



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS
“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD
ORELIA GROUP SAS S.A.C. ATE-2020”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:
Bach. SALAZAR MORI, YAIR YVAN

LIMA - PERÚ

2020

ASESOR DE TESIS

Mg. MICHEL JAIME MENDEZ ESCOBAR

JURADO EXAMINADOR

Dr. WILLIAM MIGUEL MOGROVEJO COLLANTES
Presidente

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
Secretario

Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE
Vocal

DEDICATORIA

Agradecer a Dios, por darme la fortaleza necesaria para continuar adelante; a mi madre, María Jesús, quien me preparó para enfrentar los obstáculos de la vida y por inspirarme perseverancia para cumplir mis objetivos y metas.

A mi esposa, Jackelin, y a mi hijo Yaren, por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo incondicional y su confianza para seguir adelante. Ellos siempre serán mi mayor motivación en la vida.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Telesup, por permitirme alcanzar y cumplir el objetivo académico y profesional; a los docentes, quienes me brindaron los conocimientos necesarios durante mi formación profesional.

A mi familia, por estar siempre a mi lado y acompañarme con su apoyo incondicional.

Al gerente general de la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C, y a los colaboradores, quienes me facilitaron la información para poder aplicar y desarrollar el trabajo de investigación.

RESUMEN

La investigación titulada “Administración estratégica y desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020.”, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020. La población fue conformada por 42 trabajadores del área administrativa y de la gerencia general de la empresa, la muestra fue de tipo censal, por contar con una población pequeña, por lo que se tomó a la totalidad de trabajadores, es decir los 42 trabajadores.

El que se empleó fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental de corte transversal, dentro del enfoque cuantitativo, la técnica de recolección de datos fue la encuesta cuyo instrumento correspondió al cuestionario, el cual estuvo conformado por 18 ítems tipo escala de Likert, tanto para medir la administración estratégica como para el desarrollo organizacional.

Posterior al procesamiento de los datos, se establecieron los resultados estadísticos, lo que permitió concluir: existe relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $\rho = 0.899$, lo que significa que hay una correlación fuerte entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: Existe relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

Palabras clave: administración estratégica, desarrollo organizacional

ABSTRACT

The research entitled "Strategic management and organizational development in the security company ORELIA GROUP SAS S.A.C. ATE-2020.", had as main objective to determine the relationship between strategic management and organizational development in the security company Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020. The population was made up of 42 workers from the Administrative Area and the General Management of the company. The sample was of a census type, as it had a small population, so the total number of workers was taken, that is, the 43 workers.

The method used was a applied type of descriptive correlational level and non-experimental design of cross section, within the quantitative approach, the technique of data collection was the survey whose instrument corresponded to the questionnaire, which was composed of 18 items type Likert scale, both to measure strategic management and organizational development.

After processing the data, the statistical results were established, which made it possible to conclude: There is a relationship between the variables established by Spearman's Rho $\rho = 0.899$, which means that there is a strong correlation between the variables, compared to $p = 0.000 < 0.05$, therefore, the null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis is accepted, that is: There is a relationship between strategic management and organizational development in the security company Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

Key words: Strategic management, organizational development

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Justificación del estudio.....	17
1.3.1. Justificación teórica.....	17
1.3.2. Justificación práctica.....	17
1.3.3. Justificación metodológica	18
1.3.4 Justificación social.....	18
1.4. Objetivos de la investigación	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos	19
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes internacionales	22
2.2. Bases teóricas de las variables	25
2.2.1. Variable administración estratégica	25

2.2.2. Variable Desarrollo Organizacional.....	38
2.3. Definición de términos básicos.....	51
III. MÉTODOS Y MATERIALES	55
3.1. Hipótesis de la investigación	55
3.1.1. Hipótesis general	55
3.1.2. Hipótesis específicas	55
3.2. Variables de estudio	55
3.2.1. Definición conceptual.....	55
3.2.2. Definición operacional.....	56
3.3. Tipo y nivel de la investigación	57
3.4. Diseño de la investigación	59
3.5. Población y muestra de estudio.....	61
3.5.1. Población	61
3.5.2. Muestra.....	62
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	62
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos	63
3.7. Método de análisis de datos.....	66
3.8. Aspectos éticos	66
IV. RESULTADOS	67
4.1. Resultados descriptivos.....	67
V. DISCUSIÓN	76
5.1. Análisis de discusión de resultados.....	76
VI. CONCLUSIONES	79
VII. RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	93
Anexo 1: Matriz de consistencia	94
Anexo 2: Matriz de operacionalización	95
Anexo 3: Instrumentos	97
Anexo 4: Validación de los instrumentos	101
Anexo 5: Matriz de datos	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Validación de juicio de expertos	64
Tabla 2.	Interpretación de valores de alfa de Cronbach	64
Tabla 3.	Nivel de confiabilidad de la administración estratégica	65
Tabla 4.	Nivel de confiabilidad del desarrollo organizacional	65
Tabla 5.	Niveles de la variable administración estratégica	67
Tabla 6.	Niveles de la variable desarrollo organizacional.....	68
Tabla 7.	Niveles de la dimensión cambio organizacional	69
Tabla 8.	Niveles de la dimensión ética organizacional	70
Tabla 9.	Niveles de la dimensión resolución de conflictos	71
Tabla 10.	Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y el desarrollo organizacional.....	72
Tabla 11.	Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y el cambio organizacional.....	73
Tabla 12.	Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y la ética organizacional.....	74
Tabla 13.	Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y la resolución de conflictos	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados porcentuales de la variable administración estratégica	67
Figura 2. Resultados porcentuales de la variable desarrollo organizacional	68
Figura 3. Resultados porcentuales de la dimensión cambio organizacional.....	69
Figura 4. Resultados porcentuales de la dimensión ética organizacional	70
Figura 5. Resultados porcentuales de la dimensión resolución de conflictos	71

INTRODUCCIÓN

La administración estratégica es un factor determinante en el crecimiento y desarrollo organizacional de una empresa, ya que en base de las estrategias que puedan emerger en la administración se podrá alcanzar las metas y objetivos organizacionales; estas estrategias si son llevadas a cabo de forma eficiente ayudarían en elevar a la organización frente a la competencia.

Llevar eficazmente la administración de una organización, requiere de estrategias vinculadas con el tipo de empresa y actividad, por ello, es importante el diagnóstico situacional previo al planteamiento de estrategias. Posterior a ello, la administración estratégica debe basarse en acciones para mejorar su desarrollo organizacional, teniendo como elemento central el trabajo cooperativo en la empresa. De esa forma alcanzar el desarrollo organizacional.

El desarrollo de la presente tesis está dividido en siete capítulos vinculados coherentemente.

Capítulo I: problema de investigación, en este apartado se plantea el problema, formulan los problemas, así como la justificación, tanto en el aspecto teórico, metodológico y práctico. Asimismo, se diseñan los objetivos de estudio.

Capítulo II: marco teórico, en este acápite se abordan los antecedentes de estudio, las bases teóricas de las variables analizadas y finalmente la definición de términos básicos.

Capítulo III: métodos y materiales, en esta sección se proponen las hipótesis de estudio, se analizan y definen las variables, se identifica el tipo, nivel y diseño de la investigación. De igual forma, se delimitan la población y la muestra de estudio, se establece la técnica y el instrumento de recolección de datos, a su vez, se establece el método de análisis de los datos, finalizando con describir los aspectos éticos.

Capítulo IV: resultados, se presentan los resultados tanto descriptivos, como el análisis de las hipótesis.

Capítulo V: discusión, en este apartado se analizan y discuten los resultados, haciendo comparaciones, diferencias y coincidencias entre los resultados encontrados en la presente tesis y el de los antecedentes previamente citados.

Capítulo VI: conclusiones, en este apartado se describen las conclusiones finales, las cuales se derivan de los objetivos e hipótesis de estudio.

Capítulo VII: recomendaciones, en este capítulo se establecen las recomendaciones finales para ser considerados por los directivos de la empresa.

Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En los últimos años a nivel internacional en América Latina, las empresas del rubro de seguridad vienen presentando dificultades en el desarrollo organizacional de sus empresas, debido a la falta de la administración estratégica en sus organizaciones. Las consecuencias de no contar con esta herramienta de gestión, se reflejan en el pésimo servicio de seguridad que les brindan a sus clientes, y en la deficiencia en las labores que realiza su plana administrativa y operativa.

Asimismo, la falta de una administración estratégica en estas empresas, ocasiona que los procesos organizacionales se decidan por impulso y no por planificación, ocasionando pérdida de tiempo y un mal manejo de los recursos.

Estos hechos evidenciarían la pésima gestión administrativa que existe en la empresa y la falta de capacidad para tomar las mejores decisiones organizacionales.

En Cali -Colombia, Torres (2017) citado por Agudelo, B. (2019), realizó un análisis sobre el direccionamiento estratégico, considerando esta, una estrategia organizacional que impacta laboralmente, lo que permite llegar a la conclusión, que para tener ventajas competitivas se tiene que conocer a los participantes y establecer la administración estratégica efectiva que mejore la productividad, la salud laboral y el clima organizacional, entre otros aspectos (p. 122).

Según Garbanzo, G. (2016), el desarrollo organizacional trata a la organización como un todo, lo cual es imposible concebir cambios sin considerar cada uno de sus componentes, todos los cuales tienen funciones estratégicas, por lo que es abordado desde el puesto que ocupa; esta es la única forma de alcanzar metas mayores y garantizar que los cambios necesarios surtan efecto (p. 73).

Por otro lado, actualmente en nuestro país, vemos que existen muchas empresas de seguridad, que se están creando diariamente y un alto porcentaje de estas son formadas por personas sin ningún conocimiento y experiencia en el rubro.

En estas empresas no existe una misión y visión institucional, tampoco cuenta con una política integrada de trabajo y vocación de servicio.

Todas estas informalidades traen como consecuencia un pésimo desarrollo organizacional en sus empresas; asimismo, los servicios de seguridad que brindan, lo realizan con personal administrativo y operativo deficiente, y con recursos logísticos obsoletos.

Por otro lado, su falta de experiencia los obliga a reducir los costos por los servicios que brindan, generando de esta manera perjuicios económicos para la empresa y sus trabajadores.

Carecen de proyección empresarial y frecuentemente improvisan sus servicios, es por esta razón, que su permanencia en el mercado es incierto.

Martínez, S. (2002), manifiesta que el desarrollo organizacional constituye todas las acciones que se desarrollan en la organización, y que por medio de ella se sitúan las políticas con respecto a los empleados y clientes, a su vez, determina y orienta sobre las estrategias, estructura, dirección y procedimientos de la empresa, incidiendo en el comportamiento de los miembros, llegando a influir en la toma de decisiones (p. 32).

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019), refieren que los valores, misión, visión y estrategia son elementos intuitivos que forman parte de la administración estratégica, los cuales están basados en sentimientos e información. Lograr un equilibrio entre los miembros del equipo administrativo es esencial, para una planeación efectiva y un desarrollo organizacional de la empresa. De aquí se infiere la importancia del pensamiento estratégico, y radica en que es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo organizacional (p. 251).

Actualmente, en el distrito de Ate Vitarte de Lima, hablaremos de los problemas que se vienen presentando en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C., la cual radica principalmente por no establecer la administración estratégica, para impulsar el desarrollo organizacional de la empresa.

Cabe señalar, que la falta de liderazgo de los jefes de áreas y la falta de motivación de los trabajadores, impedirán que la empresa pueda posicionarse en

el mercado. También se pudo evidenciar que las áreas operativas no están planificando adecuadamente las actividades diarias del servicio, debido a que no estableció una política de trabajo integrado.

Asimismo, no se realizan charlas de retroalimentación para el personal administrativo y operativo, este hecho ha ocasionado que muchos de sus clientes, presenten quejas por las deficiencias que brinda en el servicio que presta.

Por otro lado, la falta de preparación del personal que labora en el área de ventas, está ocasionando una caída gradual de las mismas, ocasionando de esta manera, que la empresa no pueda cumplir con todos sus compromisos económicos tales como: sueldo de personal, pago de proveedores, recursos logísticos, etcétera.

Las empresas de seguridad deberán establecer firmemente la administración estratégica en sus organizaciones, esto permitirá alcanzar un desarrollo organizacional sostenible en el tiempo y la continuidad del negocio, hay que tener en cuenta que esta herramienta de gestión permitirá realizar un análisis externo e interno sobre las condiciones de la empresa y con esto tomar las mejores decisiones organizacionales, para alcanzar el éxito de la empresarial.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

PG ¿Cuál es la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020?

1.2.2. Problemas específicos

PE 1 ¿Cuál es la relación entre la administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020?

PE 2 ¿Cuál es la relación entre la administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020?

PE 3 ¿Cuál es la relación entre la administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020?

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, ya que la misma pretende aportar suficientes estudios previos y saberes, con base a la conceptualización de la administración estratégica, sus dimensiones, fundamentos y teorías que lo sustentan. Dentro de ellos, destacó como autor base en la variable administración estratégica datos encontrados, por ello el resultado y conclusiones arribadas podrá servir como referente teórico y de antecedente para otros investigadores, siendo ello su aporte en el aspecto teórico.

1.3.2. Justificación práctica

A nivel práctico, la administración estratégica representa un tema de mucha importancia para el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C, permitiéndole el cumplimiento de metas por medio de los indicadores de la efectividad productividad, de la mejora del clima organizacional, del buen desempeño y de la administración de los recursos humanos. Asimismo, asume la demostración de los elementos que intervienen en el desarrollo organizacional y analizar de manera interna y externa las fallas que podrían ocurrir en la empresa por la falta de estrategias en su administración. Los resultados encontrados servirán como referente para hacer las correcciones y mejoras relacionadas al manejo de estrategias en la administración como medio de la mejora del desarrollo organizacional.

En esa misma línea, al elevar el desarrollo organizacional se podrá crecer como empresa, siendo ello, no solo beneficioso para la organización, sino para el personal, ya que, a su vez, debería revertir en favor de los colaboradores, ya teniendo recompensas por el logro de objetivos, incremento de salarios, apertura para crecer profesionalmente en la empresa, siendo ello, favorable para todo el colectivo que labora en la organización.

1.3.3. Justificación metodológica

La investigación se desarrolló dentro del enfoque cuantitativo, ya que el objetivo principal fue medir la relación entre las variables administración estratégica y el desarrollo organizacional. El uso de este enfoque es relevante, ya que permite responder a los problemas establecidos, para ello se diseñaron instrumentos vinculados a las dimensiones e indicadores, con ello recoger información que ayudó a generar resultados estadísticos, pudiendo finalmente generar conclusiones que dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados. Estas conclusiones, son el producto de diversos procesos, y metodologías, donde el análisis de teorías y conceptos brindaron el marco para desprender las dimensiones e indicadores, con ello construir los instrumentos.

Por otra parte, se justifica en su aspecto metodológico ya que a partir del enfoque cuantitativo se pudo establecer con mayor aproximación el nivel actual de las variables analizadas, así como sus dimensiones, a partir de ello la alta jefatura puede tomar acciones para mejorar, reforzar y perfeccionar el desarrollo de las variables, en este caso la administración estratégica y el desarrollo organizacional. Finalmente, el instrumento diseñado (cuestionario) para medir las dos variables pueden ser usados por otros investigadores, tomando en cuenta que el desarrollo, y el diseño del instrumento fue validado por expertos, ello le brinda, la confiabilidad para que pueda medir la administración estratégica y el desarrollo organizacional en diversos ámbitos.

1.3.4 Justificación social

Se justifica desde su aspecto social ya que el desarrollo organizacional de una empresa podrá beneficiar al personal que labora en ella, por ello, es importante el reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores que cumplen con sus tareas y objetivos para elevar la calidad de la empresa, haciéndola competitiva frente a la competencia. Por ello, es necesario que al perfilar las estrategias se considere la importancia del capital humano, siendo ellos, la base y núcleo de una empresa, ya que de ellos depende que los objetivos trazados se cumplan.

Por lo que es necesario que el crecimiento empresarial y su desarrollo abarque a la comunidad, y los trabajadores, ya que hay muchas organizaciones se

centran solamente en su crecimiento comercial y económico y dejan de lado al capital humano, siendo un error, y que se dan las fugas de talento, por ello, si la empresa quiere seguir creciendo y desarrollándose, debe tomar en cuenta a cada uno de sus colaboradores, ello a su vez, mejorará el rendimiento, motivación y calidad de los servicios que oferta la empresa.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

OG Determinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020

1.4.2. Objetivos específicos

OE 1 Determinar la relación entre la administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020

OE 2 Determinar la relación entre la administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020

OE 3 Determinar la relación entre la administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate-2020

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En esta sección se establecen los estudios previos que guardan relación con la presente investigación vinculados a la administración estratégica y el desarrollo organizacional, y que a su vez sirven de referente experiencial.

2.1.1. Antecedentes nacionales

Rengifo, S. (2017) presenta una investigación titulada “Administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en instituciones educativas, de primaria de la Red 10 - Ate, 2017”. Universidad César Vallejo, Ciudad de Lima, grado, maestría en gestión pública. El objetivo del trabajo fue determinar la relación existente entre administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en Instituciones Educativas. El método fue de tipo aplicada, descriptivo y de nivel correlacional, debido a que buscó determinar la relación existente entre las dos variables, el diseño usado fue no experimental de corte transversal, con enfoque cuantitativo, la recolección de datos se realizó por medio de cuestionarios. La población estuvo conformada por 179 docentes y la muestra está constituida por 168 docentes de la Red. Los resultados, han determinado que el valor rho Spearman = 0,922 y una $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 por lo que estadísticamente significa que la administración estratégica tiene relación con la competitividad educativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se determina la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio, La conclusión determinó que existe una relación directa y significativa entre administración estratégica y la competitividad educativa según los docentes de las Instituciones Educativas de primaria de la Red – 10 Ate, 2017.

Valle, E. (2018) en su trabajo titulado “Administración estratégica y su relación con la mejora de la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Amazonas, 2016”.

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Región Amazonas, grado, licenciada en turismo. El objetivo general fue determinar la relación de la administración estratégica con la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Amazonas – 2016. El método fue cuantitativo con nivel correlacional y corte transversal prospectivo. La población fue conformada por 42 trabajadores y la muestra se realizó con 42 usuarios que asisten con regularidad al Gobierno Regional de Amazonas, para desarrollar algún servicio. El resultado de los datos indicó que no existe relación entre las variables de estudio, las pruebas que se aplicaron en el estudio (χ^2 : 7.380, gl: 9, $p=0.598>0.05$), (r de Pearson: -0.438, $p=0.157>0.05$), (ρ de Spearman: -0.402 $p=0.183>0.05$), comprueban que las variables son independientes entre sí. Concluyendo que no existe relación entre las variables administración estratégica y la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Amazonas, 2016.

Urbano, A. (2019) presenta su tesis titulada “Administración estratégica y desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.” Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Provincia de Huaura, Grado, Maestro en administración. El propósito fue investigar como la Administración Estratégica puede influir en el Desempeño Organizacional en el Banco de la Nación. El método correspondió a un diseño no experimental, transversal, correlacional causal. La población fue de 40 trabajadores, no se realizó la muestra debido al tamaño de la población y por ser significativa en función a las variables de estudio, para los resultados se consideró la prueba rho de Spearman, la cual determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,968$), por lo tanto, se concluye en que la administración estratégica sí influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Agencias en la Provincia de Huaura, 2018.

Rivas, R. (2018) presenta su estudio “Desarrollo organizacional y captación de profesionales en la Policía Nacional del Perú”. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Ciudad de Lima, grado, licenciada en administración. El estudio tuvo como objetivo, definir la relación que existe entre el desarrollo organizacional y capacitación de profesionales en la Policía Nacional del Perú. La metodología empleada fue de tipo aplicado y con nivel descriptivo. La población estuvo

conformada por 2,778 oficiales PNP en actividad y la muestra estuvo conformada por 338 oficiales PNP en actividad. Para obtener los resultados del presente estudio de investigación, se empleó la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman ($p < 0.01$ se rechaza la H_0). La conclusión determinó significancia estadística entre el desarrollo organizacional y la capacitación de profesionales en la PNP en Lima.

Dulanto, F. (2017) en su estudio titulado, “Relaciones humanas y desarrollo organizacional del I.E., N°20799, Chancayllo, UGEL10, Huaral 2016”. Universidad César Vallejo, Ciudad de Huaral, grado, maestría en administración. Tuvo como objetivo verificar la relación entre las relaciones humanas y el desarrollo organizacional. El método contó con un enfoque cuantitativo con el método descriptivo de tipo básica no experimental, transversal correlativo. La Población y la Muestra fueron conformadas por los 100 trabajadores que laboran en el I.E N. Los resultados obtenidos por coeficiente de correlación de Spearman es $r = 0,489$ y $p = 0.000$. Por lo que existe una relación moderada pero significativa entre las variables, relaciones humanas y desarrollo organizacional. Concluyendo, que existe una relación moderada entre la “Relaciones Humanas y Desarrollo Organizacional, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna o del investigador.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Velasco, T. (2018) en su tesis “*El proceso de administración estratégica y la toma de decisiones en la empresa Ica moda de la ciudad de Ambato durante el año 2016*”. Universidad Técnica De Ambato, País Ecuador, grado, licenciada en administración.

Tuvo como objetivo verificar la relación entre la administración estratégica y la toma de decisiones. El método fue de enfoque cuantitativo, investigación de campo, correlacional, exploratorio, descriptivo y explicativo; la población y la muestra fue constituida por 22 empleados de la empresa ICAMODA, siendo una población censal. Los resultados en las herramientas de administración estratégica establecieron que el 73% de empleados afirman que es media, mientras el 23% dicen que existe una intensidad baja, aunque para el 4% la aplicación de estrategias

es alta. Con relación al control de las decisiones empresariales para el 82% es malo, mientras el 14% lo consideran bueno, en tanto que el 5% restante señalan que es excelente.

Jácome, S. (2018), en su estudio titulado, *“El contador público en la administración estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba”*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, País Ecuador, grado, magíster en contabilidad. Tuvo como objetivo analizar la incidencia de la asesoría del contador público en la toma de decisiones, el método fue de enfoque cuantitativo, la investigación fue descriptiva, de tipo correlacional. La población y la muestra fueron 107 compañías pequeñas domiciliadas en la ciudad de Riobamba. Población fue censal. Los resultados arrojaron que el 29% eran de las industrias, el 48% se dedican a la prestación de servicios y el 23% son empresas comerciales. Es importante saber que, (45%) son empresas nuevas que tienen de 1 a 5 años de vida, (32%) son empresas que llevan de 6 a 12 años de actividad empresarial, el (13%) son empresas que están alcanzando su madurez entre los 13 y 19 años de participación en el mercado y el (10%) son empresas con 20 o más. El estadístico usado fue la prueba correlación de Pearson, logrando una correlación de 0,95, y nivel de significancia $\alpha=0.05$, con estos resultados se determinó que existe una correlación positiva entre la labor del contador como asesor en los procesos de toma de decisiones y los resultados económicos de las empresas.

Tapia, K. (2018) presenta su investigación *“El desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, período 2016-2017”*. Universidad Nacional de Chimborazo, País Ecuador, grado, ingeniería comercial. Su objetivo fue analizar el desarrollo organizacional de la empresa Esum y su relación con el servicio al cliente. La metodología fue de enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional de diseño no experimental de corte transversal. El instrumento de recolección de datos fue la encuesta, y la población de estudio correspondió a 40 trabajadores de la empresa y a 100 clientes. En sus resultados se determinó que el 77% de los trabajadores no conoce a su jefe más próximo, el 72% del personal indicó que no cuenta con un manual de funciones y el 70% indicó que no ha recibido capacitaciones, por su parte, en los resultados a los clientes se estableció que para el 49% la empresa no se encuentra organizada, el 62% de los

clientes dicen que el personal es amable y para el 45% la atención no es óptima. Concluyendo que hay una relación entre el desarrollo organizacional y el servicio al cliente, es decir, si se mejora diversos aspectos en el desarrollo organizacional se mejorará cuantitativamente el servicio al cliente.

Vásquez, J. y Vásquez, A. (2017) en su estudio *“Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil, 2015”*. Universidad De Guayaquil, País Ecuador, grado, ingeniera en gestión empresarial. El estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia del desarrollo organizacional en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil. La metodología de estudio fue de tipo cuantitativo, el método analítico-sintético, deductivo-inductivo y el hipotético-deductivo, el tipo de investigación fue aplicada. La población estuvo constituida por clientes de la línea automotriz y la muestra fue de 360 personas. El resultado demostró que el 67% de los colaboradores manifiestan que la gestión empresarial se encuentra entre aceptable y muy buena, no obstante, es importante considerar que el 23% considera regular y mala esta gestión. El 40% de los colaboradores manifiestan que el liderazgo de la organización es autoritario, el 13% menciona que es democrático, el 7% que es liberal, el 20% paternalista y el 20% la considera indiferente, en conclusión, el resultado permitió la construcción del cuestionario utilizado para el levantamiento de información de colaboradores y clientes de la empresa.

Cruz, J. (2017) presenta su investigación *“La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares, en el caso particular de la empresa AVPSA”*. Universidad Autónoma de Puebla, País México, grado, maestro en Administración. Tesis que tuvo como objetivo analizar la situación organizacional de la empresa AVPSA, así mejorar el servicio de calidad a los clientes. La metodología utilizada fue del tipo analítico-sintético, de enfoque cuantitativo. La muestra de estudio correspondió a 36 trabajadores de la empresa AVPSA los cuales fueron seleccionados de diversas áreas, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, el cual luego de recabar la información fue procesada estadísticamente, teniendo como resultados que el 62% de los encuestados indican

que la empresa cumple a tiempo con los productos solicitados, el 58% de encuestados creen que el liderazgo no es el más adecuado y que debe ser mejorado, para el 47% no se han realizado capacitaciones al personal en los dos últimos años, el 57% de los encuestados indican que no se trabaja de manera coordinada entre las áreas.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Variable administración estratégica

Desde la posición de Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), mencionan:

La administración estratégica es un proceso que emplean las empresas para alcanzar la competitividad de su negocio y así obtener rendimientos superiores al promedio, y de esta manera decidir cómo se emplearán los recursos, las capacidades, las competencias y las ventajas competitivas de la organización (p. 26).

Desde el punto de vista de los autores, se coincide en que la administración estratégica es un método empleado en las ciencias administrativas y de gestión que busca optimizar, elevar y hacer más competitivas a las empresas frente a sus competidores.

2.2.1.1. La administración estratégica como herramienta en la toma de decisiones

Según Miranda, J. (2013), señala que: “La administración estratégica es un componente primordial de gestión que les permite establecer en cuál medida son responsables del logro de los objetivos generales y la toma de decisiones a tiempo, para desarrollar su función apropiadamente” (p. 34). Basándose en los autores mencionados se afirma que la administración estratégica con los años se ha convertido en una herramienta necesaria en la toma de decisiones de los directivos, ya que, con la planificación, diseño de metas y diagnóstico de la situación real de las empresas se pueden tomar decisiones asertivas, y basadas en la realidad del entorno interno y externo de la organización.

2.2.1.2. La importancia de la planeación

Torres, P., Aguilar, J., y Medina, M. (2008), establecieron que:

La administración estratégica conlleva a planificar, estableciendo objetivos y seleccionar el medio más conveniente para el beneficio de los mismos antes de comenzar la gestión. Así, la planeación se prevé a la toma de decisiones, lo cual radica en un proceso de resolver antes de que se demande la acción (p. 2).

Tomando en cuenta la definición de los autores se afirma que uno de los pasos más importantes de la administración estratégica, es la planeación, ya que en ello se incide en el diseño de metas y objetivos, pero basados en el tipo de recursos con los que se cuenta, tanto humanos como financieros, una planeación realista puede ayudar al crecimiento organizacional.

2.2.1.3. Diseño de estrategias para alcanzar objetivos

Ramos, E. (2018), declara que:

La administración o planeación estratégica incluye un conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos determinados, esta definición cubre principalmente dos pasos: primero la formulación de un plan que incluye el análisis interno y externo, la formación de estrategias y el reconocimiento de objetivos, segundo la ejecución del plan (p. 31).

Basándose en el autor se coincide en que el diseño de estrategias forma parte esencial de la planeación, las estrategias se diseñan en función de los objetivos que se van a lograr, y permiten que los directivos organicen y comuniquen a los trabajadores en función de las estrategias y objetivos a alcanzar.

2.2.1.4. Análisis de la situación actual de la organización

Como expresa Calderón, G. (2017), que “Se refiere a la acción que realiza el administrador de estudiar la situación actual de la organización y modificarla si es necesario, lo que involucra, señalar los recursos que poseen y los que se deberían poseer” (p. 23). Considerando lo expuesto por el autor, se coincide en que muchas organizaciones o empresas cometen el error de planificar estrategias sin

antes haber realizado el análisis de la situación actual, sólo con ello, se podrá saber cuáles son las debilidades y amenazas de la empresa, y qué acciones se deben tomar para corregirlas.

2.2.1.5. Conceptos variable administración estratégica

Según Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), indican que:

2.2.1.5.1. La administración estratégica

La administración estratégica se refiere al conjunto de responsabilidades, decisiones y acciones que una corporación o empresa requiere, para lograr la competencia estratégica y obtener beneficios superiores al promedio. Estos procesos contienen el análisis, la estrategia y el desempeño. Como primer paso, la empresa analizará el entorno externo y su organización analizará el entorno interno, esto con la finalidad, de poder determinar con qué recursos, capacidades y competencias cuenta la compañía para establecer la base de su estrategia (p. 5).

Tomando en cuenta lo descrito por los autores, se coincide en que la administración estratégica es un proceso sistémico para definir los objetivos y las metas de las organizaciones, y con este proceso generar la fidelización, la rentabilidad y la continuidad del negocio.

2.2.1.5.2. La competencia estratégica

Con referencia a lo anterior Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), señalan que “La administración estratégica está representada por las decisiones y las tareas para alcanzar, y conseguir beneficios mayores al promedio, un conjunto de responsabilidades y acciones, integradas y coordinadas, para explotar las competencias y lograr una ventaja competitiva” (p. 5). De lo expuesto por los autores citados, se concuerda en que ser competitivos muchas veces hace la diferencia entre una y otra organización, pero la competitividad requiere de capital humano, compromiso con la misión y visión de la empresa, liderazgo, y sobre todo contar con estrategias dirigidas a competir y superar a la competencia.

2.2.1.5.3. El desempeño empresarial a partir de la administración estratégica

En el orden de las ideas anteriores, Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), establecen que:

La administración estratégica lo compone el dinamismo de los procesos administrativos y de decisión, y aprovechar que la competencia se resiste a cambiar, ordenar las acciones estratégicas que están en permanente progreso. Veremos que la realidad de la competencia es parte fundamental del proceso de la administración estratégica y que influye considerablemente en los desempeños de las compañías (p. 6).

Basándose en los autores citados, se concuerda en que el desempeño empresarial es la suma de todas las acciones organizacionales, por ello, si se ha delineado correctamente las estrategias administrativas se podrá alcanzar el desempeño empresarial esperado o planificado. Por el contrario, la ausencia de estrategias administrativas genera baja productividad laboral, servicios por debajo de lo esperado y sobre todo un desempeño empresarial limitado.

2.2.1.5.4. La formulación de estrategias

Por las consideraciones anteriores Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), plantean que:

En la planeación estratégica se requieren formular las estrategias para analizar su entorno externo y la organización interna, tienen por objeto identificar las oportunidades en los mercados y las amenazas en el entorno externo, el análisis de la compañía, sienta las bases para elegir una o varias estrategias para decidir cómo las implementarán. La formulación y la implementación se integrarán de forma simultánea para que el proceso de la administración estratégica tenga éxito, al nivel de negocio describe las acciones que comienza la compañía para descargar la ventaja competitiva que tiene frente a sus rivales (p. 26).

Acorde con lo mencionado por los autores, se concuerda con que la formulación de estrategias es importante y trascendental si es que estas son

realistas y pueden ser alcanzadas, por ello es necesario contar con un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con ello formular las estrategias.

2.2.1.5.5. Integración de las áreas de trabajo

Como señala Fred, D. (2013) que:

Es el arte de formular, establecer y valorar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia de mercadeo, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (p. 5).

Según lo señalado por el autor se coincide, en que el éxito de la administración muchas veces recae en la integración de las áreas de trabajo, ya que al trabajar en equipo mentalizados en alcanzar objetivos y metas en común permite ser competitivos, siendo necesaria la intervención de un líder que ayude a integrar las diversas áreas. Muchas organizaciones tienden a fracasar o tener problemas a pesar de contar con un buen recurso humano, debido a que no desean compartir su experiencia y conocimiento con las diferentes áreas de trabajo.

2.2.1.5.6. Las medidas competitivas en la administración estratégica

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, J., (2012), refieren que:

Las medidas competitivas y los planes de producción en que los administradores compiten de forma productiva, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio, para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado para mejorar las estrategias en su desempeño laboral (p. 4).

Basándose en la descripción de los autores, se afirma que las medidas competitivas son acciones dirigidas para garantizar el desempeño y productividad laboral, estas medidas no pueden ser diseñadas o desarrolladas al azar, sino que requieren del análisis, diagnóstico del recurso humano y financiero, de tal forma que estas medidas sean realizables, y sobre todo exitosas. Es en este aspecto

importante el accionar de la administración estratégica, ya que justamente, se deben implementar estrategias que ayuden a ser más competitivas a las empresas.

2.2.1.5.7. Análisis externo e interno como elemento del éxito de la administración estratégica

Como Hill L. y Jones R. (2011), plantean que:

Una estrategia es un conjunto de tareas relacionadas que los gerentes adoptan, para alcanzar las metas de desempeño de su empresa, Los principales componentes del proceso de administración estratégica son la definición de la misión, la visión, los valores y las metas principales de la organización; el análisis del entorno externo e interno de la organización; la elección de un modelo de negocio y estrategias que alineen las fortalezas y debilidades de una empresa con las amenazas y oportunidades del entorno externo, y la adopción de estructuras organizacionales y sistemas de control para implementar las estrategias elegidas de la organización (p. 34).

Basándose en la descripción de los autores hay una coincidencia teórica en que una pieza clave en la administración estratégica es el análisis externo e interno, con estos dos elementos se puede realizar una adecuada toma de decisiones.

2.2.1.5.8. Nuevas oportunidades de crecimiento empresarial

Según Torres, Z. (2014), menciona que:

Es un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición (p. 38).

Tomando en cuenta lo señalado por el autor, se coincide en que efectivamente la administración estratégica no sólo busca cumplir metas organizacionales, sino que su intención primigenia es buscar nuevas oportunidades de crecimiento empresarial, sobre todo en una sociedad tan cambiante y heterogénea, por lo que las organizaciones deben estar preparadas, para enfrentar

este tipo de cambios, tanto a nivel de sociedad, cultural, consumidores, hasta el contexto internacional, ya que en un mundo globalizado, todo lo que podría pasar al extremo del mundo puede influenciar en el propio país o zona económica.

2.2.1.5.9. Beneficios de la administración estratégica

Desde la posición de Wheelen, L. Y Hunger, J. (2007), sostienen que:

La administración estratégica es un acumulado de decisiones y acciones administrativas que establecen el beneficio a largo plazo de una corporación. Contiene el análisis tanto externo como interno, la enunciación de la planificación estratégica a largo plazo, implementación de la misma, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la valoración de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una compañía. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como organización estratégica, análisis del ambiente y análisis de la industrial (p. 3).

Por lo descrito por los autores, se entiende que la administración estratégica correctamente llevada genera diversos beneficios, siendo una de las principales herramientas de gestión para el crecimiento y fortalecimiento organizacional.

2.2.1.5.10. La planeación funcional

Como Agudelo, B. (2019) destaca que:

Se entiende como una planeación funcional a la compañía que está logrando con los objetivos trazados, siendo un proceso sistémico que establece los métodos para garantizar el cumplimiento de los eventos estratégicos. La misma se despliega, a nivel de todas las áreas de la organización y es allí en donde se habla de planeación funcional, que se compone de dos aspectos: el primero tiene que ver con la estructura de la organización, es decir, dicho plan no puede estar aislado de la planeación estratégica corporativa, y en segundo, el tiempo de ejecución, pues los planes de las áreas funcionales se definen por lo general a mediano y corto plazo (p. 120).

Considerando la afirmación del autor, se coincide en que la planeación funcional permite saber hasta dónde se quiere llegar y cómo se va a alcanzar lo planeado, por ello, es importante realizar un trabajo integrado con todas las áreas de la organización, para lograr el éxito de la empresa.

2.2.1.5.11. La eficiencia y competencia estratégica

A juicio de Gonzáles, A (2017), manifiesta que:

Constituye un proceso dinámico dentro de una organización moderna, y que está formado por el conjunto de responsabilidades, decisiones y actos, que una organización necesita para alcanzar la eficiencia y competencia estratégica, se requiere, de parte de la dirección en el ámbito educativo, la adopción de un conjunto de decisiones cuyos resultados permitirán orientar las operaciones y las actividades de la organización hacia la consecución de los objetivos y metas previstas. Es decir, que no solamente se preocupa de los objetivos, sino también en cómo alcanzarlo (p. 20).

Basándose en el autor mencionado, se coincide en que para ser competentes se requiere ser primero eficientes, siendo ello una de las claves de la administración estratégica, el buscar la competencia funcional, a través de la eficiencia, pero ella a su vez, requiere de la planificación y el diseño de estrategias realistas.

2.2.1.5.12. El análisis FODA en la administración estratégica

De acuerdo con Madrigal, C., y Zorrillo, N. (2019), revelan que:

Es un proceso por medio del cual una compañía precisa su negocio, los objetivos de largo plazo y las destrezas para alcanzarla, basado en la matriz FODA (las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Con la participación de todos los miembros de la organización, la obtención fija de información sobre los factores de éxito clave, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. Así mismo, detalla la planeación estratégica como un sinónimo de la administración estratégica, - término que encuentra su forma en el ámbito académico- y la cual tiene como

propósito la creación y el aprovechamiento de oportunidades nuevas y diferentes para el futuro (p. 19).

Considerando lo mencionado por los autores, se coincide en que el análisis Foda es una de las herramientas claves en el diagnóstico situacional, con ello, se podrán establecer los valores y virtudes de la organización y las debilidades, con esa información, se pueden tomar acciones correctivas que ayude a disminuir las amenazas y debilidades, así como aprovechar las oportunidades y fortalezas.

2.2.1.6. Dimensiones e indicadores de la administración estratégica

A continuación, se presentan las dimensiones de la variable Administración Estratégica, así como sus indicadores:

2.2.1.6.1. Dimensión estrategia de cooperación

Desde la posición de Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), mencionan que:

Como parte de la estrategia empresarial, las compañías recurren a la estrategia de cooperación con otras, esto con el propósito de tener un mejor desempeño comercial que el de sus rivales y crear un mejor valor del producto. Esta alianza comercial permitirá motivar y fidelizar a los clientes y, en términos empresariales, sumar esfuerzos para enfrentaran a las empresas competidoras. Es importante señalar que el uso correcto de estas estrategias de cooperación entre empresas llevara a la compañía a tener un mejor posicionamiento comercial y estabilidad laboral (p. 264).

Indicador 1. Estrategia para responder a la competencia

Después de lo expuesto por Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), manifiestan que:

Las empresas competidoras iniciarán las acciones respectivas para enfrentar a las compañías que ya se encuentra posicionadas en el mercado, esto con el objetivo de incrementar sus ventas y la competitividad de su negocio, por esta razón, se deberían establecer alianzas estratégicas entre las compañías posicionadas, esto con la finalidad, de poder enfrentar

estratégicamente a la competencia y responder sus acciones de ataque competitivo (p. 273).

Indicador 2. Estrategia para reducir la competencia:

Con referencia a lo anterior Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), indican que:

Una de las estrategias que están empleando las empresas para reducir su competencia, es por medio de acuerdos, donde se establece la cantidad de producción que se lanzara al mercado y los precios que se cobrarán por los productos. También hay que tener en cuenta que las empresas que optan por esta alternativa comercial serán observadas por las competidoras y los organismos de control regulador, los cuales pondrán en duda la calidad de su producto y sus acciones competitivas en el mercado (p. 274).

Indicador 3. Alianza estratégica para diversificarse:

En el mismo orden de ideas, Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), refieren que:

Una alianza estratégica para diversificarse es por medio de compañías que están dispuestas a compartir algunos de sus activos y su conocimiento sobre las ventas, esta alianza tiene como objetivo variar el ámbito de sus bienes y la competitividad de su negocio; cabe señalar, que esta estrategia comercial ayudara a enfrentar a las empresas competidoras, las cuales siempre tomaran acciones en contra de las empresas rivales (p. 276).

2.2.1.6.2. Dimensión liderazgo estratégico

Después de lo anterior expuesto por Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), declaran que:

El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad para anticipar, tener una visión, otorgar facultades a otros con el propósito de crear cambios estratégicos conforme se necesite. Es multifuncional por naturaleza. Los líderes estratégicos también deben aprender a influir de forma efectiva en la conducta humana, muchas veces en entornos inciertos. La capacidad para atraer y administrar el capital humano es seguramente la habilidad más

importante del líder estratégico, en especial porque la falta de capital humano talentoso frena el crecimiento de las compañías (p. 368).

Indicador 1. Rol de los directores

En este mismo orden y dirección, Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), ratifican que:

Los directores administrativos juegan un rol importante en la administración estratégica de la compañía, debido a que desarrollan estrategias de gestión para cumplir con los objetivos trazados por la empresa y en muchas oportunidades decisiones y acciones efectivas para mejorar continuamente la competitividad de la empresa. También se toman decisiones con una visión estratégica para mejorar los procesos administrativos de toda la organización; cabe señalar, que todas estas decisiones son parte del proceso de comunicación efectiva que existe con todo el equipo de dirección de la empresa (p. 374).

Indicador 2. Equipos de la dirección administrativa

Por las consideraciones anteriores Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), plantean que:

Está compuesta por personas altamente calificadas y con conocimiento en la administración de dirección, las cuales están a cargo de asegurar que la empresa mantenga el liderazgo en los procesos de la administración estratégica, con lo cual, se asegurará la continuidad y el rendimiento del negocio. También hay que tener en cuenta sobre las dificultades que pueden ser ocasionadas y/o generadas por los factores externos e internos, los cuales buscarán desestabilizar a la compañía, por lo que, las decisiones que se consideren en estos casos, definirán el rumbo de la empresa (p. 374).

Indicador 3. Acciones claves de los líderes estratégicos

Como Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), dan a conocer que:

El liderazgo estratégico cuenta con conjunto de acciones que interactúan entre sí, entre ellas se encuentra el recurso más importante de la compañía,

el capital humano, con quienes se fijará e impulsará el desarrollo organizacional de la empresa. El liderazgo estratégico, establecerá una cultura organizacional sostenible, con el objetivo de cumplir con las metas y objetivos de la empresa, como parte de la estrategia organizacional, también deberá explorar las competencias centrales y poder establecer sistemas de control efectivos, tomando decisiones en función a la visión de la empresa (p. 380).

2.2.1.6.3. Dimensión emprendimiento estratégico

Como lo hacen notar Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), están de acuerdo en que:

El emprendimiento estratégico refiere al proceso que les permite a las personas y a las organizaciones, poder identificar oportunidades de negocio y plantear propuestas empresariales, para encaminarlas en generar rentabilidad y abordar el cumplimiento de sus objetivos, para alcanzar su misión de futuro (p. 398).

Indicador 1. Innovación

Con referencia a lo anterior Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), describen que:

El término innovación se refiere al proceso para introducir alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada actividad o negocio, la intención es incrementar la productividad de la empresa y determinar su ventaja competitiva en el mercado, teniendo en cuenta que las empresas competidoras también iniciaran un proceso de innovación de sus productos y servicios. Por lo tanto, los emprendimientos y la innovación resultan de gran importancia para todas las compañías que persiguen una competitividad estratégica, con rendimientos superiores al promedio (p. 401).

Indicador 2. Implementación de las innovaciones internas

En el mismo orden Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), señalan que:

Las organizaciones se encargarán de incentivar y motivar el desarrollo de la innovación interna, incorporando estratégicamente nuevas ideas y estrategias para explotar con éxito las oportunidades comerciales, esta estrategia innovadora deberá contar con la participación activa de todas las áreas de la empresa, esto con el propósito de generar conocimiento y habilidades de innovación, los administradores deberán asignar oportunamente los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos; asimismo, coordinarán actividades en base al desarrollo innovador de la empresa y posteriormente tomar las mejores decisiones, las cuales estarán proyectadas en garantizar una ventaja competitiva con las empresas competidoras (p. 408).

Indicador 3. Facilidad en la integración e innovación

Por las consideraciones anteriores Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), manifiestan que:

Los valores y el liderazgo estratégico buscan establecer la integración y la innovación interna en las organizaciones. Los líderes, se asegurarán de que existan los sistemas de comunicación efectivos, para garantizar que todos los miembros del equipo puedan compartir información oportuna, y a su vez, difundir la importancia de alcanzar las metas trazadas por la organización, dentro del marco de la misión y visión de la compañía. Los administradores serán los responsables de asignar los recursos que se requieran, para alcanzar con el desarrollo en la comercialización de los productos, estas buenas prácticas institucionales, permitirán compartir el conocimiento relativo sobre la innovación en toda la empresa (p. 409).

2.2.2. Variable Desarrollo Organizacional

Según Hernández, J. (2017), refiere que:

El desarrollo organizacional es una táctica de cambio controlado que permite solucionar problemas en las organizaciones, dicho cambio está constituido por esfuerzo premeditadamente dirigido a eliminar una situación insatisfactoria mediante la distribución de una serie de acciones y estrategias que son la consecuencia de un análisis de las empresas (p. 6).

Tomando en cuenta lo definido por el autor, se coincide en que el desarrollo organizacional permite el crecimiento de la empresa, a nivel comercial, financiero y sobre todo como organización, favoreciendo a los clientes como a todo el recurso humano que lo comprende.

2.2.2.1. Análisis de las necesidades y exigencias de la organización

Como señala Martínez, H. (2012) alude que:

El desarrollo organizacional busca conseguir un cambio proyectado por la empresa conforme a las necesidades, exigencias y demandas de la organización. De esta forma, la atención se puede centralizar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los componentes humanos o el liderazgo (p. 9).

Acorde a lo descrito por el autor se concuerda en que para tener un desarrollo organizacional acorde con las necesidades de la empresa es necesario contar con un análisis de las necesidades y exigencias de la organización, con estos datos se podrá tomar las decisiones acertadas y funcionales.

2.2.2.2. Competencias de la organización

Como expresa Pérez, L. Y Zapata, V. (2012), refieren que:

Es un proceso planeado que abarca a toda la empresa buscando la eficacia y la evolución cultural para asegurar la competencia de la organización y sus trabajadores, es una contestación al cambio, una complicada estrategia cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y compromiso de las organizaciones, de manera que se adapten a las nuevas técnicas, mercados y retos (p. 16).

Tomando en cuenta la definición de los autores, se afirma que si bien es cierto cada organización tiene una imagen y personalidad definida, lo que los diferencia también son sus competencias, es decir, que tan competentes son una frente a la otra, estas son las que les dan un valor agregado, y muchas veces son la diferencia entre una empresa exitosa y otra estacionaria, es decir que no avanza y evoluciona.

2.2.2.3. La importancia de identificar las dificultades

A juicio de Guízar, R. (2013), define que:

Implica el estudio de los procesos sociales que se aplican en la empresa con el fin de ayudar a identificar las dificultades que bloquean su eficacia como conjunto y a tomar medidas para hacer mejoras en la calidad de sus relaciones; así intervenir de manera significativa y efectiva en el éxito de los objetivos de la asociación (p. 6).

Basándose en la definición del autor, se coincide con una de las claves para alcanzar el desarrollo organizacional es identificar las dificultades, taras y limitaciones de una empresa, las cuales no ayudan en avanzar y seguir evolucionando, por ello, antes de hacer reformas de cambio, se deben identificar las dificultades, para eliminarlas y recién diseñar un plan de crecimiento o desarrollo organizacional.

2.2.2.4. Cultura del cambio organizacional

Como dice McLean, G. (2006), considera que:

El desarrollo organizacional es una reacción al cambio, una estrategia difusa destinada a cambiar valores, credos, actitudes, y estructuras de las organizaciones que puedan de esta manera adaptarse a las tecnologías, mercados y desafíos y a la velocidad del cambio en sí mismos (p. 9).

Considerando la descripción del autor, se concuerda con la cultura de cambio organizacional debe estar dirigida por los líderes de la organización, los cuales deben involucrar a todo su personal, sobre todo a los que presentan resistencia al cambio, posterior a ello, traspasar su visión del cambio y de los

beneficios que podrían generar estos, tanto para los clientes como para todos los colaboradores.

2.2.2.5. Conceptos variable desarrollo organizacional

Según Hernández, J. (2017), plantea que:

Es el proceso mediante el cual la sociedad analiza las conductas, valores, creencias y actitudes de las personas para confrontar la resistencia al cambio; implica alteraciones en la cultura organizacional, de forma tal que pueda alcanzar excelentes niveles de productividad y eficiencia, dentro del desarrollo organizacional existen tres elementos fundamentales: diagnóstico, acción y administración (p. 9).

Tomando en cuenta la descripción del autor, se concuerda con el desarrollo organizacional no se puede realizar en un período corto y sin mayor planificación, es el resultado de todo un conjunto de acciones, desde el diagnóstico situacional, planear, diseñar estrategias, involucrar al personal, general y promover la cultura de cambio, de esa forma el desarrollo se podrá ir dando acorde a lo visualizado.

2.2.2.5.1. El cambio planificado

Hecha la observación anterior, Hernández, J. (2017), alude que:

Es una disciplina de la ciencia de la conducta aplicada, que se dedica a la mejora de las organizaciones y sus trabajadores, usando la teoría y la práctica del cambio planificado para mejorar la forma de ver a la autoridad y la delegación de la misma, el aprendizaje y la resolución de conflictos de la organización, mediante la administración invariable, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo (p. 8).

Basándose en el autor se coincide con que todo cambio puede presentar problemas, por ello, la base de su éxito radica en planificar las acciones que logran este cambio, muchas empresas se resisten al cambio por temor a lo nuevo, de la misma forma, muchos trabajadores se sienten cómodos y en su estado de confort en lo establecido, pero en esta época no cambiar es caer en el anacronismo

y el fracaso organizacional, por ello se debe trabajar planificadamente en los cambios que se quieren realizar en las organizaciones.

2.2.2.5.2. El cambio proyectado

Después de lo expuesto anteriormente, Hernández, J. (2017), asevera que:

Es un conjunto de habilidades, valores, técnicas y teorías orientadas al cambio proyectado del escenario de trabajo de una estructura organizacional, con la intención de acrecentar el desarrollo particular y optimizar el desempeño de la empresa mediante la variación de las conductas de los miembros pertenecientes al trabajo (p. 8).

Acorde con lo expuesto por el autor, se confirma que una de las modalidades del cambio organizacional y por ende el desarrollo organizacional, es el cambio proyectado, ya que este forma parte de un plan integral y no aislado, los cambios deben ser progresivos y tienen que ir de la mano con la implantación de la cultura de cambio en los trabajadores, ya que en ellos, radica que este cambio tenga el éxito esperado, o sea un fracaso. Por ello, entre las proyecciones del cambio, siempre se debe comunicar cada cambio, decisión o transformación al personal, que en cierta forma es el eje central de toda organización.

2.2.2.5.3. Planeación para el desarrollo organizacional

Con referencia a lo anterior, Hernández, J. (2017), señala que:

Es un esfuerzo planeado por la organización y controlado desde el nivel más alto de la misma, para aumentar la confianza y el bienestar mediante intervenciones planificadas en los métodos de la estructura organizativa, empleando las sapiencias de las ciencias de la conducta (p. 8).

Tomando en cuenta lo planteado por el autor, se concuerda con que al igual que en la administración estratégica en el desarrollo organizacional, se requiere de la planeación, pero esta debe ser realista, por lo que se debe hacer un diagnóstico previo de la situación real de la empresa, ya frente a sus competidores, frente al cumplimiento con los clientes y también del análisis del recurso humano; estos datos permitirán una adecuada planificación para el desarrollo organizacional. Ya

que muchas empresas cometen el error de hacer un cambio organizacional, sin antes planificar cada una de sus acciones, y sobre todo, sin hacer un análisis situacional que les permita poner en contexto sus debilidades y fortalezas como organización.

2.2.2.5.4. Desarrollo de la capacidad interna

Philbin, A. y Mikush S. (2000), consideran que:

El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual una organización desarrolla la capacidad interna para ser lo más eficaz posible en alcance de su misión y para sostenerse a lo largo del tiempo, los miembros de la junta y del personal están motivados para abordar el arduo trabajo del desarrollo organizacional solo cuando se está convencido de la conexión entre el logro del objetivo y el desarrollo organizacional. Deben comprender el "por qué" del desarrollo organizacional (p. 6).

Basándose en los autores, se concuerda en que el desarrollo de la capacidad interna va a permitir fortalecer a la organización desde adentro, una organización cohesionada puede enfrentar problemas externos. Por ello, es importante trabajar y dar valor al recurso humano, ello puede ir desde capacitaciones, reconocimientos, charlas motivacionales, que les permita cohesionarse como organización.

2.2.2.5.5. La toma de decisiones en el desarrollo organizacional

Zamora, M. (2018), define que:

El desarrollo organizacional es un instrumento que persigue una serie de objetivos los cuales se consideran una herramienta de planificación de las relaciones sociales de producción y como generador de desarrollo socioeconómico, entre ellos se encuentran la visión de los integrantes de la organización, toma de decisiones más eficientes, resolución de conflictos internos; favorece la adaptación de la organización en un entorno dinámico e incierto, brinda claridad y compromiso hacia los objetivos de la organización, genera un aprendizaje organizacional a partir de la experiencia, aprender a aprender, promueve el aprendizaje y la mejora continua, desarrolla la capacidad de auto análisis (p. 90).

De acuerdo con lo expuesto por el autor, se coincide que, para una adecuada toma de decisiones, es necesario tener toda la información a la mano, por ello se debe trabajar en contar con datos exactos del logro, problemas, limitantes, presupuesto, personal, etc. de la empresa, sólo así se podrá tener una adecuada toma de decisiones en el desarrollo organizacional.

2.2.2.5.6. Estrategia para lograr el cambio organizacional

Desde la posición de Escudero, J., Delfín, L., y Arano, R. (2014), plantean que:

Es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las pretensiones y/o peticiones del interior y exterior de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización. Se apoya en la importancia de la conducta entre el cambio y los componentes de la empresa (p. 5).

Acorde con lo expuesto por los autores se confirma que el cambio organizacional requiere de estrategias coherentes y realistas, partiendo de ello, se podrán hacer las modificaciones correspondientes, posterior a ello se logrará el cambio que la organización busca. Porque cometer el error de buscar un cambio sin una previa planificación y diseño de estrategias, solo generaría gastos, atrasos y estancamiento organizacional.

2.2.2.5.7. El desarrollo organizacional como búsqueda de la excelencia

Teniendo en cuenta a Wendell, L. y Bell, I. (1995), indican que:

El desarrollo organizacional trata de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan, se caracteriza por un cambio planeado, es decir, busca conseguir que los sujetos, los dispositivos y las empresas marchen hacia la excelencia, este cambio involucra sentido común, un arduo trabajo aplicado a través del tiempo, orientado a cumplir con ciertas metas y un alto conocimiento de la organización y la manera de cambiarla. El conocimiento se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología

social, sociología antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración (p. 27).

De acuerdo con lo expuesto por los autores, se concuerda que es implícito que un adecuado desarrollo organizacional permitirá la excelencia como empresa u organización, pero lograr ello requiere de trabajo en conjunto, coordinado y sobre todo tener líderes con ideas claras y realistas.

2.2.2.5.8. La innovación cultural

Tal como dice Pinto, M. (2012), define que:

Es un trabajo organizado y dirigido por la gerencia en sus niveles más altos, el cual es una parte primordial para conseguir involucrar a los empleados con la finalidad de lograr el progreso organizacional, y así adquirir eficacia y eficiencia integral. Un excelente desarrollo organizacional persigue la innovación cultural para llegar al máximo de la competencia organizativa, y así tener un buen prestigio frente a un mercado de exigencias. Una de las características del desarrollo, es el nivel de compromiso de los que integran la organización con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados (p. 14).

Considerando la definición del autor, se coinciden en que una de las bondades del desarrollo organizacional es la innovación cultural, ya que permite alcanzar niveles de excelencia organizacional, amplía el horizonte de los trabajadores, y hace más competitivos a la empresa u organización.

2.2.2.5.9. Mejora de la eficacia laboral

Dicho con palabras de Mackenzie, J. y Gordon, R. (2016), señalan que:

Es un esfuerzo deliberadamente creado en toda la organización para aumentar la eficacia de la misma y permitir que alcance sus metas de forma estratégica, abarca tanto la teoría y práctica de cambios sistémicos planificados en las actitudes, creencias y comportamiento de los empleados a través de programas de formación a largo plazo (p. 16).

Tomando en cuenta la definición de los autores, se concuerda que la eficacia laboral es el resultado de la productividad laboral, y esta a su vez, requiere del control, planificación, organización y adecuada administración, esos componentes forman parte de la gestión administrativa y del desarrollo organizacional, por lo que cada uno de estos ejes deben trabajar de forma conjunta, unidos, mimetizados y bajo un solo objetivo.

2.2.2.5.10. La importancia del recurso humano en el desarrollo organizacional

Desde el punto de vista de Martín, X, Segredo, A., y Perdomo, I. (2013), plantean que:

Busca lograr que se realice un cambio en la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma, la atención se puede concentrar en determinados grupos que permitan mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costo, las relaciones entre equipos y el desarrollo de los recursos humanos para una administración exitosa. El desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la organización, actitudes y clima organizacional fundamentalmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización (p. 290).

Basándose en los autores, se afirma que el corazón de una organización es su recurso humano, por ello se debe cuidar, capacitar, innovar y considerar a este elemento, ya que sin el recurso humano no existe una organización.

2.2.2.5.11. La implementación de herramientas tecnológicas

Como plantea Molina, H. (2000), describe que:

El desarrollo organizacional persigue un cambio que involucra a la tecnología y en su estructura, así como un cambio en los sujetos y métodos de interacción, busca un cambio de todo el sistema, y no se esfuerza en cambiar sólo a las personas, estructura, procesos, o la tecnología de la empresa, esta metodología entiende que las empresas están conformadas por personas que tienen un conjunto diferente de valores, estilos y habilidades;

tecnologías con distintas características, así como procesos y estructuras que reflejan diversos tipos de relaciones entre el entorno y la organización (p. 14).

Basándose en los autores se coincide en que el desarrollo organizacional de nuestros tiempos debe estar adaptado a la nueva tecnología, que son en sí herramientas de apoyo que ayudarán al crecimiento de la empresa, por lo que las organizaciones deben darles el valor a estas herramientas tecnológicas y hacerlas suyas en favor de su desempeño.

2.2.2.6. Dimensiones e indicadores del desarrollo organizacional

2.2.2.6.1. Dimensión el cambio organizacional

Como señala Hernández, J. (2017), se sostiene que:

Se entiende por cambio la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades esto lleva a la de definición de cambio como la modificación de un estado, condición o situación. Sin embargo, el cambio organizacional se describe como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las innovaciones que afectan el medio ambiente de la empresa o fuera de ella y que se manifiestan a través del comportamiento organizacional (p. 146).

Indicador 1. Cambio planeado

Hernández, J. (2017), sugiere que:

Las organizaciones están obligadas a desarrollarse frente a un entorno caracterizado por los constantes cambios, favorables o desfavorables, o que no puedan ser modificados. Por ello, el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización, o a la mayor parte de ella, para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección. Un cambio así no es sencillo, debido a que los trabajadores deben modificar sus costumbres o paradigmas. Además, implica nuevas reglas y procedimientos diferentes. Este cambio consiste en un esfuerzo deliberado para transformar

una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis y enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar (p. 151).

Indicador 2. Tácticas para el cambio organizacional

Con referencia a lo anterior Hernández, J. (2017), plantea que:

En el desarrollo organizacional, cuando se decide realizar un cambio, se debe determinar cuál será la estrategia necesaria para que este logre los objetivos, así mismo se debe comprender las etapas del proceso para llevarlas a cabo correctamente, el ente promotor del cambio debe decidir el nivel que debe involucrarse el personal. Para el cambio se han identificado cuatro posibles estrategias o tácticas. Táctica de coerción: impone el cambio evitando cualquier tipo de participación. • Táctica de intervención: el agente decide que es necesario efectuar un cambio y explica al personal las razones que lo justifican, con la intención que lo acepten. • Táctica de participación: se establece la necesidad del cambio, pero delega la decisión de implementarlo en aquellos empleados a quienes afectará. Táctica de persuasión: Se intenta convencer a través de premisas universales, sin que el agente se involucre directamente en ellas (p. 156).

Indicador 3. Las estrategias de cambio

En ese orden de ideas Hernández, J. (2017), sostiene que:

Se refiere a las maniobras que se realiza para obtener el éxito. Así cualquier organización que desee instrumentar un plan de acción con ese fin puede llegar a lograrlo si las estrategias, son deliberadas para las necesidades de la empresa, mediante la participación de los involucrados sin presentarse alguna eventualidad. También debe tomar en cuenta que existen factores que pueden influir en la obtención del cambio. Los expertos apuntan algunas condiciones que pueden facilitar la transición para conseguir obtención del éxito. Esas condiciones son: 1. Las presiones a las que está sujeta la organización por el cambio (externa, interna o ambas). 2. La participación directa y activa de la gerencia de alto nivel es crítica para el éxito del

esfuerzo. 3. Se debe lograr que participen en el cambio varios niveles de la organización. 4. La experimentación y la innovación son aceptadas como parte del proceso mismo del cambio (p. 165).

2.2.2.6.2. Dimensión ética organizacional

Como dice Hernández, J. (2017), enfatiza que:

La ética organizacional tiene la característica de enfocarse en proporcionar al cliente lo que desea en la forma más agradable y eficaz. Otra de las cualidades que tiene comportamiento ético de las organizaciones, es dar a los proveedores la oportunidad de lograr una co-prosperidad y el deseo de mejorar profesionalmente, y suministrar a sus trabajadores una base sólida que les permita ganarse la vida (p. 180).

Indicador 1. Ética y toma de decisiones

Después de lo expresado anteriormente Hernández, J. (2017), refiere que:

Dentro de las organizaciones los empleados quizá sientan una fuerte presión para hacer lo que otros desean. Esta presión ayuda a la obtención máxima de ganancias, es transmitida a los trabajadores por medio de sus superiores en la organización. Los valores organizacionales y personales de los involucrados en una organización hacen difícil el proceso de la toma de decisiones dentro de la empresa, es por eso que existe una duda razonable sobre el comportamiento de los individuos, y si este comportamiento ha mejorado en las empresas, algunos expertos consideran que la mejora es debido a: 1) Las organizaciones emplean actualmente códigos de ética más específicos; 2) Se han incrementado los castigos cuando el personal es sorprendido actuando de forma no ética, y 3) Porque se ha presentado una mayor capacitación sobre la toma de decisiones éticas (p. 193).

Indicador 2. Desarrollo organizacional y códigos de éticas

Los códigos éticos según Hernández, J. (2017), se enfocan en:

Normalizar la acción de los profesionales participantes en una actividad, tomando como punto de partida casos prácticos reales e intentando que las

normas señaladas protejan valores comunes, como son el respeto, la honradez en la tarea profesional y en la remuneración, la competencia y la eficacia (p. 200).

Indicador 3. La responsabilidad social de las organizaciones

De acuerdo con Hernández, J. (2017), afirma:

Que es la respuesta que da un agente moral, sea que se trate de una persona o una institución, a los efectos e implicaciones de sus acciones. Estos efectos e implicaciones son complejos y múltiples. Las instituciones operan en el marco de sistemas socioeconómicos del que depende su lógica de funcionamiento; pero al mismo tiempo, estos sistemas socioeconómicos solo existen gracias a la acción de cada una de las empresas e instituciones. En consecuencia, la acción de cada organización puede consolidar la lógica de sacrificio de los sistemas socioeconómicos, o puede orientarse hacia la transformación de esos mismos sistemas, en la búsqueda de la reducción de su violencia interna (p. 202).

2.2.2.6.3. Dimensión resolución de conflictos

Con referencia a los anterior Hernández, J. (2017), señala a:

La resolución de conflictos como un proceso sistemático, es y ha sido un medio para poner a las personas, grupos y organizaciones en “común”, en una misma frecuencia, sin importar nacionalidades o niveles culturales. Cuando no se toman en cuenta algunos de los elementos del proceso existen grandes problemas que pueden ser catastróficos al existir una mala, inefectiva o inexistente comunicación y ocasionar problemas en todos los aspectos de la vida. La comunicación debe ser entendida y utilizada principalmente como un recurso. La comunicación no es sólo un proceso que busca asegurar el entendimiento mutuo, sino también un recurso que busca oportunidades de desarrollo en los individuos y en las organizaciones (p. 216).

Indicador 1. Comunicación

En ese mismo orden y dirección Hernández, J. (2017), manifiesta que:

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir, idealmente, de la investigación, ya que mediante ella se conocerán los problemas, las necesidades y las áreas de oportunidad en materia de comunicación. La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. (p. 219).

Indicador 2 El conflicto como una oportunidad en las organizaciones

En ese mismo sentido Hernández, J. (2017), indica que:

La inestabilidad y el patrimonio de los procesos al interior de las organizaciones provocan que el conflicto pueda ser entendido como una fuente de creatividad, en la medida que la búsqueda de soluciones innovadoras y demanda una renovación continúa. Tal vez entender el conflicto, como contraposición de intereses o percepciones sea una de las formulaciones más usadas pues abre grandes posibilidades de análisis por su relación con las necesidades, los deseos, las emociones y otras circunstancias personales y grupales que forman parte de todo el entramado social. Los profesionales deben conocer las estrategias que pueden aplicarse en las organizaciones contemporáneas como medidas pacíficas en los procesos de escalamiento de conflictos. Algunas estrategias que giran en torno del desarrollo organizacional son la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje (p. 240).

Indicador 3. Negociación en el desarrollo organizacional

Por las consideraciones anteriores Hernández, J. (2017), da a conocer que:

La negociación es vista como la estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la comunicación. La negociación como un proceso de comunicación, en el que dos o más partes son interdependientes, con intereses diferentes, pero que están dispuestas a alcanzar un acuerdo por medio de concesiones mutuas entre las partes que buscan llegar a un acuerdo, en el que el objetivo no sea sentirse ganador, sino negociar para conservar la relación, cuando dos personas tienen una opinión diferente respecto a cualquier asunto, ambos tienen razón. La opinión de cada persona es resultado de dos factores básicos: cuando alguien piensa diferente, no significa que alguno de los dos esté equivocado, sino que posee información y experiencias específicas que forman en él una idea o un concepto que simplemente es diferente (p. 241).

2.3. Definición de términos básicos

Administración. La administración es el proceso empleado para planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, esto con el propósito de alcanzar las metas y los objetivos de manera eficiente y eficaz. También permite fortalecer las políticas, los procedimientos, la dirección y el liderazgo de las organizaciones.

Cliente. El cliente es una persona física o jurídica que compra o adquiere un determinado producto o servicio de una empresa a cambio de dinero y con esto resolver su problema o necesidad. El cliente, evaluará los servicios brindados por la compañía y definirá si la empresa se convierte en una necesidad valiosa para él o para su negocio.

Direccionamiento. El direccionamiento es cuando se establece una conexión de comunicación estratégica, que permita fortalecer los métodos y procesos organizacionales, para obtener mayores beneficios a nivel competitivo. También

generara un impacto favorable de productividad y estabilidad laboral para sus trabajadores y la organización.

Deficiencia. Es considerado como un desajuste en el comportamiento funcional del intelecto, principalmente se manifiesta en el proceso de enseñanza y aprendizaje, es por esta razón, que no pueden desarrollar buenas habilidades sociales y de comunicación en el campo laboral y social que se propongan, dejando en evidencia un funcionamiento inferior a lo normal del intelecto.

Estratégica. Está meditado en un fin, el cual busca alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos, esto permitirá desarrollar una visión real de la situación y definir ventajas competitivas y tomar decisiones apropiadas y oportunas, las cuales se encuentran orientadas en acciones frente a un determinado escenario y con esto alcanzar los objetivos definidos.

Gestión. Gestión es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización y de esta manera, establecer la política y los objetivos que logren resultados. También se adaptan a cualquier tipo de empresa, son amistosos con los sistemas de gestión, facilitando el cumplimiento de los requisitos y las normativas aplicables, para lograr el normal funcionamiento de su organización y alcanzar los logros propuestos por la empresa.

Liderazgo. El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir, organizar y motivar a un grupo de personas para que trabajen de forma entusiasta, esto con la finalidad, de poder alcanzar los objetivos trazados. También es capaz de tomar decisiones acertadas para sacar adelante a la organización.

Misión. La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, por lo tanto, es la razón de ser de la empresa, en ese sentido, los objetivos y principios establecidos por la organización, permitirán que la empresa avance hacia la dirección correcta, garantizando de esta manera su eficacia en los servicios que brinda y su propósito de mantenerse como líderes del mercado.

Motivación. La motivación se define como el estado interno que manifiesta, activa, dirige y mantiene una persona con el propósito de cumplir con determinadas metas y objetivos, en consecuencia, es la fuerza que actúa y motiva constantemente sobre

la conducta del individuo, permitiendo que la persona realice determinadas acciones y persista sobre ellas hasta su culminación.

Retroalimentación. La retroalimentación es el proceso que permite proporcionar información oportuna a las personas, para que su desempeño laboral, alcance con las expectativas deseadas por la organización. También nos permitirá mejorar su aprendizaje, durante la ejecución de sus tareas o actividades.

Procesos. Los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y destinadas a transformar elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer a un cliente interno o externo; cabe señalar, que los procesos que se encuentran en la organización, también deberán estar alineados con la visión empresarial, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

Planificación. La planificación es uno de los elementos fundamentales para iniciar con los procesos organizacionales, esto nos permitirá definir la disponibilidad de recursos, tales como: tecnológico, humano y económico, de esta manera, se determinará la ejecución de los planes operativos y el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Productividad. La productividad se define como la relación entre la actividad productiva y los medios que son necesarios para conseguirlos, tales como: medios de tipo tecnológico, humanos e infraestructura. También hay que tomar en cuenta que la productividad, posee una relación directa con la mejora continua de los sistemas integrados de gestión de una organización.

Perjuicios. Perjuicios son los que sufre una persona o una entidad cuando es víctima de un daño ocasionado por personas que evidencian una falta de actitud, creencias y compromiso laboral en las actividades que realizan, estas acciones negativas generan perjuicios graves a las organizaciones, generando de esta manera que las instituciones no puedan cumplir con los objetivos trazados.

Procedimientos. Los procedimientos son los pasos que se encuentran debidamente documentados y a disposición de todos los trabajadores de una empresa, estos documentos describirán la forma correcta de realizar sus

actividades o tareas en una organización, permitiendo de esta manera que la empresa avance hacia la dirección correcta.

Planeación. La planeación se define como el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, vinculando la misión y los objetivos organizacionales, que permitan definir los resultados claves y poder establecer las estrategias, programas, procedimientos y políticas para fijar el curso correcto de acción y alcanzarlos.

Salud laboral. La salud laboral, se define como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la seguridad y la salud de los trabajadores durante el desempeño de sus actividades, el objetivo es establecer mecanismos de control y protección en todas las áreas de la empresa, para prevenir los accidentes y las enfermedades ocupacionales del personal interno y externo.

Servicio. El servicio está orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes, para poder alcanzar este objetivo, se realiza un conjunto de actividades debidamente coordinadas, las cuales están orientadas a responder a las necesidades del consumidor, con esta estrategia de servicio, las empresas buscan reforzar y/o consolidar la unión entre la empresa y sus clientes.

Valores. Podríamos definir a los valores como un conjunto de virtudes de una persona, en cuanto a su actuación, relación e interacción con su entorno. En consecuencia, son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas y poder afrontar diversas situaciones que puedan presentarse.

Visión. La visión tiene como propósito fortalecer la toma de decisiones a través de la claridad acertada de lo que se desea lograr en el futuro, permitiendo un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que desea lograr a largo plazo, convirtiéndose en el motor y guía para todas las actividades que se realicen en la organización.

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

HG Existe relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1 Existe relación entre la administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

HE 2 Existe relación entre la administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

HE 3 Existe relación entre la administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

De acuerdo al presente estudio de investigación, se busca identificar la relación entre ambas variables de estudio: administración estratégica y desarrollo organizacional.

Variable administración estratégica

Según Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015), mencionan que:

La administración estratégica es un proceso que emplean las empresas para alcanzar la competitividad de su negocio y así obtener rendimientos superiores al promedio, y de esta manera decidir cómo se emplearan los recursos, las capacidades, las competencias y las ventajas competitivas de la organización (p. 26).

En esta misma línea, se puede definir que la administración estratégica permitirá alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización.

Variable desarrollo organizacional

Según Hernández, J. (2017), señala que:

El desarrollo organizacional es una táctica de cambio controlado, que permite solucionar problemas en las organizaciones, dicho cambio, está constituido por el esfuerzo premeditadamente dirigido a eliminar una situación insatisfactoria mediante la distribución de una serie de acciones y estrategias que son la consecuencia de un análisis de las empresas (p. 6).

Como se menciona el desarrollo organizacional, es un conjunto de herramientas de gestión que permitirán el correcto funcionamiento de una empresa.

3.2.2. Definición operacional

Variable administración estratégica

La variable administración estratégica está conformada por las dimensiones que se indican a continuación:

- Estrategia de cooperación.
 - Estrategia para responder a la competencia
 - Estrategia para reducir la competencia
 - Alianza estratégica para diversificarse
- Liderazgo estratégico.
 - Rol de los directores
 - Equipos de la dirección administrativa
 - Acciones claves de los líderes estratégicos
- Emprendimiento estratégico.
 - Innovación
 - Implementación de las innovaciones internas
 - Facilidad en la integración e innovación

Las cuales conforman el instrumento llamado cuestionario para medir la administración estratégica.

Variable desarrollo organizacional

La variable desarrollo organizacional está conformada por las dimensiones que se indican a continuación:

- El cambio organizacional.
 - Cambio planeado
 - Tácticas para el cambio organizacional
 - Las estrategias de cambio
- Ética organizacional.
 - Ética y toma de decisiones
 - Desarrollo organizacional y códigos de éticas
 - La responsabilidad social de las organizaciones
- Resolución de conflictos.
 - Comunicación
 - El conflicto como una oportunidad en las organizaciones
 - Negociación en el desarrollo organizacional

Las cuales conforman el instrumento llamado cuestionario para medir el desarrollo organizacional.

3.3. Tipo y nivel de la investigación

Tipo

Dependiendo del tipo de exploración que se pretende desarrollar se define el tipo de investigación en el caso particular esta fue de tipo aplicada.

De acuerdo con Carrasco, D. (2006), indica que:

La investigación aplicada tiene como finalidad ampliar los conocimientos científicos existentes y profundizar más sobre la realidad observada, se constituye de teoría científica la cual es analizada para su perfeccionamiento (p. 43).

Este tipo de investigación se caracteriza por analizar problemas específicos, y a partir de ello, generar nueva literatura e información que sirva como referente en otras investigaciones.

Tipo de investigación descriptivo-correlacional

1) Nivel descriptivo

Corresponde al nivel descriptivo correlacional. Ramírez, A. (2006), señala que:

La investigación de tipo descriptiva tiene como finalidad explicar ciertos fenómenos, resaltando las propiedades más relevantes del mismo, esto se obtiene a través de mediciones precisas de variables o eventos, sin llegar a definir cómo se relacionan éstos. Para ello, se requiere un conocimiento amplio del área a estudiar, como por ejemplo al establecer la población a investigar se debe poder caracterizar la misma con relación a las variables de estudio (p. 42).

Los estudios descriptivos analizan los fenómenos para describirlos en un momento dado, no suelen profundizar en el análisis, sino en dar un recuento de los hallazgos tal como se presentan.

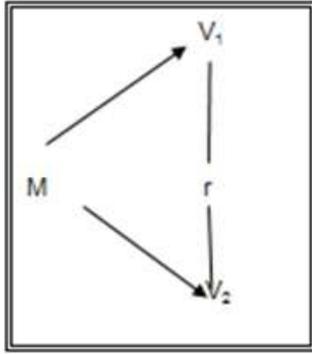
2) Estudios correlacionales

Ramírez, A. (2006), plantea que:

En el caso de la investigación correlacional el propósito de esta es medir el grado de interrelación que poseen las variables de estudios entre ellas en otras palabras mide la relación entre dos o más variables. La finalidad de estos estudios es conocer la conducta de una variable respecto a los cambios de otras variables, por lo que habitualmente busca predecir y, en ocasiones, extrapolar la conducta de las variables o alguna de ella (p. 42).

La investigación correlacional relaciona una variable con otras, situándolos en variables independientes y dependientes, para ver la relación causa-efecto entre ellas.

La investigación correlacional se representa con el siguiente diseño:



Fuente: Bernal, C. (2010).

Dónde:

M : Personal del área administrativa y la gerencia general de la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

V1 : Administración estratégica

V2 : Desarrollo organizacional

r : Relación entre las variables

3.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal.

Bernal, C. (2010), considera que:

La función de un diseño de investigación es garantizar que la evidencia obtenida le permita abordar eficazmente el problema de investigación de la manera más inequívoca posible. En la investigación de las ciencias sociales, la obtención de evidencia relevante para el problema de investigación generalmente implica especificar el tipo de evidencia necesaria para probar una teoría, evaluar un programa o describir con precisión un fenómeno (p. 146).

El diseño de la investigación fue el marco de los métodos y técnicas de investigación elegidos por un investigador. El diseño permite a los investigadores perfeccionar los métodos de investigación que son adecuados para el tema en cuestión, y preparar sus estudios para responder a los objetivos planteados.

1) Diseño no experimental

Según Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010), consideran que:

El diseño no experimental es aquel donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre las otras variables. El objetivo de una investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para que sean analizados posteriormente. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas forma intencional por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas (p. 149).

Los diseños no experimentales no buscan modificar la naturaleza de las variables, sino, describirlas y presentarlas tal como se presentan.

2) Corte transversal

Desde la posición de Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010), definen que:

Las investigaciones que tienen un diseño con un corte de tipo transversal, son aquellas que recogen los datos o la información en un único momento, su propósito es la descripción de las variables y analizar su incidencia y correlación en un periodo de tiempo específico. Es una forma de tomar una fotografía de algún suceso, el diseño esta esquematizado de la siguiente manera: recolección de datos única, pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. A su vez, los diseños transeccionales o transversales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales (p. 152).

Los diseños de corte transversal miden los fenómenos de investigación en un solo momento, por lo que los resultados también son de ese período de tiempo en que se analizaron los datos.

3) Enfoque cuantitativo

Martínez, H. (2012), señala que: “Los métodos cuantitativos enfatizan las mediciones objetivas y el análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados a través de encuestas, cuestionarios y encuestas, o mediante la manipulación de datos estadísticos preexistentes mediante técnicas computacionales” (p. 106). La investigación cuantitativa se centra en recopilar datos numéricos y generalizarlos entre grupos de personas o para explicar un fenómeno en particular.

3.5. Población y muestra de estudio

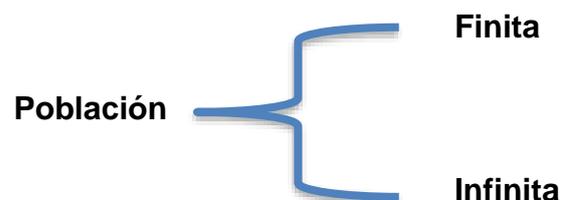
3.5.1. Población

Está conformada por 42 trabajadores del área administrativa y de la gerencia general de la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

La posición de Bernal, C. (2010), expresa que:

La población es considerada como el conjunto de todos los elementos que poseen características en común y que son consideradas para un estudio o investigación. También se puede considerar el conjunto de todas las unidades para el muestreo, otra definición válida es que la población es a totalidad de elementos con características similares sobre los cuales se desea realizar una inferencia. En fin, una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo (p. 160).

La población o universo de estudio es donde se centra la investigación y que es objeto de análisis.



3.5.2. Muestra

La muestra fue de tipo censal, por contar con una población pequeña, por lo que se toma a la totalidad de trabajadores de los 42 trabajadores del área administrativa y de la gerencia general de la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

Bernal, C. (2010), define que: “En la muestra de tipo censal se hace uso en poblaciones de un universo limitado en sus unidades, es decir, por lo que se debe tomar a todas las unidades para formar parte de la investigación” (p. 178). La muestra censal integra a todos los integrantes de la población, y se suele usar en poblaciones pequeñas o que no son muy extensa, obligando a los investigadores en tomar a toda la población para la investigación.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Técnica: la encuesta

La técnica que se ha usado para la recolección de datos fue la encuesta. Al respecto Bernal, C. (2010) señaló que:

La encuesta es una técnica de recolección de datos más usada, esta técnica se basa en la recolección de información ya sea sobre una opinión, actitud o comportamiento de una población con el fin de probar una hipótesis, conseguir la solución de un problema, e identificar e interpretarlo de la forma más metódica posible. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de la población de estudio (p. 42).

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas en investigación, ya que son dinámicas, el período de la recogida de datos es corta y genera datos que responden a los objetivos.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento: el cuestionario

El instrumento que se ha empleado fue el cuestionario. Al respecto Escofet, A. Folgueiras, P. Luna, E. Palou, B. (2016), indicaron:

En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al investigador plasmar un conjunto de preguntas ya sea de manera física o vía on line para recolectar datos o información sobre una muestra de individuos, utilizando el método cuantitativo y utilizando las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés (p. 935).

El cuestionario responde a la técnica de la encuesta, el cual contiene las preguntas y alternativas que deben ser respondidas por los encuestados.

Validez del instrumento

Prieto, G. Delgado, A. (2010), expresan que:

Se refiere a la capacidad que posee el instrumento de recolección de datos para medir de forma significativa las características para lo cual fue diseñado. Este se presenta en dos formas, validez de contenidos que mide el grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo; validez de constructo trata de conocer si el instrumento realmente mide un rasgo determinado y con cuanta eficiencia lo hace (p. 67).

La validez del instrumento se realizó por juicio de expertos, es decir, especialistas en el tema que establecieron si el cuestionario ha cumplido con los parámetros de fondo y forma, al medir las variables de estudio.

Juicio de expertos

De acuerdo con Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010), manifiestan que: "Se refiere a la validez externa que se señalaran en la extensión

y forma de los resultados experimentales, estos también pueden extenderse a diferentes sujetos, poblaciones, lugares y experimentadores” (p. 200). Para la confiabilidad del instrumento se aplicó el juicio de expertos obteniendo tres aspectos.

- Correlación.
- Claridad.
- Dirección.

Tabla 1.
Validación de juicio de expertos

Experto (a)	Especialidad	Aplicabilidad
Mg. Falconi Atoche, Jhon	Temático	Aplicable
Mg. Mendez Escobar, Michel	Metodólogo	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad del instrumento

Por su parte, Grande, I. Abascal, E. (2017), consideran que: “La confiabilidad se realiza para determinar la exactitud de los resultados obtenidos al ser aplicados en situaciones parecidas, generalmente la confiabilidad se refiere al grado de confiabilidad de las variables de estudio” (p. 225). La confiabilidad le da valor y consistencia para que el instrumento pueda ser aplicado, este valor fue de carácter estadístico e indica que hubo una correspondencia entre las preguntas y las respuestas.

Tabla 2.
Interpretación de valores de alfa de Cronbach

Valores de Alfa de Cronbach	Niveles
$\alpha \geq 0.9$	Es excelente
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Es bueno
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Es aceptable
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Es cuestionable
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Es pobre
$0.5 > \alpha$	Es inaceptable

Fuente: Grande y Abascal (2017)

Alfa de Cronbach

Prieto, G. Delgado, A. (2010), refieren que:

La confiabilidad de alfa de Cronbach es una prueba estadística que mide la fiabilidad que tiene el instrumento a través de la aplicación de este en una prueba piloto, esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real, se recomienda que sea una muestra diferente a la muestra seleccionada para el estudio, pero que posea la misma característica y pertenezcan a la población, de esta manera se estimará la confiabilidad del cuestionario. Es común utilizar el coeficiente alfa de Cronbach en instrumentos con respuestas politómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (p. 70).

La confiabilidad se realizó a través del estadístico alfa de Cronbach, debido a que las preguntas serán de tipo escala de Likert, es decir, politómicas.

Tabla 3.

Nivel de confiabilidad de la administración estratégica

Alfa de Cronbach	N de elementos
,991	18

Fuente: Alfa de Cronbach

La prueba de alfa de Cronbach al instrumento que mide la administración estratégica, alcanzó el valor de 0.991, y según la interpretación de valores del alfa de Cronbach se ubica en el nivel excelente.

Tabla 4.

Nivel de confiabilidad del desarrollo organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	18

Fuente: Alfa de Cronbach

La prueba de alfa de Cronbach al instrumento que mide el desarrollo organizacional, alcanzó el valor de 0.985, y según la interpretación de valores del alfa de Cronbach se ubica en el nivel excelente.

3.7. Método de análisis de datos

Los datos fueron analizados con el software SPSS y el Excel en su versión 22. Los que permitieron generar resultados descriptivos de las variables y dimensiones, así como la prueba de hipótesis. Con la prueba de hipótesis se validaron si las hipótesis propuestas fueron aceptadas o rechazadas.

3.8. Aspectos éticos

Esta investigación se realizó en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C; asimismo, se contó con la autorización correspondiente de la gerencia general de la empresa, para realizar el estudio de investigación; cabe señalar, que se respetó el anonimato de cada una de las respuestas obtenidas y el anonimato del personal encuestado.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 5.
Niveles de la variable administración estratégica

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	26	61,9
	Medio	11	26,2
	Alto	5	11,9
	Total	42	100,0

Fuente: Cuestionario propio

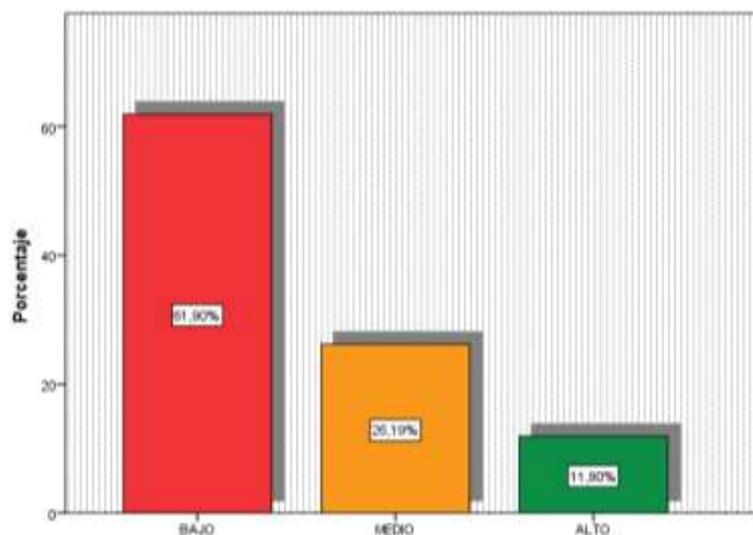


Figura 1. Resultados porcentuales de la variable administración estratégica
Fuente: Cuestionario propio

En la tabla 5 y figura 1, se observa que de los 42 encuestados, 26 encuestados señalan percibir bajos niveles (61,9%) en la administración estratégica en la empresa, 11 indican percibir un nivel medio (26.2%) y 5 de ellos (11.9%), señalan percibir un nivel alto en la administración estratégica en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

Tabla 6.
Niveles de la variable desarrollo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	17	40,5
	Medio	16	38,1
	Alto	9	21,4
	Total	42	100,0

Fuente: Cuestionario propio

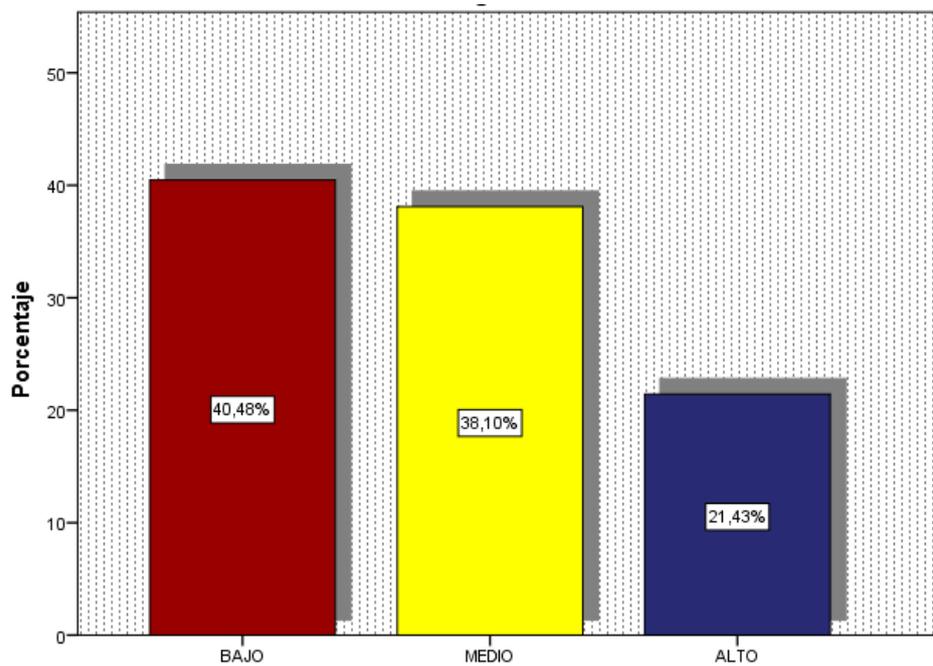


Figura 2. Resultados porcentuales de la variable desarrollo organizacional
Fuente: Cuestionario propio

En la tabla 6 y figura 2, se observa que de los 42 encuestados, 17 encuestados señalan percibir bajos niveles (40.5%) en el desarrollo organizacional en la empresa, 16 indican percibir un nivel medio (38.1%), y 9 de ellos (21.4%), señalan percibir un nivel alto en el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

Tabla 7.
Niveles de la dimensión cambio organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	17	40,5
	Medio	16	38,1
	Alto	9	21,4
	Total	42	100,0

Fuente: Cuestionario propio

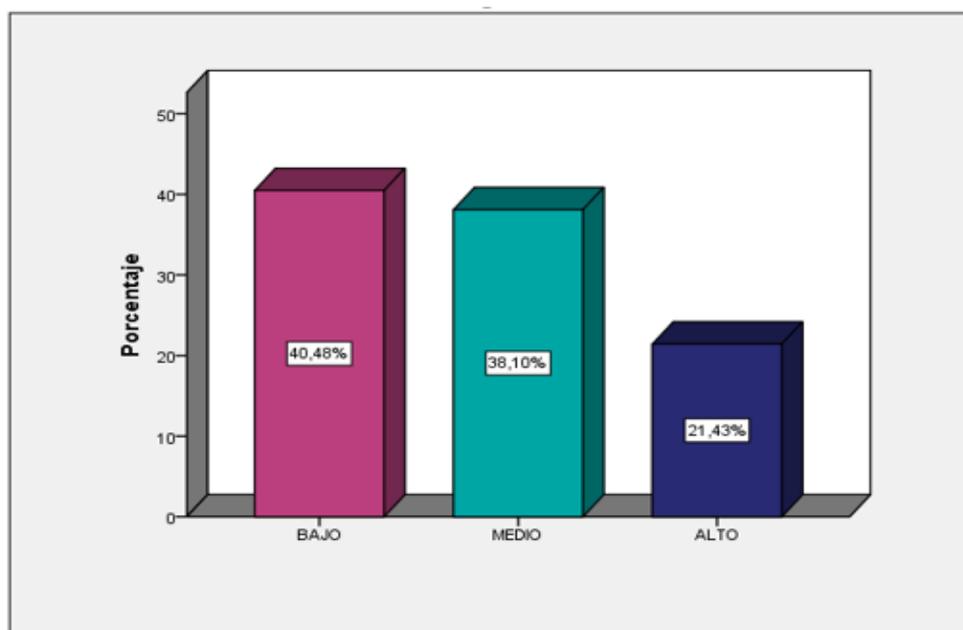


Figura 3. Resultados porcentuales de la dimensión cambio organizacional
Fuente: Cuestionario propio

En la tabla 7 y figura 3, se observa que de los 42 encuestados, 17 encuestados señalan percibir bajos niveles (40.5%) en el cambio organizacional en la empresa, 16 indican percibir un nivel medio (38.1%) y 9 de ellos (21.4%), señalan percibir un nivel alto en el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

Tabla 8.
Niveles de la dimensión ética organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	40,5	40,5	40,5
	Medio	18	42,9	42,9	83,3
	Alto	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario propio

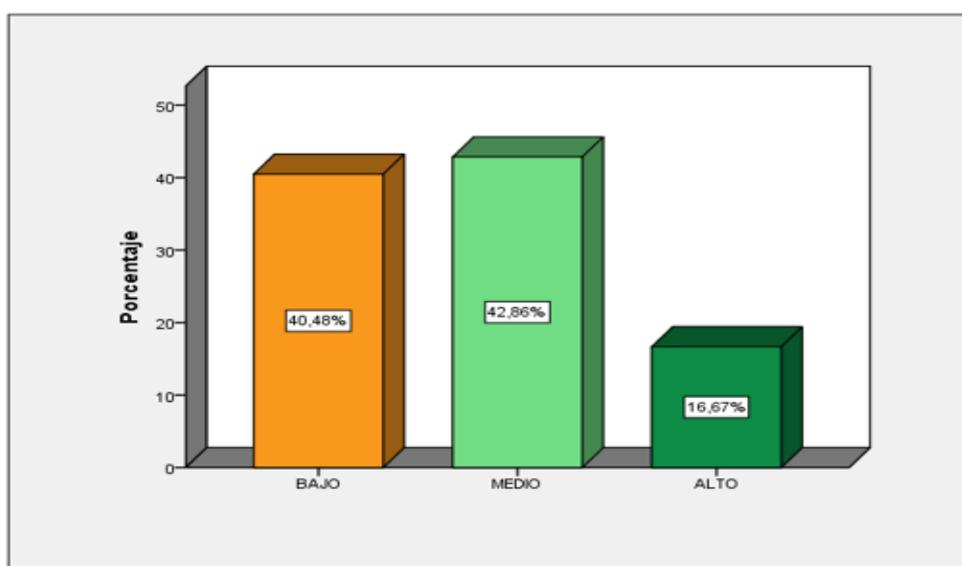


Figura 4. Resultados porcentuales de la dimensión ética organizacional
Fuente: Cuestionario propio

En la tabla 8 y figura 4, se observa que de los 42 encuestados, 17 encuestados señalan percibir bajos niveles (40.5%) en la ética organizacional en la empresa, 18 indican percibir un nivel medio (42.9%), y 7 de ellos (16.7%), señalan percibir un nivel alto en la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

Tabla 9.
Niveles de la dimensión resolución de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	26	61,9
	Medio	8	19,0
	Alto	8	19,0
	Total	42	100,0

Fuente: Cuestionario propio

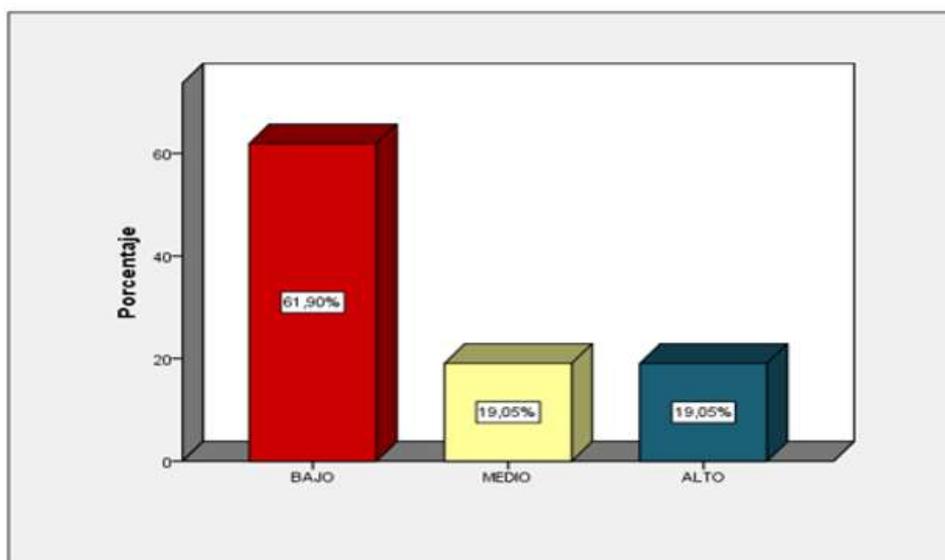


Figura 5. Resultados porcentuales de la dimensión resolución de conflictos

Fuente: Cuestionario propio

En la tabla 9 y figura 5, se observa que de los 42 encuestados, 26 encuestados señalan percibir bajos niveles (61.9%) en la resolución de conflictos en la empresa, 8 indican percibir un nivel medio (19.0%) y 8 de ellos (19.0%), señalan percibir un nivel alto en la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C.

Prueba de hipótesis

1) Hipótesis general

Ho. No existe relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

H1. Existe relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

Tabla 10.

Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y el desarrollo organizacional

		Administración estratégica	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . ,000 42 42
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,899** ,000 42 42

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos

En la tabla 10, se observa la relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $p= 0.899$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p= 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

2) Primera hipótesis específica

Ho. No existe relación entre la administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

H1. Existe relación entre la administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

Tabla 11.

Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y el cambio organizacional

		Administración estratégica	Cambio organizacional
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,891**
		N	,000
Cambio organizacional	Cambio organizacional	Coeficiente de correlación	42
		Sig. (bilateral)	,891**
		N	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos

En la tabla 11, se observa la relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $\rho = 0.891$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

3) Segunda hipótesis específica

Ho. No existe relación entre la administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

H1. Existe relación entre la administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

Tabla 12.

Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y la ética organizacional

		Administración estratégica	Ética organizacional
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,894**
		N	42
Ética organizacional		Coefficiente de correlación	,894**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	42

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos

En la tabla 12, se observa la relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $p= 0.894$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p= 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

4) Tercera hipótesis específica

Ho. No existe relación entre la administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

H1. Existe relación entre la administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020

Tabla 13.

Nivel de correlación y significación de la administración estratégica y la resolución de conflictos

			Administración estratégica	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,884**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	42	42
	Resolución de conflictos	Coefficiente de correlación	,884**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	42	42

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos

En la tabla 13, se observa la relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $\rho = 0.884$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

V. DISCUSIÓN

5.1. Análisis de discusión de resultados

Conforme con los resultados hallados en la prueba estadística con el alfa de Cronbach, el cual midió la confiabilidad de los instrumentos, que fueron conformados por 18 ítems por cada variable, dando el total de 36 ítems aplicadas a 42 trabajadores, lo cual se obtuvo como muestra de tipo censal debido a que correspondió a la totalidad de los trabajadores de la empresa Orelia Group SAS S.A.C., Ate – 2020; donde se encontró una fuerte correlación entre las variables administración estratégica y desarrollo organizacional. Asimismo, existe un nivel de confiabilidad de 0.991 y 0.985 con respecto a la fiabilidad de los instrumentos, que demuestra que es una base confiable para realizar los análisis estadísticos, tanto a nivel descriptivo como inferencial.

Con la base de datos se obtuvieron tablas de contingencia y figuras porcentuales, que demostraron los niveles existentes en las variables y sus dimensiones. Asimismo, el análisis rho de Spearman demostró la validación de las hipótesis en la que se tuvo como resultado el rechazo de las hipótesis nulas y se aceptaron las hipótesis alternas de la investigación.

Esto permitió una contribución al estudio de la variable administración estratégica, la que está conformada por las siguientes dimensiones: 1. Estrategia de cooperación, 2. Liderazgo estratégico, 3. Emprendimiento estratégico. Por otro lado, la segunda variable desarrollo organizacional se desglosó en las siguientes dimensiones: 1. El cambio organizacional, 2. Ética organizacional, 3. Resolución de conflictos. Estas dimensiones fueron aplicadas a la muestra censal conformada por 42 trabajadores, correspondientes al área administrativa y gerencial de la empresa Orelia Group SAS S.A.C. Es así, que se hallaron los resultados en la investigación, en las que se presentó un fuerte nivel correlacional entre las variables administración estratégica y desarrollo organizacional, ello representa un coeficiente de correlación del 0.899 y un sig. 0.00 <0.05, obtenido por el rho de Spearman, que llevó a la conclusión del rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna. Cabe mencionar también, que existe correlación fuerte entre

la variable administración estratégica y todas las dimensiones de desarrollo organizacional, la cual apoya la aceptación de las hipótesis alternas.

Fundamentado en lo descrito y comprobado la relación existente entre las variables, se encontró semejanza en la investigación de Urbano, A. (2019), quien confirmó que existe una relación fuerte, en cuanto a las variables administración estratégica y desempeño organizacional, la cual guarda concordancia con las variables estudiadas, administración estratégica y desarrollo organizacional las cuales presentan el mismo comportamiento, lo que indica un punto importante para la investigación presentada.

Basados en los argumentos y resultados, se puede comprender la importancia de promover la administración estratégica, ello derivará en el desarrollo organizacional, asimismo, se mejorará el ambiente laboral, donde el personal se alineará a los objetivos comerciales de la empresa, y se sentirán motivados a realizar estrategias de cooperación en las cuales se obtengan resultados eficientes, esto también es promovido por el empleo de la ética existente dentro de la organización, es así, como se disminuye en la mayoría de casos los conflictos internos que puedan afectar a la eficiencia del trabajador, y en consecuencia a la organización.

Según Hitt, Ireland, Hoskisson, (2015), la administración estratégica es un proceso que emplean las empresas para alcanzar la competitividad de su negocio y así, obtener rendimientos superiores al promedio, y de esta manera decidir cómo se emplearán los recursos, las capacidades, las competencias y las ventajas competitivas de la organización (p. 26).

El motivo por el cual, una empresa es competitiva, está dado en parte, por la innovación constante de sus estrategias administrativas que permiten mantenerla en competencia constante ante los cambios que existen dentro del mercado laboral, es así, que toda organización debe impulsar el desarrollo de estrategias enfocadas en un mercado cambiante para así encontrarse vigentes en el mercado.

Hernández (2017), señala que el desarrollo organizacional es una táctica de cambio controlado, que permite solucionar problemas en las organizaciones, dicho cambio está constituido por esfuerzo premeditadamente dirigido a eliminar una

situación insatisfactoria mediante la distribución de una serie de acciones y estrategias que son la consecuencia de un análisis de las empresas (p.6).

Es importante comprender que el desarrollo organizacional debe ser observado, como la forma de eliminar la insatisfacción en la empresa mediante estrategias basadas en análisis realizado por la empresa que busca un crecimiento general.

VI. CONCLUSIONES

Primera. Se concluye que sí existe relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $p= 0.899$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p= 0.000<0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

Segunda. Se observa la relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $p= 0.891$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p= 0.000<0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

Tercera. Se concluye que sí existe relación entre las variables establecidas por el Rho de Spearman $p= 0.894$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p= 0.000<0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

Cuarta. Se concluye que hay relación entre las variables establecidas por el rho de Spearman $p= 0.884$, lo que significa que existe una correlación fuerte entre las variables, frente al $p= 0.000<0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: existe relación entre la administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C. Ate 2020.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera.** Se propone a los jefes de la empresa aplicar estrategias administrativas innovadoras que impulsen a la organización y de esta manera motiven el desarrollo organizacional para resultados más sólidos.
- Segunda.** Se les sugiere a los encargados de la empresa, planificar los cambios que puedan realizarse, para que así se puedan desarrollar estrategias administrativas que impulsen el desarrollo de la organización.
- Tercera.** Es recomendable que la jefatura, aborde el crecimiento empresarial en base a ética y la responsabilidad social, ya que estas realizadas estratégicamente tienen un impacto positivo en la empresa y en su público, lo que permite un mejor desarrollo de la organización.
- Cuarta.** Se plantea a los directivos de la empresa la aplicación de estrategias internas que tengan la finalidad de disminuir los conflictos internos dados en la empresa. De esta manera, la organización será más eficiente y competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cruz, J. (2017). *La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares, en el caso particular de la empresa AVPSA*. (Tesis de maestría en administración). Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. Recuperado de <http://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/416/435517T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dulanto, F., (2017). *Relaciones humanas y desarrollo organizacional de la I.E., N°20799, Chancayllo, UGEL10, Huaral – 2016*. (Tesis maestría en Administración). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>
- Jácome, S., (2018). *El contador público en la administración estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba*. (Tesis Magíster en Contabilidad). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2900>
- Rengifo, S. (2017). *Administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en instituciones educativas, de primaria de la Red 10 - Ate, 2017*. (Tesis maestría en gestión pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14657>
- Rivas, R. (2018). *Desarrollo organizacional y captación de profesionales en la policía nacional de Perú*. [Tesis Licenciada en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Lima – Perú]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3405>
- Tapia, K. (2018). *El desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, período 2016-2017*. (Tesis de Ingeniería Comercial). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5544/3/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0012.pdf>

- Urbano, A (2019). *Administración estratégica y desempeño organizacional en el banco de la nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018* [Tesis maestro en administración, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2831/PAOLA%20URBANO%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valle, E. (2018). *Administración estratégica y su relación con la mejora de la calidad del servicio en el gobierno regional de Amazonas, 2016*. [Tesis Licenciada en turismo. Universidad nacional Toribio Rodríguez De Mendoza De Amazonas].
- Velasco, T (2018). *El proceso de administración estratégica y la toma de decisiones en la empresa Ica moda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año 2016*. [Tesis Licenciada en Administración. Universidad Técnica De Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27827>
- Vásquez, J. Y Vásquez, A., (2016). *Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil, 2015* [Tesis Licenciada en ingeniera en gestión empresarial. Universidad De Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17421/1/TESIS%20V6.4%20%20AZUCENA%20Y%20JENNNY%20VASQUEZ%20%20ROMMOR%20FCA%20GE%20310106022017.pdf>
- Agudelo B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Rev. Entramado*. 15(1), 116-137. Recuperado <http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ra edición, Colombia, Pearson Educación.
- Carrasco, D. (2006). *Metodología de la investigación científica*. 3ra edición, Lima, San Marcos
- Calderón, G. (2017). *La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia*. 1ra edición. Antioquia, ASCOLFA.

- Escudero, J., Delfín, L., y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, (1) 2. 1-9. Recuperado <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Escofet, A. Folgueiras, P. Luna, E. Palou, B. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje-servicio. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21 (70), 929-949. Recuperado <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=140/14046162013>
- Fred, D. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. 11va Edición. México, Pearson Education.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Rev. Educación*. 40 (1), 67-87. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos*, 21(1) ,242-267.
- González, A (2017). *Gestión estratégica empresarial y competitividad de personal del colegio data system's ingenieros*. (Tesis maestro en administración de negocios). Universidad Ricardo Palma-Perú. Recuperado <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1470/AFGONZALESCH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrero, G. Guerrero, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 1ra edición, México, Grupo Editorial Patria.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. 4ta. edic. México, D.F., MCGRAW-HILL.
- Grande, I. Abascal, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. España: ESIC Editorial.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional, teoría, prácticas y casos*. 1ra. edición. México, Pearson Educación.

- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta edición, México: McGRAW-HILL. 5142
- Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11a. edición. México, Cengage Learning.
- Hill L. y Jones R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*. 9na. Edición. México, Cengage Learning.
- Jiménez, C. Cabezas, B. (2019). *Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado*. (Tesis maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado <https://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/ir-:3317-12427>
- López, C. (2019). *Gestión administrativa y la calidad de servicios de tecnología de información en las instituciones del sector público del distrito de Tarapoto*. (Tesis Doctoral en Gestión Empresarial) Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>
- Madrugal, C., y Zorrillo, N. (2019). *Plan de desarrollo estratégico organizacional para laborales Medellín de Bogotá D.C.* (Tesis de Administración). Universidad de la Salle. Recuperado https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1511
- Martínez, S. (2002). *Estrategias en la administración de recursos humanos para el desarrollo de una cultura organizacional competitiva*. (Tesis Maestría en Administración). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>
- Meléndez, N (2018). *La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial gamarra*. (Tesis de Licenciada en Administración). Universidad San Ignacio de Loyola Lima – Perú. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>
- Mackenzie, J. y Gordon, R. (2016). *Study on Organisational Development*. Australia, Knowledge Sector Initiative (KSI).
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.

- Martín, X, Segredo, A., y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. Recuperado http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=es.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 13-25. Recuperado http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400001&lng=en&tlng=es
- McLean, G. (2006). *Organization Development Principles, Processes*, 1ra. Edic. Performance. Canada. Berrett-Koehler Publishers.
- Miranda, J. (2013). *La gestión estratégica en las organizaciones*. 1era edición. México, D. F., Editorial Fénix.
- Otzen, T. Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35 (1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Philbin, A. y Mikush S. (2000) *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work. Perspectives from participants in the Mary Reynolds Babcock Foundation's*. Recuperado <https://www.mrbf.org/sites/default/files/organizationaldevelopment.pdf>
- Pérez, L. Y Zapata, V. (2012). *Modelo de desarrollo organizacional. Caso: C&F internacional S.A.* (Tesis de Ingeniería Administrativa). Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/10580/Tesis%20Iker%20Ros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. 1era. Edición. México, Red Tercer Milenio.
- Prieto, G. Delgado, A. (2010). Fiabilidad y Validez. *Papeles del Psicólogo*, 31(1),67-74: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77812441007>

- Ramírez, A. (2006). *Metodología de la investigación científica*. 1ra edición, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.
- Ramos, E. (2018) *Lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior*. (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/128187/TELRM1de2.pdf;jsessionid=A777C6061D957F594382B4EA221D102B?sequence=1>
- Torres, P., Aguilar, J., y Medina, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47, (2) 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/28230216>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, J., (2012). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. The McGraw-Hill, N.Y., U.S.A
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. 1era. Edición. S.A México, D.F., Grupo Editorial Patria
- Wheelen, L. Y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ma. edición. México, Pearson educación.
- Wendell, L. y Bell, I. (1995). *Desarrollo organizacional*. Washington, Prentice Hall – Pearson.
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"* 10 (4) 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

- Agudelo B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Rev. Entramado*. 15(1), 116-137. Recuperado <http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ra edición, Colombia, Pearson Educación.
- Calderón, G. (2017). *La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia*. 1ra edición. Antioquia, ASCOLFA.
- Carrasco, D. (2006). *Metodología de la investigación científica*. 3ra edición, Lima, San Marcos
- Cruz, J. (2017). *La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares, en el caso particular de la empresa AVPSA*. (Tesis de maestría en administración). Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. Recuperado de <http://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/416/435517T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dulanto, F., (2017). *Relaciones humanas y desarrollo organizacional de la I.E., N°20799, Chancayllo, UGEL10, Huaral – 2016*. (Tesis maestría en Administración). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>
- Escofet, A. Folgueiras, P. Luna, E. Palou, B. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje-servicio. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21 (70), 929-949. Recuperado <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=140/14046162013>
- Escudero, J., Delfín, L., y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, (1) 2. 1-9. Recuperado <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Fred, D. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. 11va Edición. México, Pearson Education.

- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Rev. Educación*. 40 (1), 67-87. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- González, A (2017). Gestión estratégica empresarial y competitividad de personal del colegio data system's ingenieros. (Tesis maestro en administración de negocios). Universidad Ricardo Palma-Perú. Recuperado <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1470/AFGONZALESCH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos*, 21(1) ,242-267.
- Grande, I. Abascal, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. España: ESIC Editorial.
- Guerrero, G. Guerrero, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 1ra edición, México, Grupo Editorial Patria.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. 4ta. edic. México, D.F., MCGRAW-HILL.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional, teoría, prácticas y casos*. 1ra. edición. México, Pearson Educación.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta edición, México: McGRAW-HILL. 5142
- Hill L. y Jones R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*. 9na. Edición. México, Cengage Learning.
- Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11a. edición. México, Cengage Learning.
- Jácome, S., (2018). El contador público en la administración estratégica de las pequeñas empresas de la ciudad de Riobamba. (Tesis Magíster en

Contabilidad). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
Recuperado <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2900>

Jiménez, C. Cabezas, B. (2019). Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado. (Tesis maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado <https://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/ir-:3317-12427>

López, C. (2019). Gestión administrativa y la calidad de servicios de tecnología de información en las instituciones del sector público del distrito de Tarapoto. (Tesis Doctoral en Gestión Empresarial) Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>

Mackenzie, J. y Gordon, R. (2016). *Study on Organisational Development*. Australia, Knowledge Sector Initiative (KSI).

Madrigal, C., y Zorrillo, N. (2019). Plan de desarrollo estratégico organizacional para laborales Medellín de Bogotá D.C. (Tesis de Administración). Universidad de la Salle. Recuperado https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas /1511

Martín, X, Segredo, A., y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. Recuperado http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=es.

Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.

Martínez, S. (2002). Estrategias en la administración de recursos humanos para el desarrollo de una cultura organizacional competitiva. (Tesis Maestría en Administración). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>

McLean, G. (2006). *Organization Development Principles, Processes*, 1ra. Edic. Performance. Canada. Berrett-Koehler Publishers.

- Meléndez, N (2018). La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial gamarra. (Tesis de Licenciada en Administración). Universidad San Ignacio de Loyola Lima – Perú. Recuperado <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41033>
- Miranda, J. (2013). *La gestión estratégica en las organizaciones*. 1era edición. México, D. F., Editorial Fénix.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 13-25. Recuperado http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400001&lng=en&tlng=es
- Otzen, T. Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35 (1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pérez, L. Y Zapata, V. (2012). Modelo de desarrollo organizacional. Caso: C&F internacional S.A. (Tesis de Ingeniería Administrativa). Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/10580/Tesis%20Iker%20Ros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Philbin, A. y Mikush S. (2000) A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work. Perspectives from participants in the Mary Reynolds Babcock Foundation's. Recuperado <https://www.mrbf.org/sites/default/files/organizationaldevelopment.pdf>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. 1era. Edición. México, Red Tercer Milenio.
- Prieto, G. Delgado, A. (2010). Fiabilidad y Validez. *Papeles del Psicólogo*, 31(1),67-74: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77812441007>
- Ramírez, A. (2006). *Metodología de la investigación científica*. 1ra edición, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.

- Ramos, E. (2018) Lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior. (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/128187/TELRM1de2.pdf;jsessionid=A777C6061D957F594382B4EA221D102B?sequence=1>
- Rengifo, S. (2017). Administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en instituciones educativas, de primaria de la Red 10 - Ate, 2017. (Tesis maestría en gestión pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14657>
- Rivas, R. (2018). Desarrollo organizacional y captación de profesionales en la policía nacional de Perú. [Tesis Licenciada en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Lima – Perú]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3405>
- Tapia, K. (2018). *El desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, período 2016-2017*. (Tesis de Ingeniería Comercial). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5544/3/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0012.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, J., (2012). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. The McGraw-Hill, N.Y., U.S.A
- Torres, P., Aguilar, J., y Medina, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47, (2) 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/28230216>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. 1era. Edición. S.A México, D.F., Grupo Editorial Patria
- Urbano, A (2019). Administración estratégica y desempeño organizacional en el banco de la nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018 [Tesis maestro en administración, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2831/PAOLA%20URBANO%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valle, E. (2018). *Administración estratégica y su relación con la mejora de la calidad del servicio en el gobierno regional de Amazonas, 2016*. [Tesis Licenciada en turismo. Universidad nacional Toribio Rodríguez De Mendoza De Amazonas].

Vásquez, J. Y Vásquez, A., (2016). Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil, 2015 [Tesis Licenciada en ingeniera en gestión empresarial. Universidad De Guayaquil].<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17421/1/TESIS%20V6.4%20%20AZUCENA%20Y%20JENNNY%20VASQUEZ%20%20ROMMOR%20FCA%20GE%20310106022017.pdf>

Velasco, T (2018). El proceso de administración estratégica y la toma de decisiones en la empresa Ica moda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año 2016. [Tesis Licenciada en Administración. Universidad Técnica De Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27827>

Wendell, L. y Bell, I. (1995). *Desarrollo organizacional*. Washington, Prentice Hall – Pearson.

Wheelen, L. Y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ma. edición. México, Pearson educación.

Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"* 10 (4) 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología.				
¿Cuál es la relación entre la Administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C. Ate-2020?	Determinar la relación entre la Administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C. Ate-2020	Existe relación entre la Administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C. Ate-2020	Administración estratégica	Estrategia de cooperación	Estrategia para responder a la competencia	P1- P2	Tipo: Aplicada Diseño: No experimental, Transversal				
					Estrategia para reducir la competencia	P3 -P4					
					Alianza estratégica para diversificarse	P5-P6					
				Liderazgo estratégico	Rol de los directores	P7-P8					
					Equipos de la dirección administrativa	P9- P10					
					Acciones claves de los líderes estratégicos	P11- 12					
				Emprendimiento estratégico	Innovación	P13- 14					
					Implementación de las innovaciones internas	P15- 16					
					Facilidad en la integración e innovación	P17- 18					
				Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos		Desarrollo organizacional	El cambio organizacional	Cambio planeado	P19- 20
				¿Cuál es la relación entre la Administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C. ¿Ate-2020?	Determinar la relación entre la Administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C.	Existe relación entre la Administración estratégica y el cambio organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C.				Tácticas para el cambio organizacional	P21- 22
										Las estrategias de cambio	P23- 24
Ética Organizacional	¿Cuál es la relación entre la Administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C. ¿Ate-2020?	Determinar la relación entre la Administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C.	Existe relación entre la Administración estratégica y la ética organizacional en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C.				Ética y toma de decisiones		P25- 26		
				Desarrollo organizacional y códigos de éticas	P27- 28						
				La responsabilidad social de las organizaciones	P29- 30						
¿Cuál es la relación entre la Administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C. Ate-2020?	Determinar la relación entre la Administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C.	Existe relación entre la Administración estratégica y la resolución de conflictos en la empresa de seguridad Orelia Grups SAS S.A.C.	Resolución de conflictos	Comunicación	P31- 32						
				El conflicto como una oportunidad en las organizaciones	P33- 34						
				Negociación en el desarrollo organizacional	P35- 36						

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Matriz de operacionalización de la variable: Administración Estratégica

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Administración estratégica	Según Hitt, Ireland, Hoskisson, (2015) mencionan que la administración estratégica es un proceso que emplean las empresas para alcanzar la competitividad de su negocio y así obtener rendimientos superiores al promedio, y de esta manera decidir cómo se emplearan los recursos, las capacidades, las competencias y las ventajas competitivas de la organización (p. 26).	La administración estratégica se encuentra conformada por las dimensiones estrategia de cooperación, liderazgo estratégico y emprendimiento estratégico las cuáles son los atributos del instrumento llamado cuestionario para medir la administración estratégica.	<p>1. Estrategia de cooperación</p> <p>2. Liderazgo estratégico</p> <p>3. Emprendimiento estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia para responder a la competencia - Estrategia para reducir la competencia - Alianza estratégica para diversificarse - Rol de los directores - Equipos de la dirección administrativa - Acciones claves de los líderes estratégicos - Innovación - Implementación de las innovaciones internas - Facilidad en la integración e innovación 	<p>1=Nunca</p> <p>2=Casi Nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5=Siempre</p>

Matriz de operacionalización de la variable: Desarrollo Organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Desarrollo organizacional	Hernández (2017) señala que el desarrollo organizacional es una táctica de cambio controlado que permite solucionar problemas en las organizaciones, dicho cambio está constituido por esfuerzo premeditadamente dirigido a eliminar una situación insatisfactoria mediante la distribución de una serie de acciones y estrategias que son la consecuencia de un análisis de las empresas (p.6).	El desarrollo organizacional el cual se encuentra conformado por las dimensiones el cambio organizacional, ética organizacional y resolución de conflictos, las cuáles son los atributos del instrumento llamado cuestionario para medir el desarrollo organizacional.	<p>1. El cambio organizacional.</p> <p>2. Ética Organizacional.</p> <p>3. Resolución de conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio planeado - Tácticas para el cambio organizacional - Las estrategias de cambio - Ética y toma de decisiones - Desarrollo organizacional y códigos de éticas - La responsabilidad social de las organizaciones - Comunicación - El conflicto como una oportunidad en las organizaciones - Negociación en el desarrollo organizacional 	<p>1=Nunca</p> <p>2=Casi Nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5=Siempre</p>

Anexo 3: Instrumentos

Cuestionario para medir la Administración estratégica

Estimado participante, a continuación, se presentan dos cuestionarios para determinar la relación entre administración estratégica y el desarrollo organizacional en la empresa de seguridad Orelia Group SAS S.A.C, los cuáles deben ser contestados según su percepción y de forma honesta. Cada pregunta contiene 5 alternativas, marca con X solo una de ellas. Tome en consideración que:

1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre 5. Siempre

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Administración estratégica							
	DIMENSIÓN 1: Estrategia de cooperación	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Cree usted que los líderes de la empresa se aseguran de que sus trabajadores conozcan las estrategias adoptadas por la organización para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted que la estrategia competitiva establecida por la empresa de seguridad logra el compromiso y la fidelización de sus clientes?	✓		✓		✓		
3	¿Cree usted que las áreas de la empresa de seguridad unen esfuerzos y estrategias para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
4	¿Cree usted que el personal administrativo cuenta con una visión comercial para planificar y desarrollar estrategias para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que la empresa planifica y desarrolla estratégicamente las alianzas con otras organizaciones para incrementar sus ingresos?	✓		✓		✓		
6	¿Cree usted que la alianza estratégica entre la empresa de seguridad y otras organizaciones alcanzan a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Liderazgo estratégico	Si	No	Si	No	Si	No	

7	¿Cree usted que el liderazgo de los directores fortalece el conocimiento, valores y actitudes de los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que los directores de la empresa piden la opinión de sus trabajadores para elaborar los planes estratégicos de la organización?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que los equipos de dirección de la empresa, establecen objetivamente las prioridades en los servicios de seguridad para alcanzar las metas de la organización?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que los equipos de dirección de la empresa, tienen capacidad de respuesta a los problemas que se presentan en la organización?	✓		✓		✓		
11	¿Cree usted que los líderes de la empresa de seguridad, promueven la integración de las áreas de trabajo?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que los líderes de la empresa apoyan y explican de manera clara las tareas a realizar?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Emprendimiento estratégico	✓		✓		✓		
13	¿Cree usted que la retroalimentación que los líderes de la empresa les brindan a sus trabajadores, los motiva a innovar los servicios que brindan?	✓		✓		✓		
14	¿Cree usted que la empresa de seguridad cuenta con procedimientos y reglamentos claros para innovar los servicios que brinda?	✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que la innovación interna propuesta por la empresa está ayudando a explorar nuevas oportunidades de negocio para la organización?	✓		✓		✓		
16	¿Cree usted que los líderes de la empresa tienen dificultad en guiar a sus trabajadores sobre la innovación interna de la organización?	✓		✓		✓		
17	¿Cree usted que el plan de integración e innovación comercial de la empresa, está favoreciendo la formación y motivación de los trabajadores?	✓		✓		✓		
18	¿Cree usted que el plan de integración e innovación comercial de la empresa, permitirá conseguir socios estratégicos de cooperación para explorar nuevas oportunidades de negocio?	✓		✓		✓		

Cuestionario para medir el Desarrollo organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 2: Desarrollo organizacional							
	DIMENSIÓN 1: El cambio organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Cree usted que la empresa realizó una correcta evaluación del riesgo económico durante los cambios que se realizaron en los servicios de seguridad?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted que los cambios que la empresa realizó en los procedimientos administrativos y operativos cumplen los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓		
3	¿La empresa donde usted trabaja informa a todas las áreas de la empresa sus reglas y procedimientos para poder posicionarla ante la competencia?	✓		✓		✓		
4	¿Cuándo se plantean cambios en la organización, los líderes motivan a sus trabajadores para que se comprometan y participen activamente de los mismos?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que las estrategias de cambio en los servicios de seguridad están adoptando una estrategia clara, concisa y bien formulada para el desarrollo organizacional?	✓		✓		✓		
6	¿Cree usted que las estrategias de cambio en los servicios de seguridad están claramente definidas y son conocidas por todos los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Ética Organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	¿Cree usted que las decisiones tomadas por los líderes de la empresa cuentan con los criterios éticos bien definidos?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que el marco ético de la organización está acorde al beneficio de todos los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que las áreas de la empresa cuentan con procedimientos claros para resolver los conflictos éticos que se presenten durante su gestión?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que los directivos de la empresa promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		

11	¿Cree usted que el programa de responsabilidad social de la empresa se identifica con la misión y visión de la organización?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que el programa de responsabilidad social establecido por la empresa, motiva y fideliza a sus trabajadores?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Resolución de conflictos	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	¿Cree usted que los trabajadores de la empresa mantienen una comunicación horizontal relacionada al trabajo con sus jefes de área?	✓		✓		✓		
14	¿Cree usted que los líderes de la empresa de seguridad, son abiertos a las sugerencias y recomendaciones de sus trabajadores?	✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que los trabajadores de la empresa resuelven oportunamente los conflictos que se presentan durante su trabajo?	✓		✓		✓		
16	¿Cree usted que los directivos de la empresa, logran mantenerse serenos y ecuanímenes en momentos de tensión o de conflicto en la organización?	✓		✓		✓		
17	¿Cree usted que el personal administrativo de la empresa está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento en los procesos de negociación estratégica de la organización?	✓		✓		✓		
18	¿Cree usted que el plan de negociación estratégica de la empresa ayuda a planificar y desarrollar acciones de mejoramiento continuo en el desarrollo organizacional?	✓		✓		✓		

Anexo 4: Validación de los instrumentos

Validación del instrumento que mide la administración estratégica

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Administración estratégica							
	DIMENSIÓN 1: Estrategia de cooperación							
1	¿Cree usted que los líderes de la empresa se aseguran de que sus trabajadores conozcan las estrategias adoptadas por la organización para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted que la estrategia competitiva establecida por la empresa de seguridad logra el compromiso y la fidelización de sus clientes?	✓		✓		✓		
3	¿Cree usted que las áreas de la empresa de seguridad unen esfuerzos y estrategias para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
4	¿Cree usted que el personal administrativo cuenta con una visión comercial para planificar y desarrollar estrategias para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que la empresa planifica y desarrolla estratégicamente las alianzas con otras organizaciones para incrementar sus ingresos?	✓		✓		✓		
6	¿Cree usted que la alianza estratégica entre la empresa de seguridad y otras organizaciones alcanzan a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Liderazgo estratégico	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Cree usted que el liderazgo de los directores fortalece el conocimiento, valores y actitudes de los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que los directores de la empresa piden la opinión de sus trabajadores para elaborar los planes estratégicos de la organización?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que los equipos de dirección de la empresa, establecen objetivamente las prioridades en los servicios de seguridad para alcanzar las metas de la organización?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que los equipos de dirección de la empresa, tienen capacidad de respuesta a los problemas que se presentan en la organización?	✓		✓		✓		
11	¿Cree usted que los líderes de la empresa de seguridad, promueven la integración de las áreas de trabajo?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que los líderes de la empresa apoyan y explican de manera clara las tareas a realizar?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Emprendimiento estratégico	✓		✓		✓		
13	¿Cree usted que la retroalimentación que los líderes de la empresa les brindan a sus trabajadores, los motiva a innovar los servicios que brindan?	✓		✓		✓		

14	¿Cree usted que la empresa de seguridad cuenta con procedimientos y reglamentos claros para innovar los servicios que brinda?	✓		✓		✓	
15	¿Cree usted que la innovación interna propuesta por la empresa está ayudando a explorar nuevas oportunidades de negocio para la organización?	✓		✓		✓	
16	¿Cree usted que los líderes de la empresa tienen dificultad en guiar a sus trabajadores sobre la innovación interna de la organización?	✓		✓		✓	
17	¿Cree usted que el plan de integración e innovación comercial de la empresa, está favoreciendo la formación y motivación de los trabajadores?	✓		✓		✓	
18	¿Cree usted que el plan de integración e innovación comercial de la empresa, permitirá conseguir socios estratégicos de cooperación para explorar nuevas oportunidades de negocio?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: FALCONI ATOCHE JHON HAYROL

DNI: 43460177

Especialidad del validador: TEMÁTICO

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

21 de noviembre de 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Administración estratégica							
	DIMENSIÓN 1: Estrategia de cooperación							
1	¿Cree usted que los líderes de la empresa se aseguran de que sus trabajadores conozcan las estrategias adoptadas por la organización para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted que la estrategia competitiva establecida por la empresa de seguridad logra el compromiso y la fidelización de sus clientes?	✓		✓		✓		
3	¿Cree usted que las áreas de la empresa de seguridad unen esfuerzos y estrategias para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
4	¿Cree usted que el personal administrativo cuenta con una visión comercial para planificar y desarrollar estrategias para responder a la competencia?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que la empresa planifica y desarrolla estratégicamente las alianzas con otras organizaciones para incrementar sus ingresos?	✓		✓		✓		
6	¿Cree usted que la alianza estratégica entre la empresa de seguridad y otras organizaciones alcanzan a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Liderazgo estratégico	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Cree usted que el liderazgo de los directores fortalece el conocimiento, valores y actitudes de los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que los directores de la empresa piden la opinión de sus trabajadores para elaborar los planes estratégicos de la organización?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que los equipos de dirección de la empresa, establecen objetivamente las prioridades en los servicios de seguridad para alcanzar las metas de la organización?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que los equipos de dirección de la empresa, tienen capacidad de respuesta a los problemas que se presentan en la organización?	✓		✓		✓		
11	¿Cree usted que los líderes de la empresa de seguridad, promueven la integración de las áreas de trabajo?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que los líderes de la empresa apoyan y explican de manera clara las tareas a realizar?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Emprendimiento estratégico	✓		✓		✓		
13	¿Cree usted que la retroalimentación que los líderes de la empresa les brindan a sus trabajadores, los motiva a innovar los servicios que brindan?	✓		✓		✓		

14	¿Cree usted que la empresa de seguridad cuenta con procedimientos y reglamentos claros para innovar los servicios que brinda?	✓		✓		✓	
15	¿Cree usted que la innovación interna propuesta por la empresa está ayudando a explorar nuevas oportunidades de negocio para la organización?	✓		✓		✓	
16	¿Cree usted que los líderes de la empresa tienen dificultad en guiar a sus trabajadores sobre la innovación interna de la organización?	✓		✓		✓	
17	¿Cree usted que el plan de integración e innovación comercial de la empresa, está favoreciendo la formación y motivación de los trabajadores?	✓		✓		✓	
18	¿Cree usted que el plan de integración e innovación comercial de la empresa, permitirá conseguir socios estratégicos de cooperación para explorar nuevas oportunidades de negocio?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: MÉNDEZ ESCOBAR MICHEL JAIME

DNI: 10797162

Especialidad del validador: METODÓLOGO

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

21 de noviembre de 2020


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento que mide el desarrollo organizacional

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
VARIABLE 2: Desarrollo organizacional								
DIMENSIÓN 1: El cambio organizacional								
1	¿Cree usted que la empresa realizó una correcta evaluación del riesgo económico durante los cambios que se realizaron en los servicios de seguridad?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted que los cambios que la empresa realizó en los procedimientos administrativos y operativos cumplen los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓		
3	¿La empresa donde usted trabaja informa a todas las áreas de la empresa sus reglas y procedimientos para poder posicionarla ante la competencia?	✓		✓		✓		
4	¿Cuándo se plantean cambios en la organización, los líderes motivan a sus trabajadores para que se comprometan y participen activamente de los mismos?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que las estrategias de cambio en los servicios de seguridad están adoptando una estrategia clara, concisa y bien formulada para el desarrollo organizacional?	✓		✓		✓		
6	¿Cree usted que las estrategias de cambio en los servicios de seguridad están claramente definidas y son conocidas por todos los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Ética Organizacional								
7	¿Cree usted que las decisiones tomadas por los líderes de la empresa cuentan con los criterios éticos bien definidos?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que el marco ético de la organización está acorde al beneficio de todos los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que las áreas de la empresa cuentan con procedimientos claros para resolver los conflictos éticos que se presenten durante su gestión?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que los directivos de la empresa promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		
11	¿Cree usted que el programa de responsabilidad social de la empresa se identifica con la misión y visión de la organización?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que el programa de responsabilidad social establecido por la empresa, motiva y fideliza a sus trabajadores?	✓		✓		✓		

	DIMENSION 3: Resolución de conflictos	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	¿Cree usted que los trabajadores de la empresa mantienen una comunicación horizontal relacionada al trabajo con sus jefes de área?	✓		✓		✓		
14	¿Cree usted que los líderes de la empresa de seguridad, son abiertos a las sugerencias y recomendaciones de sus trabajadores?	✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que los trabajadores de la empresa resuelven oportunamente los conflictos que se presentan durante su trabajo?	✓		✓		✓		
16	¿Cree usted que los directivos de la empresa, logran mantenerse serenos y ecuanímenes en momentos de tensión o de conflicto en la organización?	✓		✓		✓		
17	¿Cree usted que el personal administrativo de la empresa está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento en los procesos de negociación estratégica de la organización?	✓		✓		✓		
18	¿Cree usted que el plan de negociación estratégica de la empresa ayuda a planificar y desarrollar acciones de mejoramiento continuo en el desarrollo organizacional?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: FALCONI ATOCHE JHON HAYROL

DNI: 43460177

Especialidad del validador: TEMÁTICO

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

21 de noviembre de 2020

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 2: Desarrollo organizacional							
	DIMENSIÓN 1: El cambio organizacional							
1	¿Cree usted que la empresa realizó una correcta evaluación del riesgo económico durante los cambios que se realizaron en los servicios de seguridad?	✓		✓		✓		
2	¿Cree usted que los cambios que la empresa realizó en los procedimientos administrativos y operativos cumplen los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓		
3	¿La empresa donde usted trabaja informa a todas las áreas de la empresa sus reglas y procedimientos para poder posicionarla ante la competencia?	✓		✓		✓		
4	¿Cuándo se plantean cambios en la organización, los líderes motivan a sus trabajadores para que se comprometan y participen activamente de los mismos?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que las estrategias de cambio en los servicios de seguridad están adoptando una estrategia clara, concisa y bien formulada para el desarrollo organizacional?	✓		✓		✓		
6	¿Cree usted que las estrategias de cambio en los servicios de seguridad están claramente definidas y son conocidas por todos los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Ética Organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	¿Cree usted que las decisiones tomadas por los líderes de la empresa cuentan con los criterios éticos bien definidos?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que el marco ético de la organización está acorde al beneficio de todos los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que las áreas de la empresa cuentan con procedimientos claros para resolver los conflictos éticos que se presenten durante su gestión?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que los directivos de la empresa promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		
11	¿Cree usted que el programa de responsabilidad social de la empresa se identifica con la misión y visión de la organización?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que el programa de responsabilidad social establecido por la empresa, motiva y fideliza a sus trabajadores?	✓		✓		✓		

	DIMENSION 3: Resolución de conflictos	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	¿Cree usted que los trabajadores de la empresa mantienen una comunicación horizontal relacionada al trabajo con sus jefes de área?	✓		✓		✓		
14	¿Cree usted que los líderes de la empresa de seguridad, son abiertos a las sugerencias y recomendaciones de sus trabajadores?	✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que los trabajadores de la empresa resuelven oportunamente los conflictos que se presentan durante su trabajo?	✓		✓		✓		
16	¿Cree usted que los directivos de la empresa, logran mantenerse serenos y ecuanímenes en momentos de tensión o de conflicto en la organización?	✓		✓		✓		
17	¿Cree usted que el personal administrativo de la empresa está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento en los procesos de negociación estratégica de la organización?	✓		✓		✓		
18	¿Cree usted que el plan de negociación estratégica de la empresa ayuda a planificar y desarrollar acciones de mejoramiento continuo en el desarrollo organizacional?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: MÉNDEZ ESCOBAR MICHEL JAIME

DNI: 10797162

Especialidad del validador: METODÓLOGO

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

²Revelancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

21 de noviembre de 2020


Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Matriz de datos

Matriz de datos de la administración estratégica

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Trabajador 1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
Trabajador 2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3
Trabajador 3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	3
Trabajador 4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Trabajador 5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Trabajador 6	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	1	3
Trabajador 7	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Trabajador 8	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
Trabajador 9	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4
Trabajador 10	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
Trabajador 11	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	3	1	3	1	3
Trabajador 12	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Trabajador 13	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4
Trabajador 14	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
Trabajador 15	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3
Trabajador 16	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	4
Trabajador 17	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
Trabajador 18	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Trabajador 19	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3
Trabajador 20	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Trabajador 21	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
Trabajador 22	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3
Trabajador 23	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3
Trabajador 24	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
Trabajador 25	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3
Trabajador 26	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
Trabajador 27	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Trabajador 28	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
Trabajador 29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
Trabajador 30	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
Trabajador 31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
Trabajador 32	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
Trabajador 33	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4
Trabajador 34	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
Trabajador 35	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4
Trabajador 36	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
Trabajador 37	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Trabajador 38	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3
Trabajador 39	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
Trabajador 40	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3
Trabajador 41	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Trabajador 42	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

Matriz de datos del desarrollo organizacional

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Trabajador 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
Trabajador 2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3
Trabajador 3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	4	2	1	3
Trabajador 4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4
Trabajador 5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
Trabajador 6	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	4	3	1	3
Trabajador 7	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4
Trabajador 8	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3
Trabajador 9	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4
Trabajador 10	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
Trabajador 11	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	4	3	1	3
Trabajador 12	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4
Trabajador 13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	3	4	3	4
Trabajador 14	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
Trabajador 15	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	4	2	1	3
Trabajador 16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	4
Trabajador 17	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3
Trabajador 18	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
Trabajador 19	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	4	3	1	3
Trabajador 20	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4
Trabajador 21	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	4
Trabajador 22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3
Trabajador 23	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3
Trabajador 24	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3
Trabajador 25	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3
Trabajador 26	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	4	3	2	3
Trabajador 27	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4
Trabajador 28	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4
Trabajador 29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3
Trabajador 30	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3
Trabajador 31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3
Trabajador 32	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	4	3	2	3
Trabajador 33	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4
Trabajador 34	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
Trabajador 35	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4
Trabajador 36	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	5	3	2	3
Trabajador 37	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5
Trabajador 38	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3
Trabajador 39	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
Trabajador 40	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3
Trabajador 41	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
Trabajador 42	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3