad de respuesta ágil y flexible; así como el mecanismo, del actívale, que permite la atención de un funcionario, asesor, promotor, y en última instancia por el supervisor, reemplazando de manera instantánea las funciones de los cargos anteriores.

En otras palabras, estas estrategias permiten reducir el tiempo de espera, por consiguiente, un aumento en la satisfacción. Por medio, de la presente investigación,

se analizará este problema, relacionándolo con la alta dirección, ya que se aprecia que la misma, no se está preocupando, porque las estrategias lleguen al personal y que estas se cumplan o todo caso, es un problema de falta de compromiso de parte del personal en donde, este solo se preocupa por recibir un sueldo, pero en el caso que se le presente algo mejor este abandone el centro laboral.

Entonces, se analizará la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral para así poder concluir y dar recomendaciones correspondientes al tema de investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- a) ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018?
- b) ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018?
- c) ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y la implantación estratégica en una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre el compromiso del laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018
- b) Determinar la relación entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018
- c) Determinar la relación entre el compromiso laboral y la implantación estratégica una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018

### **1.4. Justificación**

El estudio de la variable dirección estratégica, resulta con un abordaje por distintos autores dentro de un esquema de lo planificado y los resultados obtenidos, ejecutando diversos modelos para el proceso de análisis, así como también, el análisis de todas las fases de dirección estratégica relativas a una empresa en particular (estudios de casos).

Del mismo modo, se ha relacionado la variable dirección estratégica, con otras variables, como, por ejemplo: comportamiento organizacional, planificación estratégica, gestión institucional, clima organizacional, compromiso organizacional, de manera similar sucede con la variable compromiso laboral y la satisfacción laboral, clima organizacional.

Se aprecia, entonces, que se sigue un esquema evaluativo de los distintos modelos de manera independiente, más la relación entre un planteamiento de dirección estratégica desde los ámbitos de recursos humanos, como el compromiso que se debe tener por parte de los mismos en una institución, ha sido poco estudiado.

Por lo que, esta investigación se justifica, en tanto busca analizar el compromiso laboral a la luz, de la relación entre la dirección estratégica, como constructo vital para

las organizaciones bancarias, en este caso de la agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa.

#### **1.4.1. Justificación teórica**

Con relación a este tipo de justificación, los conocimientos que se adquirirán por medio de esta investigación se aprecian como relevantes para otros trabajos, que pretendan realizar en términos de complementariedad a la teorías precedentes y dentro de las cuales esta enmarcadas las variables de análisis, y así mejorar la investigación presentada, pues mediante este trabajo se expone la relación de las variables dirección estratégica con el compromiso laboral, en una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

Se empleará procedimientos como “encuesta, métodos, instrumentos con validez y confiabilidad” el cual nos ayudará a conseguir efectos para así poder contribuir con soluciones ante el problema de investigación.

#### **1.4.3. Justificación práctica**

Se realizará con el objetivo, de lograr determinar la relación entre las dos variables del trabajo de investigación, conocer elementos de dirección estratégica del banco con miras a brindar insumos conducentes a la toma de decisiones afectadas con el fomento y consolidación del compromiso laboral, para así se pueda obtener mejores resultados.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

El factor tiempo para la recolección de la información, a través de los colaboradores de la entidad financiera, corresponde a una limitante, puesto que el conjunto de actividades de diarias, y el ritmo de atención a los usuarios, establecen un nivel de agilización para la aplicación del instrumento. Por otro lado, las variables propuestas para el estudio, no contempla referencias y antecedentes previos, por lo que, existe un

cierto grado de dificultad para la búsqueda de fuentes de información y encuadre de la problemática.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo tiene lugar la presentación de los aspectos que fundamentan el estudio desde una perspectiva teórica, para lo cual se ofrece en primer término los antecedentes de investigación, para posteriormente presentar una serie de constructos teóricos vinculados con la dirección estratégica y el compromiso laboral, con especial referencia en el sector bancario.

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

A continuación, se presentan distintos trabajos de investigación, que se relacionan con el objeto estudio.

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Angeles y Concepción (2007), en una tesis titulada, "dirección estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas", los autores, realizan mediante un estudio de caso, la formulación de la estrategia en una empresa "productos aztecas", mediante un abordaje teórico-práctico, de los elementos de la variable principal, en sus fases: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.



Sus principales conclusiones, constituyeron en esencia, que para la mayoría de los pequeños empresarios, la dirección estratégica les permite tomar parte activa de su empresa, en la conformación del futuro, comprendiendo estos elementos, en cada uno de los factores clave, los resultados y valores obtenidos de la evaluación revelan puntos estratégicos externos e internos que se deben atacar y explotar, ofreciendo para este estudio, una perspectiva de dirección estratégica ambientada en empresa de poco tamaño.

En otra tesis, que lleva por título, “Dirección Estratégica de la Empresa, El pozo alimentación, S.A, presentada por Moreno (2015)”, este trabajo tuvo, como objetivo valorar el grado de importancia e influencia que poseen las decisiones, estrategias y políticas, en los resultados obtenidos por la empresa, desarrollando para ello, distintas fases de las cuales pueden resumirse:

En primer lugar, describieron aspectos de la empresa, tales como, el origen y evolución de la misma, el ámbito geográfico donde se encuentra establecida, cuál es su organización, modelo organizacional y su cartera de productos.

Por otro lado, realizaron un análisis del entorno, es decir de factores económicos, políticos y legales, mediante la aplicación de las cinco fuerzas competitivas, propuestas por Porter.

Seguidamente realizaron un análisis estratégico interno, por medio de la misión y visión de la empresa, los objetivos, su estructura económica, un diagnóstico estratégico a través de técnicas de perfil estratégico como el análisis DAFO.

Por último, estudiaron, las diferentes estrategias implementadas por la empresa, diseñando un programa integral, por medio de un cuadro de mando.

Para la presente investigación, contempla como aporte esencial, que la variable de dirección estratégica es planteada, como estudio del planteamiento estratégico de la empresa, en cada una de sus fases, para que posteriormente, se pueda proponer un modelo que permita medir la evolución desde un enfoque estratégico.

En este mismo ámbito, de análisis de empresas, en la tesis, “dirección estratégica de la empresa Diego Zamora, S.A, presentada por Rojo Lorca (2014)” concierne, como objetivo principal el análisis de los factores estratégicos y el desarrollo de la planificación relativa a la política empresarial tanto en su ámbito interno como en su ámbito externo que puedan afectar a la empresa Diego Zamora.

Todo ello, mediante una serie de fases, tomando en cuenta la actividad que lleva a cabo, junto a los productos que distribuye, así como su ámbito de distribución.

Luego analizan el entorno de la empresa, teniendo en cuenta competidores, posteriormente, un análisis interno, con la misión y objetivo empresarial, análisis DAFO. Seguidamente analizaron las estrategias, su diversificación y avances tecnológicos, así como su estrategia para la internacionalización.

Para finalmente establecer como conclusión que todas las mejoras, en los recursos de la empresa, pueden servir en su desenvolvimiento.

Asimismo, el antecedente anterior, para la presente investigación, el aporte principal, es que la variable dirección estratégica, se plantea como estudio, desde la aplicación del proceso evaluativo, en las distintas fases, como lo son el análisis estratégico, formulación de estrategias y su implantación

Desde otra perspectiva, Iglesias Ortega (2013), desde el ámbito, educativo, en una tesis doctoral titulada, “la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión”, presentó como objetivo, explicar y describir el comportamiento del compromiso organizacional y si existe relación con la calidad organizativa.

La muestra 450 directivos, 370 nivel inicial y secundario, y 80 directivos de instituciones superiores. El instrumento con 75 cuestionarios en escala Likert. Este autor, señala, que, si hay relación de las variables estudiadas a nivel institucional, asimismo se

consideran importantes los directivos, su competencia, su adecuación y su compromiso que tiene para con la institución.

Asimismo, para la presente investigación, el aporte lo representa la interesante asociación entre dos variables, en la que una corresponde, estudios de procesos, mientras que la otra variable, corresponde con elementos de carácter social, de valores y afectivo, la investigación fue de carácter empírico y cuantitativo, de campo y transversal.

Desde un ámbito de gerencia estratégica con su influencia institucional, Romero Hidalgo (2016), en una tesis que lleva por título, "la gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador". caso: Universidad Técnica de Machala.

La investigación tuvo, como objetivo plantear un modelo de gestión institucional, con el propósito de influir en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador, mediante el proceso de la gestión estratégica institucional y su relación con la gestión organizacional; el citado autor, consideró una investigación de tipo empírica, de tipo explicativa, implantando un diseño transaccional y correlacional.

Para el análisis estadístico, estos utilizaron como herramienta la encuesta con escala de Likert, aplicándola a 530 funcionarios entre directivos, administrativos y docentes de la universidad.

La investigación consideró como principal fuente de obtención de conocimiento, el análisis de la variable gestión estratégica, como variable independiente y la planificación estratégica institucional, como variable dependiente.

Como resultado del trabajo, afirmaron que existe una correlación positiva entre las variables en estudio.

Se aprecia, la asociación de variable gestión estratégica, y recolección de datos a directivos, profesores titulares, y personal administrativo, como personas que manejan aspectos de gestión administrativa como directamente operativos en los planes

estratégicos, la variable, planificación estratégica institucional, se utilizó como dependiente (Y), con formulación estratégica, implantación estratégica y evaluación estratégica.

### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Cóndor (2017), en una tesis, titulada, “gestión directiva y compromiso organizacional en la facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2016”, concentra su estudio, en la relación de “gestión directiva y compromiso organizacional en la facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2016”.

La investigación, tomó en cuenta que la gestión directiva y el compromiso organizacional, para el primero por las habilidades estratégicas y las habilidades decisorias, mientras que para la segunda variable, el compromiso afectivo y el compromiso normativo.

Para ello, el autor, se valió de un diseño descriptivo-correlacional, y bajo un tipo de investigación correlacional y descriptiva, tuvo una población y muestra de los dos sexos de la facultad de Economía de la universidad citada.

Asimismo, para la recolección de la información sobre las dos variables en cuestión, se aplicó la encuesta y se utilizó el cuestionario, sus hallazgos principales, demuestran una correlación significativa positiva de 0,868, entre las variables en estudio, validando la hipótesis planteada.

Para la presente investigación el aporte principal, se encuentra, en la asociación de la variable compromiso organizacional, con aspecto de dirección directiva, es de hacer notar, que no se evalúa la variable dirección estratégica, sino desde un punto de vista de habilidades estratégicas y las habilidades decisorias.

Del Rosario (2014), Ya, desde un punto de vista, de la variable compromiso laboral, en una tesis titulada, “relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho”.

El citado autor, centró su estudio en la relación de gestión directiva y compromiso organizacional en la facultad de Economía de la universidad citada, la investigación tomo en consideración la gestión directiva conformada, en habilidades estratégicas y decisorias, mientras que la variable compromiso organizacional, conformada por el compromiso afectivo, normativo; en términos de diseño la investigación se tornó descriptiva-correlacional, con un tipo de investigación correlacional y de tipo descriptivo. Para recoger datos del estudio sobre la gestión directiva y el compromiso organizacional se aplicó la técnica de la encuesta y se empleó como instrumento el cuestionario, todo ello a una población y una muestra de 30 directivos de ambos sexos, los resultados, del autor, indican que existe correlación significativa positiva de 0,868 entre la gestión directiva y el compromiso organizacional y valida las hipótesis planteadas.

En lo concerniente al aporte para el estudio, al igual que el antecedente anterior, la asociación de la variable compromiso organizacional, con aspecto de dirección directiva, con el énfasis de que no se evalúa la variable dirección estratégica, sino desde un punto de vista de habilidades estratégicas y las habilidades decisorias.

Siguiendo, con la relación variable dirección estratégica, Prado y Barrientos (2015), presentan un trabajo titulado, "gestión estratégica y clima organizacional según los servidores públicos del consejo nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Lima 2014", el mismo, tuvo como énfasis, determinar la existencia de la relación entre las variables de estudio, desde un ámbito de servidores públicos, el método empleado fue el hipotético-deductivo.

Esta investigación, para lograr su propósito, acudió al diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, recolectando la información en un período determinado, los instrumentos cuestionario para cada variable, 43 preguntas y 54 preguntas respectivamente, ambos en la escala de Likert, la población en estudio fue de 130 servidores públicos, la muestra fue no probabilística, asimismo estos autores, concluyen que existe relación significativa entre las variables en estudio.

Para el presente estudio, el aporte se considera, por la relación entre variables principalmente la variable clima organizacional, la cual tuvo como indicadores, liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, aspectos muy relacionados con la variable compromiso laboral, y la variable dirección estratégica como elemento fundamental en la dimensión implantación de la estrategia, con la cultura organizativa.

Mejía Flores (2017), en el ámbito de la gestión de recursos humanos, en una tesis que lleva por título “compromiso organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la red 21, ugel N° 02 los Olivos, 2016”, teniendo, como meta, identificar la relación que existe entre las variables de estudio, teniendo en cuenta una población de 100 docentes, el método utilizado fue de enfoque cuantitativo, investigación aplicada, y descriptivo correlacional, de corte transversal y de diseño no experimental.

Para la recolección de información, se valieron de la encuesta y como instrumento un cuestionario en escala de Likert para cada una de las variables. Las deducciones del análisis estadístico, dan cuenta de la existencia de una relación positiva para las variables de estudio.

En el estudio el aporte fundamental, tuvo como referencia, la asociación de la variable “compromiso organizacional, y la satisfacción laboral”, presentan una relación descriptiva de conceptos, en un contexto de recursos humanos.

Finalmente, Vásquez (2016), una tesis que lleva por título, “gestión estratégica y clima organizacional en el ministerio de energía y minas, sede Lima, 2015”, una investigación de tipo descriptivo con un diseño correlacional a razón de las variables, en estudio, para ello conto con una población de 542 empleados, de las diversas áreas administrativas, teniendo esta elementos de intencional no probabilística.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, para la misma, la autora, diseño dos cuestionarios validados con índices que estipulan alta confiabilidad, las dimensiones para gestión estratégica estuvieron representadas por: planeamiento, organización, dirección y control.

En cuanto a variable clima organizacional, estuvo representada por las dimensiones: Estructura organizativa, relaciones laborales y trabajo en equipo, la autora encontró relaciones significativas con las distintas dimensiones de la gestión estratégica con las planteadas en la variable clima organizacional.

En este estudio puede observarse, la prevalencia de una relación positiva y significativa entre la gestión estratégica y el clima organizacional. De igual manera, la autora encontró relaciones significativas con las distintas dimensiones de la gestión estratégica con la variable clima organizacional.

### **2.1.2. Antecedentes locales**

Gutierrez Ajahuana y Nataly (2017), en una tesis, titulada, "compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores del centro de salud ampliación Paucarpata de Arequipa", la misma, tuvo por objetivo, establecer la relación entre las variables de estudio con respecto a trabajadores del centro de salud.

El tipo de investigación, con enfoque cuantitativo con un diseño transaccional descriptivo correlacional, estos encontraron relación estadísticamente significativa entre las dos variables de estudio; además manejaron una muestra de cincuenta y ocho (58) trabajadores que tenían la condición de contratado.

En lo que respecta al análisis de datos, para corroborar la hipótesis, utilizaron prueba estadística chi-cuadrada y correlación de Pearson. En este sentido, algunos de sus resultados destacan un alto de compromiso organizacional, predominando la dimensión continuidad; asimismo, un nivel promedio para la variable satisfacción laboral.

Duche y Guerrero (2017), desde un enfoque de tres instituciones, y relación entre variables en un estudio titulado, satisfacción laboral y compromiso institucional en tres universidades de la región Arequipa,

El estudio, se presentó como, descriptiva-correlacional, no experimental y transversal, utilizando un modelo de escala de satisfacción laboral, para el estudio se utilizó una muestra de 180 profesores, de tres universidades, presentando como principales

resultados, que los tres casos de estudio, mostraron un compromiso organizacional medio-alto, por otro lado, las variables sociodemográficas no influyen de manera significativa en el compromiso organizacional. Presentaron luces para el estudio, en cuanto a la correlación de las dos variables de estudio, tuvo como fin principal, encontrar el nivel de satisfacción laboral y compromiso institucional en profesores universitarios auxiliares contratados de pregrado de tres universidades ubicadas en la región Arequipa.

Chunga y Mendive (2017), desde un ámbito educativo, en una tesis de nombre “satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de las Instituciones educativas de la red 09, Ugel N° 02 rímac, 2017”, presentaron como objetivo principal, la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes.

Para ello, asumieron un enfoque cuantitativo, usando además el método hipotético deductivo, la investigación fue de tipo no experimental, de diseño correlacional, transversal, la técnica de recolección de datos, fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario, la población fue de 159 profesores, la muestra fue de 110.

Para determinar el nivel de correlación entre las variables, emplearon la prueba no paramétrica rho de Spearman. Asimismo, la conclusión principal, fue la de corroborar la hipótesis planteada, y que existe una relación positiva.

Continuando, Rodríguez Alva et al. (2016), con un análisis de aspectos de gestión de recursos humanos, y la relación de variables, en una tesis titulada, satisfacción y rotación laboral en personal de empresas mineras de Arequipa y Cusco, los autores, tuvieron como objetivo principal, demostrar cuantitativamente la existencia de una relación entre las variable en estudio.

También, los autores presentaron su investigación con un enfoque cuantitativo, de naturaleza descriptiva y diseño correlacional, teniendo para ello una muestra de 111 funcionarios de dos empresas de minería para identificar los rangos de satisfacción laboral y su influencia en la intención de rotación.



La técnica de recolección de datos fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario, concluyendo que existe, una relación causa-efecto entre ambos fenómenos. Sin embargo, no todos los componentes de la satisfacción laboral realmente influyeron sobre la intención de rotación.

Puma (2018), Finalmente en un trabajo que lleva por título, importancia de la gerencia estratégica del talento humano y su influencia en la competitividad de la empresa corporación R&H sociedad comercial de responsabilidad limitada Arequipa 2017.

Este trabajo, tuvo como objetivo conocer la importancia de la gerencia estratégica del talento humano y su influencia en la competitividad empresarial. Destacando que la gerencia del talento humano debe entenderse como una dimensión estratégica, que puede contribuir a la generación de ventajas competitivas.

Asimismo, se realizó, un estudio descriptivo, utilizando para la recolección de datos la encuesta, el tipo de diseño utilizado fue el de tipo transaccional y correlacional, no experimental, la población correspondió al total del personal, directivos, gerentes, personal administrativo y demás trabajadores de la empresa, dieciséis (16) personas; sus principales conclusiones fueron: el conocimiento sobre la gerencia estratégica influye sobre la competitividad de la empresa, se asume que el talento humano, representa un recurso estratégico, para la generación de valor.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Dirección estratégica**

Para García (1999), la dirección estratégica, es el camino por medio del cual, la empresa examina tanto su ambiente competitivo, para replantear sus oportunidades y amenazas, como sus capacidades y recursos, y así poder determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, una vez realizado este proceso, mediante la integración de ambos componentes, se elige la estrategia y se pone en práctica”.

Asimismo, para Echevarría (1994), toda dirección estratégica supone resolver el problema de coordinación entre la división de trabajo realizada, bien de las actividades que ejerce; a su vez de las estructuras con la cuales realiza esas actividades, en función de reducción de costes de coordinación, tanto internos como externos, así lograr la mayor eficiencia posible. Por ende, una de las ideas básicas de la dirección estratégica, será la reducción de costes.

También, David y Carrión (2003), definen la dirección estratégica como el arte y ciencia, permitiendo a una empresa conseguir sus objetivos, mediante la evaluación de las estrategias, utilizando las fases de formular, implantar y evaluar las decisiones, teniendo estas como propósito crear nuevas oportunidades de cara al futuro.

De acuerdo, con Torres (1999), para la organización de hoy en día, se debe formar una actitud estratégica orientada a tomar en cuenta los cambios externos, definiendo o estableciendo los sistemas que de alguna manera permiten medir, conocer y gestionar el rendimiento.

El citado autor, además considera la dirección estratégica como una estructura, al estar esta de manera estable, soportan la gestión del día a día, en función de los objetivos a alcanzar, basados en la visión.

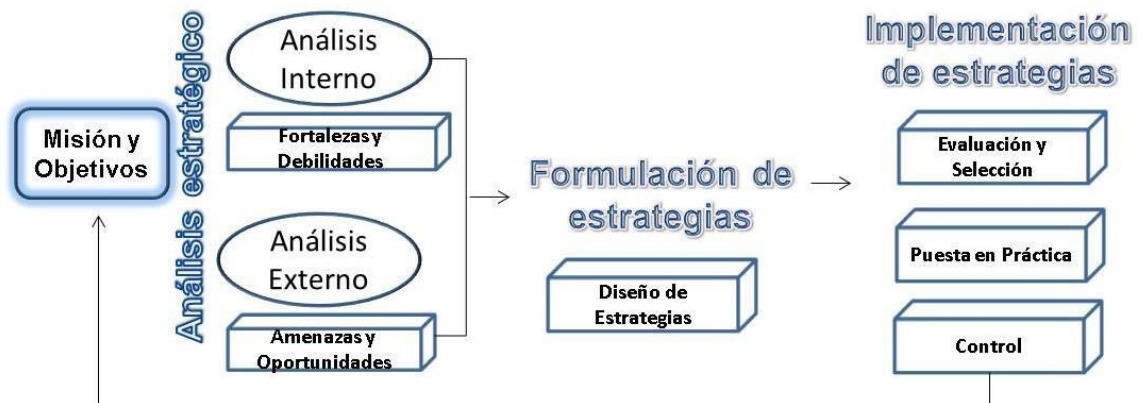
Ciertamente, los conceptos sobre la dirección estratégica permiten, generar una idea básica fundamental, sobre su campo de acción, y es la de que, la empresa estudia tanto su entorno donde compite, para dilucidar sus oportunidades y amenazas, a su vez, con el fin de resolver problemas.

Así, como también, la vigilancia de los cambios externos conectándolos a la estrategia con la visión, formulando indicadores que permitan evaluar las decisiones de la empresa para lograr sus objetivos.

Quedándonos con el planeamiento de formular, implantar y evaluar, parece ser, un camino a seguir por la dirección estratégica para lograr su cometido, esto ha sido de consenso general entre distintos académicos, versados en la materia, tal es el caso,

de los autores, de la figura siguiente, quienes, en adaptación a modelos estudiados, ha propuesto fases de la dirección estratégica.

**Figura 1. Elementos o fases de la dirección estratégica.**



**Fuente:** Elaboración Propia datos adaptados de Guerras y Navas (2015).

En lo sucesivo, se presentan el nivel de dimensiones, propuestos por Guerras y Navas (2015), en lo que respecta al “análisis estratégico, formulación de estrategias e implementación de estrategias”, como referente teóricos necesarios para la obtención de los objetivos del presente trabajo.

### **2.2.1.1. Dimensión análisis estratégico**

El análisis estratégico, como proceso, permite a los encargados de dirigir la empresa, determinar amenazas y oportunidades del entorno, para luego analizar el conjunto de fortalezas y debilidades, y así poder formular una estrategia.

Para Guerras y Navas (2015), el primer caso, el éxito organizacional tiene su fundamentación en un profundo conocimiento de ambiente que gira entorno a la organización y la capacidad que ésta tiene para dar respuesta a las expectativas, que este entorno tiene de ella, colocando la necesidad de tener claro a dónde se va (visión), haciendo qué (misión) y *con qué medios* (objetivos), y *en qué términos* (plazos, manejo de recursos, entre otros).

De acuerdo, Ventura (2008), el análisis estratégico, se sitúa en un contexto de fases donde la empresa analiza el entorno, valora sus recursos y establece la jerarquía de fines más o menos explícitos, articulados a través de la visión, misión y objetivos a largo plazo.

En este sentido, el análisis estratégico estudia la orientación futura de la empresa, el cual se refiere a la visión que es a dónde quiere llegar la empresa a un largo plazo, la misión, su razón de ser, y los objetivos estratégicos y así también distintas formas para medir el rendimiento de la organización.

Asimismo, Navajo (2009), refiere que en el proceso de análisis estratégico, se toma en cuenta la organización y su entorno, dimensionado al tamaño y los recursos, también colocando como objetivos principales: disponer de información confiable, identificar directrices que impacten para la organización, generar un espacio para los aspectos institucionales, establecer una cultura de evaluación como parte del sistema.

**Figura 2. Diagrama sobre análisis estratégico.**



**Fuente:** Elaboración propia Dato adaptado de Navajo (2009).

Siguiendo lo expresado por Guerras y Navas (2015), donde expresan, sobre el análisis estratégico como ciertos elementos, de los cuales se destacan: creación de valor,

grupos de interés y gobierno de la empresa; la orientación y valores de la empresa; análisis del entorno externo general y competitivo; análisis interno.

En lo que concierne a esta investigación se consideran pertinentes, como indicadores de la dimensión análisis estratégico, la orientación futura, análisis externo y análisis interno.

#### **a) Orientación futura**

Guerras y Navas (2015), sostienen que, para la primera etapa, en el proceso de la dirección estratégica, consiste en definir: visión, misión, objetivos estratégicos y los valores. Estos cuatro (4) conceptos se encuentran estrechamente vinculados entre sí, aunque pueden ser analizados de forma diferentes.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman un amplio espectro de metas que se alinean desde los objetivos y tratados para la ventaja competitiva, hasta aspectos específicos y mensurables, que son, los que necesariamente deben llevarse a cabo para cumplir con el objetivo estratégico. A continuación se presentan los conceptos básicos señalados, por Guerras y Navas (2015).

**Visión:** muestra la imagen mental para el avance de la empresa en su funcionamiento.

**Misión:** constituye la identificación y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro.

**Objetivos estratégicos:** se consideran objetivos intermedios, menos ambiciosos donde hay que establecer resultados concretos a corto y mediano plazo.

**Valores:** Aglomeran el conjunto de principios, declaraciones y normas que procuran guiar la actuación en la obtención de la visión y misión.

#### **b) Análisis externo**

Para este segmento, Robbins (2005), señala, que investigar el ambiente, corresponde una etapa fundamental, para el proceso estratégico, el gerente investiga, que hace la competencia, la legislación, oferta de recursos humanos, al analizar todo ello, los

administradores, exploran ambientes tanto generales como particulares, para así poder, observar tendencias y los cambios que se suscitan.

Por otro lado, el autor citado, señala, “que el análisis del entorno de la empresa, se centra en asimilar todos aquellos factores externos, que la organización no puede intervenir y que afectan la actividad empresarial”.

Entendiéndose, por entorno general, aquel que afecta la estrategia de la empresa, por lo tanto, tal análisis corresponde a la identificación de estos factores. A continuación, se presentan los elementos principales por cada uno de estos factores

### **Entorno general**

Factores que afectan la estrategia, por tanto, se deben identificar y estudiar, con la finalidad, de realizar un diagnóstico apropiado para la empresa. De la misma forma, hay que tomar en consideración, que este tipo de entorno, se encuentra en constante cambio, por lo que es, necesario generar un contexto, tanto del presente como el futuro.

### **c) Análisis interno**

Para Torres (1999), el análisis interno, tiene como actividad fundamental, la revisión de los métodos del negocio, con especial referencia a los que están ligados al cliente o al consumidor final, por ende el estudio, de las fortalezas y debilidades internas, proporcionan una base para establecer estrategias y objetivos.

Para la concreción de una estrategia y formulación de objetivos, para la empresa, ha de tomar en cuenta un previo análisis de su situación interna con fundamento a las fortalezas que tenga la empresa en un ambiente competitivo, así como también sus oportunidades, que le permitan obtener ventajas competitivas.

#### **2.2.1.2. Dimensión formulación de la estrategia**

El proceso de formulación estratégica, requiere implicar a toda la organización, ya que en ella reside la información y de ella depende su puesta en marcha. El proceso de

formulación de estrategia, es inseparable, en muchos aspectos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la organización.

En este orden de ideas, el planteamiento de Guerras y Navas (2015), para la formulación parte del análisis de las estrategias y ventajas competitivas, con el previo planteamiento, donde la empresa elige la industria donde quiere competir, esta debe identificar la forma en que va a realizar dicha inclusión.

Asimismo, las estrategias se consideran desde un punto de vista competitivo, cuando las líneas de actuación que posee la organización, persigue la búsqueda de ventajas competitivas. Como ventaja competitiva, se entiende el dominio y control por parte de una empresa que incrementa su eficacia y le permite apartarse de la competencia.

Existen dos ventajas competitivas básicas el liderazgo en costes cuando se da la producción de un producto a un costo por unidad por debajo de sus competidores y que los consumidores perciban ese aspecto como favorable y diferenciación de productos.

#### **a) Estrategia de nivel corporativo**

La diferencia entre los niveles estriba en los casos en que las empresas realicen diversas actividades. Es decir, serán empresas que se dediquen a diversas actividades o que contemple una diversificación las que entre en el nivel de estrategia corporativa, también las que consideran la decisión de operar fuera del país de origen.

Para este aspecto, Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997), señala que en este nivel, los gerentes, deben plantearse la pregunta: en qué actividad se debe competir, en el caso de que las empresas, se dediquen a una sola actividad, el nivel de negocio y la empresa serán iguales.

El término de estrategia a nivel corporativo, que esta es, formulada por la alta dirección en función de vigilar las operaciones que están compuestas por más de una línea de productos, y formulan preguntas en cuanto a las metas y las perspectivas para cada negocio.

En este sentido, se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía, va más allá, del concepto, señalando que existen tres tipos de estrategias corporativas, las cuales son: crecimiento, estabilidad y renovación.

De manera general podría referirse a la estrategia de nivel corporativo, aquella en que, a nivel directivo, se implementa cuando se estima diversificar, en mucho ámbito, y que se puede aplicar como estrategia de crecimiento, como diversificación de estabilidad y por último, de renovación, cuando el negocio o el desempeño, amerita de reorganizar los modelos y sistemas planteados.

#### **b) Estrategia de nivel de negocio**

Este tipo de estrategia se aplica con la intención lograr y conservar ventaja competitiva en el dominio de mercado en el que opera o en uno de sus negocios.

Sin embargo, para Martín (2011), este nivel estratégico, se corresponde a cada uno de los negocios diferentes que tiene la corporación, condicionado por el nivel de decisión superior al corporativo, donde se decide en que negocios o sectores está presente la empresa.

La diferencia entre el nivel de estrategia corporativa y de negocio, radica en que, en el nivel corporativo, se decide en que negocios debe estar presente la organización, en la estrategia de negocio, se decide como se ha de conducir la empresa, presente en cada uno de los sectores en que este presente. A manera general, se tiene entonces que la estrategia a nivel de negocios, se implementa cuando la empresa no está diversificada, o posee una sola unidad de negocio, tratando siempre de lograr una ventaja competitiva que sea sostenible.

#### **2.2.1.3. Dimensión implantación de la estrategia**

En la implementación de la estrategia, es preciso decidir, que forma adoptará la estructura organizativa, y todos los parámetros de captación, seguimiento y sistema de incentivos para el recurso humano.



En este sentido, los programas de acción, expresan, como funcionan en la organización, es decir, cómo se realizará la estrategia, lo que esta implica, y los recursos a utilizar.

Asimismo, otro elemento importante es el control, este incluye los sistemas de integración, para mantener los esfuerzos de implantación y ajustar los planes a los factores internos y externos no contemplados, además, las capacidades directivas, como el estilo, liderazgo y cultura de la empresa, estas son a su vez, formas de trasladar las estrategias a la organización.

Del mismo modo, para Guerras y Navas (2015), se pueden agrupar un conjunto de actividades, para realizar la implantación estratégica, en cuatro categorías básicas:

**Diseño organizativo:** estas actividades están relacionadas con las características y el tipo de estructura organizativa más conveniente para el tipo de estrategia.

**Factor humano:** estas actividades incluyen los problemas relacionados con el equipo humano, que han de poner en funcionamiento la estrategia.

**Cultura empresarial:** esto incluye, el conglomerado de valores que se están presentes en la empresa.

**Sistemas administrativos de apoyo:** estas actividades hacen referencia a los sistemas de información, control y planificación.

Para finalizar existen, diversas causas, por las cuales puede fracasar la implantación de una estrategia, dentro de las cuales puede mencionarse: los empleados, no tienen un nivel correcto de preparación y formación para llevar cabo las tareas, los factores del entorno no son favorables ni controlables, no existe una adecuada dirección y liderazgo.

Puede aseverarse entonces, que la implantación de la estrategia, como fase última del proceso de dirección estratégica, debe tomar en consideración, la estructura organizacional, y por ende todos los aspectos de recursos humanos indispensables para lograr las estrategias planteadas.

En este sentido, en el siguiente epígrafe se presentará, como indicador, la cultura organizativa.

### **a) Cultura organizativa**

En palabras de los autores, Trillo Holgado y Sánchez Cañizares (2006), indican que la cultura organizativa, es un aspecto fundamental, que debe recoger la dirección estratégica, es desarrollar y reconocer como principal recurso, de la organización las personas, el diseño, y por lo tanto la estrategia, tiene la obligación de dar respuesta a los deseos y necesidades para el desarrollo integral de las personas.

Para el autor, presenta en primera instancia, el concepto de cultura, como conjunto de comportamientos que llegan a ser característicos de una empresa, luego, la cultura organizativa como conjunto de pautas y comportamientos que caracteriza los modos de hacer de los miembros de una organización, es decir la cultura determina la manera en que se toman las decisiones y se ejecutan las acciones en la organización, en virtud de comportamiento.

#### **2.2.2. Compromiso laboral**

El término de compromiso laboral, “contempla sus orígenes de estudio, en el campo de la psicología, asociado al sentido de pertinencia, con la motivación como teoría, visto como actitud, en fin, un estadio psicológico que refleja un enlace emocional con la organización. Una de las definiciones, más difundidas son las presentadas en 1991” por Meyer y Allen, quienes conceptualizan el compromiso, “como un momento psicológico que caracteriza una relación entre un empleado y una organización, en su trabajo conceptualización del compromiso organizacional y sus tres componentes”.

En este sentido, uno de los estados positivos, que generan bienestar, es el compromiso con el trabajo, al estar los trabajadores, comprometidos, tendrán una sensación de energía de conexión efectiva con sus actividades laborales, podrán sentirse capaces de hacer frente a las exigencias en su lugar de trabajo.

Entonces el compromiso laboral, es un estado, actitud, un grado, una identificación que tienen las personas, hacia la empresa o lugar de trabajo donde se desempeñan, y que se manifiestan y permiten lograr por parte de estos, los objetivos y estrategias planteadas.

El compromiso laboral, dispone, como constructo de dimensiones, que para este estudio, se toman en cuenta las propuestas por Meyer y Allen (1991) las cuales son: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

### **2.2.2.1. Dimensión compromiso afectivo**

Siguiendo, con lo antes expuesto en cuanto a las dimensiones, según lo presentado por Meyer y Allen (1991), estos consideraron, el compromiso afectivo, continuo y normativo como componentes, y no como por tipos de compromiso, anteponiendo que en la relación de los empleados para con la organización, pueden existir diferentes grados por cada componente.

En este sentido, “el compromiso afectivo, se refiere a la identidad y conexión emocional entre un individuo para con la empresa”, reflejada por factores como: aceptación elevada reconocimiento en los valores y metas, así como también un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

Entonces, el compromiso afectivo, como dimensión, representa el aspecto psicológico personal, de afecto que tiene el personal para con la organización donde trabaja.

#### **a) Identificación con el trabajo**

La identificación con el trabajo ha sido estudiada de manera amplia desde Allport (1943), este autor, propuso por primera vez, esta actitud laboral, y ha sido estudiada, desde tres aproximaciones clásicas, todas estas basadas en perspectivas psicológicas.

**Primera aproximación:** sugerida por Allport, haciendo énfasis en que la identificación con el trabajo, era una actitud, que estaba caracterizada por una

participación activa, entendiéndose, como la manera en que el individuo, busca la auto expresión y la actualización en el ámbito laboral, en otros casos, como la oportunidad de tomar decisiones laborales, el sentido de contribuir con el éxito de la empresa.

**Segunda aproximación:** está basada en el grado en que el trabajo es percibido, como la fuente principal de satisfacción de las necesidades importantes.

**Tercera aproximación:** considera la identificación con el trabajo como punto central para la autoestima. Como el grado en que el empleado distingue que su desenvolvimiento en el trabajo es central para su auto-concepto.

La identificación con el trabajo, corresponde, entonces al hecho de que el trabajador, contempla un nivel afectivo, de tal manera que se siente identificado, con las creencias, valores, que se presentan en la organización, considerándolo como punto central para la autoestima, o como punto central de las satisfacciones de este, para con la organización.

#### **b) Involucramiento con la organización**

El involucramiento laboral, para Schmalian (2016), implica, incluir a los trabajadores en procesos de compromiso organizacional con la organización, a fin de generar la participación en la formulación de estrategias, es decir, hacerlos sentir, como miembros activos de la organización y no como entes extraños.

En este sentido también se entiende como un proceso donde la colaboración del trabajador, en las decisiones estratégicas de la empresa, ya que estas inciden la actividad de producción, todo ello generaría buenos resultados en la organización.

#### **2.2.2.2. Dimensión compromiso de continuidad**

El componente continuidad deriva del individuo por cuanto desprenderse de la organización, genera pensar en las secuelas que puede tener renunciar al

empleo, tomándolo en cuenta como un alto sacrificio, debido a las pocas opciones laborales, en términos de oferta de trabajo.

En este sentido, Castro (2014), expresa, que renunciar a la empresa, por lo general produce un sentimiento de angustia, en virtud de costos asociados a retirarse de este, y la ganancia de permanecer en la empresa, por lo que el empleado tendrá en cuenta dicho compromiso de continuidad evaluando todos estos aspectos.

En este sentido, se relaciona el compromiso de continuidad, cuando, el trabajador condiciona el costo por abandonar la empresa, debido al grado de afectación que tiene para con ella.

#### **a) Inversiones en la organización**

Por lo general, las empresas invierten en sus empleados brindándoles capacitaciones, incentivos, motivándolos para un mejor desempeño en la empresa y poder ambas partes lograr sus objetivos

De acuerdo con, Hernández (2005), es un recurso de productos que se emplean para producir un bien o servicio y generar una utilidad, además el compromiso basada en la necesidad, ya que el individuo evalúa la inversión de tiempo y esfuerzo que terminaría perdiendo si decide no ser parte de la organización.

El autor nos menciona que al retirarse un empleado de la empresa ambas partes pierden el tiempo de inversión, capacitación, que se les brinda, a una empresa no le conviene que un empleado se retire ya que tiene suficientes conocimientos sobre el área del trabajo es por ello que se les tiene que motivar hacer sentir bien, muchas empresas no valoran a la parte fundamental por la que funciona una empresa que son los empleados.

#### **b) Percepción de las alternativas**

El empleado antes de retirarse de un trabajo analiza las opciones que tiene al retirarse de un trabajo, toma en cuenta muchos factores percibiendo alternativas.

Álvarez (2008), nos menciona que las variables pertinentes para este caso, son la satisfacción laboral representada por el salario, teniendo percepción alta cuando los salarios cumplen con sus requerimientos, como parte de las variables también puede mencionarse las alternativas de promoción, y la apreciación de las relaciones dentro de la empresa.

El autor nos da a entender que depende de estos factores para que influya de manera positiva o negativamente, muchos empleados prefieren quedarse por el tiempo de antigüedad, necesidad de no poder encontrar otra empresa que le brinde mejores beneficios; ellos evalúan que, al retirarse, de la actual empresa perderán muchos beneficios, años de trabajo que posiblemente no podrán contar en su nuevo trabajo.

### **2.2.2.3. Dimensión compromiso normativo**

Este tipo de compromiso se expresa con la voluntad que el empleado está dispuesto hacer para ampliar su nivel de aporte para la organización.

En este sentido, para el autor Hoffmann (2012), el compromiso normativo, supone inclinación a los procedimientos, reglas, costumbres de una organización o grupo.

A manera de resumen, se tiene entonces, apego, deber moral, gratitud, lealtad, son sentimientos de compromiso, que se presentan en determinado grado por parte de los trabajadores, para con las organizaciones.

#### **a) Lealtad**

Cabe mencionar en este punto, para el indicador, lealtad, algunos autores, toman como dimensiones de la variable, compromiso organizacional las siguientes: identificación, membresía y lealtad, se toma en cuenta para este estudio, lo planteado por Meyer y Allen, en virtud de tomarlo en consideración, como indicador o sub escala para la dimensión compromiso normativo,

En este sentido, para el termino lealtad, se entiende como, consecución y consideración hacia la empresa mediante acciones dirigidas a resguardarla, es decir, un deseo o cumplimiento y respecto por parte de la persona que se encuentra en la organización.

Asimismo, el autor, señala que la lealtad para personas jóvenes, se presenta de una manera más pronunciada, puesto que existe tendencia de cumplir con el trabajo y visión de carrera o profesión, por otro lado, ya desde una perspectiva empresarial, la lealtad de sus trabajadores aumentará en la medida en que, se les proporcione recompensas continuas y sensación de estabilidad, y que estas correspondan a su vez a sus expectativas.

#### **b) Sentido de obligación**

En muchas empresas el trabajador siente la necesidad de permanecer en la empresa por todo lo que la empresa le brinda y le ayuda en su crecimiento profesional. Para Meyer y Allen (1991), “la lealtad del trabajador con su empresa, se expresa cuando éste razone como deuda, con ella por haberle dado una oportunidad que fue valorada por el trabajador”.

El compromiso afectivo son más de sentimientos emocionales por el cual el trabajador tiene un gran afecto de cargo por seguir permaneciendo en su lugar de trabajo , por todos los años dedicados, es por ello, que los gerentes deben de conversar con los empleados, tal vez sus remuneraciones no son las esperadas por el trabajador, se tiene que tener en cuenta que la base fundamental de toda empresa son los recursos humanos, haciéndolos sentir satisfechos y valorados por su trabajo, teniendo una respuesta de aumento de rentabilidad y satisfacción por su trabajo que realiza.

### 2.3. Estado del arte

En este apartado, se presentan a continuación la evolución de los constructos dirección estratégica y compromiso laboral.

En lo que concierne, a la variable dirección estratégica, existen divergencias en cuanto al origen, partiendo siempre del elemento resultante del proceso dirección estratégica, o en algunos casos la razón de ser, del estudio, como lo es la estrategia; conforme a ello, muchos comienzan el análisis evolutivo, con el significado etimológico de la palabra estrategia, “*strategos*”, del latín y esta del griego, siempre con un concepto, que es tomado de estrategias militares (arte de la guerra), para adaptarlo al ámbito empresarial, y a la administración.

En este sentido, la palabra estrategia, se adaptó entre las principales casas de estudio de direccionamiento estratégico en Estados Unidos principalmente, tal como lo señala, Freedman (2016), “la palabra se ha difundido sobre todo a través de los manuales sobre dirección de empresas y negocios, puesto que los planes y las políticas de las organizaciones se empezaron a describir como estratégicos”.

Ciertamente la evolución de la dirección estratégica, para el ámbito empresarial, deviene de la connotación de distintas épocas, de la palabra estrategia, para con el entorno empresarial y de contexto económico.

Es decir, antes de los años 60, se vislumbra la estrategia, en primera instancia como un planteamiento desde el arte de la guerra, su estudio era básicamente, formulaciones y postulados planes y estrategias que seguidas con sus formas, estos podían sobrevenir en éxito.

Luego todo lo referente al termino estrategia, para el ámbito empresarial, fue ganando mayor interés, tanto en el plano académico como social, así lo refiere, Freedman (2016), “no resultó especialmente complicado que los individuos comenzaran a emplear el término cuando pensaban mejorar sus decisiones profesionales”, los movimientos sociales de los años sesenta desarrollaron, lo personal y político,



implantando finalmente, el concepto de estrategia incluso en las relaciones más elementales.

Muestra de ello, es lo presentado en cuanto a la estrategia, por parte de Tarziján (2018), con las etapas de la historia empresarial, relacionada con la formulación de estrategias, colocando el comienzo del uso del término para el ámbito empresarial, para el año 1920, con la planificación financiera, cuando todo se centra en el presupuesto, de la producción, ventas, inventario, el fiel cumplimiento del mismo, en cada una de las áreas de la empresa.

Asimismo otros autores contribuyeron al desarrollo del pensamiento estratégico, desde distintos puntos, tal es el caso de Chester (1938), con su obra funciones del ejecutivo, donde destaca la teoría de la cooperación y la organización de las empresas, conforme a los métodos de operación de los ejecutivos en organizaciones formales.

Por otro lado, Penrose (1959),” en su obra la teoría del crecimiento de la empresa, relacionó la diversificación de la empresa con su crecimiento, definiendo además la integración de la empresa como una integración de recursos productivos”.

Estos trabajos, hacen especial énfasis, en los procesos de la organización, caracterizándola desde un punto de vista interno, como, por ejemplo, la toma de decisiones, procesos, estructuras jerárquicas, límites en el procesamiento de la información.

Otro trabajo de relevancia destaca, Chandler (1962), en su libro estrategia y estructura, donde analiza el avance de la actividad de las grandes corporaciones y analiza la importancia de los recursos humanos y estratégicos, mostrando que la estrategia está estipulada por el manejo de la información y que esta afecta de forma notable a la estructura empresarial, por lo que, es el punto de partida, y esta sólo tendrá éxito si contienen con la estructura adecuada.

Para la estrategia corporativa, Ansoff (1965), “la observa como factor común entre las actividades de la empresa y los productos, con contribución de mercado, participación de mercado, ventaja competitiva”.

El planeamiento, inicial, se acerca a lo que se conoce hoy como estrategia corporativa, también dispuso, que se debe producir un patrón de asignación de recursos que ofrezca el mejor potencial para cumplir los objetivos de la empresa.

Estos trabajos de alguna manera, plantean un razonamiento eminentemente deductivo, puesto que la decisión precede a la acción, se genera un contexto, donde se analizan las oportunidades externas y las capacidades internas, es decir un diagnóstico de la empresa, y un análisis de su entorno.

En esta etapa, también se destaca, que estos autores en su mayoría eran catedráticos, que poseían experiencia en el manejo de empresas, jubilados en muchos casos, estos describían las actividades y decisiones de los gerentes, la noción de la estructura sigue la estrategia.

Luego, los estudios sobre estrategia evolucionaron hacia el uso de la teoría económica, ya que en general, el enfoque utilizado por estos primeros autores fue prescriptivo, manejando como primer instrumento el estudio de casos.

Ya en las décadas de los 70 y 80, el tema económico, particularmente la organización industrial, en la investigación sobre estrategia, fue primordial, el análisis estadístico, para la validación de hipótesis establecidas, es decir la aparición del estudio científico de la dirección estratégica.

En lo que concierne al compromiso laboral, para muchos autores tiene su punto de partida, en la psicología organizativa y el comportamiento organizacional, tendiendo esta que ver con una perspectiva actitudinal y una perspectiva conductual, es decir, el estudio de los informes que contribuyen al desarrollo del compromiso organizacional, y por sus consecuencias.

Por otro lado, González y Antón (1995), “condiciona que la perspectiva conductual, el interés se centró en el análisis de las condiciones bajo las cuales la conducta, hacia la organización, una vez exteriorizada, contempla una tendencia a reaparecer, mediante cambios actitudinales”

Muchos autores coinciden, entonces con el origen de la disertación sobre el compromiso bajo el enfoque del comportamiento organizativo, bajo el trabajo de, Porter, Steers, Mowday, y Boulian (1974), bajo una perspectiva actitudinal, es decir, el estudio de los antecedentes que favorecen al desarrollo del compromiso, definiendo este término como la identificación del trabajador con la organización.

Cabe destacar que la identificación del trabajador, contempla la aprobación de metas y valores, que la organización disponga, además el trabajador dispondrá de voluntad ejerciendo lo necesario, para que, la organización alcance los objetivos propuestos, por ende, el trabajador también dispondrá de continuar en la organización.

Se debe enfatizar que este constructo, dispone de una evolución, que para muchos autores es naturaleza multidimensional, los autores que desarrollaron en primera instancia este concepto, fue por medio de un cuestionario lo que se conoce por cuestionario de compromiso organizacional.

Esta escala ha sido ampliamente utilizada debido a sus aceptables propiedades psicométricas tal cual lo señala el autor citado anteriormente, cabe destacar además que este cuestionario está compuesto por 15 ítems, 6 de los cuales están consignados de forma negativa.

Por otro lado en cuanto a la perspectiva conductual el principal núcleo de investigación y de entorno a la teoría *side-bets* desarrollada por Becker (1960), esta teoría define el compromiso como un fin, un comportamiento de manera consistente como resultado de inversiones acumuladas.

En este sentido, el compromiso organizacional lo contempla un trabajador debido a su comportamiento de colaborar con los objetivos y metas planteadas por la

organización, por ello, que ambas perspectivas contemplan elementos multidimensionales.

En cuanto las inversiones que el trabajador realiza según la teoría de Becker sugiere que estas son de carácter heterogénea y van desde el tiempo y el energía que dedica el trabajador en la organización, así como el desarrollo de actividades específicas y relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo, como indicador de dicha acumulación de estas inversiones, se toman en cuenta la edad y la antigüedad en la organización, no obstante, se considera otros elementos como el salario, el estado civil, el puesto que ocupa en la organización, y la percepción que tenga el trabajador en las distintas alternativas.

En este orden de ideas, existe un cambio de punto de vista por distintos autores en el análisis del compromiso, como principales exponentes esta la obra de Jhon Meyer y Natalie Allen, estos autores, hacen la distinción entre dos tipos de compromiso organizacional, tales como, compromiso afectivo y compromiso continuo correspondiendo a las dos perspectivas tradicionales actitudinal y conductual.

Seguidamente, tal como lo señala González y Antón (1995), que más adelante se evoluciona hacia una concepción de un único compromiso organizacional integrado por varios componentes; este cambio conlleva que el compromiso continuo se ha entendido con un componente esencial al modelo actitudinal del compromiso organizacional, encontrándose a su vez con una escala ampliamente aceptada y mayoritariamente utilizada.

Si algún rasgo puede utilizarse para caracterizar el compromiso organizacional es el uso de instrumento y medidas que no corresponden al marco teórico desde el que se propone, asimismo, el modelo de tres componentes desarrollado por Meyer y Allen (1991), plantea una propuesta que intenta reunir o integrar las dos grandes perspectivas en el estudio del compromiso como es la actitudinal y conductual subrayando, siempre la naturaleza multidimensional.

Ciertamente, la naturaleza multidimensional involucra la identificación del trabajador con la empresa, es consecuencia de tres tipos de estados psicológicos, que a su vez son diferentes y constituyen dimensiones como lo son el afectivo, continuo y normativo.

## **2.4. Hipótesis de la investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Es posible que exista, una relación positiva entre la dirección estratégica y el compromiso laboral de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018

### **2.4.2. Hipótesis específica**

- a) Es posible que exista, una relación positiva entre el compromiso laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018
- b) Es posible que exista, una relación positiva entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.
- c) Es posible que exista, una relación positiva entre el compromiso laboral y la implantación estratégica en una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

## **2.5. Variables de estudio**

### **2.5.1. Definición conceptual de las variables**

Dirección estratégica: en este sentido, David y Carrión (2003), la condicionan como arte y ciencia de exponer, instaurar y apreciar, decisiones que permiten a una organización lograr sus objetivos y metas, en este sentido, la dirección estratégica se ajusta en la unificación de la gerencia.

Compromiso laboral: con atención a este término, Gustems (2014), lo definen como un estado de ánimo positivo de desempeño laboral que se caracteriza por el energía, la entrega y la concentración.

#### **2.5.2. Definición operacional de las variables**

Dirección estratégica: adaptación de modelo Guerras y Navas, fases de la dirección estratégica, para medir las dimensiones análisis estratégico, formulación e implantación de estrategias.

Compromiso laboral: escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, adaptada por Montoya Santos (2014), con 18 ítems, para evaluar las dimensiones compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Ver anexo 11

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

La presente investigación se considera no experimental, de tipo transaccional o transversal, en su término correlacional, a efectos, de lograr, la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018, todo ello bajo un enfoque cuantitativo.

El diseño apropiado en estos casos, bajo un enfoque no experimental es el transversal o transaccional. Hernández Sampieri (2014). Por otro lado, lo transversal del estudio, Heinemann (2003), sostiene para el análisis de corte transversal se compilan los datos una sola vez en un momento determinado.

#### **3.2. Descripción del ámbito de la investigación**

El campo o ámbito de la investigación, para poder desarrollar el presente trabajo son las ciencias sociales, en concreto, el contexto administrativo, que tiene como colofón la estrategia, el análisis estratégico, su formulación e implantación.

En cuanto la delimitación temporal, se presenta la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral del personal de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en diciembre 2018. Asimismo, de acuerdo el ámbito temático, la

investigación centra su foco en torno a las dimensiones relacionadas con las variables dirección estratégica y compromiso laboral, así como otros aspectos relacionados con la gestión empresarial y financiera

Por otro lado, el ajuste teórico al constructo compromiso laboral, en sus dimensiones de compromiso afectivo, de continuidad y normativo, además el área de desarrollo, es la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018. En cuanto al contexto geográfico, este se desarrolla en una agencia bancaria de la ciudad de Arequipa, los individuos a que se hace mención en la investigación, están referidos al personal gerencial y operativo de la misma.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

En primera instancia, se considera que la variable dirección estratégica, puede evaluarse a nivel gerencial del banco (comité), donde por lo habitual, se adoptan y se formulan las estrategias que se presentaran, a través de los respectivos canales de comunicación, hacia las agencias.

De acuerdo a lo planteado en la descripción del ámbito de la investigación, se considera que la población de colaboradores que desempeñan cargos de gerencia, supervisión, operativos y servicios a nivel de agencia, permiten generar un compendio, amplio en cuanto al estudio propuesto.

Es decir, las respuestas de los colaboradores, estarán orientadas analizar, el nivel de compromiso laboral, que se tiene con respecto al planteamiento estratégico emanado, por la gerencia general del banco. En este sentido, Hernández Sampieri (2014), citando a Selltiz, “sostiene que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una continuación de especificaciones”.



Dado lo anterior, se delimito la población a nivel de Agencia de un banco en Arequipa, para poder generalizar los resultados. Por consiguiente, como unidad de análisis se considera el estrato poblacional, referido al personal gerencial, supervisores y operativos de la institución, en número de treinta y cinco (35) individuos.

### 3.3.2.Censo

La población objetivo debe quedar delimitada con claridad y precisión, tal planteamiento lo establece, Arias (2012), con recomendaciones acerca de la circunscripción de la población, si la misma, por el número de unidades que la integran, resulta viable en su totalidad, no será necesario extraer una muestra, en efecto, se podrá investigar u obtener datos de toda la población.

Asimismo Moguel (2005), plantea, que cuando se tiene acceso directo a todos los individuos, no existirá diferencia entre la población y la muestra.

Namakforoosh (2000), si en lugar de muestreo, se estudian todos los miembros de la población (censo), a las características estudiadas obtenidos se les llama parámetros.

En este aspecto, no se consideró necesario aplicar técnica de muestreo alguno, en tanto sus dimensiones le convierten en una población finita, y de fácil acceso a las investigadoras, por lo tanto, no se consideró aplicar técnicas de muestreo.

**Tabla 1. Nivel jerárquico de la agencia bancaria**

cargos	área	colaboradores
supervisores	administración	5
asesores	servicios financieros	12
promotores	servicios bancarios	18
<b>Total</b>		<b>35</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.4. Técnicas instrumentos y fuente de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnica de recolección de datos**

Se entiende por técnica, el procedimiento o forma de obtener los resultados, estas son particulares y específicas de acuerdo a la disciplina, Arias (2012), por otro lado, para Zapata (2005), los trabajos con metodología cuantitativa, tienen como uso más frecuente el experimento, la encuesta o el sondeo y el análisis de contenido. En este sentido, se utilizará la técnica de la encuesta, puesto que permitirá generar datos numéricos, para su posterior análisis estadístico, a fin de establecer nivel de correlación entre las variables propuestas.

#### **3.4.2. Instrumento de recolección de datos**

En la noción de Gómez (2006), bajo la perspectiva cuantitativa, recolectar datos, equivale a medir, a su vez, lo asume como asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas, sin embargo, lo que se quiere observar no siempre, es medible, en muchos de los casos el concepto, se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él.

Asimismo, la medición como el proceso de vincular conceptos indeterminados con indicadores empíricos, mediante un plan organizado, en función de poder clasificar los datos utilizables, en contexto del concepto que el investigador tiene en mente.

Como se señaló, en capítulos anteriores, para la variable dirección estratégica, muchos autores, la han estudiado, como plan estratégico, de un estadio de análisis y ejecución de las fases de dirección estratégica, teniendo como referentes las acciones realizadas, estrategias adoptadas y resultados obtenidos.

Sin embargo, el estudio que se plantea, se sitúa en captar la percepción del personal, en cuanto a las estrategias establecidas por la casa matriz de un banco en Arequipa, en cada una de sus fases, y así poder establecer una relación entre

la dirección estratégica y el compromiso laboral, el referente empírico, tendrá en ambas variables dicho ámbito de referencia con soporte a la unidad de análisis establecida, vinculando de esta manera conceptos abstractos y los indicadores empíricos.

Por ende, el instrumento a emplear para la recolección de datos, es el cuestionario, un (01) cuestionario, aplicado al total de la población, este consta de dos partes y estará compuesto por un conjunto de preguntas elaboradas para generar los datos necesarios y así poder alcanzar los objetivos de la investigación, el mismo será trabajado bajo las escalas de Likert, a fin de entregar más opciones de respuestas a los encuestados, para establecer el lado positivo y negativo, según sea el caso.

El mismo contempla la parte (a), la cual contendrá elementos de las dimensiones e indicadores, correspondiente a la variable dirección estratégica, esta parte es de elaboración propia con 18 ítems.

La segunda parte, parte (b), contendrá elementos de las dimensiones e indicadores propuesta por Montoya Santos (2014), en su trabajo validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen con adaptación a la agencia bancaria, con 18 ítems. Ver anexo 1

A continuación, se presenta la descripción por variable presente en el instrumento.

Tanto para la variable dirección estratégica y compromiso laboral, el cuestionario contempla preguntas de tipo cerradas, con condiciones de elección para que el entrevistado pueda escoger:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

### **3.5. Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **3.5.1. Validez del instrumento**

Gómez (2006), coloca que, para los instrumentos de recolección de datos, han de ser correctos, o que indiquen lo que interesa medir con habilidad y validez, un instrumento adecuado, será aquel que registra datos visibles que representan verdaderamente las variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos se conquista verdaderamente la realidad que se desea, a su vez, esta trata con dos cuestiones importantes.

Por un lado, el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable, que es representado por la respuesta observada, en segundo lugar, el foco de la atención, es la respuesta observable, el referente empírico, como respuesta dada por el entrevistado, ante todo esto el instrumento de cogida de datos debe reunir dos requisitos esenciales, confiabilidad y validez.

Asimismo, la validez, para Namakforoosh (2000), se refiere al valor en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir. Así también, la validez de contenido, Torres Bernal (2006), la cataloga como aquella que se refiere al juicio sobre el grado en el que el instrumento simboliza la variable objeto de medición, es decir, el grado en que se representa el universo de la variable objeto de estudio.

Para el estudio ,la validez está dada por el juicio de expertos, en las dos (2) partes del cuestionario, mediante el juicio de tres (3) expertos, para que puedan validar el cuestionario, sometiendo el instrumento de medición ante expertos (1) metodología, (1) dirección de empresa, (1) recursos humanos. Ver anexo 2.

#### **3.5.2. Confiabilidad del instrumento**

En lo que se refiere a la confianza de un instrumento, Gómez (2006) la describe como el grado en que su aplicación de manera seguida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales, en este sentido, para la confiabilidad del

cuestionario, sobre dirección estratégica y compromiso laboral, el instrumento se aplicó a diez (10) colaboradores, mediante prueba piloto.

Los datos en estos términos recabados fueron vaciados en una matriz de doble entrada y tratados a través del software SPSS Vers. 22.0, arrojando como resultado un alfa= 0,832 para la parte (a) del instrumento, variable dirección estratégica, y un alfa=0,810, para la parte (b) del instrumento variable compromiso laboral, lo cual arroja indicios de elevada confiabilidad, ver capítulo de resultados. Ver anexo 4

### **3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos**

#### **3.6.1. Plan de recolección de datos**

Para realizar la recolección de datos, se presentó, solicitud al banco para poder proporcionar instrumentos a los colaboradores para la recolección de datos.

Se esperó la respuesta a dicha solicitud de la agencia del banco.

Luego de dar respuesta afirmativa, por parte del banco, se les presentó cuestionarios a trabajadores por distintos grupos, a fin de no interrumpir en sus labores cotidianas de trabajo.

De igual manera, se les informo en cuanto al objetivo central de la investigación, además, se les indico, sobre varios aspectos de importancia como lo son: la no obligatoriedad del llenado de las encuestas, compromiso de privacidad y confidencialidad de la información.

Asimismo, los colaboradores fueron encuestados de manera individual, y colectiva dependiendo del tiempo libre determinado, por la persona y el grupo.

Se realizaron, las encuestas al 100% de los funcionarios del Banco con un debido asesoramiento.

### **3.6.2. Procesamiento de datos**

Realizada ya la encuesta a la población en estudio, se pasará a realizar una tabulación en Excel en términos de frecuencia absoluta y relativa vinculada con el comportamiento de las variables estudiadas, así como el procesamiento de dichos datos, con el software SPSS versión 22.0, para la respectiva prueba de correlación para evidenciar la interacción de las variables entre sí.

Asimismo, se realizaron análisis con técnicas de inferencia estadística prueba de hipótesis general y específicas correlación y nivel de significancia con el método de Pearson, análisis descriptivo por medio distribución de frecuencias.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Pruebas de validez y confiabilidad del instrumento**

En lo concerniente, a la confiabilidad de un instrumento, en la tabla siguiente se muestran niveles de escala para el coeficiente de confiabilidad.

**Tabla 2. Valores para el coeficiente de confiabilidad**

Nivel de confiabilidad	valores
Muy bajo	0-0,20
Bajo	0,21-0,40
Regular	0,41-0,60
Aceptable	0,61-0,80
Elevado	0,81-1,00

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de Hernández Sampieri (2014)

A continuación, se presentan los niveles de confiabilidad, del estudio, para el instrumento en sus dos partes.

**Tabla 3. Nivel de confiabilidad general**

Nº	Instrumento	alfa de cronbach	Nº
1	general-variables	0,812	35

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

En la tabla anterior, puede apreciarse un alfa de Cronbach de 0,812, para la totalidad del instrumento, es decir ambas variables, lo que indica un coeficiente de confiabilidad según tabla 11. Todo ello, indica que los niveles de confiabilidad, permiten la utilización del instrumento. A continuación, se presentan los niveles de confiabilidad, del estudio, para el instrumento en la variable dirección estratégica.

**Tabla 4. Nivel de confiabilidad variable dirección estratégica**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,832	18

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

A continuación, se presentan los niveles de confiabilidad, del estudio, para el instrumento variable compromiso laboral

**Tabla 5. Nivel de confiabilidad variable compromiso laboral**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,810	18

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

La tabla 3-4, muestran los establecido, en párrafos anteriores, en cuanto a la confiabilidad del instrumento, pero con análisis separado de ambas partes. Con leves variaciones, pero que general, con niveles de más de 0.80, lo que por la tabla 11,



indican un nivel alto de confiabilidad. Para ver desglose por cada variable y sus dimensiones ver anexos 6, anexo 7.

#### 4.1.1. Resultados prueba de validez

Para la investigación la validez está dada por el juicio de expertos, en las dos (2) partes del cuestionario, mediante el juicio de tres (3) expertos, para que puedan validar el cuestionario, sometiendo el instrumento de medición ante expertos (1) metodología, (1) dirección de empresa, (1) recursos humanos, como sigue en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Juicio de expertos**

Nº	validadores	resultados	
		dirección estratégica	compromiso laboral
1	Abg. Patricio Manolo Cárdenas	aplicable	aplicable
2	Ing. Airthon Delgado Medina	aplicable	aplicable
3	Ing. Erick Rodrigo Palma Maldonado	aplicable	aplicable

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se presentan los niveles de test de normalidad, del estudio, para la variable dirección estratégica y la variable compromiso laboral, resultado de normalidad

## 4.2. Resultados de la estadística descriptiva y test de normalidad

### 4.2.1. Resultados de características de la población

A continuación, se presenta el test de normalidad, del presente estudio.

**Tabla 7. Test de normalidad**

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.
Dirección_estrateg	,967	35	,359
Compromiso_laboral	,988	35	,967

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación test de normalidad:** como puede observarse en la tabla anterior, tanto la variable dirección estratégica, como la variable compromiso laboral, disponen de un nivel de significancia de 0.359, lo cual indica que ambas variables, son estadísticamente normales, en este sentido, se utilizó la prueba Shapiro-Wilk, por tener una muestra o cantidad de población menor a 50.

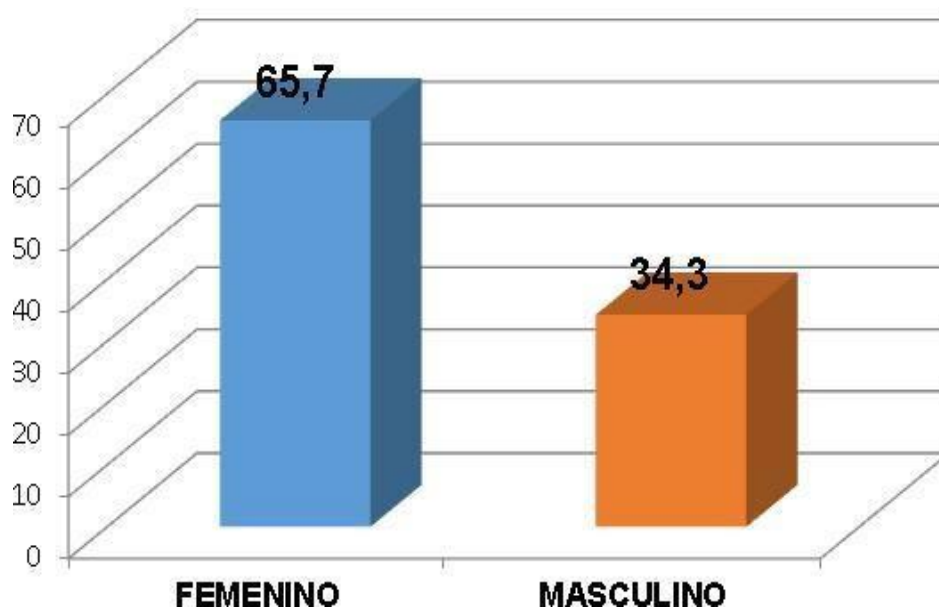
A continuación, se presentan, la distribución de frecuencias, por características en este caso por la distribución de género para la población.

**Tabla 8. Distribución de frecuencias por género colaboradores de la agencia**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Femenino	23	65,7	65,7 %	65,7 %
Masculino	12	34,3	34,3 %	100 %
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 3. Nivel de en porcentajes por género**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

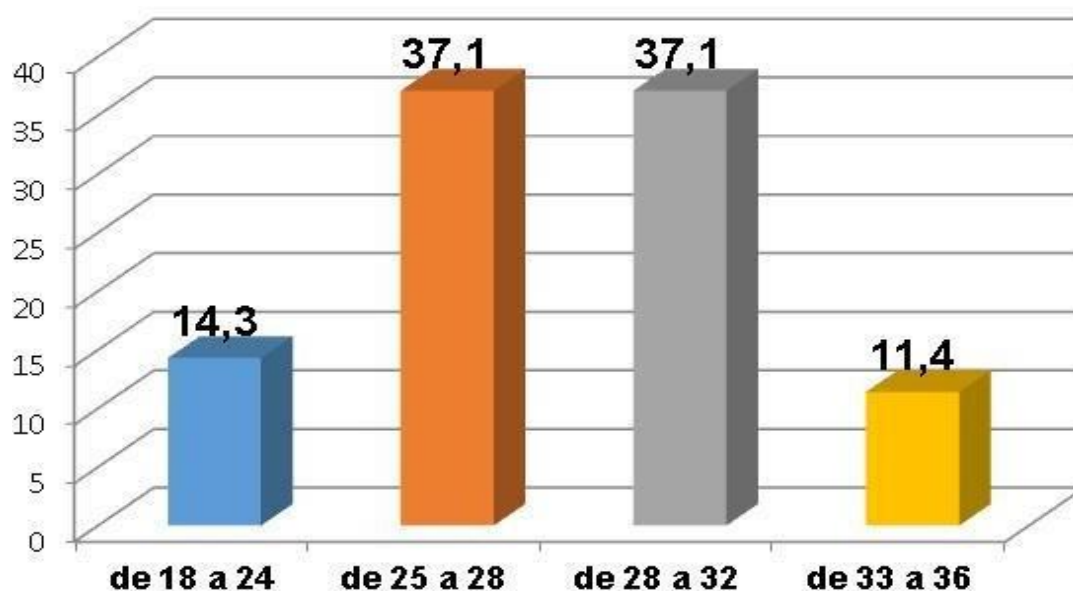
**Interpretación:** la población se muestra distribuida con porcentajes en su mayoría con personal femenino con un 65%. A continuación, se presentan, la distribución de frecuencias, por características en este caso por la distribución de edad para la población.

**Tabla 9. Distribución de frecuencias por edad colaboradores de la agencia**

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	%	
			VALIDO	% ACUMULADO
de 18 a 24	5	14,3	14,3 %	14,3 %
de 25 a 28	13	37,1	37,1 %	51,4 %
de 28 a 32	13	37,1	37,1 %	88,6 %
de 33 a 36	4	11,4	11,4 %	100 %
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 4. Nivel en porcentaje por edad.**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.

**Interpretación:** la población se muestra distribuida con porcentajes en su mayoría con personal con edades de 25-32, representando 74.2 %.

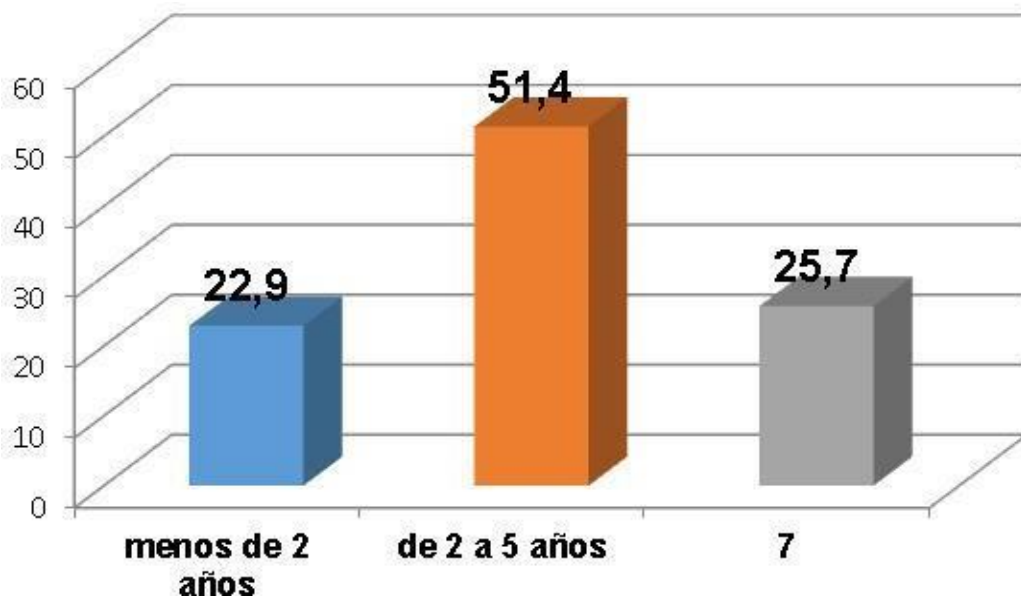
A continuación se presentan, la distribución de frecuencias, por características en este caso por la distribución de antigüedad en el cargo, para la población.

**Tabla 10. Distribución de frecuencias por antigüedad de los colaboradores de la agencia**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Menos de 2 años	8	22,9	22,86 %	22,9 %
2 a 5 años	18	51,4	51,43 %	74,3 %
Más de 6 años	9	25,7	25,71%	100 %
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 5. Nivel en porcentaje por antigüedad**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.

**Interpretación:** en la tabla y grafica anterior, puede observarse que la población se muestra distribuida con un personal que esta entre 2 y 5 años con un 51 %.

### **4.3. Resultados de la estadística inferencial**

#### **4.3.1. Prueba de hipótesis general**

La relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral, en una agencia bancaria, en la ciudad de Arequipa en el año 2018, se expresa y plantea con las siguientes hipótesis:

H1: es posible que exista, una relación positiva, entre la dirección estratégica y el compromiso en una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

H0: No es posible que exista, una relación positiva, entre la dirección estratégica y el compromiso en una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

**Tabla 11. Prueba de hipótesis general dirección estratégica y compromiso laboral**

		direccion_estrateg	compromiso_laboral
direccion_estrateg	Correlación	1	<b>,432</b>
	Pearson		
	Sig. (2-tailed)		0,009
	N	35	35
compromiso_laboral	Correlación	<b>,432</b>	1
	Pearson		
	Sig. (2-tailed)	0,009	
	N	35	35

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** en lo que respecta a la correlación entre la variable dirección estratégica y el compromiso laboral, según la escala de valores, del coeficiente de correlación y considerando el resultado arrojado en la Correlación Pearson de 0.432, tomando en cuenta la tabla de índices para la interpretación de correlación, esta corresponde a una correlación positiva moderada, dado que el nivel de significancia es menor a 0,05 ( $0,009 < 0,05$ ), se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir existen elementos de índole estadístico, para aceptar que la relación existente entre el compromiso laboral y el análisis estratégico, es significativa entre variables.

#### 4.3.2. Prueba de hipótesis específica

H1: es posible que exista una relación positiva, entre el compromiso laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

H0: No es posible que exista, una relación positiva, entre el compromiso laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

**Tabla 12. Nivel de correlación entre compromiso laboral y análisis estratégico**

		Análisis estratégico	compromiso laboral
Análisis estratégico	Pearson correlación	1	<b>0,314</b>
	Sig. (2-tailed)		0,066
	N	35	35
Compromiso laboral	Pearson correlación	<b>0,314</b>	1
	Sig. (2-tailed)	0,066	
	N	35	35

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente al nivel de correlación entre la variable compromiso laboral y la dimensión análisis estratégico, que el nivel de correlación R Pearson, es de 0.314, ajustando por la interpretación de correlación anterior, se tiene que esta corresponde a una correlación positiva moderada, dado que el nivel de significancia es mayor a 0,05 ( $0,066 > 0,05$ ), se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir existen elementos de índole estadístico, para aceptar que la relación existente entre el compromiso laboral y el análisis estratégico, es significativo para los colaboradores.

H1: es posible que exista una relación positiva, entre el compromiso laboral y la formulación de estrategias, de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

H0: No es posible que exista una relación positiva, entre el compromiso laboral y la formulación de estrategias de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

**Tabla 13. Nivel de Correlación entre compromiso laboral y formulación de estrategias**

		Formulación de estrategia	compromiso laboral
Formulación de estrategia	Pearson Correlación	1	<b>0,284</b>
	Sig. (2-tailed)		0,099
	N	35	35
Compromiso laboral	Pearson Correlación	<b>0,284</b>	1
	Sig. (2-tailed)	0,099	
	N	35	35

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo referente, al nivel de correlación entre la variable compromiso laboral y la dimensión formulación de estrategias, que el nivel de correlación R Pearson, es de 0.284, ajustando por la interpretación de correlación anterior, se tiene que esta corresponde a una correlación positiva moderada, dado que el nivel de significancia es mayor a 0,05 ( $0,09 > 0,05$ ), se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir existen elementos de índole estadístico, para afirmar que la relación existente entre el compromiso laboral y la formulación de estrategias, es significativa para los colaboradores.



H1: es posible que exista una relación positiva, entre el compromiso laboral y la implantación de estrategias de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018.

H0: No es posible que exista una relación positiva, entre el compromiso laboral y la implantación de estrategias de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

**Tabla 14. Nivel de correlación entre compromiso laboral e implantación de estrategias**

		implantación de estrategia	compromiso laboral
Implantación de estrategia	Pearson		
	Correlación	1	<b>0,448**</b>
	Sig. (2-tailed)		0,07
	N	35	35
Compromiso laboral	Pearson		
	Correlación	<b>0,448**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	0,07	
	N	35	35

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente al nivel de correlación entre la variable compromiso laboral y la dimensión implantación de estrategias, que el nivel de correlación R Pearson, es de 0.448, ajustando por la interpretación de correlación anterior, se tiene que, esta corresponde a una correlación positiva moderada, dado que el nivel de significancia, es mayor a 0,05 ( $0,07 > 0,05$ ), se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir existen elementos de índole estadístico, para afirmar que la relación existente entre el

compromiso laboral y la implantación de estrategias, es significativa para los colaboradores.

## **CAPÍTULO 5**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1. Discusión de los resultados**

El presente trabajo de investigación estuvo orientado, a determinar la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, en el distrito de Arequipa, 2018; en este sentido, se presenta la discusión de los resultados, de esta investigación, tendiendo como principal resultado, que entre las variables compromiso laboral y dirección estratégico, un índice de correlación 0.432 de R de Person, mostrando una relación positiva moderada baja con un nivel de significancia de 0,009 En este sentido, resulta importante, destacar, que la variable dirección estratégica, ha sido analizada por diferentes autores, buscando el grado de asociación lineal, por medio distintos constructos, dentro del área de la administración.

Razón por la cual, se orientó la presente investigación, para establecer la relación citada, al inicio de este segmento, utilizando para ello, el planteamiento con las dimensiones propuestas por Guerras y Navas (2015).

En un contexto de proceso, es decir, la opinión de los colaboradores que en sus actividades cotidianas, se involucran con los procesos estratégicos, emanados por la empresa matriz, del banco en estudio; resulta interesante los valores del índice de correlación, puesto que dicho contraste, con ambas variables, por la revisión de los

trabajos consultados, no se había realizado, de manera directa, más sin embargo, si, con ciertos matices que se aprecian de similares, y por ende se consideran como soportes de antecedentes.

En este sentido, Córdor (2017), en una investigación titulada, “gestión directiva y compromiso organizacional en la facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2016”, centró su estudio, en la relación de gestión directiva y compromiso organizacional, en una facultad de la universidad, la investigación, tomó en cuenta la variable dirección estratégica como gestión directiva, es decir un proceso que implica la variable, lo abordó como gestión, de la persona o grupos encargados de establecer el proceso estratégico.

El citado autor, analizó la dimensión habilidad estratégica, utilizando vínculos estratégicos con su entorno e identidad institucional estratégica, en términos de nivel de gestión, obteniendo, resultados de que un 43% de las personas, realizan actividades de gestión directiva.

Estos hallazgos, son diferentes, con la presente investigación, ya que según tabla 15 y figura 6, donde se muestra que un 91,4%, de las personas encuestadas, mostraron un nivel de aceptación en cuanto a los aspectos estratégicos visión, enfoque al cliente, emanados por la directiva del banco.

Cabe destacar, que la agencia, bancaria dispone de un planteamiento estratégico actual, orientado en tres pilares fundamentales como los son: ofrecer al cliente una experiencia cercana a la empresa, ser la comunidad laboral de preferencia en Perú, y ser referentes regionales.

De acuerdo con la tabla 16 y figura 7 del presente trabajo, un 94,3 % de las personas consultadas concuerdan con que el planteamiento de orientación futura, la visión y misión, el análisis interno y externo, son de conformidad, en la entidad bancaria.

Asimismo, la bachiller de la Universidad Cesar Vallejo, Vásquez (2016), en un trabajo titulado gestión estratégica y clima organizacional en el Ministerio de Energía y Minas,

sede Lima, 2015, presentó para el contraste de hipótesis, la relación entre la variable gestión estratégica y clima organizacional, a nivel de una instancia pública, por medio de un enfoque cuantitativo, la autora, encontró una relación positiva y significativa de 0,695 entre ambas variables.

Estos hallazgos, son diferentes al presente estudio, de acuerdo con la tabla 11, por el nivel de correlación de 0,432, positiva moderada baja, lo que implica que las variables se relacionan en niveles mínimos; y que la variable clima organizacional tienen mayor nivel de correlación que la utilizada en este estudio.

Asimismo, los resultados en contrastes de hipótesis, para las variables dirección estratégica y el desempeño laboral obtuvo un nivel de correlación de 0,807, Cruz Trujillo (2017), para las variables dirección estratégica y procesos administrativos, obtuvo un nivel de correlación 0,736; Cipriano Díaz (2017), para las variables dirección estratégica y calidad de vida en el trabajo, obtuvo un nivel de correlación de 0,847; por último, Atao (2017), para las variables dirección estratégica y clima organizacional, obtuvo nivel de correlación 0,385.

La variable dirección estratégica como constructo, presenta elementos procedimentales y multidimensional, y, por ende, se relaciona moderadamente y no de manera significativa en términos estadísticos, por lo que, un planteamiento, para estudios venideros, se podría partir desde un ámbito específico para recursos humanos o dirección estratégica de recursos humanos para organizaciones diversificadas, sucursales, matriz, agencias y demás entes subsidiarios.

Por otro lado, para la variable compromiso laboral, se tiene un artículo científico internacional realizado por la licenciada Sánchez (2013), que lleva por título, “compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas, esta autora evaluó el nivel de estrés y el compromiso organizacional, en un contexto del sector bancario”, tomando para ello las dimensiones clásicas de Meyer y Allen (1991), y utilizando un

modelo de ecuaciones estructurales, comprobando la relación causal del compromiso con el estrés a nivel bancario.

Esta autora, en una de sus conclusiones establece, que el compromiso organizacional es de naturaleza tridimensional, y que la dimensión afectiva es el principal factor variable, en los empleados, ya que se vinculan a las entidades por motivos emocionales que por motivos pragmáticos.

En contraste se encuentran, los resultados presentados, según tabla 20 y figura 11, en el presente estudio, para la dimensión compromiso afectivo, ya que un 88,6 %, de las personas encuestadas, disponen de trabajar por mucho tiempo en la agencia, sienten la empresa como propia, estas satisfechos con la institución y sienten, que se les valora, en la agencia donde ejercen sus funciones, es decir, se percibe una adhesión emocional, producto de orientaciones estratégicas en recursos humanos.

De manera general, se tiene que la organización en estudio, la mayoría de los trabajadores se sienten comprometidos con los parámetros establecidos a nivel estratégico y en consecuencia con los valores y la visión de la misma.

## **CONCLUSIONES**

**PRIMERA:** existe correlación entre las variables compromiso laboral y dirección estratégico, con un índice de correlación 0.432 de R de Person, mostrando una relación positiva moderada baja con un nivel de significancia de 0,009.

**SEGUNDA:** en términos de relación del compromiso laboral y la dimensión análisis estratégico, se obtuvo, una correlación positiva baja 0.314, un nivel de significancia de 0,066. Para la variable dirección estratégica, se obtuvo un balance equilibrado, en cuanto al comportamiento de sus dimensiones, ya que se obtuvieron los resultados siguientes: análisis estratégico (94,3%), formulación estratégica (84,3%), implantación estratégica (68,6 %).

**TERCERA:** en lo que respecta al compromiso laboral y la formulación de estrategias, se logró un 0.284, correlación positiva baja, el nivel de significancia 0,09. Asimismo, para la variable compromiso laboral, en términos de dimensiones, se tiene una fuerte tendencia, de aceptación por parte, de todos los colaboradores, ya que se obtuvieron los resultados siguientes: compromiso afectivo (88,6%), continuidad, que un (97,1%), normativo, que un (91,4 %).

**CUARTA:** con relación, a la variable compromiso laboral y la dimensión implantación de estrategias, se obtuvo un nivel de correlación de 0.448, positiva moderada, nivel de significancia 0,07.

## **RECOMENDACIONES**

Hemos optado nuestras recomendaciones como un aporte a las organizaciones dedicadas al sector bancario así también para la sociedad.

**PRIMERA:** Se evalúa que al ingresar al banco todo el personal recibe una serie de libros separatas herramientas donde indican los protocolos de atención, que se deben seguir al momento de desempeñar sus funciones, se recomienda como material complementario, las distintas estrategias que la alta dirección, genera, con ello, se puede lograr que el personal, logre habituarse, desde el primer día que ingresa a la agencia.

**SEGUNDA:** Una vez el personal este establecido en la organización se les debe dar modelos, ejemplos, casos sobre las estrategias dadas inicialmente para que estos tengan el conocimiento necesario para que sepan cómo utilizarlas y aplicarlas

**TERCERA:** Durante el tiempo de permanencia el colaborador debe recibir constante capacitación para que de esta manera la alta dirección este pendiente de que sus estrategias son bien conocidas y son puestas en prácticas en la organización, el personal se sentirá que la organización se preocupa por ellos, y más que una obligación a saber todas las normas y estrategias establecida, se sentirá comprometido con su organización

**CUARTA:** Los colaboradores no solo deben de sentirse en la obligación de cumplir, sino, debemos lograr que ellos se sientan cómodos y felices al momento de cumplir lo



ya mencionado ya seas por incentivos monetarios o profesionales al cual ayude al trabajador a sentirse como y satisfecho en el puesto donde se encuentren. Actualmente se ve que hay premios y becas para estudiantes fuera de la institución, pero los trabajadores no gozan de esos beneficios, muchos de ellos empiezan a laborar en el banco siendo estudiantes universitarios, seria de mucha ayuda y lograr una grandiosa motivación para los colaboradores poder implementar beneficios educativos para que así puedan crecer el colaborador junto con la organización.

**QUINTA:** El banco debe lograr la integración de todo el personal para que a si la información ya proporcionada se pueda compartir de una forma más fluida al nuevo personal que ingrese, con un mejor trabajo de equipo.

**SEXTA:** uno de los grandes problemas que hay en cuanto la baja satisfacción de los clientes, es por la ausencia de trabajadores que hay en las ventanillas al momento de la atención, y eso se debe al poco compromiso por falta de los colaboradores, recomendable dar incentivos o premios al personal para así lograr faltas innecesarias, y así también sancionar faltas reiterativas, siempre y cuando sea del mismo colaborador.

**SÉPTIMA :** el colaborador siente que sus altos directivos no se preocupan por su bienestar o su estado de ánimo en el día a día , y solo se preocupa por el cumplimiento de objetivos y metas ya establecidas , para que no se de esto , los supervisores o jefes encargados tienen que capacitarse en todo lo que tiene que ver con liderazgo ya que más que jefes ellos sean amigos y no haya una alta tensión al momento de convivir en el trabajo y todos puedan trabajar en equipo , logrando así un compromiso laboral adecuado .

# ANEXOS

## Anexo 1. Instrumento de recolección de datos parte A

**Escuela profesional de Administración y Negocios Internacionales**

**Estimado señor (a): Se le agradece por su participación voluntaria en esta encuesta. Así mismo, la información que usted brinda se mantendrá en total anonimato y confidencialidad. Para ello, se le ruega la veracidad en las respuestas**

### CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

Edad  De 18 a 24 años  De 25 a 28 años  De 29 a 32 años  De 33 a 36 años

Género  Femenino  Masculino

Años de experiencia laboral  Sin experiencia  Menos de 2 años  De 2 a 5 años  Mas de 6 años

**Marque con una X de las siguientes afirmaciones según su conocimiento y experiencia personal**

### Variable Dirección Estratégica

#### Orientación futura

Cree usted que ser referente regional en gestión es una visión practicable				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

2 La agencia se enfoca entorno al cliente, para brindarle una mejor experiencia				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Conozco y comparto la visión de la organización				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

<b>Analisis Externo</b>				
4 En la agencia se mantiene percepción de sensibilidad por el medio ambiente				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

La institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

6 El uso de la tecnología va de la mano las políticas de formación y capacitación del talento humano				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

#### Analisis Interno

Las instalaciones físicas del banco estan organizadas de tal manera que permiten el logro de actividades				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

8 Los recursos son empleados de manera óptima en función del trabajo				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

#### Estrategia a Nivel Corporativo

La gestión se alinea con la de las demás agencias y el banco matriz en general				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

10 La agencia se encuentra en condiciones de generación de valor enfocándose al cliente, y a las personas que trabajan en ella				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

La agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

12 El crecimiento de la agencia se hace cada vez más observable				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

#### Estrategia en el Nivel del Negocio

Los colaboradores del Banco ofrecen servicios de manera integral a los clientes				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

14 Los empleados del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros Banco				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

#### Cultura organizativa

El personal gerencial de la Matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

16 El Banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos prestablesidos tan pronto son detectadas				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

18 La Agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

## Anexo 1-1. Instrumento de recolección de datos parte B

<b>Variable Compromiso Laboral</b>									
<b>Identificación con el trabajo</b>									
Considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización					20 Realmente siento los problemas del banco como propios				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización					22 Disfruto hablando del banco, con personas que no pertenecen a el				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo					24 Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
<b>Inversiones en la organización</b>									
Si yo no hubiera invertido, tanto en mi mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte					26 Si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Ahora mismo sería muy duro para mi, dejar el banco					28 Uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro tarabajo como el que tengo aquí				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios					30 Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
<b>Lealtad</b>									
Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.					32 Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos.					34 Es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella.				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente					36 El orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

## Anexo 2. Validación del instrumento

	CONTENIDO		EVALUACIÓN				SUGERENCIA
	ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	60-80%	
			Esta observado		Reserva sugerir	Apto	
Pregunta N1	Cree usted que ser referente regional en gestión es una visión practicable .	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N2	La agencia se enfoca entorno al cliente, para brindarle una mejor experiencia.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
pregunta N3	Conozco y comparto la visión de la organización.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N4	En la agencia se mantiene percepción de sensibilidad por el medio ambiente.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N5	La institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N6	El uso de la tecnología va de la mano las políticas de formación y capacitación del talento humano .	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N7	Las instalaciones físicas del banco estan organizadas de tal manera que permiten el logro de actividades.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N8	Los recursos son empleados de manera óptima en función del trabajo.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N9	La gestión se alinea con la de las demás agencias y el banco matriz en general.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N10	La agencia se encuentra en condiciones de generación de valor enfocándose al cliente, y a las personas que trabajan en ella.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N11	La agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N12	El crecimiento de la agencia se hace cada vez más observable.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N13	Los colaboradores del Banco ofrecen servicios de manera integral a los clientes .	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
pregunta N14	Los empleados del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N15	El personal gerencial de la Matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N 16	El Banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros.	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N17	Se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos prestables tan pronto son	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	
Pregunta N18	La Agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes	Pertinencia				✓	
		Claridad Conceptual				✓	
		Redacción y Terminología				✓	

Sección B

ÍTEM	CONTENIDO	CRITERIOS GENERALES	EVALUACIÓN					SUGERENCIA
			0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
			Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
Pregunta N18	Considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N19	Realmente siento los problemas del banco como propios	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N20	Siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N21	Disfruto hablando del banco con personas que no pertenecen a él	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N22	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N23	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N24	Si yo no hubiera invertido, tanto de mi mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N25	Si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se vería interrumpidas	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N26	Ahora mismo sería muy duro para mí dejar el banco	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N27	Uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N28	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N29	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N30	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N31	Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N32	Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos.	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N33	Es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella.	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N34	Ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente.	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/
Pregunta N35	El orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honestad	Pertinencia						/
		Claridad Conceptual						/
		Redacción y Terminología						/

EL QUE SUSCRIBE, Airton Delgado Medina IDENTIFICADO  
 CON DNI. N° 10679908 Y N° DE COLEGIATURA 205250 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO  
 AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LAS ESTUDIANTES: JAZMIN XIMENA PASTOR QUEZADA, RUTH ROSMERY CAMA VERA  
 OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE ( X ) APLICABLE DESPUES DE CORREGIR ( ) NO APLICABLE ( )



Sección A

ÍTEM	CONTENIDO	EVALUACIÓN					SUGERENCIA
		0-25%	25-45%	45-65%	65-85%	85-100%	
		Esta observado			Mayor medida	Appl	
Pregunta N1	Cree usted que ser referente regional en gestión es una visión practicable	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N2	La agencia se enfoca entorno al cliente, para brindarle una mejor experiencia.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
pregunta N3	Conozco y comparto la visión de la organización.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N4	En la agencia se mantiene percepción de sensibilidad por el medio ambiente.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N5	La Institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N6	El uso de la tecnología va de la mano las políticas de formación y capacitación del talento humano.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N7	Las instalaciones físicas del banco estan organizadas de tal manera que permiten el logro de actividades.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N8	Los recursos son empleados de manera optima en función del trabajo.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N9	La gestión se alinea con la de las demás agencias y el banco matriz en general.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N10	La agencia se encuentra en condiciones de generación de valor enfocándose al cliente, y a las personas que trabaja en ella.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N11	La agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Preguntas N12	El crecimiento de la agencia se hace cada vez más observable.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N13	Los colaboradores del Banco ofrecen servicios de manera integral a los clientes	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
pregunta N14	Los empleados del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros Bancos.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N15	El personal gerencial de la Matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 16	El Banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N17	Se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos establecidos tan pronto son detectadas.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N18	La Agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/

CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%	
Pregunta N18	Considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					
		Redacción y Terminología					
Pregunta N19	Realmente siento los problemas del banco como propios	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N20	Siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N21	Disfruto hablando del banco con personas que no pertenecen a él	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N22	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N23	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N24	Si yo no hubiera invertido, tanto de mi mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N25	Si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se vería interrumpidas	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N26	Ahora mismo sería muy duro para mí dejar el banco	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N27	Uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N28	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N29	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N30	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N31	Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N32	Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos.	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N33	Es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella.	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N34	Ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///
Pregunta N35	El orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez	Pertinencia					///
		Claridad Conceptual					///
		Redacción y Terminología					///

EL QUE SUSCRIBE, Pablo Marcelo Cardenas Jimenez IDENTIFICADO CON DNI. N° 79430735 Y N° DE COLEGIATURA 38636 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LAS ESTUDIANTES : JAZMIN XIMENA PASTOR QUEZADA , RUTH ROSMERY CAMA VERA OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE (  ) APLICABLE DESPUES DE CORREGIR ( ) NO APLICABLE ( )



	ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	SUGERENCIA
			Esta observado			Requiere mejoras	Apto	
Pregunta N1	¿cree usted que ser referente regional en gestión es una visión practicable	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N 2	La agencia se enfoca entorno al cliente, para brindarle una mejor experiencia	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N3	Conozco y comparto la visión de la organización	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N4	en la agencia se mantiene percepción de sensibilidad por el medio ambiente	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N 5	La institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N 6	el uso de la tecnología va de la mano las políticas de formación y capacitación del talento humano	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N7	las instalaciones físicas del banco estan organizadas de tal manera que permiten el logro de actividades	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N8	Los recursos son empleados de manera óptima en función del trabajo	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N 9	La gestión se alinea con la de las demás agencias y el banco matriz en general	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N10	la agencia se encuentra en condiciones de generación de valor enfocándose al cliente, y a las personas que trabajan en ella	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N11	la agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N12	el crecimiento de la agencia se hace cada vez más observable	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N13	Los colaboradores del Banco ofrecen servicios de manera integral a los clientes	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N14	Los empleados del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros Bancos	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N15	El personal gerencial de la Matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N 16	El Banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N17	Se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos prestables tan pronto son detectadas	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						
Pregunta N 18	La Agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes	Pertinencia						
		Claridad Conceptual						
		Redacción y Terminología						



CONTENIDO		EVALUACIÓN					SUGERENCIA
ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-40%	41-60%	61-80%	81-100%	
		Esta observado			Requiere reajustes	Apta	
Pregunta N19	considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 20	realmente siento los problemas del banco como propios	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
pregunta N21	siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N22	disfruto hablando del banco con personas que no pertenecen a el	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 23	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 24	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 25	si yo no hubiera invertido, tanto de mí mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 26	si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se vería interrumpidas	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 27	ahora mismo sería muy duro para mí dejar el banco	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 28	uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 29	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 30	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 31	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
pregunta N 32	Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 33	Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 34	es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella.	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 35	ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/
Pregunta N 36	el orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez	Pertinencia					/
		Claridad Conceptual					/
		Redacción y Terminología					/

EL QUE SUSCRIBE, Erick Rodrigo Palma Palomares IDENTIFICADO CON DNI. N° 71335401 Y N° DE COLEGIATURA 203631 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA ESTUDIANTE: JAZMIN XIMENA PASTOR QUEZADA, RUTH ROSMERY CAMA VERA OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE (  ) APLICABLE DESPUES DE CORREGIR (  ) NO APLICABLE (  )



### **Anexo 3. Interpretación del coeficiente de correlación**

Coeficiente	Correlación
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a 0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a 0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a 0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a 0.69	Correlación negativa baja
-0.1 a 0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de (Hernández Sampieri (2014))

#### **Anexo 4. Confiabilidad del instrumento estándar SPSS**

##### **Resumen de Casos**

		<u>N</u>	<u>%</u>
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### **Estadísticos de Fiabilidad**

<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
,812	35

**Anexo 5. Confiabilidad del instrumento variable dirección estratégica estándar**  
**SPSS**

**Resumen de casos**

Cases		N	%
		Valid	35
	Excluded(a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	35

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K 1	67,00	45,778	,437	,842
K 2	67,00	47,556	,357	,846
K 3	66,80	49,511	,177	,851
K 4	67,50	45,167	,600	,835
K 5	67,20	46,400	,360	,846
K 6	67,30	44,456	,831	,829
K 7	67,10	47,433	,304	,848
K 8	67,30	46,678	,303	,850
K 9	67,40	48,711	,370	,846
K 10	67,30	43,122	,764	,827
K 11	67,00	41,778	,711	,827
K 12	67,20	41,733	,693	,828
K 13	66,90	48,767	,306	,847
K 14	67,90	49,656	,063	,861

K 1 5	67,30	43,567	,496	,840
K 1 6	67,30	45,567	,400	,845
K 1 7	67,70	46,678	,571	,839
K 1 8	67,20	44,622	,530	,838
<hr/>				

**Anexo 6. Confiabilidad del instrumento variable compromiso laboral estándar**  
**SPSS**

**Resumen de casos**

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	36	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	35

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Correcte d Item- Total Correlati on	Cronbac h's Alpha if Item Deleted
K 1 9	57,00	24,889	,647	,790
K 2 0	56,60	27,156	,263	,809
K 2 1	56,80	26,178	,255	,813
K 2 2	57,20	24,622	,414	,803
K 2 3	56,70	26,678	,316	,807
K 2 4	57,30	26,233	,332	,806
K 2 5	59,70	25,122	,430	,801
K 2 6	59,60	26,267	,473	,801
K 2 7	59,10	26,100	,280	,811
K 2 8	59,70	26,011	,456	,801

K 2 9	56,70	26,456	,362	,805
K 3 0	57,20	26,622	,225	,813
K 3 1	56,90	26,544	,307	,808
K 3 2	57,10	23,656	,667	,785
K 3 3	59,00	25,333	,379	,804
K 3 4	58,90	24,544	,492	,797
K 3 5	59,10	25,656	,531	,797
K 3 6	59,20	24,400	,445	,800

**Anexo 7. Confiabilidad del instrumento desglose y variable dirección estratégica, utilizando el estándar SPSS**

**Resumen de casos**

Análisis estratégico		N	%
Case s	Valid	8	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	8	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	8

**Resumen de casos**

Análisis estratégico		N	%
Case s	Valid	6	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	6	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	6

**Resumen de casos**

Análisis estratégico		N	%
Case s	Valid	4	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	4	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	4



**Anexo 8. Confiabilidad del instrumento desglose y variable compromiso laboral, utilizando el estándar SPSS**

**. Resumen de casos**

Análisis estratégico		N	%
Cases	Valid	6	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	6	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Ítems
,790	6

**. Resumen de casos**

Análisis estratégico		N	%
Cases	Valid	6	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	6	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Ítems
,805	6

**Resumen de casos**

Análisis estratégico		N	%
Cases	Valid	6	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	6	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Estadísticos de fiabilidad**

Cronbach's Alpha	N of Ítems
,785	6

## **Anexo 9. Definición de términos**

**Actitud:** Blas (2014), predisposición estable habitual de deliberar, sentir y proceder en armonía con nuestros valores.

**Administración estratégica:** Blas (2014), arte y ciencia para ajustar las disposiciones que asienten a la organización alcanzar objetivos, como pasos posteriores de formular e implantar las mismas; tomando en cuenta la administración, mercadotecnia, finanzas y la contabilidad, para obtener el éxito de la organización.

**Adquisiciones:** Castillo (2009), se origina cuando una organización desarrolla recursos y aptitudes absorbiendo a otra organización, más o menos en del mismo sector o rama comercial de la empresa que compra.

**Ajuste estratégico:** Castillo (2009), se presenta cuando se identifica estrategias que adapten los recursos y volúmenes que fluyen en una empresa, para con su situación interna.

**Análisis DAFO:** Castillo (2009), se considera un instrumento de análisis cualitativo estratégico, el cual facilita a la empresa una perspectiva del contexto, en que se desenvuelve, para poder diseñar estrategias.

**Alianza estratégica:** Coronado (2003), generalmente estas alianzas o Joint Venture, se llevan a cabo entre empresas no competidoras entre sí, para manufacturar, distribuir, producir en una nueva región, donde una de las partes aporta su experiencia en la producción de un producto determinado, y la otra el conocimiento local de la zona donde se va a actuar, generalmente países o zonas en desarrollo.

**Análisis estratégico:** Castillo (2009), forma parte de las fases de dirección estratégica, donde se establece la disposición básica de la empresa, es decir, se define la misión y los objetivos, todo ello, desde una perspectiva interna, para luego realizar un análisis del entorno.

**Ámbito competitivo:** Coronado (2003), en sentido estricto, se entiende por ámbito el contorno o perímetro de un espacio o lugar. En este caso, más que con espacio o

lugar, ámbito competitivo tiene que ver con una categoría del concepto mercado, entendido no sólo como un espacio físico, que puede serlo, sino como grandes grupos de compradores, vendedores y competidores, de amplias clases de bienes de consumo, de factores de producción, de capitales, de servicios etc.

**Aprendizaje estratégico:** Coronado (2003), el aprendizaje es una capacidad básicamente humana. Tradicionalmente la mayoría de las organizaciones tenían una persona que era la que influía en los procesos de aprendizaje. En los actuales momentos, de entornos turbulentos, resulta difícil mantener este proceso de aprendizaje arriba abajo. El aprendizaje se produce cuando se interactúa frente al entorno. Relación causal entre el aprendiz y su entorno.

**Benchmarking:** Castillo (2009), es un proceso mediante el cual, se realiza una evaluación en cuanto a productos, servicios y procesos, de manera sistemática y continua, con el fin de agregar mejoras en la empresa..

**Cadena de valor percibido:** Coronado (2003), la cadena de valor representa el análisis de estrategia empresarial tomando en cuenta, la estructura de las necesidades del consumidor. El término se define como aquello que los compradores están orientados a pagar por el producto o servicio que le ofrece la empresa.

**Cambio estratégico y organizativo:** Castillo (2009), se define como la nueva estrategia implementada por la empresa, tomando en cuenta, los posibles cambios que afectan negativamente al funcionamiento de la empresa.

**Compromiso:** Alles (2005), atañe a los aspectos de pertenencia, de los individuos, y la capacidad para concebir los objetivos de la organización, como propios.

**Dirección estratégica:** Coronado (2003), justifica la etapa de madurez de la formación de la estrategia en la cultura de la empresa, sustituyendo, por tanto, a la anterior conocida como planificación estratégica. Se caracteriza por ser un sistema de dirección por problemas o contingencias estratégicas, o sea un sistema dinámico,

donde los cambios del entorno se incorporan como variables o señales, en lugar de por parámetros.

**Empresa matriz:** para Castillo (2009), la empresa matriz, es un conjunto de empresas que adopta una forma organizacional, con estructura de distintas divisiones, de tal manera que las empresas participadas, actúan como empresas relativamente autónomas.

**Estrategia competitiva:** Es aquella, estrategia que representa el segundo nivel de la estrategia empresarial y por medio de la cual, que las organizaciones enfrentan a las demás empresas que participan en el mercado, para que de esta manera se genere un rendimiento superior

**Estrategia corporativa:** se encuentra en el primer nivel de la estrategia empresarial y por medio de ella, la empresa organiza una orientación básica, su conjunto, además se define el campo de actividad de la empresa, los productos que quiere vender y fabricar los mercados que quiere atender.

**Estrategia de diferenciación:** es el tipo de estrategia, donde la empresa, marca la diferencia ante sus competidores, ya sea ofreciendo un producto o un servicio, que los consumidores, estarían dispuestos a pagar a un precio superior al del mercado, o por otro tipo de estrategia.

**Estrategia de diversificación:** en ese tipo de estrategia, la empresa aumenta nuevos productos y nuevos mercados, de manera simultánea, a los ya existentes, es por esta razón, que estos procesos, suelen contener nuevas técnicas, nuevos cocimientos, distintos cambios de estructura organizativa, en fin todos los cambios que se consideren nuevos, e los procesos administrativos y directivos.

**Pensamiento estratégico:** Alles (2005), considera, el pensamiento estratégico, como la destreza de percibir, de una manera rápida y flexible los cambios, que se susciten en el entorno próximo a la empresa en cuestión, contexto sobre las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización.



## Anexo 11. Matriz de consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

La relación entre la Dirección Estratégica y su Compromiso Laboral en una Agencia Bancaria en el Distrito de Arequipa, 2018

**Título:**

Pregunta general		Objetivo general	Hipótesis general	Variables de Investigación	Dimensiones del capital intelectual	Indicadores	Metodología		
¿Cuál es la Relación entre la Dirección Estratégica y el Compromiso Laboral en una Agencia Bancaria, Distrito de Arequipa, 2018?	Determinar la Relación entre la Dirección Estratégica y el Compromiso Laboral en una Agencia Bancaria, Distrito de Arequipa, 2018	Existe una relación positiva entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una entidad bancaria en el distrito de arequipa en 2018		<b>Analisis estrategico</b>  <b>Formulación de estrategia</b>  <b>Implantación de estrategia</b>	Orientación futura  Analisis externo  Analisis interno  Estrategia a nivel cooperativo  Estrategias en el nivel del negocio	Enfoque: Cuantitativo  Tipo de investigación  Intervención del investigador: No experimental  Toma de datos: Retrospectivo  Número de ocasiones: Transversal  Nivel de investigación: Descriptivo - correlacional  Población: Infinita  Muestra: 35 personas  Técnica: Encuesta  Instrumento: cuestionario			
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Dirección Estratégica</b>					<b>Afectivo</b>	Identificación con el trabajo
Pe1. ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018?	Determinar la relación entre el compromiso laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018	Existe una relación positiva entre el compromiso laboral y el análisis estratégico de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018						<b>Continuidad</b>	Inversiones con la organización percepción de las alternativas
Pe2. ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018?	Determinar la relación entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018	Existe una relación positiva entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018.		<b>Normativo</b>	Lealtad Sentido de obligación				
Pe3. ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018?	Determinar la relación entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018	Existe una relación positiva entre el compromiso laboral y la formulación estratégica de una agencia bancaria ubicada en el Distrito de Arequipa en el 2018.		<b>Compromiso laboral</b>					

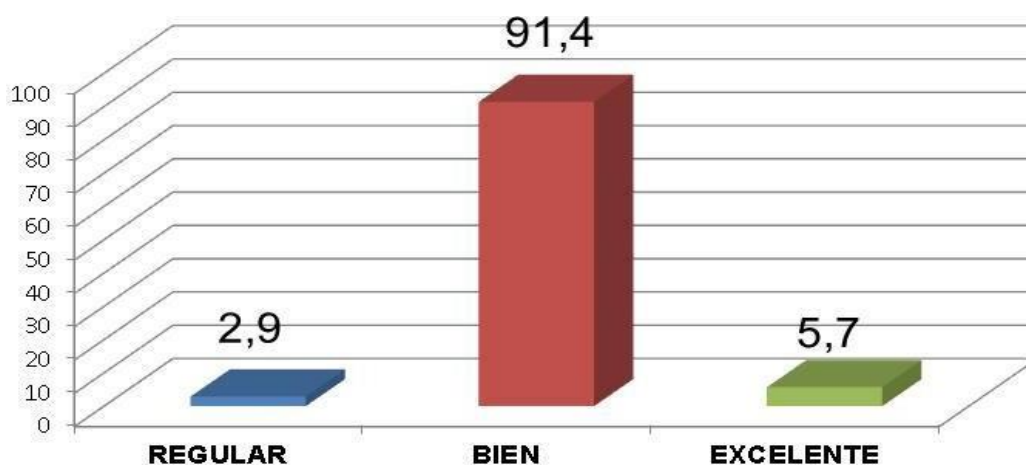
## **Anexo 12 Resultados descriptivos de la variable dirección estratégica**

**Tabla 15. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable dirección estratégica**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
regular	1	2,9	2,9%	2,9%
bien	32	91,4	91,4%	94,3%
excelente	2	5,7	5,7%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 6. Porcentajes variable dirección estratégica.**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

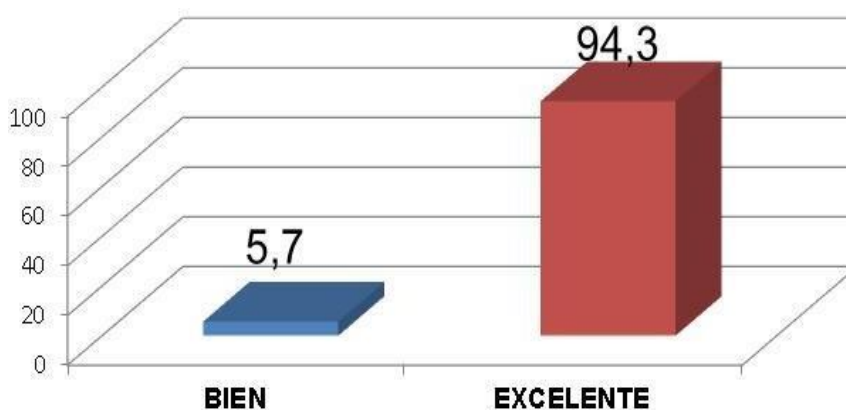
**Interpretación:** se observa en la tabla y gráfico anterior, con respecto a la variable dirección estratégica, que un 91,4 % de los colaboradores encuestados, en líneas generales, manifiestan estar de acuerdo con los lineamientos estratégicos establecidos, por la entidad bancaria donde laboran, por lo que se puede inferir, entonces, que casi el total de la población encuestada, manifiesta estar en consonancia, con las fases de análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación estratégica.

**Tabla 16. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión análisis estratégico**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
bien	2	5,7	5,7%	5,7%
excelente	33	94,3	94,3%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 7. Porcentajes para la dimensión análisis estratégico**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** en la tabla y gráfico anterior, se observa con respecto a la dimensión de la dirección estratégica, análisis estratégico, un 94,3 % para la segmentación o categoría excelente, lo que podría, dar a concluir, que el planteamiento de orientación futura, por medio de la visión y misión, el análisis interno como externo, son de conformidad, en la entidad bancaria, para los colaboradores encuestados.

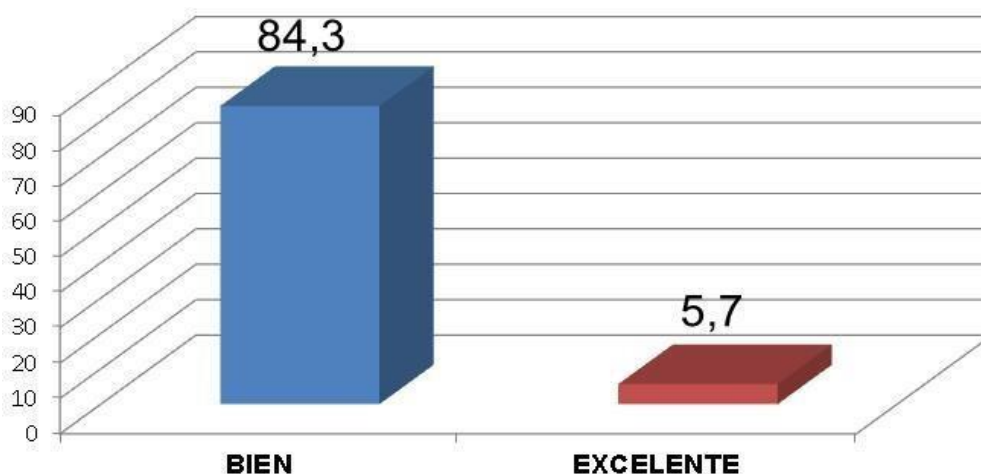


**Tabla 17. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión formulación estratégica**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
bien	33	84,3	94,3%	94,3%
excelente	2	5,7	5,7%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 8. Porcentajes dimensión formulación estratégica.**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

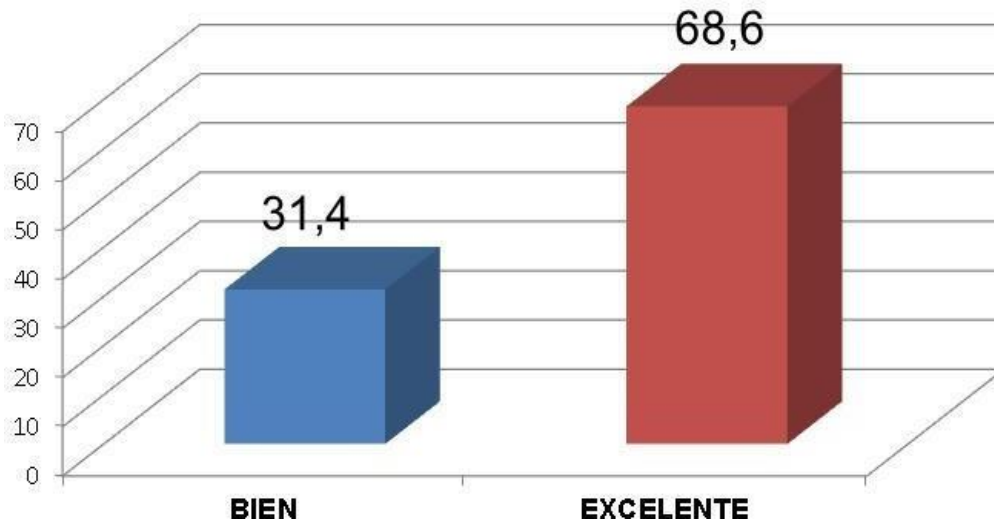
**Interpretación:** el proceso de formulación de estrategia, resulta inherente, en muchos aspectos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la organización, en la que tiene lugar, para este caso, el ámbito del sector bancario, para prestar un servicio de altura a los clientes, que visitan la agencia del banco, ha de tenerse, un equilibrio entre todo el personal que labora en la agencia, en este caso, se observa con respecto a la dimensión de la dirección estratégica, formulación estratégica, un 84,3 % para la categoría bien, de los colaboradores encuestados, lo que podría interpretarse como un fuerte indicio, de que la estrategia, está concebida, para la integración cultural y de valores, en la agencia en cuestión.

**Tabla 18. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión implantación estratégica**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
bien	11	31,4	31,4%	31,4%
excelente	24	68,6	68,6%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 9. Porcentajes dimensión implantación estratégica**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** con respecto a la dimensión de la dirección estratégica, implantación estratégica, puede observarse en la tabla y gráfico anterior, un 68,6 % para la categoría excelente, es decir, más de la mitad del personal, de la agencia bancaria, perciben, que la estructura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia, por lo que puede inferirse de que existe una tendencia a la comprensión de cultura, en términos de comportamiento, valores y creencias que son compartidos por los miembros de la agencia.

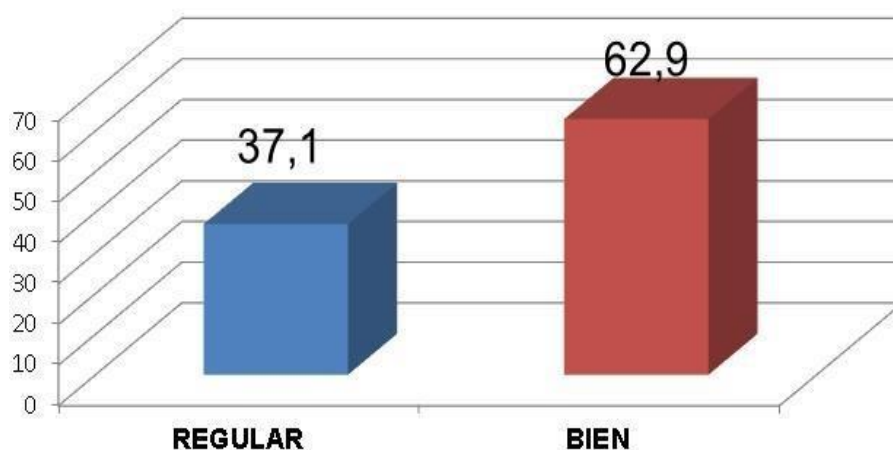
### **Anexo 13 Resultados descriptivos de la variable compromiso laboral**

**Tabla 19. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable compromiso laboral**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
regular	13	37,1	37,1%	37,1%
bien	22	62,9	62,9%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 10. Porcentajes compromiso laboral.**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

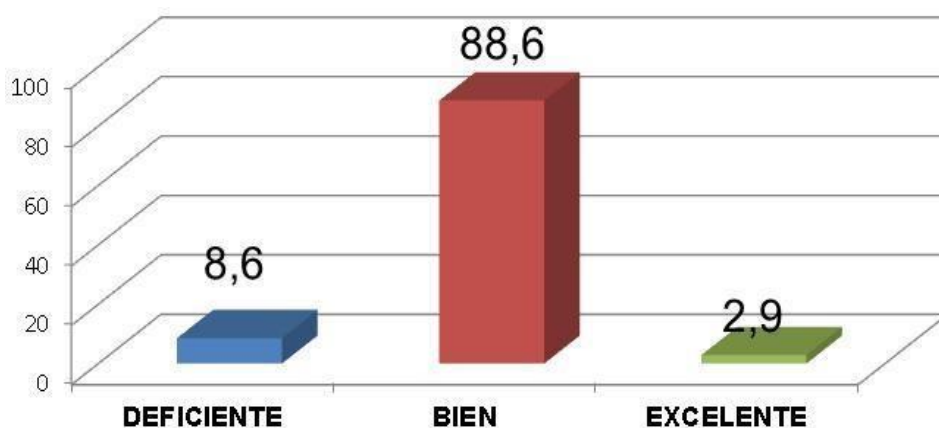
**Interpretación:** en lo que respecta, la variable compromiso laboral, un 62,9 %, de los colaboradores encuestados en la agencia bancaria, se encuentran en la segmentación o categoría bien, de acuerdo a ello, puede concluirse, que la dedicación y el estado emocional, donde predominan los sentimientos positivos en lo que concierne a la realización de sus tareas cotidianas, se percibe en más de la mitad de las personas encuestadas, por lo que, la adhesión emocional del empleado, el tiempo y el esfuerzo que tienen en la agencia, asimismo la moral y gratitud, se encuentra presente para las personas encuestadas.

**Tabla 20. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión compromiso afectivo**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
deficiente	3	8,6	8,6%	8,6%
bien	31	88,6	88,6%	97,1%
excelente	1	2,9	2,9%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 11. Porcentaje compromiso afectivo**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

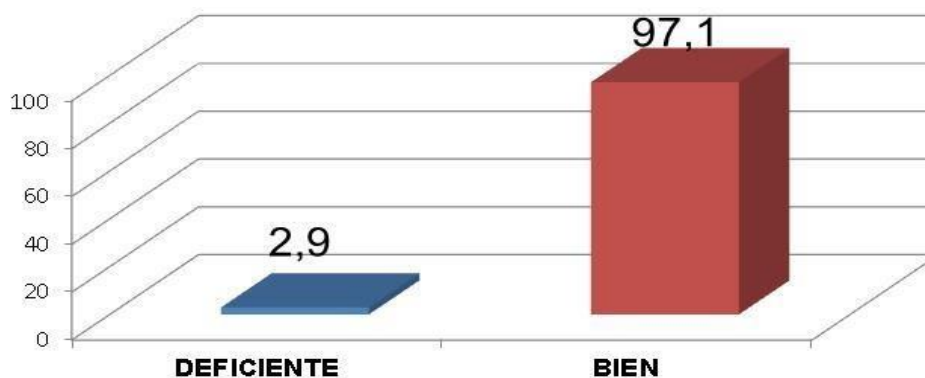
**Interpretación:** en lo concerniente, a la dimensión compromiso afectivo, puede apreciarse según la tabla y gráfico anterior, que un 88,6 %, de las personas encuestadas, disponen de trabajar por mucho tiempo en la agencia, sienten la empresa como propia, estas satisfechos con la institución y sienten, que se les valora, en la agencia donde ejercen sus funciones, es decir en todos los niveles de la institución, se percibe una adhesión emocional, productos de orientaciones estratégicas en recursos humanos.

**Tabla 21. Frecuencias y porcentajes niveles de la dimensión compromiso continuidad**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
deficiente	1	2,9	2,9%	2,9%
bien	34	97,1	97,1%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 12. Porcentajes dimensión compromiso de continuidad.**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

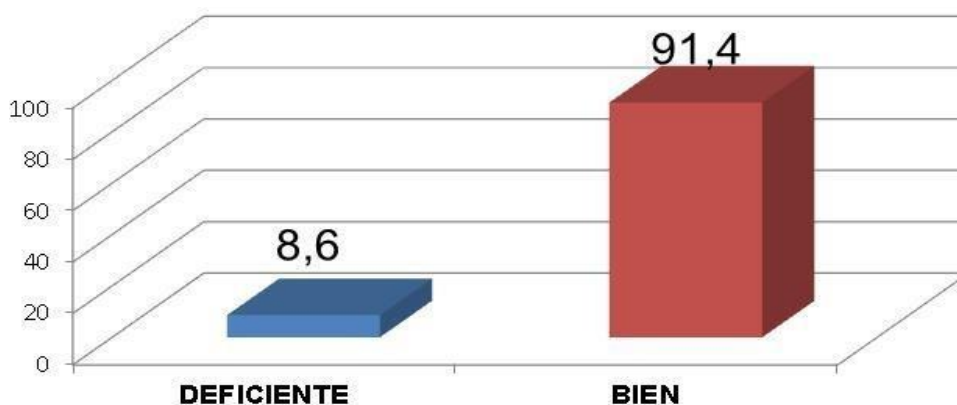
**Interpretación:** observando la tabla y gráfico anterior, se puede apreciar, en lo atinente a la dimensión compromiso de continuidad, que un 97,1 %, de los colaboradores encuestados, lo que permite deducir e inferir, que existe un apego por parte de los mismos, hacia la institución en la que laboran, es decir, en términos materiales el trabajador siente que su continuidad depende de la percepción que tienen de la relación con la que recibe del trabajo, los costos personales que ello le trae y los costos añadidos por el abandono de la empresa, es de suponer entonces, que las personas han invertido formación, tiempo, y su alternativa es de seguir en el banco.

**Tabla 22. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión compromiso normativo**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
deficiente	3	8,6	8,6%	8,6%
bien	32	91,4	91,4%	100%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 13. Porcentajes dimensión compromiso normativo.**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la dimensión compromiso de normativo, que un 91,4 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, sienten lealtad y deber moral, para con la institución en la que laboran, en términos de sentirse feliz en la relación, para con sus compañeros, no abandonaría de momento su puesto de en la organización y se sienten orgullosos de conformar el equipo de la agencia.

**Anexo 14 Preguntas y respuestas para la variable dirección estratégica**

**Tabla 23. ¿cree usted ,que ser referente regional en gestión es una visión practicable ?**

niveles	frecuenc ia	porcenta je	% valido	% acumula do
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	7,00	20,00	20,00%	22,86%
De acuerdo	22,00	62,86	62,86%	85,71%
Totalmente de acuerdo	5,00	14,29	14,29%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 14. Pregunta 1 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

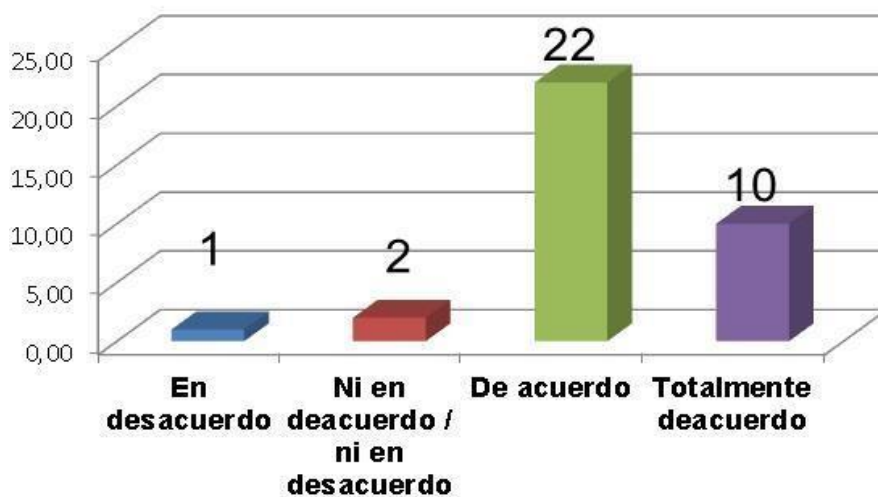
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta. ¿Cree usted, que ser referente regional en gestión es una visión practicable?, que un 22 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, con que la visión de la institución es practicable.

**Tabla 24. ¿La agencia se enfoca entorno al cliente, para brindarle una mejor experiencia?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	2,00	5,71	5,71%	8,57%
De acuerdo	22,00	62,86	62,86%	71,43%
Totalmente de acuerdo	10,00	28,57	28,57%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 15. Pregunta 2 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿La agencia se enfoca entorno al cliente, para brindarle una mejor experiencia?, que un 22 %, de las



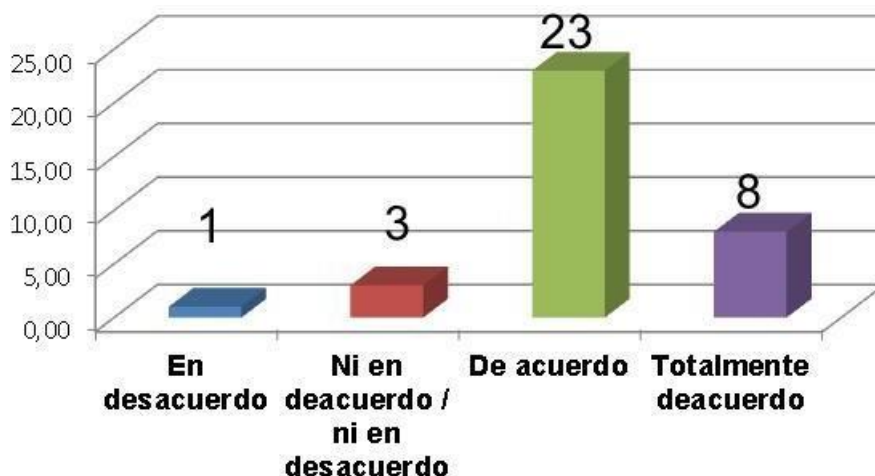
personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en el enfoque del cliente.

**Tabla 25. ¿Conozco y comparto la visión de la organización?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	3,00	8,57	8,57%	11,43%
De acuerdo	23,00	65,71	65,71%	77,14%
Totalmente de acuerdo	8,00	22,86	22,86%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 16. Pregunta 3 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

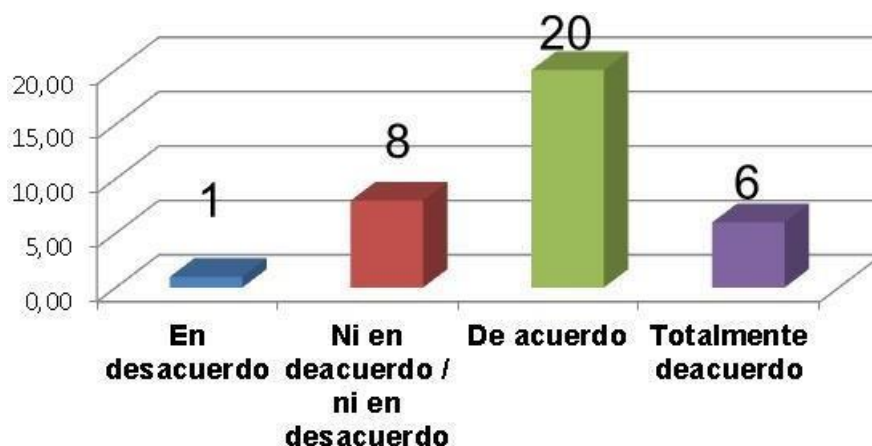
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿conozco y comparto la visión de la organización?, que un 23 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con la visión de la organización.

**Tabla 26. ¿En la agencia se mantiene percepción de sensibilidad por el medio ambiente?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo				
desacuerdo	8,00	22,86	22,86%	25,71%
De acuerdo	20,00	57,14	57,14%	82,86%
Totalmente de acuerdo	6,00	17,14	17,14%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 17. Pregunta 4 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿en la agencia se mantiene percepción de sensibilidad por el medio ambiente?, que un 20 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que la institución contempla sensibilidad al medioambiente

**Tabla 27. ¿La institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	6,00	17,14	17,14%	17,14%
De acuerdo	21,00	60,00	60,00%	77,14%
Totalmente de				
acuerdo	8,00	22,86	22,86%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 18. Pregunta 5 parte (a) del cuestionario**



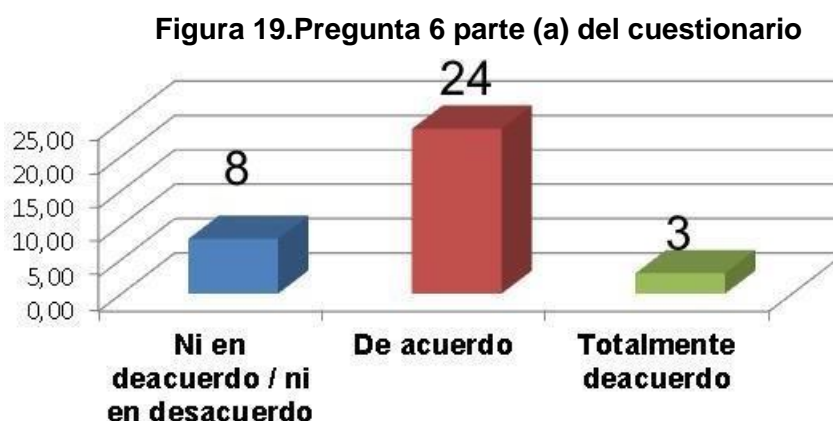
**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿La institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas?, que un 21 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con las condiciones laborales establecidas

**Tabla 28. ¿Tecnología va de la mano las políticas de formación y capacitación del talento humano?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni				
en desacuerdo	8,00	22,86	22,86%	22,86%
De acuerdo	24,00	68,57	68,57%	91,43%
Totalmente de				
acuerdo	3,00	8,57	8,57%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿La institución procura el respeto por las condiciones laborales establecidas?, que un 24 %, de las

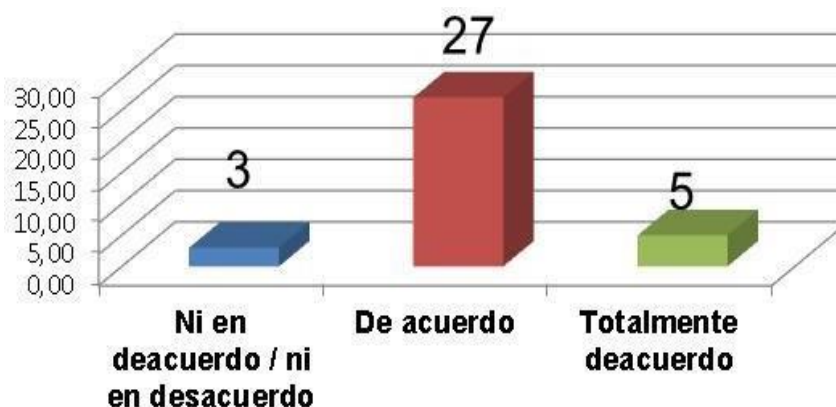
personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con las políticas y capacitación del talento humano en la agencia.

**Tabla 29. ¿las instalaciones físicas del banco están organizadas de tal manera que permiten el logro de actividades?**

niveles	frecuencia	porcentaj e	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	3,00	8,57	8,57%	8,57%
De acuerdo	27,00	77,14	77,14%	85,71%
Totalmente de				
acuerdo	5,00	14,29	14,29%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 20. Pregunta 7 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿las instalaciones físicas del banco están organizadas de tal manera que permiten el logro de

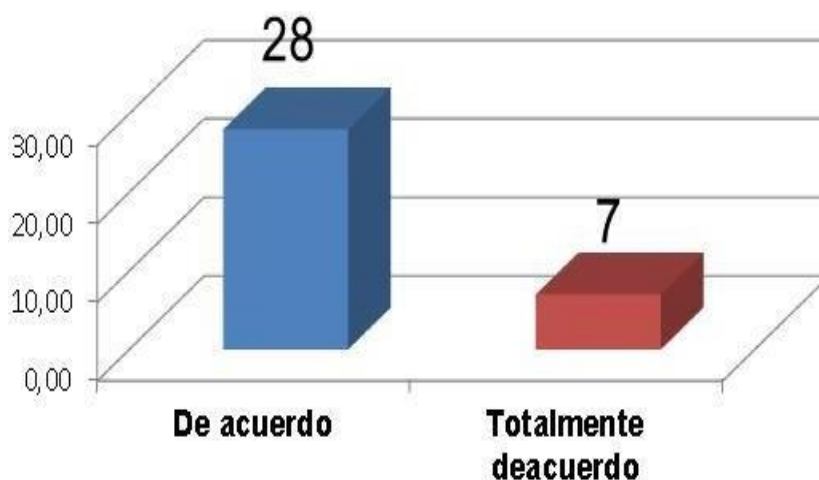
actividades?, que un 27 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con las políticas y capacitación del talento humano en la agencia

**Tabla 30. ¿Los recursos son empleados de manera óptima en función del trabajo?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
De acuerdo	28,00	80,00	80,00%	80,00%
Totalmente de acuerdo	7,00	20,00	20,00%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.

**Figura 21. Pregunta 8 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

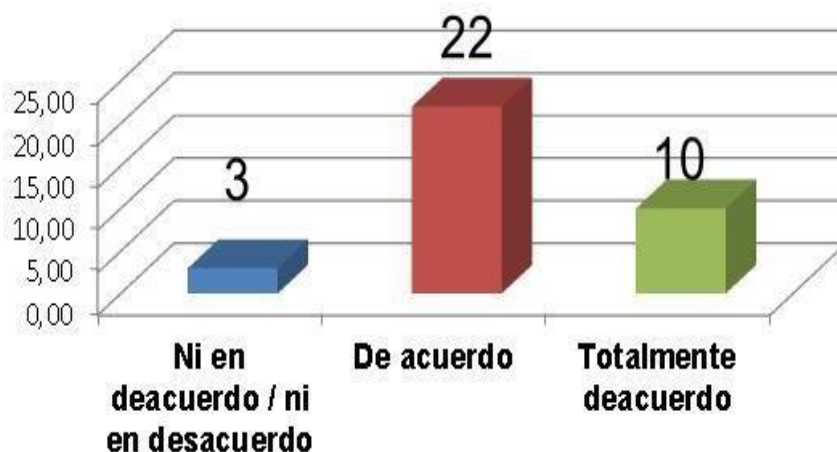
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿Los recursos son empleados de manera óptima en función del trabajo?, que un 28 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que los recursos son empleados de manera óptima en función del trabajo.

**Tabla 31. ¿La gestión se alinea con la de las demás agencias y el banco matriz en general?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	3,00	8,57	8,57%	8,57%
De acuerdo	22,00	62,86	62,86%	71,43%
Totalmente de				
acuerdo	10,00	28,57	28,57%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.

**Figura 22.Pregunta 9 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿La gestión se alinea con la de las demás agencias y el banco matriz en general?, que un 22 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que la gestión se alinea con las demás agencias

**Tabla 32. ¿La agencia se encuentra en condiciones de generación de valor enfocándose al cliente, y a las personas que trabajan en ella?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	14,29%
De acuerdo	25,00	71,43	71,43%	85,71%
Totalmente de				
acuerdo	5,00	14,29	14,29%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniendo a la pregunta, ¿La agencia se encuentra en condiciones de generación de valor enfocándose al cliente, y a las personas que trabajan en ella?, que un 25 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que la agencia cuenta con condiciones de generación de valor.

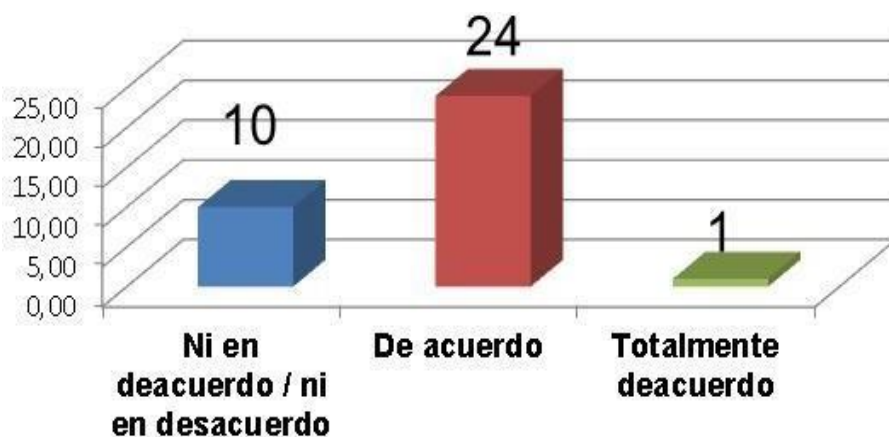


**Tabla 33. ¿la agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	10,00	28,57	28,57%	28,57%
De acuerdo	24,00	68,57	68,57%	97,14%
Totalmente de				
acuerdo	1,00	2,86	2,86%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 24. Pregunta 11 parte (a) del cuestionario**



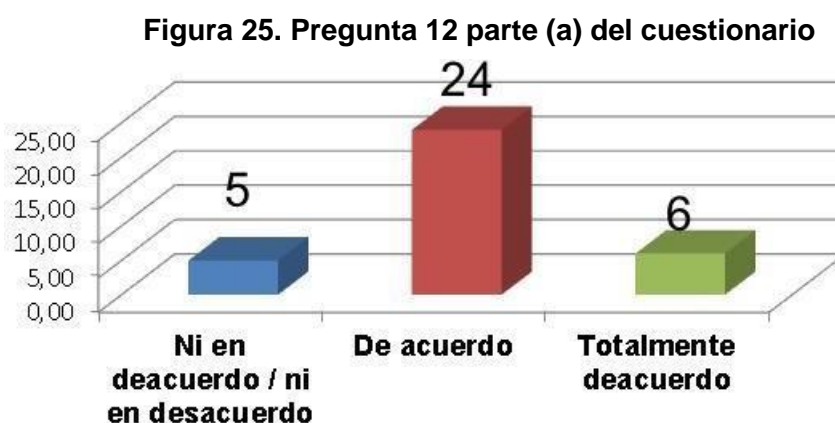
**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿La agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida?, que un 24 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que la agencia gestiona recursos de manera flexible y rápida.

**Tabla 34. ¿El crecimiento de la agencia se hace cada vez más observable?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	14,29%
De acuerdo	24,00	68,57	68,57%	82,86%
Totalmente de				
acuerdo	6,00	17,14	17,14%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

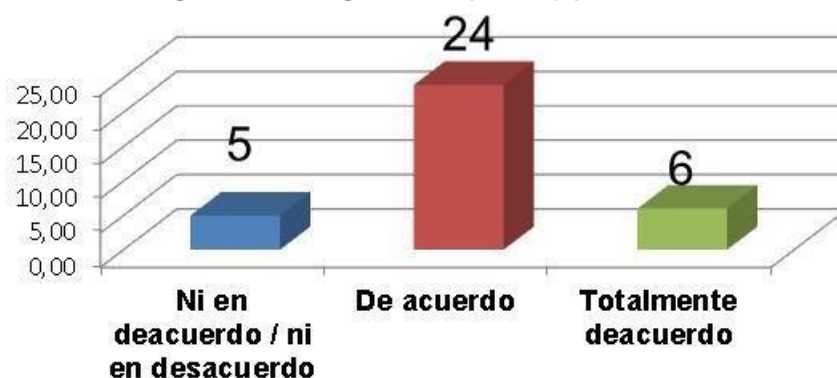
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniante a la pregunta, ¿el crecimiento de la agencia se hace cada vez más observable?, que un 24 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que el crecimiento de la agencia se hace cada vez, más observable.

**Tabla 35. ¿Los colaboradores del Banco ofrecen servicios de manera integral a los clientes ?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	14,29%
De acuerdo	24,00	68,57	68,57%	82,86%
Totalmente de				
acuerdo	6,00	17,14	17,14%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 26. Pregunta 13 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

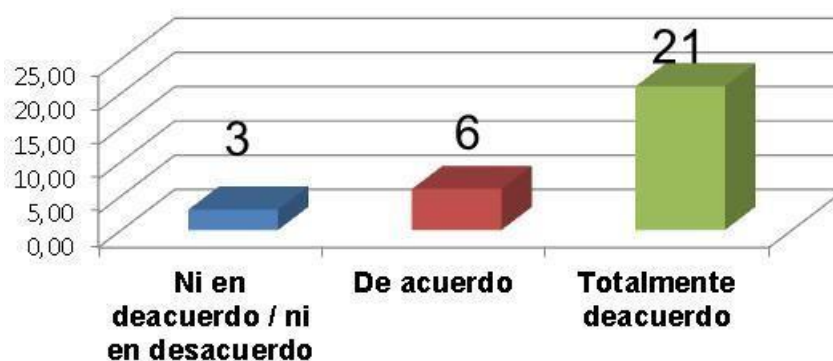
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿los colaboradores del Banco ofrecen servicios de manera integral a los clientes?, que un 24 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que los colaboradores del banco ofrecen servicios a los clientes de manera integral.

**Tabla 36. ¿Los empleados del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros banco?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	3,00	8,57	8,57%	8,57%
De acuerdo	6,00	17,14	17,14%	25,71%
Totalmente de acuerdo	21,00	60,00	60,00%	85,71%
Total	5,00	14,29	14,29%	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 27. Pregunta 14 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿los empleados del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros banco?, que un 21 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran totalmente de acuerdo con que los colaboradores del banco muestran una actitud de competencia con las demás agencias, tanto de la misma empresa como las agencias de otros bancos.

**Tabla 37. ¿El personal gerencial de la matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	9,00	25,71	25,71%	28,57%
De acuerdo	22,00	62,86	62,86%	91,43%
Totalmente de acuerdo	3,00	8,57	8,57%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 28. Pregunta 15 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

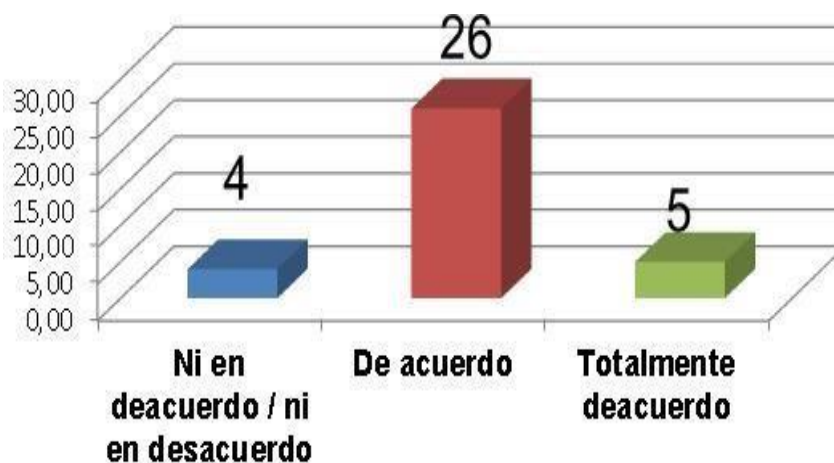
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿el personal gerencial de la matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores?, que un 22 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que el personal gerencial de la matriz, estimula el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

**Tabla 38. ¿El Banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	4,00	11,43	11,43%	11,43%
De acuerdo	26,00	74,29	74,29%	85,71%
Totalmente de				
acuerdo	5,00	14,29	14,29%	100,00%
Total	5,00	14,29	14,29%	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 29. Pregunta 16 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿el banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros?, que un 26 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que el banco cuenta con personas que tratan de forma adecuada tanto a clientes como compañeros.

**Tabla 39. ¿Se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos preestablecidos tan pronto son detectadas?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	2,00	5,71	5,71%	5,71%
De acuerdo	24,00	68,57	68,57%	74,29%
Totalmente de				
acuerdo	9,00	25,71	25,71%	100,00%
Total	5,00	14,29	14,29%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 30. Pregunta 17 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos preestablecidos tan pronto son detectadas?, que un 24 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo

con que se aplican medidas correctivas ante cualquier error o desviación de las normas y procedimientos preestablecidos tan pronto son detectadas.

**Tabla 40. ¿La agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	3,00	8,57	8,57%	8,57%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	4,00	11,43	11,43%	20,00%
De acuerdo	22,00	62,86	62,86%	82,86%
Totalmente de acuerdo	6,00	17,14	17,14%	100,00%
<b>Total</b>	<b>5,00</b>	<b>14,29</b>	<b>14,29%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 31. Pregunta 18 parte (a) del cuestionario**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿la agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes?, que un 22 %, de las personas encuestadas,



según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo con que la agencia cuenta con mecanismos de retroalimentación capaces de detectar fallas en el servicio basadas en la opinión de los clientes.

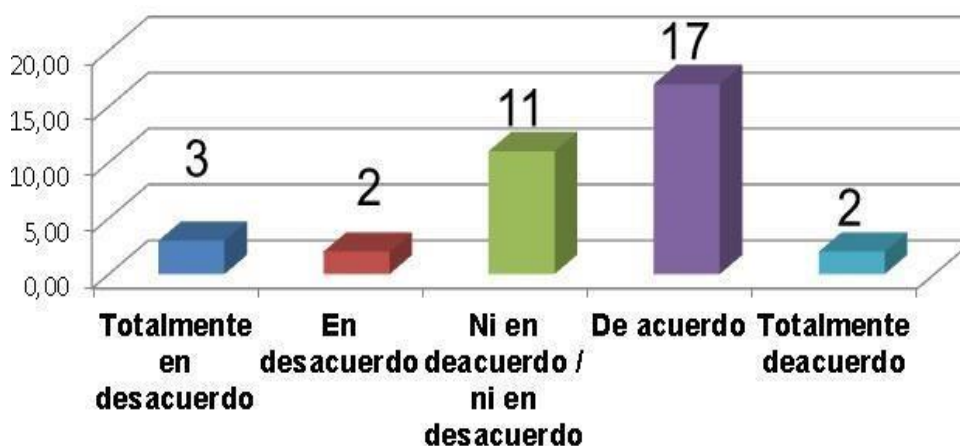
### **Anexo 15 Preguntas y respuestas para la variable compromiso laboral**

**Tabla 41. ¿Considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	3,00	8,57	8,57%	8,57%
En desacuerdo	2,00	5,71	5,71%	14,29%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	11,00	31,43	31,43%	45,71%
De acuerdo	17,00	48,57	48,57%	94,29%
Totalmente de acuerdo	2,00	5,71	5,71%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 32. ¿Considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

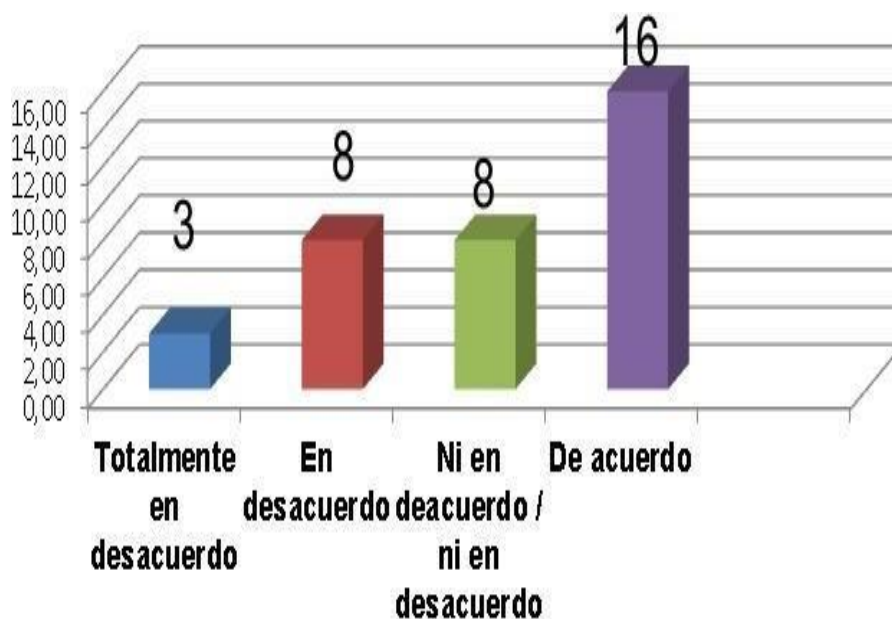
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿considero seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización?, que un 17 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en considerar seriamente trabajar el resto de mi carrera en esta organización, sin embargo 11% de los colaboradores no se muestra ni de acuerdo o en desacuerdo.

**Tabla 42. ¿Realmente siento los problemas del banco como propios?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Totalmente en				
desacuerdo	3,00	8,57	8,57%	8,57%
En desacuerdo	8,00	22,86	22,86%	31,43%
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	8,00	22,86	22,86%	54,29%
De acuerdo	16,00	45,71	45,71%	100,00%
Total	35	100	100	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 33. ¿Realmente siento los problemas del banco como propios?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

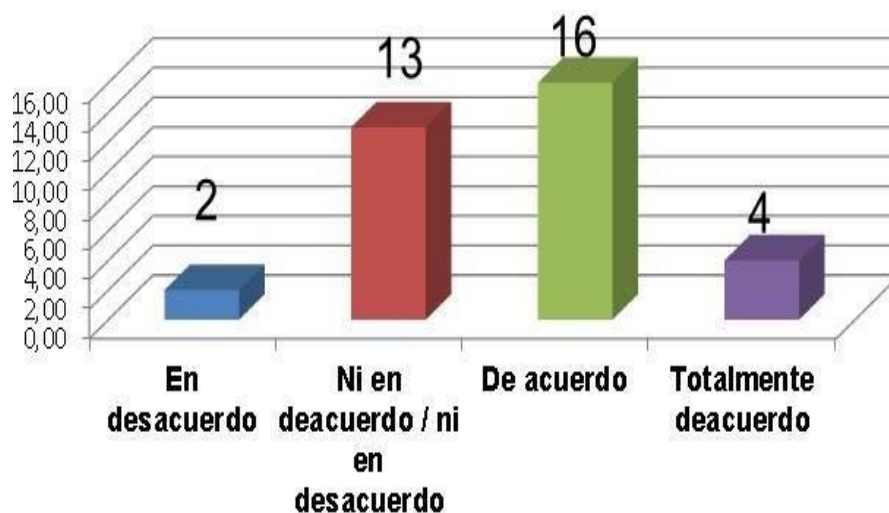
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿realmente siento los problemas del banco como propios?, que un 16 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en afirmar que realmente sienten los problemas del banco como propios, sin embargo 16% de los colaboradores se muestra en afirmar que no sienten los problemas del banco como propios.

**Tabla 43. ¿Siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	2,00	5,71	5,71%	5,71%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	13,00	37,14	37,14%	42,86%
De acuerdo	16,00	45,71	45,71%	88,57%
Totalmente de acuerdo	4,00	11,43	11,43%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 34. ¿Siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿siento orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización?, que un 16 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en afirmar que sienten orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización, sin embargo 13% de los colaboradores se muestra en afirmar que no sienten orgullo de trabajar en tan prestigiosa organización

**Tabla 44. ¿Disfruto hablando del banco, con personas que no pertenecen a el?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	12,00	34,29	34,29%	37,14%
De acuerdo	21,00	60,00	60,00%	97,14%
Totalmente de acuerdo	1,00	2,86	2,86%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 35. ¿Disfruto hablando del banco, con personas que no pertenecen a el?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿disfruto hablando del banco, con personas que no pertenecen a él?, que un 21 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en disfrutar hablar del banco, con personas que no pertenecen a él, Sin embargo 12% de los colaboradores se muestra en afirmar no estar de acuerdo ni en desacuerdo, con lo anterior.

**Tabla 45. ¿Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	9,00	25,71	25,71%	28,57%
De acuerdo	23,00	65,71	65,71%	94,29%
Totalmente de acuerdo	2,00	5,71	5,71%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 36. ¿Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

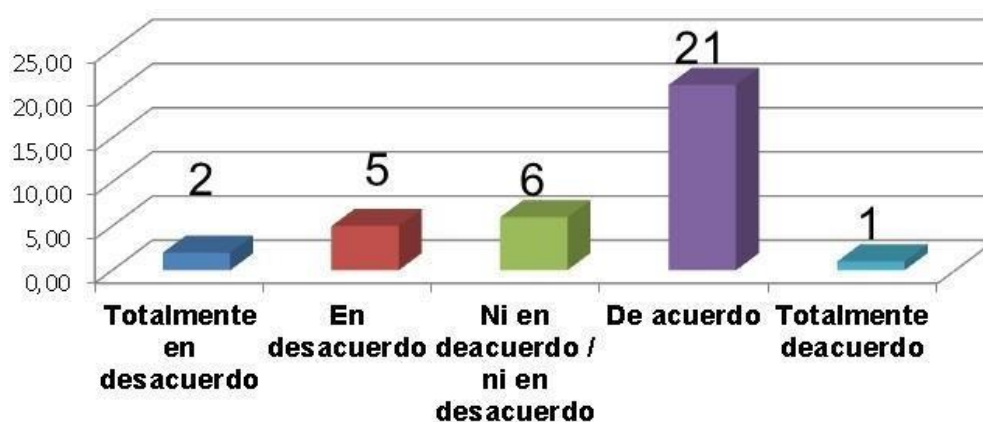
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo?, que un 23 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en estar satisfecho de cómo sus jefes directos lo involucran en el trabajo.

**Tabla 46. ¿Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Totalmente en				
desacuerdo	2,00	5,71	5,71%	5,71%
En desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	20,00%
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	6,00	17,14	17,14%	37,14%
De acuerdo	21,00	60,00	60,00%	97,14%
Totalmente de				
acuerdo	1,00	2,86	2,86%	100,00%
Total	35	100	100%	

Fuente: Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 37. ¿Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución?**



Fuente: Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la institución?, que un 21 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en que se les valora según su desempeño dentro de la institución.

**Tabla 47. ¿Si yo no hubiera invertido, tanto en mí, mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	14,29%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	14,00	40,00	40,00%	54,29%
De acuerdo	16,00	45,71	45,71%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 38. ¿Si yo no hubiera invertido, tanto en mí, mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿si yo no hubiera invertido, tanto en mí, mismo en este banco, yo consideraría trabajar en otra parte?,

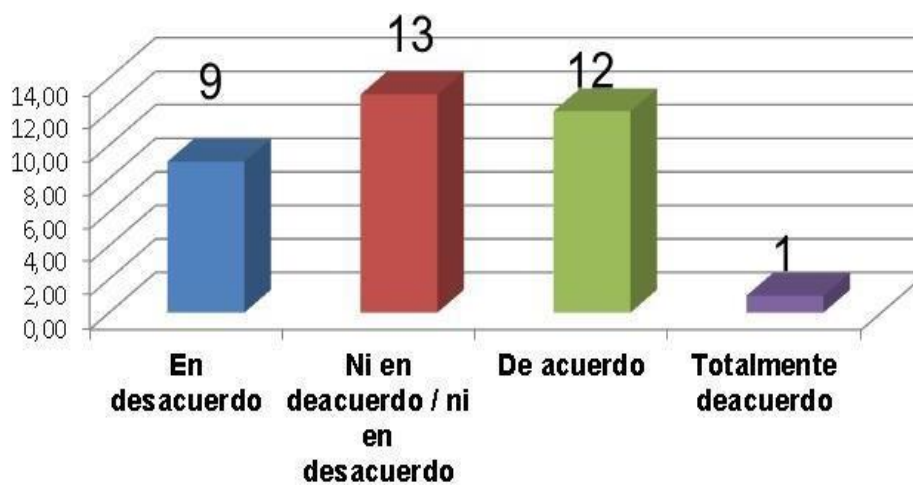
que un 16 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en considerar trabajar en otra parte de no haber invertido tanto en el banco.

**Tabla 48. ¿Si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% válido	% acumulado
En desacuerdo	9,00	25,71	25,71%	25,71%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	13,00	37,14	37,14%	62,86%
De acuerdo	12,00	34,29	34,29%	97,14%
Totalmente de acuerdo	1,00	2,86	2,86%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 39. ¿Si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0



**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿si deseara renunciar en este momento al banco, muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas?, que un 13 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran ni de acuerdo, ni en desacuerdo desear renunciar en este momento al banco, ya que muchas cosas en su vida se verían interrumpidas

**Tabla 49. ¿Ahora mismo sería muy duro para mi, dejar el banco?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Totalmente en				
desacuerdo	2,00	5,71	5,71%	5,71%
En desacuerdo	7,00	20,00	20,00%	25,71%
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	14,00	40,00	40,00%	65,71%
De acuerdo	10,00	28,57	28,57%	94,29%
Totalmente de acuerdo	2,00	5,71	5,71%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 40. ¿Ahora mismo sería muy duro para mi, dejar el banco?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

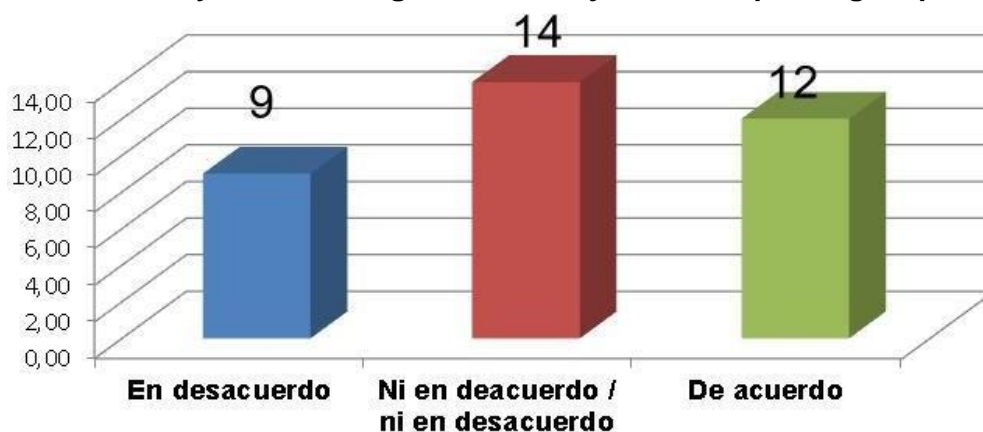
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿ahora mismo sería muy duro para mi, dejar el banco?, que un 14 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran ni de acuerdo, ni en desacuerdo dejar el banco en estos momentos.

**Tabla 50. ¿Uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	9,00	25,71	25,71%	25,71%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo				
en desacuerdo	14,00	40,00	40,00%	65,71%
De acuerdo	12,00	34,29	34,29%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 41. ¿Uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿uno de los motivos por el cual, sigo trabajando en el banco es porque, me sería muy difícil conseguir otro trabajo como el que tengo aquí?, que un 14 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran ni de acuerdo, ni en desacuerdo

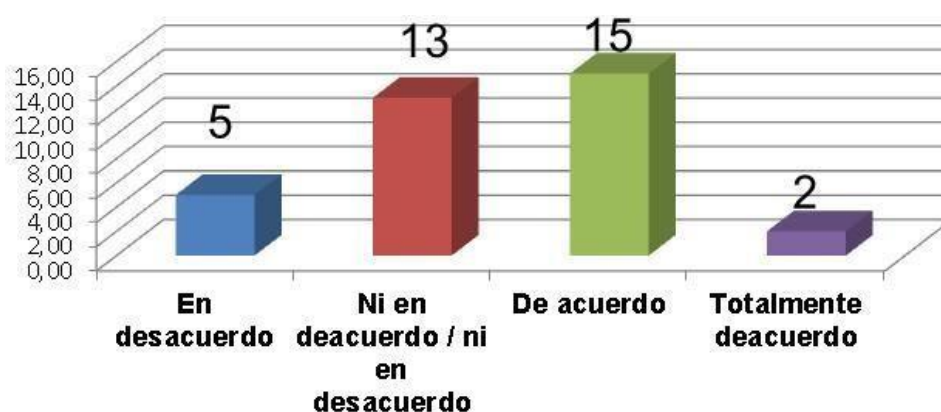
la opción seguir en el banco por ser tan difícil conseguir otro empleo, con características similares.

**Tabla 51. ¿Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios?**

niveles	frecuenci	porcentaj	% valido	% acumulad
	a	e		o
En desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	14,29%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	13,00	37,14	37,14%	51,43%
De acuerdo	15,00	42,86	42,86%	94,29%
Totalmente de acuerdo	2,00	5,71	5,71%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 42. ¿Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

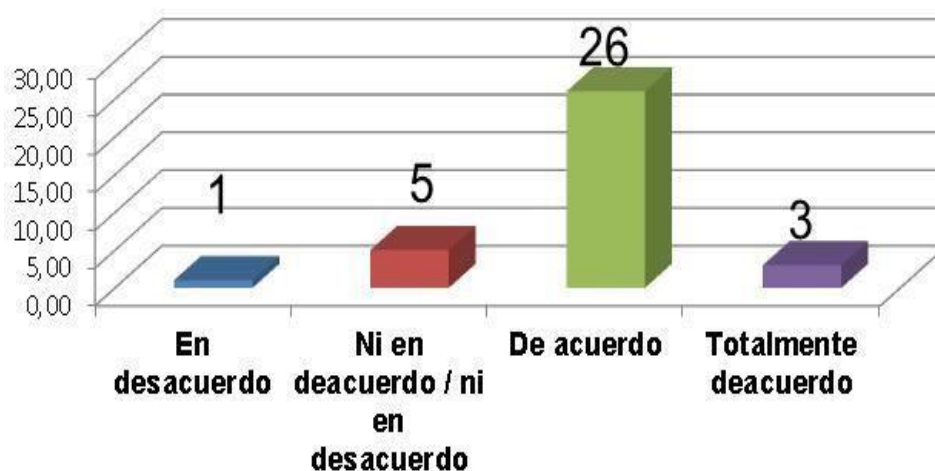
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniendo a la pregunta, ¿me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios?, que un 15 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo, con sentirse satisfecho con los beneficios que tiene, tanto monetarios como no monetarios.

**Tabla 52. ¿Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo				
desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	17,14%
De acuerdo	26,00	74,29	74,29%	91,43%
Totalmente de acuerdo	3,00	8,57	8,57%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 43. ¿Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

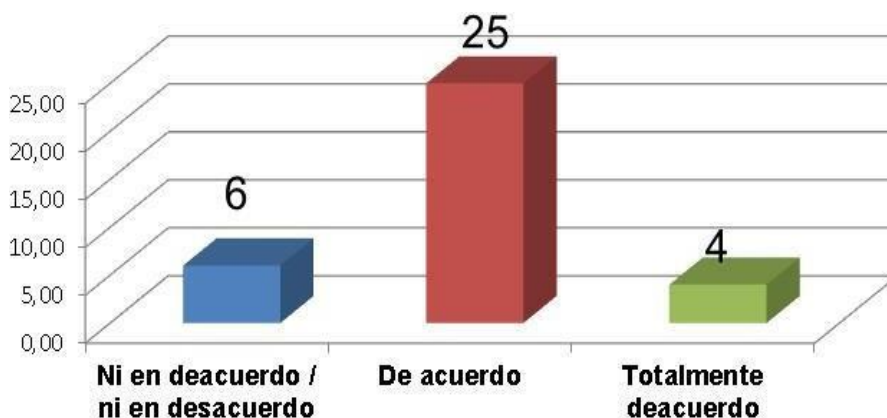
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable?, que un 26 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo, con sentirse seguro en su trabajo ya que le parece un trabajo estable.

**Tabla 53. ¿Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
Ni de acuerdo / ni en				
desacuerdo	6,00	17,14	17,14%	17,14%
De acuerdo	25,00	71,43	71,43%	88,57%
Totalmente de				
acuerdo	4,00	11,43	11,43%	100,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 44. ¿Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

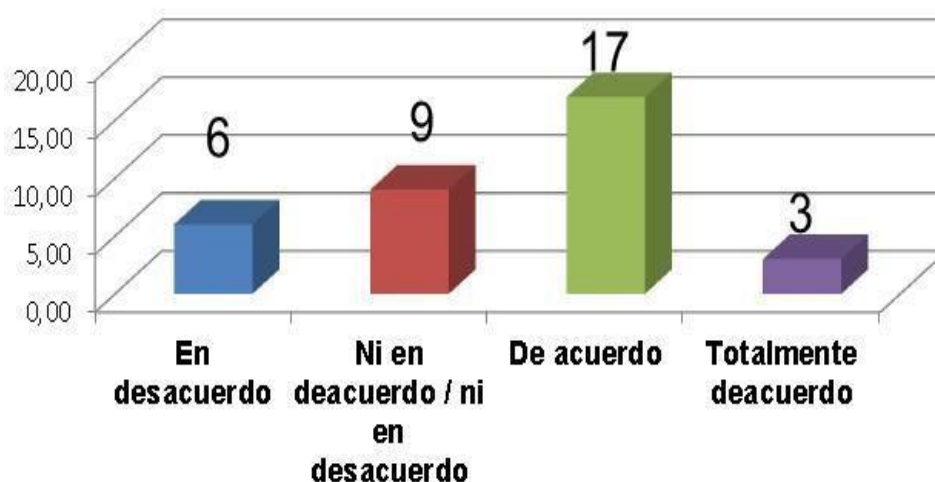
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan?, que un 25 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo, con sentirse feliz de la relación que existe con sus compañeros y el apoyo que le brindan.

**Tabla 54. ¿Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	6,00	17,14	17,14%	17,14%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	9,00	25,71	25,71%	42,86%
De acuerdo	17,00	48,57	48,57%	91,43%
Totalmente de acuerdo	3,00	8,57	8,57%	100,00%
Total	5,00	14,29	14,29%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 45. ¿Siento que no estaría bien dejar mi trabajo aún cuando fuera en mi beneficio?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

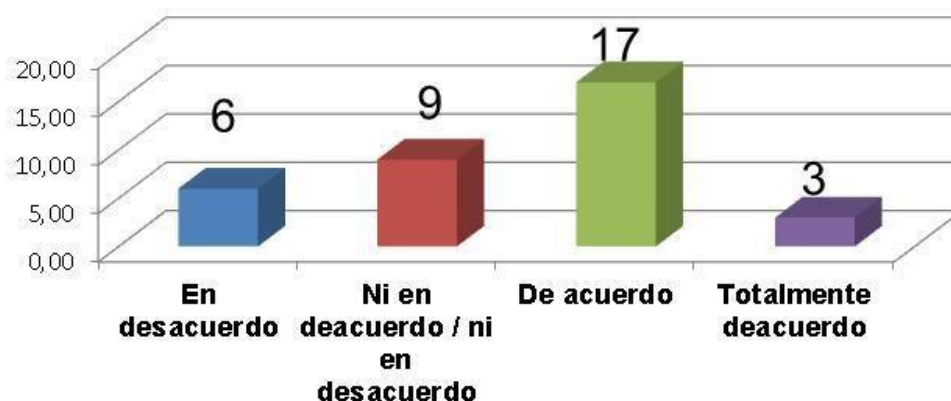
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿siento que no estaría bien dejar mi trabajo aun cuando fuera en mi beneficio?, que un 17 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en afirmar que no estaría bien dejar el trabajo aun cuando fuera en mi beneficio.

**Tabla 55. ¿Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos?**

niveles	frecuenci	porcentaj	% valido	%
	a	e		acumulad
En desacuerdo	6,00	17,14	17,14%	17,14%
Ni de acuerdo / ni				
en desacuerdo	9,00	25,71	25,71%	42,86%
De acuerdo	17,00	48,57	48,57%	91,43%
Totalmente de				
acuerdo	3,00	8,57	8,57%	100,00%
Total	35	100	100%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.

**Figura 46. ¿Siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿siento que le debo mucho a la institución, como para abandonar mi trabajo en estos momentos?, que un 17 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en sentir que le debe mucho a la institución, como para abandonar su trabajo en estos momentos.

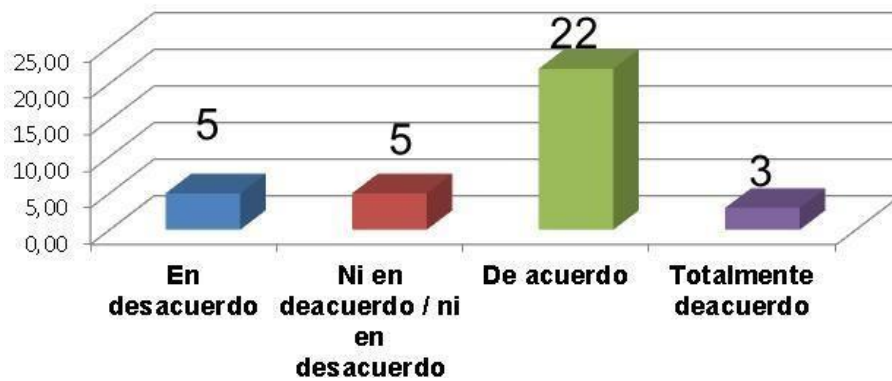
**Tabla 56. ¿Es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulado
En desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	14,29%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	5,00	14,29	14,29%	28,57%
De acuerdo	22,00	62,86	62,86%	91,43%
Totalmente de acuerdo	3,00	8,57	8,57%	100,00%
<b>Total</b>	<b>5,00</b>	<b>14,29</b>	<b>14,29%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0



**Figura 47. ¿Es mi deber mantenerme en la institución aún cuando se presentaran situaciones adversas para ella?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

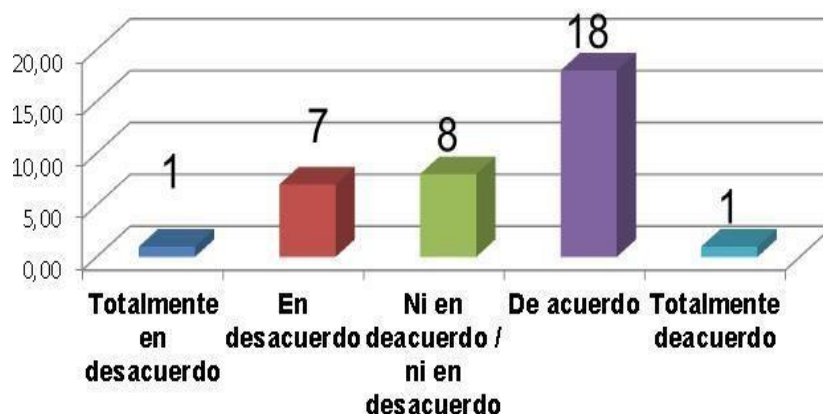
**Interpretación:** se puede apreciar, en lo ateniende a la pregunta, ¿es mi deber mantenerme en la institución aun cuando se presentaran situaciones adversas para ella?, que un 22 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en que es su deber mantenerse en la institución aun cuando se presentaran situaciones adversas para ella.

**Tabla 57. ¿Ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	%
				acumulada
Totalmente en desacuerdo	1,00	2,86	2,86%	2,86%
En desacuerdo	7,00	20,00	20,00%	22,86%
Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	8,00	22,86	22,86%	45,71%
De acuerdo	18,00	51,43	51,43%	97,14%
Totalmente de acuerdo	1,00	2,86	2,86%	100,00%
<b>Total</b>	<b>5,00</b>	<b>14,29</b>	<b>14,29%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 48. ¿Ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿ahora mismo no abandonaría este banco, porque tengo un sentimiento de compromiso con toda su gente?, que un 18 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos

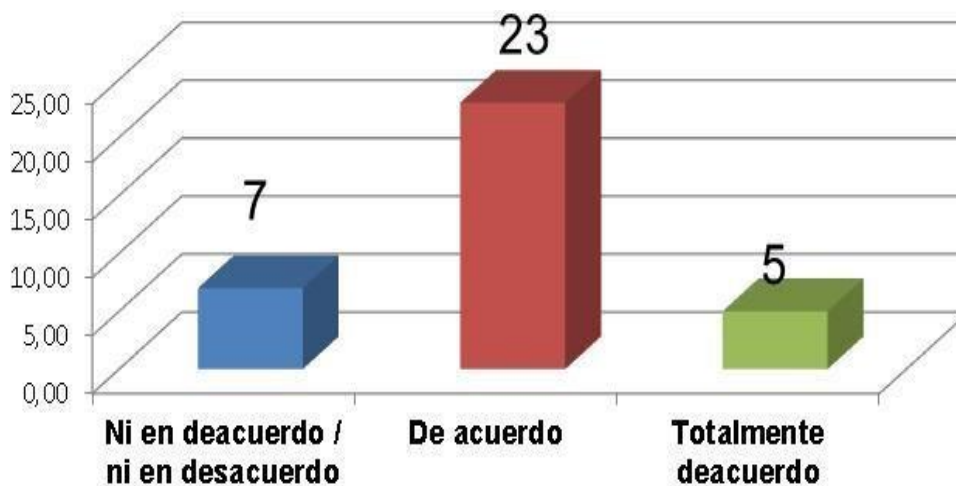
anteriores, se muestran de acuerdo en que ahora mismo no abandonaría este banco, porque tienen un sentimiento de compromiso con toda su gente.

**Tabla 58. ¿El orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez?**

niveles	frecuencia	porcentaje	% valido	% acumulad
	a	e		o
Ni de acuerdo / ni				
en desacuerdo	7,00	20,00	20,00%	20,00%
De acuerdo	23,00	65,71	65,71%	85,71%
Totalmente de				
acuerdo	5,00	14,29	14,29%	100,00%
Total	5,00	14,29	14,29%	

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Figura 49. ¿El orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez?**



**Fuente:** Elaboración propia adaptada de SPSS 22.0

**Interpretación:** se puede apreciar, en lo atinente a la pregunta, ¿el orgullo de pertenecer a la institución me conduce a trabajar con rectitud y honradez?, que un 23 %, de las personas encuestadas, según datos, de la tabla y gráficos anteriores, se muestran de acuerdo en estar orgulloso de pertenecer a la institución y que ello le conduce a trabajar con rectitud y honradez.

## **Referencias Bibliográficas**

- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias : cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*: Granica.
- Angeles, I. V. M. d. I., & Concepción, M. M. M. (2007). *Dirección estratégica aplicada a pequeñas y medías empresas : Productos Azteca*. Retrieved from [http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/GR1E6ISF9N97H6JHUNK8BC4LGYXK9H23P3T2YA7652KSUT7B1N-61498?func=full-set-set&set\\_number=002219&set\\_entry=000005&format=999](http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/GR1E6ISF9N97H6JHUNK8BC4LGYXK9H23P3T2YA7652KSUT7B1N-61498?func=full-set-set&set_number=002219&set_entry=000005&format=999)
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*: McGraw-Hill Companies.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición*: Fidas G. Arias Odón.
- Atao, N. E. P. (2017). Dirección estratégica y clima organizacional del clero de la diócesis de Abancay–2016.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Blas, J. P. (2014). *Diccionario De Administración Y Finanzas*: Palibrio.
- Castillo, M. A. S. (2009). *Diccionario de economía y empresa*: Ecobook, Editorial del Economista.
- Castro, P. F. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Universidad de Chile.
- Cipriano Díaz, E. N. (2017). Dirección estratégica y calidad de vida en el trabajo del personal de la empresa Corporación de Gestión Industrial EIRL–Moquegua-2017.
- Cóndor, C. M. R. (2017). *Gestión directiva y compromiso organizacional en la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22112>
- Coronado, F. J. M. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*: Díaz de Santos.
- Cruz Trujillo, H. F. (2017). Dirección Estratégica y Procesos administrativos en la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial CORPAC SA–Callao, 2017.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, 4(2), 125-137.
- Chester, B. (1938). The functions of the executive. *Harvard University Presse, Cambridge*.
- Chunga, D. T. O., & Mendive, K. L. A. (2017). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de las Instituciones Educativas de la Red 09, Ugel N 02*

- Rímac, 2017. Universidad Cesar Vallejo. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15217>
- David, F. R., & Carrión, M. Á. S. (2003). *Conceptos de administración estratégica*: Pearson Educación.
- Del Rosario, Z. E., Francisco. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3747>
- Dos Reis, C. R. d. A. (2005). Análisis de la Evolución Teórica de una Disciplina Organizacional: La Dirección Estratégica. *Visión gerencial*(2), 117-132.
- Duche, A., & Guerrero, R. (2017). *Satisfacción laboral y compromiso institucional en tres universidades de la Región Arequipa*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://congreso.pucp.edu.pe/gestion-innovacion/wp-content/uploads/sites/18/2018/03/Satisfacci%C3%B3n-laboral-y-compromiso-institucional-en-tres-universidades-de-la-Regi%C3%B3n-Arequipa.pdf>
- Echevarría, S. G. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*: Díaz de Santos.
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: Una historia*: La Esfera de los Libros.
- Fuentes Torres, K. J. (2018). Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01–San Juan de Miraflores, 2018.
- García, Á. C. (1999). La dirección estratégica de la empresa. *Papeles de Economía Española*(78), 34-55.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*: Brujas.
- González, L. (2015). *Burnout: Consecuencias y soluciones*: Editorial El Manual Moderno.
- González, L., & Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. *Psicología del trabajo y de las organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías, Salamanca, Eudema*.
- Guerras, L. Á. M., & Navas, J. E. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*: Aranzadi.
- Gustems, J. (2014). *Arte y bienestar. Investigación aplicada*: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Gutierrez, A. G. K., & Guerra, B. N. P. (2017). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores del centro de salud Ampliación Paucarpata de Arequipa.
- Gutierrez Ajahuana, G. K., & Nataly, G. P. B. (2017). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores del centro de salud Ampliación Paucarpata de Arequipa*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA. Retrieved from <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3613>
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica en las Ciencias del Deporte* Paidotribo.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (quinta edición ed.).(M. d. Carlos Fernández Collado, Ed.) Mexico: Mexico: editora McGraw Hill.
- Hoffmann, W. (2012). *Gerente, devuelve la pelota*: Bubok Publishing.
- Huaraca, P. B. (2018). Dirección estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2016.
- Iglesias Ortega, E. (2013). *La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011*. Montemorelos. Retrieved from <http://www.remeri.org.mx/portal/REMERI.jsp?id=dSPACE.biblioteca.um.edu.mx:123456789/294>
- Martín, J. S. (2011). *Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos*: Editorial UOC, S.L.

- Mejía Flores, V. M. (2017). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Red 21 Ugel N° 02 Los Olivos, 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8385>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*: Prentice Hall.
- Moguel, E. A. R. (2005). *Metodología de la Investigación*: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Montoya Santos, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/581494>
- Moreno, M. d. C. G. (2015). *Dirección estratégica de la empresa: "Elpozo alimentación, SA"*. Politecnica de Cartagena.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, y turnover*. Academic press.
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*: Limusa.
- Navajo, G. P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Palacio, J. R. S. (2001). Dirección Estratégica Bancaria: estado actual y temas de investigación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(8), 77-107.
- Pellegrini, G. R. (2012). *Dirección estratégica en el sector seguros: Aplicación en una agencia local argentina*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (1 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Prado, A. D., & Barrientos, T. R. (2015). *Gestión estratégica y clima organizacional según los servidores públicos del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica-Lima 2014*. Universidad Cesar Vallejos. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6260>
- Puma, N. H. (2018). *Importancia de la Gerencia Estratégica del Talento Humano y su Influencia en la Competitividad de la Empresa Corporación r&h Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada Arequipa 2017*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN. Retrieved from <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6914>
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*: Pearson Education.
- Rodríguez Alva, J. P., Ortiz Puente de la Vega, J. H., Zavala, V., Ernesto, G., Soto Carpio, J. J., & Delgado Palomino, J. A. (2016). *Satisfacción y rotación laboral en personal de empresas mineras de Arequipa y Cusco*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8638>
- Rojo Lorca, J. (2014). *Dirección estratégica de la empresa " Diego Zamora, SA"*. Politecnica de Cartagena. Retrieved from <http://repositorio.upct.es/handle/10317/5410>
- Romero Hidalgo, O. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Sánchez, I. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas. *Pecunia*,(16), 85-100.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley. Cal.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición*: Ediciones UC.
- Torres Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*: Pearson Educación.

- Torres, M. A. (1999). *Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*: Díaz de Santos.
- Trillo Holgado, M. A., & Sánchez Cañizares, S. M. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual.
- Vásquez, D. E. M. (2016). *Gestión estratégica y clima organizacional en el Ministerio de Energía y Minas, sede Lima, 2015*. Universidad Cesar Vallejo. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7764>
- Ventura, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*: Ediciones Paraninfo. S.A.
- Zapata, O. A. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*: Pax.