

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“La administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional  
de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021”**

---

**Línea de Investigación**

Gerencia e Innovación

**Autores**

Contreras Lizárraga, Edgar Alfredo Br.

Corrales Quinde, Ronald

Jurado evaluador:

**Presidente** : Uceda Dávila, Lucero De Los Remedios

**Secretario** : Márquez Yauri, Heyner Yuliano

**Vocal** : Cieza Mostacero, Segundo Edwin

**Asesor**

García Crisanto, Alex

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5623-0484>

**TRUJILLO – PERÚ**

**2023**

**Fecha de sustentación: 19 de octubre del 2023**

# La administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>0%</b>	<b>%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>7%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>www.clubensayos.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>radiomaranon.org.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.upao.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.autonoma.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.dominiodelasciencias.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

9

repositorio.utp.edu.co  
Fuente de Internet

1%

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía Activo



Dr. Garcia Crisanto, Alex  
Profesor asesor

## Declaración de originalidad

Yo; García Crisanto, Alex, docente del Programa de Estudio de Administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego, asesor de la tesis de investigación titulada “La administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021”, cuya autoría pertenece a los bachilleres Contreras Lizárraga Edgar Alfredo y Corrales Quinde Ronald, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%.  
Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 30 de junio del 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las normas establecidas por la Universidad.

Trujillo, 30 de Junio de 2023



---

García Crisanto, Alex

DNI: 02640565

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5623-0484>



---

Contreras Lizárraga, Edgar Alfredo

DNI: 70674196



---

Corrales Quinde, Ronald

DNI: 44954867

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

De acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, exponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: *LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CAFETALEROS ALTO SAN IGNACIO, 2021.*

Desarrollado con el fin de obtener el título de Licenciado en Administración. El objetivo principal es: *Determinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021.*

A ustedes miembros del jurado, mostramos nuestro especial y mayor reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor y correspondiente del presente trabajo.

Atentamente.



---

Br. Contreras Lizárraga, Edgar  
Alfredo



---

Br. Corrales Quinde, Ronald

## DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi abuela María Luisa quien en el cielo esta y fue testigo de mi inicio de mi carrera, a mi madre Juana por apoyarme en todo y a mi reciente hija Lucia Valentina quien ha sido mi motivo para seguir adelante, son ellos quien me dieron grandes enseñanzas para poder alcanzar este objetivo deseado.

Edgar Alfredo Contreras Lizárraga

Dedico esta tesis a mis padres Rosendo Corrales y Emérita Quinde por todo su amor y cariño y ese apoyo mediante sus consejos de superación, los cuales han sido el motor y mi fuerza para seguir. A mis hermanos que siempre han estado a mi lado en todo momento.

Ronald Corrales Quinde

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por concedernos la vida y por darnos la oportunidad de cumplir el más grande sueño de ser profesionales; a la Universidad Privada Antenor Orrego por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y a su prestigiosa plana docente que día a día nos han compartido sus conocimientos y experiencias que son necesarias en la vida profesional.

A nuestro asesor Dr. García Crisanto Alex, por brindarnos su apoyo incondicional en cada momento siendo un eje primordial para poder lograr este estudio.

A todos los docentes que nos brindaron su apoyo para obtener el posible resultado de esta investigación, siendo una guía de comprensión y motivación a seguir.

**Los autores.**

## RESUMEN

La investigación titulada "La administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021" tuvo como objetivo determinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en dicha asociación. La muestra de investigación consistió en 109 colaboradores de la organización. El diseño de investigación utilizado fue cuantitativo, no experimental y descriptivo correlacional transversal. Para recopilar los datos, se utilizó un cuestionario compuesto por 15 ítems para medir la variable de administración estratégica y 15 ítems para medir la variable de desarrollo organizacional. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.820 para administración estratégica y 0.842 para desarrollo organizacional. Los resultados de la investigación mostraron una correlación fuerte y positiva de 0.883 entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional de los colaboradores de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, según la prueba de correlación Rho de Spearman. Además, esta asociación significativa fue respaldada por una significancia bilateral de 0.00. En conclusión, los hallazgos indican que a medida que mejora la administración estratégica en la asociación, también se mejora el desarrollo organizacional. Estos resultados son relevantes para la organización, dado que resaltan la importancia de implementar estrategias efectivas de administración para fomentar el crecimiento y desarrollo de esta.

*Palabras clave: Administración estratégica, desarrollo organizacional.*

## ABSTRACT

The research entitled "Strategic administration and its relationship with the organizational development of the Alto San Ignacio Coffee Producers Association, 2021" aimed to determine the relationship between strategic administration and organizational development in said association. The research sample consisted of 109 employees of the organization. The research design used was quantitative, non-experimental, and descriptive, cross-correlational. To collect the data, a questionnaire consisting of 15 items to measure the strategic management variable and 15 items to measure the organizational development variable was used. The reliability of the instrument was evaluated using the Cronbach's Alpha reliability test, obtaining a coefficient of 0.820 for strategic management and 0.842 for organizational development. The results of the research showed a strong and positive correlation of 0.883 between strategic management and organizational development of the employees of the Alto San Ignacio Coffee Producers Association, according to Spearman's Rho correlation test. Furthermore, this significant association was supported by a two-sided significance of 0.00. In conclusion, the findings indicate that as strategic management in the association improves, organizational development also improves. These results are relevant for the organization, since they highlight the importance of implementing effective management strategies to foster its growth and development.

*Keywords: Strategic management, organizational development.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Formulación del Problema.....	1
1.1.1. Realidad problemática .....	1
1.1.2. Enunciado del problema .....	3
1.2. Justificación .....	4
1.2.1. Teórica.....	4
1.2.2. Práctica.....	4
1.2.3. Metodológica .....	5
1.2.4. Social.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo general .....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
<b>II. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes.....	7
2.1.1. A nivel internacional.....	7
2.1.2. A nivel nacional .....	10
2.1.3. A nivel local .....	13
2.2. Marco teórico.....	14
2.2.1. Administración estratégica.....	14
2.2.2. Desarrollo organizacional .....	29
2.3. Marco conceptual .....	38
2.4. Hipótesis.....	40
2.5. Variables.....	41

2.5.1. Operacionalización de variables .....	41
<b>III. MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>	<b>42</b>
3.1. Material.....	42
3.1.1. Población.....	42
3.1.2. Muestra.....	42
3.2. Métodos.....	43
3.2.1. Diseño de investigación .....	43
3.2.2. Técnicas e instrumentos de investigación.....	44
3.2.3. Validez y confiabilidad del instrumento .....	45
3.2.4. Procesamiento y análisis de datos.....	46
<b>IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1. Presentación de resultados .....	49
4.2. Discusión de resultados.....	58
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Operacionalización de las variables .....	41
Tabla 2. Relación de expertos .....	45
Tabla 3. Nivel de aceptación del coeficiente de Alfa de Cronbach .....	45
Tabla 4. Estadístico de confiabilidad para la variable Administración estratégica .....	46
Tabla 5. Estadístico de confiabilidad para la variable Desarrollo organizacional.....	46
Tabla 6. Distribución de frecuencia de administración estratégica.....	49
Tabla 7. Distribución de frecuencia de la administración estratégica y sus dimensiones .....	50
Tabla 8. Distribución de frecuencia del desarrollo organizacional.....	51
Tabla 9. Distribución de frecuencia del desarrollo organizacional y sus dimensiones.....	53
Tabla 10. Prueba de normalidad de la variable administración estratégica y desarrollo organizacional .....	54
Tabla 11. Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional .....	55
Tabla 12. Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la implementación de estrategias y el desarrollo organizacional.....	56
Tabla 13. Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la evaluación de estrategias y el desarrollo organizacional.....	57
Tabla 14. Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional .....	58
Tabla 7. V de Aiken para el instrumento.....	83

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Formulación del Problema

#### 1.1.1. Realidad problemática

La relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en las empresas ha sido y es un tema de creciente interés y preocupación en el ámbito académico y empresarial. La administración estratégica se refiere a la formulación y ejecución de estrategias que permiten a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo, adaptándose al entorno cambiante y aprovechando oportunidades de crecimiento (Ballesteros, 2016). Mientras que el desarrollo organizacional se centra en mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización a través de cambios planificados y estructurados, promoviendo el aprendizaje, la innovación y el desarrollo del talento humano (Jaramillo, 2018). Sin embargo, en la realidad, esta relación presenta diversas problemáticas que afectan el éxito de las empresas.

En un estudio reciente realizado en varias empresas de diferentes sectores en Colombia, reveló una realidad problemática en cuanto a la mala administración estratégica y su impacto en el desarrollo organizacional. Los datos estadísticos recopilados indican que el 60% de las empresas encuestadas no cuentan con una estrategia claramente definida, lo que dificulta la alineación de los objetivos y la toma de decisiones estratégicas. Además, se observó que el 75% de estas empresas experimenta dificultades para adaptarse a los cambios del mercado, lo que se traduce en una pérdida de oportunidades de crecimiento (Fernández et al., 2019).

Mientras que en Venezuela, la falta de una administración estratégica sólida también ha afectado negativamente el desarrollo organizacional. El 45% de las empresas encuestadas reportó una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados debido a la falta de dirección clara y objetivos bien definidos. Esto ha llevado a una disminución del rendimiento y la productividad en un 30%. Asimismo, el 55% de las empresas manifestó dificultades para retener y atraer talento debido a la falta de una imagen corporativa sólida y un plan de desarrollo claro (Tóala et al., 2022).

Los datos también revelaron que la falta de seguimiento y evaluación de los resultados es un factor clave en esta problemática. El 70% de las empresas encuestadas admitió no realizar un seguimiento sistemático de sus estrategias, lo que dificulta la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas. Como resultado, el 40% de las empresas experimentó un estancamiento en su crecimiento y un aumento en los costos operativos (Tóala et al., 2022).

A nivel nacional y local, se observa una preocupante situación en cuanto a la mala administración estratégica y su impacto en el desarrollo organizacional de las empresas. Según datos estadísticos recopilados a nivel nacional, se estima que el 70% de las empresas peruanas carecen de una estrategia empresarial claramente definida. Esta falta de dirección estratégica dificulta la toma de decisiones efectivas y la alineación de los objetivos con la visión a largo plazo de la empresa (Fernández y Rivas, 2021).

En el departamento de La Libertad, específicamente, se destaca que el 60% de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad no cuentan con un plan estratégico establecido. Esto se traduce en dificultades para adaptarse a los cambios del mercado y una menor capacidad de competir en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente. Además, el 45% de estas empresas enfrenta problemas de rentabilidad debido a la falta de una estrategia sólida, lo que impacta negativamente en su desarrollo financiero y sostenibilidad a largo plazo (Aldave, 2017).

El trabajo de investigación se llevó a cabo en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio del departamento de La Libertad, una organización campesina de apoyo al desarrollo Rural, cuyos principios institucionales han permitido impulsar la práctica solidaria de desarrollo durante sus ocho años de trabajo a favor de las familias campesinas. Esta asociación se han articulado sinergias en redes y la promoción del empoderamiento de las familias campesinas en el ejercicio de sus derechos y deberes para la práctica autogestionaria de construcción de nuevos modos de buen vivir. Este proceso ha implicado un amplio esfuerzo institucional por actualizar los conocimientos y las habilidades

técnicas del recurso humano responsable de la orientación metodológica de los procesos de desarrollo al interior de la organización.

Sin embargo, la mala administración estratégica de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio durante la crisis del COVID-19 tuvo consecuencias graves en su desarrollo organizacional. Una de las principales preocupaciones fue la pérdida de ingresos. La falta de una planificación adecuada para enfrentar los desafíos económicos derivados de la pandemia resultó en una disminución significativa en la producción y venta de café, lo que afectó directamente los ingresos de la asociación y de sus miembros. Otro problema importante fue la dificultad para acceder a los mercados. Si la asociación no logra implementar estrategias efectivas para mantener y expandir sus canales de distribución, puede enfrentar obstáculos significativos. Las restricciones en el transporte y la logística, así como la falta de adaptación a las nuevas demandas del mercado durante la pandemia, dificultaron el acceso a los compradores y limitar las oportunidades de venta. Además, una mala administración estratégica llevo a desafíos en la cadena de suministro. La falta de coordinación en la adquisición de insumos, los problemas en el transporte de los productos y las dificultades en la entrega de suministros necesarios para el cultivo y procesamiento del café ocasionaron retrasos y falta de disponibilidad de recursos clave. Esto afectó la capacidad de la asociación para mantener su producción y cumplir con los compromisos comerciales, generando un impacto negativo en la sostenibilidad a largo plazo de la organización y en el bienestar de sus miembros.

Por lo tanto la presente investigación buscó determinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021.

### **1.1.2. Enunciado del problema**

¿Cómo es la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021?

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Teórica**

La investigación de la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional se justifica teóricamente pues permitió comprender cómo la administración estratégica alinea eficazmente las estrategias adoptadas por las organizaciones con su desarrollo organizacional. Mediante este análisis, se pudo determinar cómo las estrategias impactan en su crecimiento, eficiencia y capacidad de adaptación a los cambios en el entorno. Esto proporcionó una base sólida para la toma de decisiones estratégicas informadas y eficientes.

Asimismo, la investigación facilitó la identificación de prácticas efectivas de desarrollo organizacional en el contexto de la empresa cafetalera. Al explorar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional, se descubrió enfoques y prácticas que fomenten el crecimiento y la mejora continua en la empresa. Aspectos como la gestión del cambio, la cultura organizacional, el desarrollo de capacidades, el liderazgo estratégico y la gestión del talento fueron examinados en relación con su impacto en el desarrollo organizacional. Estos hallazgos teóricos son de gran utilidad para la Asociación de Productores Cafetaleros, brindándoles orientación práctica para el logro de sus objetivos y el éxito sostenible en el dinámico mercado del café

### **1.2.2. Práctica**

Investigar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional se justifica en la práctica pues mejora la toma de decisiones estratégicas al proporcionar una comprensión más profunda de cómo las decisiones estratégicas impactan en el desarrollo de las organizaciones. Los administradores cafetaleros pueden utilizar estos conocimientos para tomar decisiones más informadas, considerando las implicaciones y consecuencias de sus acciones estratégicas. Esto se traduce en una planificación estratégica más efectiva, una mejor asignación de recursos y una implementación más acertada de iniciativas estratégicas.

Asimismo, la investigación en esta área permitió identificar mejores prácticas en el desarrollo organizacional específico de las empresas

cafetaleras. Los administradores pueden beneficiarse al comprender cómo fortalecer la cultura organizacional, mejorar la gestión del talento, fomentar la innovación y facilitar la gestión del cambio en el contexto de la industria del café. Estas recomendaciones prácticas se convierten en guías útiles para implementar estrategias y prácticas efectivas que impulsen el crecimiento, la eficiencia y la adaptabilidad en las empresas cafetaleras.

### **1.2.3. Metodológica**

Investigar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional se justifica metodológicamente pues contribuye al diseño de estudios empíricos rigurosos. Se determinan las variables clave a medir y se seleccionan las técnicas de recolección de datos más apropiadas, como las encuestas. Además, se trabajó en el desarrollo y validación de instrumentos de medición específicos para evaluar la administración estratégica y el desarrollo organizacional en el contexto de las empresas cafetaleras. Estas metodologías sólidas aseguran la obtención de datos relevantes y confiables.

Asimismo, la investigación en esta área aporta al análisis de datos. Se aplicaron técnicas estadísticas adecuadas, como el análisis de correlación, para examinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional. También se utilizó el análisis de contenido temático, para comprender las percepciones y experiencias de los actores clave en la empresa cafetalera. Estos enfoques metodológicos rigurosos aseguran resultados sólidos y confiables, proporcionando una base sólida para la generación de conocimiento en esta área.

### **1.2.4. Social**

Investigar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional se justifica socialmente pues permite impulsar el desarrollo económico local al brindar insights sobre cómo mejorar la eficiencia y el crecimiento de las empresas cafetaleras. Al identificar prácticas y estrategias efectivas, se generan empleos y aumenta la productividad en estas comunidades. Esto contribuye a fortalecer la economía local, proporcionando oportunidades de empleo y mejorando el nivel de vida de las personas en la región.

Asimismo, la investigación en esta área fomenta la sostenibilidad ambiental y social en el sector cafetalero. Al explorar cómo la administración estratégica y el desarrollo organizacional integran consideraciones ambientales y sociales, promoviendo prácticas de cultivo sostenible, conservación de recursos naturales y apoyo a las comunidades locales. Esto tiene un impacto positivo en el entorno, ayudando a proteger el medio ambiente, reducir el impacto negativo en los ecosistemas y promover una mayor equidad social. Además, el enfoque en la sostenibilidad mejora la imagen de las empresas cafetaleras y fortalecer sus relaciones con los consumidores conscientes y responsables.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer la relación entre la dimensión formulación de estrategias de la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.
- Establecer la relación entre la dimensión implementación de la estrategia de la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.
- Establecer la relación entre la dimensión evaluación de la estrategia de la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. A nivel internacional

Blandon (2018), en su tesis titulada *Desarrollo organizacional para la empresa Grupo Empresarial RK en la ciudad de Pereira*, investigación para optar el título de Ingenio Industrial realizada en la Universidad Tecnológica de Pereira. Este estudio se llevó a cabo como una propuesta de Desarrollo Organizacional para el Grupo Empresarial RK, una empresa ubicada en el centro de la ciudad de Pereira. Esta empresa se compone de varias marcas que abarcan diversos sectores económicos, como la construcción, alimentos y proyectos ambientales, con el objetivo de promover una economía solidaria que fomente la sustentabilidad. El trabajo consistió en realizar un diagnóstico inicial y analizarlo con el fin de identificar y estructurar la organización. Debido a un cambio de nombre en la empresa, surgió la necesidad de consolidarla y desarrollar una propuesta para mejorar internamente. Se buscaba que la empresa fuera reconocida fácilmente y establecida en el mercado, siguiendo ciertos lineamientos básicos que se tenían en mente, pero que carecían de un respaldo operativo. El objetivo era transformarla en una organización sólida y competente. Esta investigación propone consolidar la empresa para mejorar sus estrategias de penetración en el mercado y estar a la altura de las organizaciones existentes. Además, esta investigación se presenta como una herramienta para el desarrollo de las operaciones en la empresa y sentar las bases para futuras modificaciones en sus procesos.

En cuanto al antecedente, destaca la importancia del desarrollo organizacional en las empresas, pues esta permite que muchos departamentos de esta puedan adaptar sus características en función de los objetivos, las condiciones de mercado y las posibilidades tecnológicas, todo esto, para incrementar la eficiencia y generar más rentabilidad.

Cardona et al. (2020), en su artículo de investigación *Planificación y dirección estratégica como pilares del desarrollo organizacional*, investigación publicada en la Revista Gerencia Libre. El artículo propone realizar una investigación documental sobre autores que han trabajado en

el ámbito de la planificación y la estrategia. Se explica cómo las organizaciones buscan constantemente su crecimiento, mayores ganancias, participación, visibilidad y éxito en general. En esta área radica la misión de los directivos, gerentes o tomadores de decisiones, quienes establecen metas a alcanzar en diferentes plazos, utilizando la información y los recursos disponibles en ese momento. Sin embargo, no todas las organizaciones logran alcanzar lo que se proponen. Es en este punto donde cobra importancia el papel de la planificación y dirección estratégica. Estas se encargan de analizar constantemente el entorno con el objetivo de idear cursos de acción que deben ser seguidos por todos los miembros, departamentos y actores involucrados en el proceso.

El antecedente examina la importancia de la planificación estratégica y la dirección en el desarrollo de las organizaciones. Al proporcionar un análisis detallado y enfoques prácticos, ofrece conocimientos actualizados sobre cómo implementar estrategias efectivas para mejorar el desempeño y la competitividad empresarial. Esto permite comprender mejor los fundamentos teóricos para aplicar estrategias exitosas en sus organizaciones para lograr resultados sostenibles y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

Alvarado (2020), en su investigación titulada *Implementación de la Administración Estratégica en las microempresas de Salinas*, investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración realizada en la Universidad Nacional Autónoma de San Luis Potosí. La administración estratégica es un proceso utilizado para la toma de decisiones en una organización, donde se emplean diversas estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. En esta investigación se abordan los procesos de administración estratégica en microempresas de Salinas de Hidalgo. Se ha identificado como problema la falta de planificación y diseño de estrategias en este tipo de negocios, lo que impide que la mayoría de ellos puedan desarrollarse y consolidar su operación. El objetivo de esta investigación es implementar la administración estratégica en las microempresas, ya que se considera un impulsor de crecimiento y consolidación para los negocios. La muestra seleccionada está compuesta

por propietarios de microempresas del municipio de Salinas. El objetivo principal de la investigación es identificar y caracterizar el nivel de implementación de la administración estratégica en las microempresas, así como los principales factores que contribuyen a esta situación. El enfoque de la investigación es cuantitativo, con un enfoque mixto que combina elementos descriptivos, transversales y no experimentales. Se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados revelaron una percepción positiva acerca de las acciones que deben llevarse a cabo desde las diferentes áreas funcionales para lograr el crecimiento y la permanencia de las microempresas. Sin embargo, al momento de evaluar si dichas acciones se aplican de manera efectiva, la percepción es que no se alcanzan niveles adecuados. Esto se traduce en una gestión deficiente que no permite alcanzar los objetivos económicos y sociales deseados.

Por lo tanto, la implementación de la administración estratégica representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades, reduciendo las consecuencias ante los cambios adversos, así como permitiendo la mejora de asignación de recursos y disminuyendo la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.

Tóala et al. (2022), en su artículo de investigación *La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas*, investigación publicada en la Revista Científica Dominio de las Ciencias. El objetivo de la investigación fue examinar cómo la planeación estratégica contribuye al crecimiento de las microempresas, utilizando conocimientos científicos aplicables a la estructura de estas empresas. A través de su implementación, se busca mejorar su desempeño y lograr un desarrollo empresarial que contribuya al crecimiento económico del sector. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron los métodos descriptivo, analítico y sintético, así como la técnica de encuesta, que se aplicó a 50 microempresas. Los resultados obtenidos revelaron que el 36% de las microempresas encuestadas carece de una planificación estratégica básica, y casi todas las microempresas llevan a cabo esta actividad de manera empírica. Esto ha llevado a que el 72% de las microempresas no

haya experimentado un crecimiento considerable. Según estudios, se ha demostrado que entre el 46% y el 63% de las microempresas fracasan en los primeros cuatro años de vida.

El antecedente ofrece una valiosa contribución a la comunidad científica y empresarial. A través de un análisis exhaustivo, identifica y explora el impacto de la planeación estratégica en el desarrollo organizacional de las microempresas. Al proporcionar un marco teórico y casos de estudio, esta investigación brinda conocimientos prácticos y estratégicos para mejorar la gestión y el crecimiento de las microempresas, permitiendo a los empresarios y académicos comprender mejor los factores clave para el éxito empresarial en este sector. Además, fomenta la adopción de enfoques estratégicos en las microempresas, promoviendo su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Aldave, (2017), en su investigación titulada *La administración estratégica y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Agrokasa del distrito de Supe, periodo 2017*, investigación para obtener el título profesional en Negocios Internacionales realizada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El objetivo de esta investigación fue determinar cómo la administración estratégica afecta el desarrollo organizacional de la empresa Agrokasa en el distrito de Supe durante el periodo 2017. En términos de metodología, la población objetivo consistió en 750 colaboradores responsables de la comercialización en la empresa. La muestra utilizada para la aplicación del instrumento estuvo compuesta por 254 personas, y se empleó la técnica de encuesta con un cuestionario como instrumento. Las dimensiones consideradas fueron la accesibilidad de la información, la toma de decisiones, la venta de productos y el mercado objetivo. La confiabilidad de los instrumentos fue validada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. En cuanto a los resultados, se observó que el mayor porcentaje, el 89,4% de los colaboradores, mencionó que es necesario actualizar constantemente las páginas, portadas y anuncios para aumentar la comercialización del producto y, de esta manera, promover el desarrollo organizacional de la empresa. En conclusión, se demostró que

la administración estratégica tiene un impacto significativo del 81,9% en el desarrollo organizacional de la empresa ( $Rho=0,592$ ;  $p=<0.05$ ).

En cuanto a lo anterior, se observa la administración estratégica incide en el desarrollo organizacional, puesto que esto demuestra que la administración estratégica puede dar resultados favorables en el ámbito empresarial y así en la presente investigación, tomar en cuenta diferentes aspectos para un mejor manejo de las variables.

Samana (2019), en su tesis titulada *Gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019*, investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración de empresas realizada en la Universidad Autónoma del Perú. El propósito de este estudio fue examinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. en San Isidro durante el año 2019. Se utilizó un enfoque descriptivo-correlacional y se llevó a cabo una investigación de corte transversal. La población objetivo consistió en 60 trabajadores, a quienes se les aplicaron encuestas. El problema planteado fue el siguiente: ¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. en San Isidro durante el año 2019? En la justificación, se argumentó que los gerentes de empresas ya sean privadas o públicas, deben reconocer la importancia de la gestión del conocimiento para implementar un modelo adecuado en la organización, adaptado a su realidad, con el fin de promover el desarrollo organizacional. Los resultados obtenidos mostraron que existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional ( $Rho$  de Spearman de 1,000 con un valor  $p$  de  $0,000 > 0,05$ ). Esto significa que hay una correlación considerable entre ambas variables. Se determinó que es crucial establecer sistemas que permitan a los trabajadores aportar sus conocimientos y habilidades en la búsqueda de soluciones más efectivas para la empresa.

El antecedente aporta conocimientos para las demás empresas peruanas, puesto que el desarrollo organizacional es de vital importancia, pues se observa que existe una disposición en el ámbito empresarial a la

implementación y ejecución del desarrollo organizacional, lo que indica que este tipo de desarrollo es indiferente del ámbito donde sea usado, este puede ser empleado para el bien de la empresa.

Fernández y Rivas (2021), en su tesis titulada *Planeamiento estratégico y el desarrollo organizacional de la empresa Inversiones y Servicios Generales FYR SAC, Chimbote 2021*, investigación para obtener el Título profesional de Licenciado en Administración realizada en la Universidad César Vallejo. El objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y el desarrollo organizacional en la empresa Inversiones y Servicios Generales FYR SAC en Chimbote durante el año 2021. Se utilizó una metodología aplicada y un diseño no experimental. La población consistió en 50 trabajadores, y se utilizó la misma población como muestra debido a que se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario. La confiabilidad de los instrumentos se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, y se obtuvo un resultado de confiabilidad y fiabilidad de 0,922 para la primera variable y 0,950 para la segunda variable. Se realizó la prueba de normalidad mediante Shapiro-Wilk, y los datos no se consideraron normales, ya que el valor fue menor a 0,05. En cuanto a los resultados, se encontró una relación alta y significativa ( $Rho=0,879$ ), lo que indica que a mayor planeamiento estratégico, mayor desarrollo organizacional en la empresa. En conclusión, se determinó que existe una relación significativamente alta entre el planeamiento estratégico y el desarrollo organizacional, con una correlación de Pearson de 0,879 y una significancia bilateral de 0,000.

El antecedente aporta a la presente investigación al proporcionar un caso de estudio aplicado sobre la implementación de un plan estratégico en una empresa específica, ofreciendo lecciones prácticas y perspectivas útiles para la gestión empresarial, brindando insights valiosos sobre el desarrollo organizacional y estratégico en un contexto real.

### **2.1.3. A nivel local**

Yacila (2018), en su tesis titulada *Percepción de los trabajadores sobre los factores de desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Salaverry, año 2018*, investigación para obtener el Título profesional de Licenciado en Administración realizada en la Universidad César Vallejo. La presente investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Salaverry durante el año 2018, con el objetivo de analizar la percepción de los trabajadores sobre los factores de desarrollo organizacional. Este estudio es de naturaleza cuantitativa, de nivel descriptivo y con un diseño no experimental. Se utilizó la técnica de encuesta mediante un cuestionario organizacional validado, el cual fue respondido por 100 trabajadores de dicha institución. Los resultados obtenidos revelaron que un 29% de los trabajadores tienen una percepción totalmente positiva acerca de los propósitos de la institución. Por otro lado, un 26% de los trabajadores manifestaron una percepción positiva en relación con la estructura organizacional, mientras que un 42% tuvieron una percepción favorable sobre el liderazgo. En cuanto a las relaciones, un 46% de los trabajadores expresaron una percepción positiva, mientras que un 24% consideraron que los mecanismos utilizados son útiles. Por último, un 20% de los trabajadores mostraron una percepción favorable en relación con las recompensas y la actitud frente al cambio. En conclusión, se determinó que la percepción de los trabajadores sobre los factores de desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Salaverry es generalmente positiva. Sin embargo, se recomienda prestar atención a las recompensas y la actitud frente al cambio, ya que son los factores que presentaron una percepción menos positiva en comparación con los demás.

Por lo tanto, el desarrollo organizacional es aquello que permite realizar las actividades con mayor eficiencia, puesto que suministra a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces, pues de esta manera ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

Rivasplata y Alba (2020), en su investigación titulada *Nivel de eficacia de las herramientas de administración estratégica utilizadas por las*

*empresas exportadoras del Sector Calzado de la Región La Libertad, Trujillo 2020.* Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales realizada en la Universidad Privada del Norte. El objetivo principal de esta tesis es determinar el nivel de eficacia de las herramientas de administración estratégica utilizadas por las empresas exportadoras del sector calzado en la región La Libertad. Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa y no experimental, utilizando la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento. Los resultados principales revelaron que el nivel de eficacia de la herramienta TradeMap no es significativo, ya que las empresas evaluaron su uso y encontraron que no la utilizaban con frecuencia para buscar información por producto/país, datos comerciales y estadísticas mundiales de comercio exterior. En cuanto a Siicex, el nivel de eficacia es bajo, ya que las empresas encuestadas no emplean mucho la búsqueda por producto/mercado, capacitaciones y eventos comerciales, estadísticas e informes de exportaciones, y estudios y perfiles de mercado. Sin embargo, consideran útil la información proporcionada por esta herramienta. En relación con la herramienta PromPerú, su nivel de eficacia no es óptimo, ya que las empresas no suelen utilizar en gran medida las opciones disponibles en su plataforma, a excepción de las capacitaciones, que es la forma de promoción más utilizada. En conclusión, se pudo determinar que el nivel de eficacia de las herramientas de administración estratégica utilizadas por las empresas exportadoras del sector calzado en la región La Libertad no es significativo.

La contribución del antecedente descrita anteriormente refuerza la idea que la administración estratégica se ha vuelto crucial en el mundo de los negocios, dado que el entorno es cada vez más incierto y está en constante cambio, por lo que la importancia de la administración estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Administración estratégica**

- Definición de administración estratégica

Desde la época de Fayol, la administración ha sido descrita como el proceso que abarca la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Según Benítez y Roseel (2012), esta lista puede variar de un autor a otro, pero en general, estos procesos han sido una fuente de inspiración para muchos autores en el campo de la administración. Aún hoy en día, hay autores que sostienen que otro enfoque clásico para estudiar la administración es entenderla a través de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, los Recursos Humanos y las Finanzas.

Según Mendez (2000), los beneficios que una correcta implementación de la administración estratégica puede brindar a las empresas son amplios y diversos, por mencionar algunos: (a) los modelos de gestión son cada vez más sencillos, flexibles y sostenibles; (b) fácil identificación de las capacidades - e ineficiencias - de los profesionales de las empresas como consolidación del nuevo perfil de directivos; (c) consolidación de la posición de actuación empresarial a las necesidades y expectativas del mercado (presentes y futuras); (d) mejorar los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas, y (e) incremento del ámbito de actuación y resultados de las empresas.

De acuerdo con Carrasco y Villanueva (2010), es importante que los empleados, supervisores y mandos intermedios estén familiarizados con la gestión estratégica. Al comprender la estrategia de su organización, pueden alinear mejor sus actividades comerciales con la administración de la empresa, lo que a su vez mejora su rendimiento en el ámbito comercial, aumenta las oportunidades de promoción y los hace más efectivos en sus funciones.

Como se examina a continuación, la administración estratégica es un proceso constante e interactivo que se emplea para unir la organización con su entorno. Este proceso incluye el análisis de los entornos internos y externos de la organización, la formulación de lineamientos organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (negocio, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico (Vejar, 2013).

- Teorías de la administración estratégica

La administración estratégica es un enfoque gerencial que busca establecer y lograr los objetivos a largo plazo de una organización, teniendo en cuenta el entorno externo e interno, así como los recursos y capacidades disponibles. Entre las teorías y enfoques que respaldan la administración estratégica, se mencionan a continuación:

❖ Teoría de la ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva ha sido un aporte fundamental a la administración estratégica al enfocarse en la búsqueda de una posición de liderazgo en el mercado. Desarrollada por Michael Porter, esta teoría sostiene que una organización debe buscar una ventaja competitiva sostenible para lograr un rendimiento superior en su industria. Propone tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias permiten a las organizaciones destacarse de la competencia y generar valor para los clientes, lo que a su vez puede traducirse en un rendimiento financiero superior (Figuroa, 2017).

La teoría de la ventaja competitiva pone énfasis en la importancia de comprender y analizar la dinámica competitiva de la industria en la que opera una organización. Al identificar las fuentes de ventaja competitiva, como la eficiencia en costos o la calidad diferenciada, se pueden desarrollar estrategias específicas para alcanzar y mantener esa ventaja. Esto implica la asignación eficiente de recursos y la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno competitivo, lo que permite a las organizaciones mantenerse en una posición favorable en el mercado a largo plazo (Fred, 2013).

Por lo tanto, la teoría de la ventaja competitiva ha tenido un gran impacto en la administración estratégica al proporcionar un marco conceptual para comprender cómo una organización puede lograr y mantener una posición destacada en su industria. Al enfocarse en la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque, esta teoría ayuda a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas informadas para competir de manera efectiva en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Al buscar una ventaja competitiva sostenible, las

organizaciones pueden crear valor para los clientes y obtener un rendimiento superior a largo plazo.

❖ Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades ha realizado un valioso aporte a la administración estratégica al reconocer que los recursos y capacidades internos de una organización son fuentes clave de ventaja competitiva. Esta teoría sostiene que una organización debe identificar y desarrollar sus recursos tangibles e intangibles, como activos financieros, tecnología, conocimiento, talento y reputación, para lograr una posición favorable en el mercado. Al aprovechar estos recursos y capacidades de manera efectiva, una organización puede diferenciarse de sus competidores y generar valor para los clientes (Fred, 2013).

La teoría de los recursos y capacidades destaca la importancia de la gestión estratégica de los activos internos de una organización. A través de la identificación de recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles (VRIN, por sus siglas en inglés), las organizaciones pueden establecer una ventaja competitiva sostenible. Además, esta teoría enfatiza la necesidad de desarrollar capacidades y competencias distintivas que se alineen con la estrategia organizacional, lo que implica invertir en la formación y adquisición de talento, así como en la mejora continua de procesos y sistemas (Figuroa, 2017).

Por lo tanto, la teoría de los recursos y capacidades ha enriquecido la administración estratégica al proporcionar una perspectiva interna de las organizaciones y su impacto en la ventaja competitiva. Al identificar y desarrollar los recursos y capacidades estratégicos, las organizaciones pueden construir una base sólida para su éxito a largo plazo. Esta teoría subraya la importancia de la gestión efectiva de los activos internos, así como de la alineación entre las capacidades organizacionales y la estrategia. Al hacerlo, las organizaciones pueden crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

❖ Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia ha realizado un valioso aporte a la administración estratégica al reconocer que no existe una única fórmula o enfoque universalmente válido para todas las situaciones organizacionales. Esta teoría sostiene que las prácticas de gestión deben adaptarse a las circunstancias específicas de cada situación, dado que diferentes contextos requieren diferentes enfoques estratégicos. Al considerar los factores internos y externos que afectan a una organización, la teoría de la contingencia ayuda a identificar las mejores prácticas y estrategias para maximizar la eficacia y la eficiencia (Figueroa, 2017).

La teoría de la contingencia reconoce que las organizaciones operan en entornos complejos y dinámicos, donde factores como la tecnología, la cultura, la estructura y los recursos tienen un impacto significativo en la forma en que se deben tomar decisiones y establecer estrategias. Este enfoque considera que cada situación es única y requiere un análisis detallado antes de definir la estrategia adecuada. Al hacerlo, la teoría de la contingencia ayuda a las organizaciones a evitar el enfoque "talla única" y a adaptar su enfoque estratégico a las circunstancias específicas que enfrentan (Fred, 2013).

Por lo tanto, la teoría de la contingencia ha enriquecido la administración estratégica al destacar la importancia de la adaptación y flexibilidad en la toma de decisiones estratégicas. Reconociendo la diversidad de factores internos y externos que influyen en las organizaciones, esta teoría ayuda a desarrollar estrategias que sean adecuadas para las condiciones particulares en las que opera una organización, permitiendo así un enfoque más efectivo y ajustado a las circunstancias cambiantes.

- Proceso de la administración estratégica

Autores como Certo et al. (2005), Fernández y Berton (2005), Oliveira (2005), Tavares (2005) y Wright et al. (2000), entre otros, han identificado diversas etapas fundamentales en el diseño del modelo de administración estratégica, tales como: (a) análisis de los entornos internos y externos; (b) establecimiento de la guía organizativa (metas y objetivos); (c) formulación

de estrategias (corporativas, de unidades de negocio, funcionales); (d) implementación de las estrategias; y (e) control estratégico.

❖ Análisis de los entornos interno y externo

Este tema se enfoca en la primera fase del proceso: el análisis de entornos. Según Certo et al. (2005), el análisis es el proceso mediante el cual se evalúa el entorno organizacional con el fin de identificar las oportunidades y riesgos actuales y futuros que podrían afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. En esta misma línea, Taylor (1985), sostiene que el entorno organizacional abarca todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influir en el progreso hacia el logro de metas. Por lo tanto, comprender el entorno organizacional resulta fundamental para el éxito de una empresa. En consecuencia, la administración debe recopilar de forma continua datos sobre los factores ambientales relevantes y considerar su impacto en el negocio.

Para llevar a cabo un análisis efectivo del entorno, es crucial que el administrador tenga un sólido entendimiento de cómo se estructuran los entornos corporativos. Según Certo et al. (2005), el entorno de una organización se puede dividir en tres niveles: entorno general, entorno operativo y entorno interno.

Lobato (2003), el medio ambiente general es la más compleja de las divisiones ambientales. Es complicado delimitar sus fronteras, ya que abarca una serie de variables que impactan tanto en las empresas como en la competitividad de los diferentes sectores industriales y en la sociedad en general. Según Villagra (2012), este grupo de variables constituyen amplios segmentos ambientales como económicos, sociales, políticos, tecnológicos y culturales. Mientras tanto, el número de fuerzas en el entorno macro es variable, según varios autores.

Aunque Fernández y Berton (2005) abordan las cinco fuerzas competitivas de Porter, se reconoce la necesidad de emprender acciones ofensivas o defensivas para establecer una posición ventajosa en la industria. Esto implica la intención de mantener una posición a largo

plazo y superar el desempeño de los competidores. Es esencial analizar las estrategias generales propuestas por Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

De acuerdo con Oliveira (2005), durante esta fase se examinan las amenazas y oportunidades presentes en el entorno externo de la empresa, siendo esta la mejor manera de prevenir o aprovechar estas situaciones. La empresa debe observar el entorno externo en el que se encuentran tanto las oportunidades como las amenazas.

En consecuencia, el objetivo de recopilar toda esta información es brindar apoyo a la dirección en la determinación del rumbo futuro de la organización. Estos análisis involucran una revisión y evaluación exhaustiva de todos los datos relacionados con el entorno interno y externo, los cuales pueden obtenerse de diversas fuentes como informes, libros de conferencias, periódicos, entre otros recursos.

De este modo, únicamente tras considerar detenidamente los resultados de un análisis completo del entorno interno y externo de la empresa, los directivos estarán en condiciones de elaborar una misión organizacional apropiada y establecer metas que sean coherentes y acordes con ella.

❖ Establecimiento de las directivas organizacionales: metas y objetivos

Este tema se enfoca en la misión y los objetivos, dos elementos significativos que suelen ser empleados por los directivos para formular y establecer la política corporativa.

De acuerdo con Berardo y Cortes (2007), la declaración de la misión debe abordar tres interrogantes fundamentales: "a) ¿Cuál es nuestra identidad? B) ¿Cuál es nuestro propósito? C) ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Por lo tanto, la declaración de misión debe proporcionar a la organización un sentido de propósito y dirección. Incluye los objetivos centrales del negocio y se enfoca fuera de la empresa, es decir, satisfacer las demandas de la sociedad, el mercado o el cliente.

Según Meza (2003), se argumenta que al reconocer la importancia de establecer metas claras, se moldea el comportamiento gerencial de una organización a corto, mediano y largo plazo. Aquellas empresas que definen sus metas de manera precisa crean el respaldo necesario para alcanzar su misión y establecer con claridad el estado futuro que desean lograr como empresa.

Se concluye que una gestión efectiva se inicia con la organización, o al menos con una comprensión clara de los objetivos a alcanzar. Para ser útiles, las metas deben ser más que palabras; debe tener un significado tangible para el gerente a fin de lograr su participación y compromiso de manera genuina, efectiva y permanente (Soto, 2009).

Según Certo et al. (2005), la creación de directrices organizacionales implica tres etapas principales, las cuales se describen a continuación:

- ✚ En la primera fase, se lleva a cabo una reflexión sobre los resultados del análisis del entorno. Este análisis debe proporcionar a los administradores la información necesaria para realizar dicha reflexión. Los datos deben ser recopilados de todos los niveles del entorno organizacional, incluyendo el entorno general, operativo e interno. El examen de estos datos debe permitir determinar el nivel del entorno organizacional y la importancia de diversos temas estratégicos para la organización.
- ✚ En la segunda fase, se desarrolla una misión organizacional efectiva. La información obtenida del análisis del entorno se utiliza como base sólida para construir la misión corporativa. Una vez que el gerente comprende el entorno interno y externo, está mejor preparado para delinear una propuesta o misión apropiada para la organización. Una misión organizacional eficaz es aquella que refleja el entorno organizacional y, por lo tanto, aumenta la probabilidad de supervivencia a largo plazo de la organización.
- ✚ En la tercera etapa, se lleva a cabo el establecimiento de metas organizacionales efectivas. Por lo tanto, una vez que se ha desarrollado la misión organizacional, es necesario formular metas organizacionales efectivas que sean coherentes con dicha misión.

Con el tiempo, el proceso utilizado por los gerentes para desarrollar objetivos corporativos evoluciona en cuatro fases: (a) en la primera fase, se analizan las tendencias ambientales; (b) en la segunda fase, se establecen los objetivos de la organización; (c) se crea una jerarquía de objetivos en la tercera fase; (d) en la cuarta fase, se establecen metas individuales.

Después de analizar el entorno y establecer la directiva organizacional, la gerencia tiene la capacidad de explorar diferentes cursos de acción, buscando así el éxito de la organización a través de la formulación de estrategias. Esta formulación estratégica se realiza en tres niveles organizacionales: el nivel empresarial, el nivel de unidades de negocio y el nivel funcional.

- ❖ Formulación de la estrategia: empresarial, unidad de negocios y funcional

La etapa siguiente en el proceso de gestión estratégica consiste en formular la estrategia a nivel organizacional, abarcando tanto el nivel empresarial como el de unidades de negocio y funcional.

Según lo planteado por Certo et al. (2005), la estrategia se define como un conjunto de acciones planificadas que tienen como objetivo garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. La formulación de estrategias implica proyectar y seleccionar las estrategias que conduzcan al logro de las metas establecidas por la organización.

En consecuencia, con el fin de desarrollar adecuadamente la estrategia de una organización, los directivos deben poseer un profundo entendimiento de distintos enfoques para la formulación estratégica, como el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; el análisis de puntos críticos, la matriz de crecimiento del Boston Consulting Group y la matriz de cartera de factores múltiples de General Electric.

En primer lugar, se menciona dos técnicas empleadas en el análisis del entorno, ya que este proceso resulta fundamental para el desarrollo de estrategias exitosas. Ambas técnicas son herramientas que

proporcionan información valiosa para la formulación estratégica en diferentes niveles: organizacional, empresarial y funcional.

Según Certo et al. (2005), los directivos consideran que el análisis del entorno interno y externo brinda la información necesaria para dar inicio al proceso de formulación estratégica. En consecuencia, a continuación se presentan de manera resumida dos enfoques enfocados en este aspecto: el análisis de puntos críticos y el análisis de factores internos y externos.

Según Certo et al. (2005), el análisis de puntos críticos ofrece una estructura necesaria para evaluar la situación actual de la organización y fomentar la formulación de estrategias efectivas. Para lograr esto, se deben abordar cuatro preguntas fundamentales: (a) ¿Cuáles son los propósitos y objetivos de la organización?; (b) ¿Hacia dónde se dirige actualmente la organización?; (c) ¿Qué factores ambientales críticos enfrenta en la actualidad la organización?; y (d) ¿Qué acciones se pueden tomar para lograr de manera más efectiva los objetivos organizacionales en el futuro?

Según Certo et al. (2005), si bien las preguntas pueden ser útiles para evaluar los factores directos internos y externos, gran parte del trabajo radica en responderlas de manera precisa. Esto implica determinar la importancia relativa de cada factor y evaluar su posible impacto en la formulación de la estrategia. Por lo tanto, la importancia relativa de cada aspecto puede variar según el nivel en el cual se esté desarrollando la estrategia (ya sea a nivel organizacional, comercial o funcional).

En relación con el estudio de los factores externos, Tavares (2005) sostiene que la formulación de una estrategia exitosa requiere una evaluación exhaustiva y predictiva del entorno externo. Esto implica establecer objetivos competitivos, considerar las perspectivas presentadas por los escenarios macro, analizar las relaciones y el entorno competitivo. La preparación estratégica debe dirigirse hacia el exterior, con el objetivo de descubrir oportunidades, neutralizar o minimizar las amenazas presentes y futuras para el desempeño de la

organización, e identificar y crear los medios necesarios para lograr las relaciones deseadas.

Tavares (2005) explica que todas las capacidades y habilidades de la organización, que se resumen en sus competencias centrales y distintivas, deben ser identificadas internamente con el fin de convertirlas en fortalezas. Esto permitirá aprovechar oportunidades y mitigar debilidades, evitando así que surjan amenazas dentro de la organización.

En consecuencia, se formulan estrategias comerciales con el objetivo de alcanzar los objetivos globales de la empresa. Por otro lado, las estrategias de negocio se desarrollan para apoyar a cada división o unidad de negocio, contribuyendo de la manera más efectiva posible a su funcionamiento. Asimismo, las estrategias funcionales son elaboradas por expertos en diversos campos de la empresa, como finanzas, marketing, recursos humanos, entre otros. Aunque se analicen por separado, estas tres estrategias deben estar sincronizadas y coordinadas entre sí para lograr la máxima eficiencia.

#### ❖ Implementación

La implementación constituye la cuarta etapa del proceso de administración estratégica. En esta fase, se llevan a cabo las estrategias que surgieron en las etapas anteriores del proceso. Sin una implementación efectiva de la estrategia, las organizaciones no pueden obtener los beneficios derivados del análisis del entorno, el establecimiento de directrices corporativas y la formulación de una estrategia empresarial.

Certo et al. (2005) propone cinco actividades para la implementación de la estrategia: (a) análisis de los cambios estratégicos, (b) análisis de la estructura organizativa, (c) análisis de la cultura organizacional, (d) selección de un enfoque de implementación, y (e) implementación y evaluación de la estrategia.

En primer lugar, es necesario analizar los cambios generados por las estrategias. Según Fernández y Berton (2005), la implementación de

una estrategia siempre conlleva cierto grado de variación. En algunos casos, los cambios serán extensos, mientras que en otros serán parciales y localizados. Para el análisis, se sugiere considerar tres conjuntos de cambios que deben ocurrir de manera equilibrada y coherente con la estrategia. Estos cambios se refieren a transformaciones en la estructura organizativa, las personas y los procesos de la organización.

El análisis de la estructura organizativa es una etapa valiosa en la práctica estratégica, ya que obliga a los gerentes a considerar cómo la estructura afecta las tareas que deben llevarse a cabo. En la mayoría de los casos, la estructura y la participación del personal son adecuadas para una implementación exitosa. En otros casos, realizar un cambio temporal en la estructura puede simplificar la implementación sin generar problemas innecesarios. Sin embargo, en algunos casos poco comunes, cuando una estructura organizativa específica es tan inadecuada que dificulta la implementación efectiva de una buena estrategia, se vuelve necesario revisarla. Sin embargo, antes de que el gerente pueda concluir que es necesario reconstruir la estructura de una organización, se deben considerar otros factores, y uno de los más importantes es la cultura organizacional.

Existen diversas formas de desarrollar, mantener o modificar las culturas organizacionales. No obstante, cambiar la cultura organizacional es un desafío que, en caso de lograrse, puede llevar muchos años. En general, establecer, modificar o mantener una cultura de estrategias deshonestas puede ser implementado en la cultura organizacional existente. En este caso, las estrategias formuladas se implementan sin una validación profunda de la cultura organizacional. Sin embargo, cuando se producen cambios radicales en la estrategia y una reorientación de la organización, puede ser necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización. No obstante, a menudo es más efectivo mantener separadas las culturas radicalmente diferentes de las empresas adquiridas, evitando así choques culturales adicionales y problemas potencialmente graves derivados de la fusión.

En esta etapa, la labor de los gerentes es identificar un enfoque adecuado para implementar la estrategia. Basándose en su investigación sobre las prácticas de gestión en diferentes empresas, Bourgeois y Brodwin (1984), proponen cinco enfoques fundamentales para la implementación de estrategias: orientación ascendente, cambio organizacional, colaboración, cultura y crecimiento.

Estos enfoques abarcan desde solicitar a las autoridades la implementación de una estrategia previamente formulada, hasta proporcionarles condiciones profesionales para su crecimiento y brindarles una base sólida para desarrollar e implementar sus propias estrategias. En cada enfoque, el gerente desempeña un papel específico en el proceso y utiliza diferentes métodos de administración estratégica.

A estas alturas, el gerente tiene una comprensión clara del nivel de cambio estratégico que debe ser implementado. Además, basándose en el análisis de la estructura y cultura organizacional, el gerente ya tiene conocimiento de qué factores dentro de la organización facilitarán o dificultarán la implementación. Un enfoque de implementación es adecuado cuando se aprovechan las oportunidades y fortalezas de la organización, al tiempo que se evitan, previenen o minimizan los problemas. La tarea en esta etapa es llevar a cabo la implementación de las estrategias y evaluar los resultados obtenidos.

#### ❖ Control

Conforme se lleva a cabo la implementación de las estrategias, comienza el proceso de control estratégico. Este proceso implica evaluar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos de la organización. Para lograrlo, la gerencia puede necesitar realizar cambios en sus estrategias o prácticas, con el fin de mejorar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, según Rubio (2004), el control estratégico desempeña un papel importante y necesario, ya que permite supervisar lo planificado, identificar errores cometidos durante la planificación o

ejecución, y buscar alternativas que minimicen o corrijan dichos errores a tiempo.

En efecto, Pavez (2008) explica que el control estratégico puede considerarse como un "mediador" de las interacciones entre las variables del entorno y las dimensiones internas de la empresa. Utilizando medidas de desempeño tanto cualitativas como cuantitativas, la alta dirección utiliza el control estratégico para mantener un equilibrio entre las dimensiones internas de la empresa y el entorno externo.

En la realidad práctica, los gerentes implementan el control estratégico siguiendo tres etapas distintas dentro de una organización. Estas etapas permiten medir el rendimiento institucional, compararlo con estándares y patrones establecidos, y tomar las acciones correctivas necesarias.

Certo et al. (2005) detalla estas tres etapas de la siguiente manera: a) evaluar el rendimiento de la organización; b) comparar el rendimiento de la organización con los objetivos y estándares establecidos; c) identificar las acciones correctivas necesarias para mejorar el rendimiento de la organización.

En la etapa inicial, de acuerdo con Pinto y Carvajal (2010), el gerente tiene la capacidad de evaluar los niveles de desempeño utilizando distintas fuentes, como informes escritos, informes verbales y observaciones personales. Según Pinto y Carvajal (2010), estas mediciones implican registrar el trabajo realizado a medida que se lleva a cabo, permitiendo así comparar el desempeño (resultado) con el valor del estándar establecido.

De acuerdo con Pinto y Carvajal (2010), estas medidas pueden ser expresadas en diferentes unidades, como volumen de producción, productividad, costo unitario o nivel de calidad. La fase de control, que implica la medición, consiste en proporcionar información precisa sobre los resultados del trabajo al responsable encargado de analizarlo y corregirlo.

En la segunda etapa, según Certo et al. (2005), los resultados de las medidas de desempeño organizacional deben ser comparados con dos puntos de referencia establecidos: metas y modelos organizacionales. Los modelos se desarrollan para reflejar los objetivos de la organización, proporcionando pautas que indiquen niveles aceptables de desempeño institucional. Los modelos específicos que las organizaciones crean pueden variar de una empresa a otra. En general, la gerencia debe desarrollar modelos en todas las áreas de desempeño relacionadas con los objetivos corporativos, como ganancias, posicionamiento en el mercado, productividad, liderazgo, desarrollo personal, actitud de los directivos, responsabilidad social, equilibrio entre metas a corto y largo plazo, entre otros.

De acuerdo con Pinto y Carvajal (2010), la última etapa del proceso de control consiste en tomar medidas correctivas para abordar las desviaciones significativas. Esta etapa permite realizar ajustes en las operaciones según sea necesario para alcanzar los resultados planificados inicialmente. Cuando se detectan diferencias importantes, es responsabilidad del gerente tomar acciones inmediatas y decididas. Un control efectivo no admite demoras, excusas o excepciones innecesarias.

Según Certo et al. (2005), para asegurar el éxito del control estratégico, es fundamental que la gerencia cuente con información precisa y confiable que refleje diversas medidas del desempeño organizacional. La disponibilidad de información adecuada es esencial para llevar a cabo un control estratégico eficiente, por lo tanto, se evalúa el sistema de información en detalle.

- Dimensiones de la administración estratégica

El respaldo bibliográfico para el desarrollo de la presente investigación tesis sobre administración estratégica se refiere al conjunto de conocimientos y enfoques que se consideran como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias con el fin de ayudar a una empresa a lograr sus objetivos (Alarcon, 2019).

Las dimensiones para este autor son:

- ❖ **Formulación de estrategias:** El autor hace referencia al primer paso de la administración estratégica, que implica una serie de pasos para desarrollar una planificación que toda organización debe seguir. Estos pasos incluyen el establecimiento de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y objetivos específicos, lo cual permitirá que la empresa sea más competitiva frente a sus competidores. Los indicadores clave de esta dimensión son la misión, visión, análisis, objetivos y valores.
- ❖ **Implementación de estrategias:** El segundo elemento se encarga de coordinar y dirigir las actividades establecidas en la planificación. Esta dimensión consta de seis pasos críticos a seguir, entre los cuales se encuentran las estrategias internas y externas que contribuyen al logro de los objetivos a corto plazo. También es importante contar con una estructura organizativa sólida, políticas adecuadas, recursos suficientes y motivación para alcanzar una situación futura deseada y cumplir con los objetivos establecidos. Los indicadores clave de esta dimensión son las estrategias, políticas, recursos, procedimientos y resultados.
- ❖ **Evaluación de estrategias:** Es el elemento final encargado de evaluar si la planificación, coordinación y dirección se llevaron a cabo de manera eficiente, ya que esto es crucial para realizar un seguimiento constante y corregir las situaciones que no estén funcionando de la mejor manera y corregirlas oportunamente. El objetivo es lograr los éxitos y alcanzar los objetivos a medida que avanza el tiempo.

### **2.2.2. Desarrollo organizacional**

El Desarrollo Organizacional (DO) es la herramienta más utilizada por las organizaciones que buscan la mejora continua en un entorno globalizado, altamente competitivo y en constante evolución. De esta forma, las organizaciones se ven obligadas a superar la resistencia al cambio y buscar el equilibrio entre las metas organizacionales y las metas personales de quienes las crearon (Quispe, 2013).

Hoy en día, el factor humano es conocido como el factor determinante para el logro de las metas y por ende del éxito de una organización. Por lo

tanto, cada vez es más importante investigar los factores que determinan la motivación y el desempeño de las personas (Tovar, 2009).

- Definición del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es la disciplina de ver organizaciones y grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el desarrollo organizacional no se considera una función dentro de la estructura organizativa; esto se debe a que el personal interno está increíblemente involucrado en las políticas y procesos internos y, por lo tanto, pierde perspectiva (Miranda, 2006). Se buscan representantes externos que examinen y observen procesos y cuestionen políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras. En ocasiones este trabajo se integra en el departamento de recursos humanos, e incluso en otra área, como la planificación estratégica aunque de igual manera, se pierde la misma perspectiva; por lo tanto, es recomendable contratar consultores externos (Melero, 2013). Lo anterior se justifica y define en función del tamaño de la organización, el grado de complejidad y el nivel de madurez de los procesos humanos.

El desarrollo organizacional ofrece diferentes modelos que tienen en cuenta tres variables: estrategia, estructura y cultura. Estas variables se analizan por su interdependencia para diagnosticar la situación y tomar las acciones adecuadas para lograr metas tanto institucionales como individuales (Calderon, 2006).

- Características del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene una serie de características, entre las que se encuentran: (a) un proceso dinámico y continuo; (b) utilizar estrategias, métodos y herramientas para optimizar la interacción entre personas y grupos; y (c) mejora continua y renovación de sistemas (Mora, 2008).

Para que el desarrollo organizacional funcione bien, es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos que busque desarrollar el potencial de las personas, grupos,

subsistemas y sus relaciones internas y externas (Ojeda, 2016). El desarrollo organizacional no debe verse como un proyecto, capacitación o una solución inmediata a un momento de crisis; es decir es como una intervención aislada.

- Surgimiento del desarrollo organizacional

Calderon (2016), revela los orígenes del Desarrollo Organizacional a través del estudio de la psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de Western Electric Company en Estados Unidos, en esta empresa se ha estudiado el efecto de las condiciones laborales sobre el desempeño y la productividad de los empleados. Sin embargo, se cree que el movimiento surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre las personas, la organización y el entorno, buscando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El desarrollo organizacional surge después de la teoría del comportamiento, pero con un enfoque sistemático (Regalado, 2002).

De acuerdo con Jardon (2000), el origen del desarrollo organizacional se atribuye a varios factores, entre los que destacan los siguientes: (a) la relativa dificultad de intentar sistematizar los conceptos de diversas teorías de gestión, dado que tienen enfoques diferentes y en ocasiones entran en conflicto con diferentes teorías de gestión con las otras teorías; (b) profundizar en el estudio de la motivación humana y su intervención en la dinámica de las organizaciones; (c) el establecimiento del Laboratorio Educativo Nacional Bethel (N.T.L.) en 1947 y la primera investigación de laboratorio sobre el comportamiento de grupo; (d) la publicación de un libro por un grupo de psicólogos de N.T.L. en 1964 han surgido las investigaciones que ha realizado sobre el Training Group, sus resultados y las posibilidades de aplicación en las organizaciones; (e) la magnitud y la cantidad de cambios en el mundo, como el aumento del tamaño de la organización, el aumento de la diversidad y la complejidad gradual de la tecnología moderna; y (f) combinación de dos tendencias: estructura y estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

El desarrollo organizacional se limitó inicialmente al nivel de conflicto interpersonal de pequeños grupos, luego pasó a la administración pública

y finalmente a todas las diferentes organizaciones humanas aplicando varios modelos y procedimientos según los diferentes niveles organizacionales. Los modelos utilizados en el desarrollo organizacional incluyen una variedad de técnicas de diagnóstico y acción, habilidades interpersonales y de gestión (Gomez, 2004).

- Teorías del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio planificado y sistemático que busca mejorar el desempeño y la eficacia de una organización. Entre las teorías y enfoques que respaldan el desarrollo organizacional, se mencionan a continuación:

❖ Teoría de sistemas

La teoría de sistemas ha sido fundamental para el desarrollo organizacional al proporcionar un enfoque holístico y sistemático para comprender y mejorar el funcionamiento de las organizaciones. En primer lugar, esta teoría reconoce que las organizaciones son sistemas complejos compuestos por partes interdependientes que interactúan entre sí. Esto permite a los líderes y gerentes comprender cómo los cambios en una parte del sistema pueden afectar a otras partes y a todo el sistema en su conjunto (Catillo, 2018).

En segundo lugar, la teoría de sistemas destaca la importancia de adoptar un enfoque de sistemas abiertos, reconociendo que las organizaciones están influenciadas por su entorno externo. Esto implica que las organizaciones deben adaptarse y responder a los cambios en su entorno para sobrevivir y prosperar. Además, este enfoque promueve la colaboración y la comunicación efectiva entre la organización y su entorno, lo que puede generar beneficios mutuos (Jaramillo, 2018).

Por último, la teoría de sistemas ofrece herramientas y técnicas para analizar y mejorar el desempeño organizacional. Los líderes pueden utilizar herramientas como el análisis de sistemas, el análisis de causa y efecto y el enfoque de mejora continua para identificar problemas, diseñar soluciones y medir el impacto de las intervenciones. Esto permite a las organizaciones adaptarse y evolucionar en un entorno dinámico y

competitivo, mejorando su eficiencia, productividad y capacidad de innovación (Melero, 2013).

Por lo tanto, la teoría de sistemas ha sido invaluable para el desarrollo organizacional al proporcionar una perspectiva integrada y un enfoque sistémico para comprender y mejorar las organizaciones. Su enfoque en la interdependencia, la adaptación y el análisis permite a los líderes abordar los desafíos organizacionales de manera más efectiva y promover el crecimiento y el éxito sostenible de la organización en un mundo en constante cambio.

#### ❖ Teoría del cambio organizacional

La teoría del cambio organizacional ha sido fundamental para el desarrollo organizacional al proporcionar un marco conceptual y práctico para comprender y gestionar los procesos de cambio en las organizaciones. En primer lugar, esta teoría reconoce que las organizaciones enfrentan constantemente la necesidad de adaptarse a los cambios internos y externos para mantener su relevancia y competitividad. Proporciona herramientas y enfoques para comprender los procesos de cambio, como el modelo de Lewin, que destaca la importancia de desplazar y reequilibrar las fuerzas que sostienen el statu quo y facilitar la adopción de nuevos comportamientos y prácticas (Melero, 2013).

En segundo lugar, la teoría del cambio organizacional enfatiza la importancia de la gestión del cambio y la participación de los miembros de la organización. Reconoce que el cambio exitoso requiere el compromiso y la colaboración de todas las partes interesadas, desde los líderes hasta los empleados de todos los niveles. Proporciona enfoques para fomentar la comunicación, la motivación y la capacitación, así como la creación de un entorno de apoyo y confianza que facilite la aceptación y adopción del cambio (Jaramillo, 2018).

Por último, la teoría del cambio organizacional promueve un enfoque iterativo y de aprendizaje continuo. Reconoce que el cambio no es un evento aislado, sino un proceso que requiere una evaluación constante,

retroalimentación y ajustes. Proporciona herramientas y técnicas para monitorear y evaluar el progreso del cambio, identificar obstáculos y oportunidades, y realizar ajustes necesarios para asegurar la efectividad y el éxito sostenible del cambio (Catillo, 2018).

Por lo tanto, la teoría del cambio organizacional ha sido invaluable para el desarrollo organizacional al proporcionar una base teórica y práctica para comprender y gestionar los procesos de cambio en las organizaciones. Su enfoque en la adaptación, la participación y el aprendizaje continuo permite a las organizaciones abordar el cambio de manera más efectiva y promover una cultura de cambio y mejora constante. Esto les permite mantenerse ágiles y resistentes en un entorno empresarial en constante evolución y lograr resultados exitosos en sus esfuerzos de cambio y transformación.

#### ❖ Teoría del aprendizaje organizacional

La teoría del aprendizaje organizacional ha sido fundamental para el desarrollo organizacional al proporcionar un marco conceptual y práctico para impulsar el aprendizaje y la mejora continua dentro de las organizaciones. En primer lugar, esta teoría reconoce que las organizaciones son sistemas vivos que pueden aprender y adaptarse. Destaca la importancia de la adquisición, interpretación y aplicación de conocimientos tanto a nivel individual como colectivo. Esto permite a las organizaciones identificar y aprovechar las oportunidades, así como abordar los desafíos y problemas de manera más efectiva (Catillo, 2018).

En segundo lugar, la teoría del aprendizaje organizacional promueve una cultura de aprendizaje en la organización. Reconoce que el aprendizaje no es un evento aislado, sino un proceso continuo que implica compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas entre los miembros de la organización. Fomenta la colaboración, la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva como medios para mejorar el desempeño individual y colectivo. Además, esta teoría destaca la importancia de la experimentación y la toma de riesgos controlados para fomentar la innovación y el descubrimiento de nuevas formas de hacer las cosas (Melero, 2018).

Por último, la teoría del aprendizaje organizacional destaca la importancia de la gestión del conocimiento. Reconoce que el conocimiento es un activo estratégico para las organizaciones y que debe ser gestionado y compartido de manera efectiva. Proporciona enfoques y herramientas para capturar, almacenar y difundir el conocimiento dentro de la organización, permitiendo que se convierta en un recurso compartido y accesible para todos. Esto fomenta la creación de una base de conocimientos colectiva y el desarrollo de capacidades organizacionales que impulsan el éxito y la competitividad a largo plazo (Jaramillo, 2018).

Por lo tanto, la teoría del aprendizaje organizacional ha sido invaluable para el desarrollo organizacional al promover una cultura de aprendizaje, colaboración y mejora continua. Su enfoque en el aprendizaje individual y colectivo, la gestión del conocimiento y la experimentación permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos cambiantes. Al enfatizar la importancia del aprendizaje como un proceso continuo y compartido, esta teoría impulsa el desarrollo de capacidades organizacionales y la innovación, lo que conduce a un mayor desempeño y éxito en el logro de los objetivos organizacionales.

- **Objetivos del desarrollo organizacional**

Muñoz (2001), indica que el desarrollo organizacional debe resultar de objetivos específicos una vez que se ha identificado la condición a mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse según cada situación. Entre estos objetivos destacan los siguientes: (a) desarrollar la capacidad de cooperación entre individuos y grupos para fomentar el espíritu de equipo y la integración de todos los interesados; (b) integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y el personal que la compone; (c) mejorar los sistemas de información y comunicación; (d) desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y fidelidad a la empresa; (e) desarrollar el potencial de las personas en los campos técnico, administrativo e interpersonal; (f) crear un ambiente de confianza; y (g) crear un clima de

comprador para conocer las realidades organizacionales para diagnosticar y solucionar problemas.

- Críticas y limitaciones del desarrollo organizacional

Una de las principales críticas al desarrollo organizacional es el énfasis en la educación emocional. Cuando se le da más importancia a las reacciones y el comportamiento de las personas que a su trabajo o habilidades administrativas. Por tanto, existe el riesgo de perder el foco en convertirse en una técnica terapéutica y desarrollar otras habilidades necesarias para el desempeño laboral (Parra, 2010).

Otra crítica es que a veces se utiliza el desarrollo organizacional para mostrar una imagen en beneficio personal de varias personas. Es decir, cuando se prioriza la imagen pública de la organización más que la mejora de las condiciones internas (López, 2008). Dado que el desarrollo organizacional no está limitado, surge un punto de controversia muy importante. Debido a que se enfoca en las relaciones interpersonales y su desarrollo, sus resultados son difíciles de medir y cuantificar. En cada nueva situación, se deben analizar las ideas, técnicas y recursos utilizados en situaciones anteriores. El éxito en un caso no garantiza el éxito en el otro porque depende en gran medida del factor humano (Nieto, 2005).

Uno de los problemas más recurrentes en el desarrollo organizacional cuando se enfoca en mejorar el comportamiento organizacional surge cuando la alta dirección espera resultados cuantitativos inmediatos (Lara, 2004). Esto lleva a los gerentes a dedicar más tiempo a lograr tales objetivos y, en consecuencia, descuidan otras áreas dentro de la organización que pueden ser más relevantes (Melero, 2013). Cualquier aplicación de cambio se refiere a un proceso que debe ser respetado, dado que al final de este proceso aún se reevalúa y se aplican técnicas de fijación. Vale la pena señalar que, si bien el desarrollo organizacional no es la solución a todos los conflictos organizacionales, puede reducirlos (Mora, 2008).

- Dimensiones del desarrollo organizacional

El soporte bibliográfico para el proceso de la presente investigación de tesis sobre el desarrollo organizacional se define como un marco conceptual que establece los límites de un ámbito de actividad humana y social. Las organizaciones son consideradas subsistemas de la sociedad y, desde la perspectiva de los individuos y grupos, se entiende que la organización es un campo de acción que permite una actuación coordinada, estableciendo identidades y atribuciones que se utilizarán en ese contexto (Melero, 2013).

Las dimensiones para este autor son:

- ❖ Estrategia: La estrategia contribuye al mejor funcionamiento de la organización al orientar las actividades y roles desempeñados. De esta manera, se planifican los planes de acción en la empresa para gestionar eficientemente la logística y se asignan recursos para capacitar a los empleados o contratar profesionales que mejoren las estructuras jerárquicas. Además, se fomenta el respeto por las opiniones y se toman decisiones adecuadas para implementar las estrategias de la organización de manera correcta (Pucheu, 2014).
- ❖ Estructura: La estructura organizativa se presenta como una herramienta dinámica accesible para los empleados, utilizando gráficos, matrices y funciones que facilitan los procesos de la empresa a través de patrones. Al aplicarla, los colaboradores podrán mejorar sus habilidades y capacidades, definiendo cada actividad en colaboración con el trabajo en equipo, lo que resultará en mejores resultados y respuestas (Pucheu, 2014).
- ❖ Cultura: La cultura organizacional desempeña un papel crucial en el proceso de desarrollo de la empresa, ya que cada cambio que se implementa contribuye a fortalecer los valores y creencias de la organización. Esto permite que los objetivos se alineen con lo establecido, brindando directrices claras para fomentar la innovación y favorecer el crecimiento de la organización (Pucheu, 2014).

La base teórica es fundamental para respaldar el propósito de esta investigación, ya que a través de ella se definen diferentes enfoques de administración, entre ellos el enfoque estructuralista propuesto por James

Burnham en 1947. Este enfoque se caracteriza por su perspectiva amplia y global, dividida en tres niveles. Según la teoría estructuralista, las personas desempeñan roles que contribuyen a la eficacia laboral, y se establecen reglamentos y divisiones de actividades que involucran procedimientos y rutinas relacionadas con las propuestas de Alarcon (2019).

Alarcon señala que la administración estratégica es un arte que implica evaluar, implementar y decidir las formulaciones necesarias para alcanzar metas. Este enfoque también se centra en la incorporación y gestión del marketing, las finanzas y la contabilidad, así como en la productividad, la ejecución y la investigación del desarrollo, todo con el objetivo de lograr el crecimiento de la empresa.

Además, la necesidad de fundamentar teóricamente la investigación aporta conocimiento y le brinda validez científica. En este sentido, en el campo de la administración se considera relevante la teoría del comportamiento propuesta por Abraham Maslow en 1950, cuyos estudios respaldan la psicología empresarial. Esta teoría tiene como objetivo realizar esfuerzos para modificar actitudes, procesos, valores y estructuras, así como adaptarse a desafíos y cambios, manteniendo un enfoque centrado en las personas.

Estas ideas encuentran respaldo en las afirmaciones de Melero (2013), quien señala que el desarrollo organizacional es un marco teórico que implica la intervención en las tareas humanas desde una perspectiva. Las organizaciones se consideran sistemas dentro de la sociedad, en los que los individuos y grupos actúan en un campo de acción específico, llevando a cabo actividades organizadas y definiendo su identidad y atribuciones. Asimismo, se destaca la relación entre la organización y las personas en diversas tareas.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **- Administración estratégica**

La administración estratégica es un enfoque gerencial que busca la formulación, implementación y evaluación de estrategias organizacionales para lograr objetivos a largo plazo. Implica la alineación de recursos y capacidades con el entorno cambiante, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles (Torres, 2014).

- **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado que busca mejorar la efectividad y la capacidad de adaptación de una organización. Implica el diagnóstico de problemas, la implementación de intervenciones y la promoción del crecimiento y el aprendizaje en todos los niveles de la organización (Orellana, 2012).

- **Formulación de estrategias**

La formulación de estrategias es una dimensión clave de la administración estratégica que involucra la identificación, evaluación y selección de cursos de acción a largo plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Implica el análisis del entorno, la definición de metas y la creación de planes estratégicos (Ferrario, 2015).

- **Implementación de estrategias**

La implementación de estrategias es una dimensión fundamental de la administración estratégica que implica la ejecución efectiva de los planes estratégicos para lograr los objetivos organizacionales. Incluye la asignación de recursos, la coordinación de actividades y el seguimiento del progreso hacia metas previamente establecidas (Cuadra, 2017).

- **Evaluación de estrategias**

La evaluación de estrategias es una dimensión esencial de la administración estratégica que implica analizar y medir el desempeño de las estrategias implementadas. Comprende el monitoreo de resultados, la identificación de desviaciones y el ajuste de enfoques para mejorar la efectividad y el logro de objetivos (Uribe, 2010).

- **Estrategia**

La estrategia, como dimensión del desarrollo organizacional, se refiere a la planificación y ejecución de acciones estratégicas diseñadas para mejorar el funcionamiento y la adaptabilidad de una organización. Implica la identificación de metas, la alineación de recursos y la implementación de cambios estructurales y culturales (Collao, 2016).

- **Estructura**

La estructura, como dimensión del desarrollo organizacional, se refiere al diseño y configuración de los elementos organizativos, como la división del trabajo, la jerarquía, los roles y las relaciones, con el objetivo de promover la eficiencia, la comunicación y la coordinación dentro de la organización (Catillo, 2018).

- **Cultura**

La cultura, como dimensión del desarrollo organizacional, se refiere a los valores compartidos, las creencias, las normas y los comportamientos que caracterizan a una organización. Influye en la forma en que los miembros interactúan, toman decisiones y se relacionan, y puede ser moldeada para fomentar el éxito y la adaptación organizacional (Pucheu, 2014).

#### **2.4. Hipótesis**

Ho: La relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio no es positiva ni significativa.

Hi: La relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio es positiva y significativa.

## 2.5. Variables

### 2.5.1. Operacionalización de variables

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE						
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valoración
Administración estratégica	La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos (Alarcon, 2019).	La administración estratégica se define operacionalmente como el proceso de formular, implementar y evaluar estrategias para alcanzar objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente.	Formulación de estrategias	Misión y visión	01 al 08	Ordinal
				Identificar las oportunidades		
				Debilidades internas		
				Estrategias		
			Implementación de la estrategia	Tecnología	09 al 12	
				Estructura organizacional		
				Marketing		
				Presupuesto		
			Evaluación de las estrategias	Sistema de información	13 al 15	
				Factores externos e internos		
				Medir el desempeño		
				Aplicar acciones correctivas		
VARIABLE DEPENDIENTE						
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valoración
Desarrollo organizacional	El desarrollo organizacional es una herramienta conceptual que permite establecer los límites de un campo de actividad humana y social; pues las organizaciones son subsistemas de la sociedad, que desde el punto de vista de los individuos y grupos, la organización es un campo de acción que permite actuar de manera coordinada, estableciendo las identidades y atribuciones que serán utilizadas en ese contexto (Melero, 2013)	El Desarrollo Organizacional se define como el proceso de implementar cambios estratégicos en la estructura y cultura organizacional, con el objetivo de mejorar la eficiencia, adaptabilidad y rendimiento de una empresa mediante la alineación de la estrategia, la optimización de la estructura y el fomento de una cultura que promueva la colaboración y la innovación.	Estrategia	Actividades o roles	16 al 22	Ordinal
				Planes de acción		
				Toma de decisiones		
			Estructura	Procesos	23 al 27	
				Capacitación		
				Trabajo en equipo		
			Cultura	Cambios	28 al 30	
				Creencias		
				Valores		

Fuente: Elaboración propia

### III. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Material

##### 3.1.1. Población

La población de investigación se refiere al conjunto completo de individuos, objetos o elementos que poseen las características o cualidades que un investigador desea estudiar o analizar. Representa la totalidad de la población objetivo en un estudio, y puede ser cualquier grupo definido, como personas, animales, plantas o entidades abstractas. La selección adecuada y representativa de la población de investigación es crucial para obtener resultados confiables y generalizables, dado que los hallazgos se aplicarán a toda la población en cuestión y no solo a una muestra específica (Canales, 2014).

La población de estudio estuvo conformada por los 150 colaboradores, esto de acuerdo con el reporte anual 2020 de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio.

##### 3.1.2. Muestra

Según Canales (2014), la muestra de investigación es un subconjunto representativo de la población de investigación que se selecciona para ser estudiado. Su propósito es obtener información sobre la población completa de manera más práctica y económica. El cálculo de la muestra para una población finita se basa en considerar el tamaño de la población, el nivel de confianza deseado y el margen de error aceptable. Utilizando fórmulas estadísticas específicas, como la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, se determina el tamaño óptimo de la muestra que permita obtener resultados confiables y representativos de la población objetivo.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$
$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(150)}{(0.05)^2(150 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra: ¿?

Z: Valor crítico asociado al nivel de confianza deseado: 95%

P: Proporción estimada de la característica de interés en la población  
(cuando no se conoce se asume que es de 50% o 0.50)

Q: Complemento de la proporción estimada

E: Margen de error aceptable: 5% o 0.05

N: Población: 150

Desarrollando la fórmula:

$$n = \frac{144.06}{0.3725 + 0.9604}$$
$$n = \frac{144.06}{1.3329} = 108.08 \approx 109$$

Obteniendo un resultado de 109 colaboradores, el cual representó la muestra de estudio.

## 3.2. Métodos

### 3.2.1. Diseño de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicativo, diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional y de corte transversal.

De acuerdo con Ruíz (2013), explica que la investigación cuantitativa se utilizan para el recojo de información de datos para demostrar las hipótesis mediante la estadística, con el objetivo de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque cuantitativo permite emplear datos numéricos para poder medir las variables del estudio, así mismo, se implementa en el sistema estadístico para lograr obtener el resultado sugerido por el investigador.

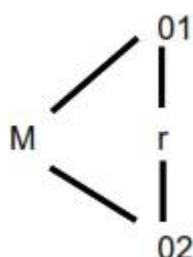
Según Montiel (2015), argumenta que la investigación aplicada busca aplicar los conocimientos científicos y técnicos existentes para abordar problemas prácticos y generar soluciones que tengan un impacto directo en el mundo real. Su objetivo es la transferencia de conocimientos y la mejora de la sociedad o de determinadas áreas de actividad.

Mientras que Ocampos (2015), explica que la investigación no experimental es la que se estudia en su contexto ordinario, es decir, tal cual como es, sin estimular al cambio. Por lo tanto, se analiza y se describe las variables sin ninguna alteración.

Por otro lado, Mendo y Lavado (2014), la investigación descriptiva correlacional busca describir y analizar la relación estadística entre variables sin establecer una relación de causalidad, lo que la diferencia de otros enfoques de investigación que buscan explicar los mecanismos y las causas subyacentes de los fenómenos estudiados.

Finalmente Romero (2016), explica que un estudio transversal, es un tipo de investigación que recopila datos en un momento específico sobre una muestra de individuos, grupos o fenómenos. Se obtiene una instantánea de la situación o características de interés en ese momento particular, sin seguimiento a lo largo del tiempo. Este diseño es útil para examinar la prevalencia de características, así como para explorar relaciones entre variables en un punto específico en el tiempo. Sin embargo, no permite establecer causalidad o analizar cambios a lo largo del tiempo, dado que solo proporciona una imagen instantánea de la situación.

Esquema de diseño de investigación



Donde:

M: Muestra

r: Relación entre las variables

01: Variable: Administración estratégica

02: Variable: Desarrollo organizacional

### 3.2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

- Técnica de colecta de datos

Según Sánchez (2012), indica que el cuestionario es una herramienta muy útil que permite describir de manera rápida las tendencias, actitudes y opinión de una población en la investigación. El cuestionario estuvo compuesto por 30 preguntas que permitió comprender mejor el fenómeno desarrollado dentro de la empresa, a través de la apreciación de los colaboradores.

- Instrumentos de colecta de datos

Son las herramientas o los materiales para emplear para la recolección y el procesamiento de la información, uno de los instrumentos a utilizar fue el cuestionario. De acuerdo con Paredes (2014), manifiesta que un cuestionario son preguntas estructuradas que son elaboradas por el investigador con el propósito de alcanzar un objetivo.

Debido a ello se utilizó un instrumento para la variable *administración estratégica* y otro para la variable *desarrollo organizacional*.

### 3.2.3. Validez y confiabilidad del instrumento

- Validez del instrumento

Para Lozano (2015), indicó que la validez del instrumento es el nivel en el que un instrumento puede evaluar de manera eficaz a las variables.

En la presente investigación la técnica que se empleó fue el de juicio de expertos (ver anexo 3), presentando el contenido del instrumento a tres jueces expertos: Giovanni Fiorentini Candiotti, Francisco Ramos Flores y Alan García Gutti. El grado de concordancia de los jueces fue confirmada mediante el coeficiente V de Aiken mostrados en el anexo 4. Los resultados, indicaron un amplio grado de acuerdo entre los jueces con intervalos de confianza superiores a 0,83.

**Tabla 2.** Relación de expertos

Grado académico	Apellidos y nombres	Aceptabilidad
Magister	Fiorentini Candiotti, Giovanni Fernando	Si
Doctor	Ramos Flores, Francisco	Si
Magister	García Gutti, Alan Enrique	Si

Fuente: elaboración propia

- Confiabilidad del instrumento

Según Aguirre (2010), menciona que la confiabilidad hace alusión a la precisión y coherencia de la medición, si se repite una prueba confiable en las mismas condiciones, se obtendrían los mismos resultados.

**Tabla 3.** Nivel de aceptación del coeficiente de Alfa de Cronbach

Valor	Nivel de Aceptación
Mayor a 0,900	Excelente
Entre 0,800 a 0,899	Bueno
Entre 0,700 a 0,799	Aceptable

Entre 0,600 a 0,699	Cuestionable
Entre 0,500 a 0,599	Pobre
Menor a 0.499	Inaceptable

Fuente: elaboración propia con base a los resultados del cuestionario procesados en SPSS V.26

A continuación, se muestra los resultados de la prueba de Alfa de Cronbach de las variables de investigación (ver anexo 5).

**Tabla 4.** Estadístico de confiabilidad para la variable Administración estratégica

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
,820	15

Fuente: elaboración propia con base a los resultados del cuestionario procesados en SPSS V.26

De acuerdo con el resultado encontrado, se puede visualizar que la prueba de confiabilidad da un valor alcanzado de 0,820 en donde, se puede interpretar que el instrumento a utilizar para recolectar los datos de la variable *administración estratégica* es bueno.

**Tabla 5.** Estadístico de confiabilidad para la variable Desarrollo organizacional

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
,842	15

Fuente: elaboración propia con base a los resultados del cuestionario procesados en SPSS V.26

De acuerdo con el resultado encontrado, se puede visualizar que la prueba de confiabilidad da un valor alcanzado de 0,842 en donde, se puede interpretar que el instrumento a utilizar para recolectar los datos de la variable *desarrollo organizacional* es bueno.

### 3.2.4. Procesamiento y análisis de datos

- Procesamiento de datos

El Procedimiento de recolección de datos consta de los siguientes pasos. En primer lugar, se realizó la selección de la muestra, donde se definió el tamaño necesario y se seleccionan aleatoriamente 109 colaboradores representativos. A continuación, se preparó un cuestionario que aborda

aspectos relevantes de la administración estratégica y el desarrollo organizacional, incluyendo preguntas sobre formulación, implementación y evaluación estratégica, toma de decisiones, cultura y estructura organizacional. El cuestionario fue validado por expertos y se realizó una prueba piloto para garantizar su comprensión y relevancia. Luego, se procedió a la comunicación y capacitación de los colaboradores seleccionados, informándoles sobre el objetivo del estudio, la importancia de su participación y la confidencialidad de los datos. Se entrega el cuestionario a cada colaborador en formato impreso, estableciendo un plazo para su completación y devolución confidencial. Una vez recopilados los cuestionarios, se verificó su integridad y se procedió al análisis de los datos. Se tabularon y codificaron las respuestas para facilitar el análisis estadístico, utilizando técnicas descriptivas y pruebas de correlación Rho de Spearman para examinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional. Los resultados se interpretaron y se identificaron tendencias y áreas de mejora en dicha relación. Finalmente, se elaboró el informe detallado con los resultados, conclusiones y recomendaciones, el cual es presentado a la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio, resaltando los puntos clave y ofreciendo la oportunidad de discutir los hallazgos y seguir adelante con posibles acciones de mejora.

- Análisis de datos

El análisis de datos se realizó utilizando el software SPSS v.25 para examinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Se emplearon técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, incluyendo la estadística descriptiva para obtener medidas resumidas de las variables y la prueba de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento, así como el estadístico Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables de interés.

En primer lugar, se cargaron los datos recolectados en el software SPSS v.25 y se realizó un análisis descriptivo. Se calcularon los niveles para cada una de las variables y dimensiones relacionadas con la administración

estratégica y el desarrollo organizacional. Esto permitió obtener una comprensión general de la distribución y variabilidad de los datos recopilados.

A continuación, se procedió a evaluar la confiabilidad del instrumento utilizado mediante la prueba de Cronbach. Esta prueba examina la consistencia interna de los ítems del cuestionario. Se calculó el coeficiente de confiabilidad de Cronbach para cada variable de estudio. Un valor de Cronbach mayor a 0.7 se consideró indicativo de una buena confiabilidad del instrumento.

Posteriormente, se utilizó el estadístico Rho de Spearman para analizar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional. Se calcularon los coeficientes de correlación de Spearman entre las diferentes dimensiones de ambas variables. Esta prueba no paramétrica fue seleccionada debido a que las variables no seguían una distribución normal y se buscaba determinar una relación de tipo correlacional entre ellas.

Todos estos análisis fueron llevados a cabo utilizando el software SPSS v.25, que facilitó los cálculos y proporcionó resultados precisos. Los resultados obtenidos fueron interpretados y presentados en un informe final, donde se incluyeron las medidas descriptivas de las variables, los coeficientes de confiabilidad de Cronbach y los coeficientes de correlación de Spearman. Estos hallazgos proporcionaron una visión detallada de la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio, permitiendo proporcionar recomendaciones para el crecimiento y mejora de la organización.

## IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Presentación de resultados

El estudio presenta los resultados de las variables y sus dimensiones analizadas. Los datos recolectados mediante encuestas fueron procesados utilizando Microsoft Excel y el software SPSS. A continuación, se muestran las tablas con los resultados estadísticos obtenidos en la investigación.

- Estadística descriptiva de los resultados

Variables uno: *Administración estratégica*

**Tabla 6.** Distribución de frecuencia de administración estratégica

Niveles		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bueno	[57 – 72]	36	33.0	33.0
Regular	[40 – 56]	44	40.4	73.4
Deficiente	[23 – 39]	29	26.6	100.0
TOTAL		109	100.0	

*Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas.*

#### Interpretación

Según los resultados obtenidos en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio con relación a los niveles de Administración Estratégica, se puede realizar la siguiente interpretación: El nivel bueno de Administración Estratégica ha sido alcanzado por el 33% de los productores cafetaleros de la provincia. Esto implica que un tercio de los miembros de la asociación ha demostrado un desempeño sólido en términos de formulación, implementación y evaluación estratégica. Estos productores muestran una comprensión clara de los objetivos a largo plazo de la asociación y están implementando las acciones necesarias para lograrlos. Su enfoque estratégico les permite anticipar y responder efectivamente a los cambios en el entorno empresarial y maximizar los recursos disponibles. El nivel regular de Administración Estratégica se encuentra en un 44% de los productores cafetaleros. Esto indica que casi la mitad de los miembros de la asociación tienen un desempeño aceptable en términos de administración estratégica. Aunque podrían mejorar en algunos aspectos, estos productores muestran un nivel de competencia y comprensión adecuados en lo que respecta a la formulación e implementación de estrategias. Sin embargo, es

posible que necesiten un mayor enfoque en la alineación de sus acciones con los objetivos de la asociación y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. El nivel deficiente de Administración Estratégica se observa en el 29% de los productores cafetaleros. Esto indica que aproximadamente una tercera parte de los miembros de la asociación están experimentando dificultades en términos de administración estratégica. Estos productores pueden tener dificultades para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas, lo que puede afectar su capacidad para alcanzar los objetivos a largo plazo de la asociación. Puede ser necesario proporcionarles capacitación adicional y apoyo para mejorar su comprensión de los conceptos estratégicos y su capacidad para tomar decisiones informadas. En términos generales, los resultados muestran que existe una variabilidad significativa en los niveles de Administración Estratégica dentro de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Aunque un tercio de los productores han logrado un nivel bueno y casi la mitad ha alcanzado un nivel regular, aún hay un porcentaje considerable que muestra un nivel deficiente. Para mejorar la eficacia y el desempeño general de la asociación, es importante brindar apoyo, capacitación y recursos adicionales a aquellos productores que necesitan mejorar su administración estratégica. Esto puede ayudar a impulsar el éxito a largo plazo de la asociación y promover un crecimiento sostenible en la industria cafetalera de la provincia de San Ignacio.

**Tabla 7.** Distribución de frecuencia de la administración estratégica y sus dimensiones

Niveles	Formulación		Implantación		Evaluación	
	f	%	f	%	f	%
Bueno	36	33.0	42	38.5	31	28.4
Regular	44	40.4	38	34.9	52	47.7
Deficiente	29	26.6	29	26.6	26	23.9
TOTAL	109	100.0	109	100.0	109	100.0

*Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas.*

#### Interpretación

En la tabla 7, se presentan los resultados de la opinión de 109 colaboradores de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio sobre el nivel de sus tres dimensiones: formulación, implantación

y evaluación. En la dimensión formulación, el 40.4% de los colaboradores considera que el nivel es regular, mientras que el 33.0% lo considera bueno y solo el 26.6% lo considera deficiente. En la dimensión implantación, el 34.9% de los colaboradores considera que el nivel es regular, el 38.5% lo considera bueno y el 26.6% lo considera deficiente. En la dimensión evaluación, el 47.7% de los colaboradores considera que el nivel es regular, el 28.4% lo considera bueno y solo el 23.9% lo considera deficiente.

Variables dos: *Desarrollo organizacional*

**Tabla 8.** Distribución de frecuencia del desarrollo organizacional

Niveles		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bueno	[57 – 71]	31	28.4	28.4
Regular	[41 – 56]	59	54.1	82.5
Deficiente	[25 – 40]	19	17.4	100.0
TOTAL		109	100.0	

*Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas.*

#### Interpretación

Según los resultados obtenidos en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio en relación con los niveles de Desarrollo Organizacional, se puede realizar la siguiente interpretación: El nivel bueno de Desarrollo Organizacional ha sido alcanzado por el 31% de los productores cafetaleros de la provincia. Esto indica que aproximadamente una tercera parte de los miembros de la asociación han logrado un alto nivel de desarrollo en términos de estructura, cultura y procesos organizacionales. Estos productores muestran una capacidad sólida para adaptarse a los cambios, fomentar la colaboración interna, gestionar eficientemente los recursos y mejorar continuamente sus prácticas y sistemas internos. Su enfoque en el desarrollo organizacional les permite mejorar la eficacia, la eficiencia y la innovación en su funcionamiento, lo que les brinda una ventaja competitiva en la industria cafetalera. El nivel regular de Desarrollo Organizacional se encuentra en un 59% de los productores cafetaleros. Esto indica que la mayoría de los miembros de la asociación tienen un nivel aceptable de desarrollo organizacional. Estos productores han realizado algunos avances en términos de estructura organizativa, desarrollo de talento

y mejora de procesos. Sin embargo, aún pueden existir áreas de mejora en su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios, fomentar la participación y la comunicación efectiva dentro de la asociación, y promover la innovación en su funcionamiento diario. Es importante que estos productores continúen esforzándose por mejorar su desarrollo organizacional para mantenerse competitivos en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades. El nivel deficiente de Desarrollo Organizacional se observa en el 19% de los productores cafetaleros. Esto indica que un porcentaje significativo de los miembros de la asociación están experimentando dificultades en términos de desarrollo organizacional. Estos productores pueden enfrentar desafíos en la estructura interna de su organización, la gestión de los recursos humanos y la adopción de prácticas eficientes. Es posible que necesiten apoyo adicional y recursos para mejorar su capacidad de adaptación, establecer una cultura organizacional sólida y promover el crecimiento y la sostenibilidad de sus operaciones. Brindarles capacitación y asistencia técnica puede ser fundamental para ayudarles a superar las barreras que enfrentan y avanzar hacia un mayor nivel de desarrollo organizacional. En términos generales, los resultados revelan una variabilidad en los niveles de Desarrollo Organizacional dentro de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Aunque una tercera parte de los productores ha logrado un nivel bueno y la mayoría se encuentra en el nivel regular, existe un porcentaje significativo que muestra un nivel deficiente. Para mejorar el rendimiento general y la competitividad de la asociación, es fundamental brindar apoyo y recursos adicionales a aquellos productores que necesitan mejorar su desarrollo organizacional. Esto puede ayudar a fortalecer la estructura, la cultura y los procesos internos de la asociación, y promover un crecimiento sostenible en la industria cafetalera de la provincia de San Ignacio.

**Tabla 9.** Distribución de frecuencia del desarrollo organizacional y sus dimensiones

Niveles	Estrategia		Estructura		Cultura	
	f	%	f	%	f	%
Bueno - Alto	34	31.2	31	28.4	30	27.5
Regular - Moderado	58	53.2	61	56.0	62	56.9
Deficiente – Bajo	17	15.6	17	15.6	17	15.6
TOTAL	109	100.0	109	100.0	109	100.0

*Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas.*

### Interpretación

En la tabla 9, se presentan los resultados de la opinión de 109 colaboradores de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio sobre el nivel de sus tres dimensiones: estrategia, estructura y cultura. En la dimensión estrategia, el 53.2% de los colaboradores considera que el nivel es regular, mientras que el 31.2% lo considera bueno y solo el 15.6% lo considera deficiente. En la dimensión estructura, el 56.0% de los colaboradores considera que el nivel es regular, el 28.4% lo considera bueno y el 15.6% lo considera deficiente. En la dimensión cultura, el 56.9% de los colaboradores considera que el nivel es regular, el 27.5% lo considera bueno y solo el 15.6% lo considera deficiente.

#### - Estadística inferencial de los resultados

Para comprender la prueba que se llevará a cabo a continuación, es importante tener en cuenta que las hipótesis de investigación son suposiciones preliminares acerca de la posible relación entre dos o más variables. La hipótesis nula ( $H_0$ ), por otro lado, es la afirmación que niega la hipótesis de investigación o incluso contradice la existencia de una relación entre las variables (Hernández et al., 2014).

Además, según Canales (2014), la probabilidad de error, establecida previamente en un 5% de significancia, se encuentra en el rango entre 0 (evento imposible) y 1 (evento seguro). También se señala que, en este caso, cuando la probabilidad es del 5%, se expresa como  $p < 0.05$ . Por lo tanto, siguiendo esta consideración, se considera que la probabilidad de error es insignificante cuando el valor de  $p$  está por debajo de este nivel, es decir, 0.05. Se establece la siguiente regla de decisión.

#### Hipótesis de normalidad

H<sub>0</sub>: La distribución de la muestra sigue una distribución normal.

H<sub>i</sub>: La distribución de la muestra no sigue una distribución normal.

#### Regla de decisión

Si Sig.  $p < 0.05$  = Se rechaza H<sub>0</sub>

Si Sig.  $p > 0.05$  = Se acepta H<sub>0</sub>

#### Regla de Correspondencia

N < 50 = Se usa la prueba de normalidad Shapiro-Wilk

N > 50 = Se usa la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov

**Tabla 10.** Prueba de normalidad de la variable administración estratégica y desarrollo organizacional

	Estadístico	gl	Sig.
Administración estratégica	,188	109	,000
Desarrollo organizacional	,203	109	,000

*Fuente: Base de datos SPSS v25.*

#### Interpretación

Cuando se tiene una muestra de más de 50, se utiliza la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, la cual se presenta en la tabla 10. Los resultados mostraron un valor de significancia de 0.000, lo cual es menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el estudio no tiene una distribución normal. Por consiguiente, se opta por utilizar estadísticas no paramétricas, que para el caso de la presente investigación fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

**Objetivo específico uno:** Establecer la relación entre la dimensión formulación de estrategias de la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

#### Hipótesis específica uno

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

Hi: Existe relación entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

**Tabla 11.** Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Formulación de estrategias	Coefficiente de correlación	,883**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

Fuente: Base de datos SPSS v25.

### Interpretación

La prueba de correlación Rho de Spearman se utilizó para analizar la relación entre la Formulación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.883, lo cual indica una correlación positiva y fuerte. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Formulación de estrategias y el Desarrollo Organizacional no ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación positiva y fuerte entre la Formulación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que a medida que la organización se involucra en la formulación de estrategias efectivas, también experimenta un mayor desarrollo organizacional.

**Objetivo específico dos:** Establecer la relación entre la dimensión implementación de la estrategia de la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

### Hipótesis específica dos

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la implementación de estrategias y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

Hi: Existe relación entre la implementación de estrategias y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

**Tabla 12.** Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la implementación de estrategias y el desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Implementación de estrategias	Coefficiente de correlación	,836**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

Fuente: Base de datos SPSS v25.

### Interpretación

La prueba de correlación Rho de Spearman se utilizó para analizar la relación entre la Implementación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.836, lo cual indica una correlación positiva y fuerte. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Implementación de estrategias y el Desarrollo Organizacional no ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación positiva y fuerte entre la Implementación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que a medida que la organización implementa de manera efectiva las estrategias formuladas, también experimenta un mayor desarrollo organizacional.

**Objetivo específico tres:** Establecer la relación entre la dimensión evaluación de la estrategia de la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

### Hipótesis específica tres

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la evaluación de estrategias y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

Hi: Existe relación entre la evaluación de estrategias y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

**Tabla 13.** Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la evaluación de estrategias y el desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Evaluación de estrategias	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,809**
		N	109

Fuente: Base de datos SPSS v25.

### Interpretación

La prueba de correlación Rho de Spearman se utilizó para analizar la relación entre la Evaluación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.809, lo cual indica una correlación positiva y fuerte. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Evaluación de estrategias y el Desarrollo Organizacional no ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación positiva y fuerte entre la Evaluación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que a medida que la organización lleva a cabo una evaluación efectiva de las estrategias implementadas, también experimenta un mayor desarrollo organizacional.

**Objetivo general:** Determinar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021.

### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: La administración estratégica no se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

Hi: La administración estratégica se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

**Tabla 14.** Correlación no paramétrica Rho de Spearman entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coefficiente de correlación	,883**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

Fuente: Base de datos SPSS v25.

#### Interpretación

La prueba de correlación Rho de Spearman se utilizó para analizar la relación entre la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.883, lo cual indica una correlación positiva y muy fuerte entre estas dos variables. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional no ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación muy fuerte y positiva entre la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que una administración estratégica efectiva en la organización está relacionada con un mayor desarrollo organizacional.

#### 4.2. Discusión de resultados

En relación con el objetivo general de determinar la relación entre la administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021, se observó en el estudio de hipótesis general (tabla 12) que el Rho de Spearman presentó un valor de 0.883, lo cual indica una correlación positiva y muy fuerte entre estas dos variables. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional no

ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación muy fuerte y positiva entre la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que una administración estratégica efectiva en la organización está relacionada con un mayor desarrollo organizacional. Este resultado coincide con lo planteado por Aldave (2017) en su investigación, quien determinó que la administración estratégica incide de manera significativa en un 81,9% sobre el desarrollo organizacional de la empresa ( $Rho=0,592$ ;  $p<0.05$ ). Asimismo, sugiere que la estrategia a implementar sería la base de todas las actividades futuras. Por lo tanto, la administración estratégica permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos a largo plazo mediante la identificación y aprovechamiento de oportunidades, la asignación de recursos y la formulación de planes para lograr metas específicas. Esto permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas, adaptarse mejor a los cambios del entorno y maximizar su eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos. Además, la administración estratégica también permite a las organizaciones mantener su ventaja competitiva a medida que evoluciona el entorno empresarial.

En relación con el objetivo específico uno de determinar la relación entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021. Se observa en la tabla 11 la prueba estadística Rho de Spearman presenta un valor de 0.883, lo cual indica una correlación positiva y fuerte. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Formulación de estrategias y el Desarrollo Organizacional no ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación positiva y fuerte entre la Formulación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que a medida que la organización se involucra en la formulación de estrategias efectivas, también experimenta un mayor desarrollo organizacional. Los resultados coinciden con lo expuesto por Rivasplata y Alba (2020), quien demostró que dentro de las herramientas

de la administración estratégica la formulación de estrategias se relaciona directamente con el desarrollo de las empresas exportadoras del Sector Calzado ( $Rho=0,657$ ;  $p<0.05$ ). Por lo tanto, la formulación de estrategias es importante para el desarrollo organizacional pues proporciona una dirección clara y un enfoque para los esfuerzos de la organización, permitiendo a los empleados trabajar hacia objetivos comunes y alineados. Asimismo, ayuda a la organización a anticipar y responder a los cambios en el entorno, lo que es esencial para mantener su competitividad y supervivencia a largo plazo. Finalmente, la formulación de estrategias permite a las organizaciones asignar recursos de manera eficiente y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

En relación con el objetivo específico dos de determinar la relación entre la implementación de la estrategia y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021. Se observa en la tabla 12 la prueba estadística Rho de Spearman presenta un valor de 0.836, lo cual indica una correlación positiva y fuerte. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Implementación de estrategias y el Desarrollo Organizacional no ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación positiva y fuerte entre la Implementación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que a medida que la organización implementa de manera efectiva las estrategias formuladas, también experimenta un mayor desarrollo organizacional. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Blandon (2018), quien en su investigación encontró que la implementación estratégica es una parte importante del desarrollo organizacional, dado que ayuda a asegurar que los esfuerzos para mejorar y cambiar una organización estén alineados con su estrategia general. Por lo tanto, la implementación estratégica es esencial para el éxito del desarrollo organizacional puesto que ayuda a asegurar que las acciones y los recursos de una organización estén enfocados en lograr sus objetivos estratégicos.

Finalmente, en relación con el objetivo específico tres de determinar la relación entre la evaluación de la estrategia y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021. Se observa en la tabla 12 la prueba estadística Rho de Spearman presenta un valor de 0.809, lo cual indica una correlación positiva y fuerte. La significancia bilateral de 0.00 indica que el resultado obtenido es altamente significativo estadísticamente, lo que significa que la relación entre la Evaluación de estrategias y el Desarrollo Organizacional no ocurrió por casualidad. En base a estos resultados, se infiere que existe una relación positiva y fuerte entre la Evaluación de estrategias como dimensión de la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que a medida que la organización lleva a cabo una evaluación efectiva de las estrategias implementadas, también experimenta un mayor desarrollo organizacional. Estos resultados son similares a los propuestos por Samana (2019), quien encontró que la evaluación estratégica es esencial para el desarrollo organizacional dado que permite a las organizaciones medir su desempeño y determinar si sus esfuerzos están llevando a resultados deseados. Si los resultados no son los esperados, la evaluación estratégica ayuda a identificar las áreas en las que la organización debe mejorar y cambiar para lograr sus objetivos. En ese sentido, la evaluación estratégica es un paso esencial en el proceso de desarrollo organizacional puesto que permite a las organizaciones ajustar su estrategia y planes de acción para lograr mejores resultados.

## CONCLUSIONES

En relación con la investigación se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

1. En base a los resultados obtenidos en la tabla 14, se concluye que existe una fuerte correlación positiva significativa ( $r=0.883$ ,  $p<0.05$ ) entre la Administración Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que una adecuada administración estratégica contribuye al desarrollo organizacional en la asociación.
2. En base a los resultados obtenidos en la tabla 11, se concluye que existe una fuerte correlación positiva significativa ( $r=0.883$ ,  $p<0.05$ ) entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Estos hallazgos sugieren que una adecuada formulación de estrategias influye positivamente en el desarrollo organizacional de la asociación.
3. En base a los resultados obtenidos en la tabla 12, se concluye que hay una correlación positiva significativa y fuerte ( $r=0.836$ ,  $p<0.05$ ) entre la implementación de estrategias y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Estos hallazgos indican que una adecuada implementación de estrategias favorece el desarrollo organizacional en la asociación.
4. En base a los resultados obtenidos en la tabla 13, se concluye que existe una correlación significativa positiva ( $r = 0.809$ ,  $p < 0.01$ ) entre la evaluación de estrategias y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio. Esto sugiere que una adecuada evaluación de estrategias influye positivamente en el desarrollo organizacional de la asociación.

## RECOMENDACIONES

1. Para mejorar la administración estratégica en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio, se recomienda lo siguiente. Primero, realizar un análisis exhaustivo del mercado para identificar oportunidades de crecimiento. Segundo, establecer metas claras y medibles a corto y largo plazo. Tercero, fomentar la innovación en productos y procesos para mantenerse competitivos. Cuarto, fortalecer la cadena de suministro para garantizar la calidad y consistencia del café. Quinto, establecer alianzas estratégicas con distribuidores y promover la marca de manera efectiva. Por último, monitorear constantemente los resultados y ajustar las estrategias según sea necesario.
2. Para mejorar el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio, se recomienda lo siguiente. Primero, establecer una cultura organizacional sólida basada en valores compartidos y una comunicación abierta. Segundo, fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados a través de programas de capacitación y desarrollo personalizado. Tercero, implementar sistemas efectivos de gestión del desempeño y reconocimiento para motivar y recompensar a los empleados. Cuarto, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para promover la innovación y la resolución de problemas. Quinto, establecer canales de retroalimentación y participación para involucrar a los empleados en la toma de decisiones y mejorar continuamente los procesos.
3. Para mejorar la formulación, implementación y evaluación de las estrategias en la administración estratégica en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio, se recomienda lo siguiente. Primero, realizar un análisis exhaustivo del entorno interno y externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Segundo, establecer objetivos claros y específicos que estén alineados con la visión de la empresa. Tercero, desarrollar planes de acción detallados con plazos y responsabilidades definidas. Cuarto, asignar recursos adecuados y capacitar al personal para llevar a cabo las estrategias.

Quinto, establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario.

4. Para mejorar la estrategia, estructura y cultura organizacional en la Asociación de Productores Cafetaleros de la provincia de San Ignacio, se recomienda lo siguiente. Primero, definir una estrategia clara y alineada con los objetivos de la organización, incorporando la innovación y la diferenciación en productos y procesos. Segundo, evaluar y ajustar la estructura organizacional para fomentar la agilidad, la colaboración y la toma de decisiones eficiente. Tercero, promover una cultura organizacional basada en la excelencia, la comunicación abierta y la participación de los empleados. Cuarto, fomentar la formación continua, el desarrollo de habilidades y el reconocimiento del desempeño. Quinto, establecer canales efectivos de comunicación interna y mecanismos de retroalimentación para fortalecer el compromiso y la cohesión en la organización.
5. Con el objetivo de mejorar la relación entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional desde una perspectiva académica, se recomienda fomentar la investigación y el estudio interdisciplinario. Es fundamental integrar los conocimientos y las teorías de ambas áreas, promoviendo la colaboración entre profesionales de la administración y la psicología organizacional. Además, se deben crear espacios académicos para el intercambio de ideas y la generación de nuevas perspectivas que impulsen la sinergia entre la formulación de estrategias y el desarrollo de las capacidades organizacionales. Esto contribuirá a una gestión más efectiva y sostenible en un entorno empresarial en constante evolución.

## REFERENCIAS

- Aguirre, T. (2010). *Confiabilidad y validez de instrumentos de investigación*. Bogotá, Colombia: Trillas.
- Alarcon, L. (2019). *La importancia de la administración estratégica*. Puebla, México: Litográfica Ingramex SA.
- Aldave, P. (2017). *La administración estratégica y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Agrokasa del distrito de Supe, periodo 2017*. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Alvarado, M. (2020). *Implementación de la Administración Estratégica*. San Luis de Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.
- Ballesteros, S. (2016). *La administración estratégica*. Madrid, España: Pirámide ESIC.
- Benítez, J., & Rossel, L. (2012). *Conceptos de administración estratégica*. Nuevo León, México: Ecoe Ediciones.
- Berardo, N., & Cortes, L. (2007). *Las directivas organizacionales*. Chiapas, México: UDEC.
- Blandon, L. (2018). *Desarrollo organizacional para la empresa Grupo Empresarial RK en la ciudad de Pereira*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Bourgeois, L., & Brodwin, D. (1984). *Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon*. Strategic management journal.
- Calderon, D. (2006). *¿Qué es el desarrollo organizacional?* Madrid, España: Áltera Ediciones.
- Canales, S. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Cali, Colombia: McGraw-Hill.
- Cardona, D., Ramírez, C., Sánchez, M., & Buelvas, L. (2020). *Planificación y dirección estratégica como pilares del desarrollo organizacional*. Cartagena, Colombia: Revista Gerencia Libre.
- Carrasco, P., & Villanueva, D. (2010). *¿Por qué son importantes las estrategias?* Sevilla, España: Gráficas Dehon.

- Catillo, M. (2018). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar a la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. México DF, México: Revista Visión Gerencial.
- Certo, C. (2005). *Administración estratégica: planeamiento e implementación de estrategia*. Sao Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Collao, M. (2016). *La cultura en las organizaciones*. México D.F., México: Compañía Editorial Continental SA.
- Cuadra, A. (2017). *¿Qué es una estrategia?* Sevilla, España: Floe Ediciones.
- Fernández, A., & Berton, J. (2005). *Manual para el desarrollo y crecimiento empresarial*. Bogotá, Colombia: 3 R editores.
- Fernández, E., & Rivas, L. (2021). *Planeamiento estratégico y el desarrollo organizacional de la empresa Inversiones y Servicios Generales FYR SAC, Chimbote 2021*. Chimbote, Perú: Universidad César Vallejo.
- Fernández, S., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). *Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones*. Colombia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. doi:<http://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Ferrario, E. (2015). *Definición de evaluación de estrategias*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Figuroa, T. (2017). *El enfoque de la administración estratégica en las organizaciones*. Cali, Colombia: Editorial Desclée De Brouwer.
- Fred, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica, 9ª ed.* México: Editorial Pearson.
- Gomez, P. (2004). *El desarrollo organizacional*. Nuevo León, México: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jaramillo, F. (2018). *Las nuevas herramientas organizacionales*. Barcelona, España: Editorial Bruño.
- Jardon, P. (2000). *El origen del desarrollo organizacional*. Barcelona, España: McGraw-Hill.

- Lara, L. (2004). *¿Qué consecuencias trae consigo el desarrollo organizacional?* Sevilla, España: Gráficas Dehon.
- Lobato, C. (2003). *Estrategias y recursos para la acción tutorial en la universidad*. Papeles de educación.
- López, M. (2008). *Criticas del desarrollo organizacional*. Barcelona, España: Editorial Bruño.
- Lozano, J. (2015). *Validez del instrumento*. Monterrey, México: Editorial San Diego.
- Melero, M. (2013). *Desarrollo Organizacional Innovador*. Nuevo León, México: Edición del Milenio.
- Mendez, V. (2000). *Los beneficios de una administración estratégica*. Madrid, España: Áltera Ediciones.
- Mendo, V., & Lavado, M. (2014). *Tipos de Investigación científica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Meza, N. (2003). *¿Por qué establecer directivas organizacionales?* México D.F., México: Compañía Editorial Continental SA.
- Miranda, Z. (2006). *Concepto de desarrollo organizacional*. Barcelona, España: Editorial Bruño.
- Montiel, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Madrid, España: Áltera Ediciones.
- Mora, Y. (2008). *Características del desarrollo organizacional*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Muñoz, D. (2001). *Objetivos del desarrollo organizacional*. Bilbao, España: Ideas propias Editorial.
- Nieto, K. (2005). *Desarrollo Organización, principios y aplicaciones*. Puebla, México: Litográfica Ingramex SA.
- Ocampos, O. (2015). *Metodologías investigativas*. Nuevo León, México: Edición del Milenio.
- Ojeda, B. (2016). *El desarrollo organizaional en empresas modernas*. Cali, Colombia: Editorial Desclée De Brouwer.
- Oliveira, D. (2005). *Planeamiento estratégico: conceptos, metodología, prácticas*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.

- Orellana, D. (2012). *¿Qué es la implementación de estrategias?* Chiapas, México: UDEC.
- Paredes, D. (2014). *¿Qué es un cuestionario?* Barcelona, España: Editorial Bruño.
- Parra, L. (2010). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Buenos Aires, Argentina: Kapeluz.
- Pavez, L. (2008). *Definición de control estratégico*. Barcelona, España: McGraw-Hill.
- Pinto, D., & Carvajal, O. (2010). *Control estratégico: Definición, etapas e importancia*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Pucheu, A. (2014). *¿Para qué nos sirve la idea de organización?* Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Quispe, D. (2013). *Definición de desarrollo organizacional*. Puebla, México: Litográfica Ingramex SA.
- Regalado, P. (2002). *El surgimiento del desarrollo organizacional*. México D.F., México: Limas.
- Rivasplata, L., & Alba, M. (2020). *Nivel de eficacia de las herramientas de administración estratégica utilizadas por las empresas exportadoras del Sector Calzado de la Región La Libertad, Trujillo 2020*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Romero, J. (2016). *Investigación científica: definición, diseño y tipos*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Rubio, P. (2004). *¿Cuál es la importancia del control estratégico?* Madrid, España: Áltera Ediciones.
- Ruíz, V. (2013). *Diseños para la investigación científica*. Puebla, México: Litográfica Ingramex SA.
- Samana, J. (2019). *Gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro-2019*. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Sánchez, M. (2012). *Metodología para la investigación científica universitaria*. Sevilla, España: Gráficas Dehon.
- Soto, F. (2009). *La importancia de la administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Tavares, M. (2005). *Gestión estratégica*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.

- Taylor, C. (1985). *Human Agency and Language*. Cambridge University Press.
- Tóala, S., Tóala, F., & Cañarte, A. (2022). *La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas*. Jipijapa, Ecuador: Revista Científica Dominio de la Ciencia. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Torres, D. (2014). *Conceptos de formulación de estrategias*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Tovar, A. (2009). *La importancia de conocer los factores determinantes*. Bilbao, España: Ideas propias Editorial.
- Uribe, A. (2010). *Estructura*. Buenos Aires, Argentina: Kapeluz.
- Vejar, B. (2013). *Definición de administración estratégica*. México D.F., México: Ipade Publishing.
- Villagra, J. (2012). *Análisis interno y externo de las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Editorial Epitesme.
- Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (2000). *Administración estratégica*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.
- Yacila, E. (2018). *Percepción de los Trabajadores sobre los Factores de Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Salaverry, año 2018*. Trujillo, Perú: universidad César Vallejo.

## ANEXOS

### Anexo N.º 01: Instrumento de investigación

#### Cuestionario de administración estratégica

Estimado cliente:

La presente encuesta va a permitir demostrar la relación que existe entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional. Por lo cual, esta encuesta es anónima. Marque con una X la respuesta que considere correcta.

#### Generalidades

Nunca                  Casi nunca                  A veces                  Casi siempre                  Siempre  
(1)                                  (2)                                  (3)                                  (4)                                  (5)

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
<b>Formulación de estrategias</b>						
01	La Visión y misión de la empresa está formulada que sirve como guía y motivación para su trabajo diario.					
02	El jefe promueve a sus trabajadores el conocimiento de la misión y visión.					
03	Los jefes permanentemente identifican oportunidades con el fin de formular estrategias.					
04	Se evalúan el nivel de ventas de los colaboradores para identificar sus debilidades y formular estrategia.					
05	La formulación de estrategia para el incremento de las ventas se desarrolla en consenso entre todos los colaboradores; sin discriminación de mando.					
06	Cada estrategia y responsabilidades son de conocimiento de todos los colaboradores.					
07	Los jefes utilizan tecnología digital para encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción del cliente.					
08	Para la formulación de estrategias orientadas asía el incremento de ventas se cuentan con la tecnología para realizarlo.					
<b>Implementación de la estrategia</b>						
09	Los altos mandos han implementado una estructura organizacional que tiene bien diseñada la tarea de cada colaborador.					
10	Los colaboradores desarrollan procesos de marketing efectivos y operativos le venden al cliente lo que requiere.					
11	La organización cuenta con presupuesto para implementar estrategias nuevas cuando las ventas disminuyen.					
12	Las reuniones del equipo de trabajo culminan con la sistematización de información o reporte sobre el nivel de ventas.					
<b>Evaluación de estrategias</b>						

13	Las estrategias empleadas son evaluadas por las jefaturas para su retroalimentación o corrección.					
14	El colaborador que incrementa sus ventas por el desarrollo de buenas estrategias recibe incentivos económicos.					
15	Si una venta se afecta; por distribución - transporte o fecha de entrega se cuenta con un plan estratégico para resolver la incidencia					

## Cuestionario de desarrollo organizacional

Estimado cliente:

La presente encuesta va a permitir demostrar la relación que existe entre la administración estratégica y el desarrollo organizacional. Por lo cual, esta encuesta es anónima. Marque con una X la respuesta que considere correcta.

### Generalidades

Nunca (1)      Casi nunca (2)      A veces (3)      Casi siempre (4)      Siempre (5)

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Estrategia</b>						
16	La empresa cuenta con estrategias funcionales y efectivos que permiten que cada colaborador realice actividades en el puesto determinado.					
17	Toman en cuenta sus opiniones de los colaboradores para minimizar las actividades y tener nuevas estrategias dentro de la producción.					
18	Se cuenta con un organigrama funcional que permite que los colaboradores desarrollen planes de acción desde su posición.					
19	Al ingresar un colaborador nuevo es capacitado en estrategias de ventas individuales y colectivas.					
20	Se gestiona capacitaciones que ayuden a motivar a los colaboradores y poder tener una mejor calidad de servicio.					
21	Si un cliente potencia fidelizado deja de comprar se toman decisiones de negociación y más beneficios					
22	Cuando las ventas disminuyen los colaboradores toman decisiones para ejercer estrategias más efectivas.					
<b>Estructura</b>						
23	Cada proceso desarrollado en el área de ventas tiene responsabilidad dirigida con un colaborador.					
24	La organización cuenta con una estructura que permite verificar cada función de los procesos.					
25	En la organización cumplen con un diseño estructural para las capacidades de realización de trabajos.					
26	La capacidad de gran nivel que demuestra un colaborador permite que la gerencia promueva su posición laboral.					
27	Los colaboradores tienen una estructura de tareas para poder trabajar en equipo.					
<b>Cultura</b>						
28	En la organización realiza bastantes cambios que ayuda a perfeccionar al desarrollo organizacional.					
29	La organización tiene una cultura constituida con normas y creencias.					

30	El respeto la responsabilidad y la honestidad son los valores que se practican todos los miembros de la organización.					
----	---	--	--	--	--	--

## Anexo N.º 02: Ficha de validación de expertos

**Título:** “La administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021

**Objetivo general:** Determinar la relación entre la administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021.

**Hipótesis:** La administración estratégica se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

**Juez experto:** Giovani Fiorentini Candiotti

**Grado Académico:** Magister

**Firma:**



**Fecha de revisión:** 11 de noviembre de 2021

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		OBSERVACIONES	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Administración estratégica	Formulación de estrategias	Misión y Visión	La Visión y misión de la empresa está formulada que sirve como guía y motivación para su trabajo diario.	X		X		X		X			
			El jefe promueve a sus trabajadores el conocimiento de la misión y visión.	X		X		X		X			
		Identificación de oportunidades	Los jefes permanentemente identifican oportunidades con el fin de formular estrategias.	X		X		X		X			
		Debilidades internas	Se evalúan el nivel de ventas de los colaboradores para identificar sus debilidades y formular estrategia.	X		X		X		X			
		Estrategias	La formulación de estrategia para el incremento de las ventas se desarrolla en consenso entre todos los colaboradores; sin discriminación de mando.	X		X		X		X			
			Cada estrategia y responsabilidades son de conocimiento de todos los colaboradores.	X		X		X		X			
		Tecnología	Los jefes utilizan tecnología digital para encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción del cliente.	X		X		X		X			
			Para la formulación de estrategias orientadas asía el incremento de ventas se cuentan con la tecnología para realizarlo.	X		X		X		X			

	Implementación de la estrategia	Estructura organizacional	Los altos mandos han implementado una estructura organizacional que tiene bien diseñada la tarea de cada colaborador.	X		X		X		X	
		Marketing	Los colaboradores desarrollan procesos de marketing efectivos y operativos le venden al cliente lo que requiere.	X		X		X		X	
		Presupuesto	La organización cuenta con presupuesto para implementar estrategias nuevas cuando las ventas disminuyen.	X		X		X		X	
		Sistema de información	Las reuniones del equipo de trabajo culminan con la sistematización de información o reporte sobre el nivel de ventas.	X		X		X		X	
	Evaluación de las estrategias	Factores externos e internos	Las estrategias empleadas son evaluadas por las jefaturas para su retroalimentación o corrección.	X		X		X		X	
		Desempeño	El colaborador que incrementa sus ventas por el desarrollo de buenas estrategias recibe incentivos económicos.	X		X		X		X	
Aplicación de acciones correctivas		Si una venta se afecta; por distribución - transporte o fecha de entrega se cuenta con un plan estratégico para resolver la incidencia	X		X		X		X		
Desarrollo organizacional	Estrategia	Actividad o roles	La empresa cuenta con estrategias funcionales y efectivos que permiten que cada colaborador realice actividades en el puesto determinado.	X		X		X		X	
			Toman en cuenta sus opiniones de los colaboradores para minimizar las actividades y tener nuevas estrategias dentro de la producción.	X		X		X		X	
		Planes de acción	Se cuenta con un organigrama funcional que permite que los colaboradores desarrollen planes de acción desde su posición.	X		X		X		X	
			Al ingresar un colaborador nuevo es capacitado en estrategias de ventas individuales y colectivas.	X		X		X		X	
			Se gestiona capacitaciones que ayuden a motivar a los colaboradores y poder tener una mejor calidad de servicio.	X		X		X		X	
		Toma de decisiones	Si un cliente potencia fidelizado deja de comprar se toman decisiones de negociación y más beneficios	X		X		X		X	
	Cuando las ventas disminuyen los colaboradores toman decisiones para ejercer estrategias más efectivas.		X		X		X		X		
	Estructura	Procesos	Cada proceso desarrollado en el área de ventas tiene responsabilidad dirigida con un colaborador.	X		X		X		X	
			La organización cuenta con una estructura que permite verificar cada función de los procesos.	X		X		X		X	
		Capacitación	En la organización cumplen con un diseño estructural para las capacidades de realización de trabajos.	X		X		X		X	
			La capacidad de gran nivel que demuestra un colaborador permite que la gerencia promueva su posición laboral.	X		X		X		X	
		Trabajo en equipo	Los colaboradores tienen una estructura de tareas para poder trabajar en equipo.	X		X		X		X	

	Cultura	Cambios	En la organización realiza bastantes cambios que ayuda a perfeccionar al desarrollo organizacional.	X		X		X		X		
		Creencias	La organización tiene una cultura constituida con normas y creencias.	X		X		X		X		
		Valores	El respeto la responsabilidad y la honestidad son los valores que se practican todos los miembros de la organización.	X		x		X		X		

## Ficha de validación de expertos

**Título:** “La administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021

**Objetivo general:** Determinar la relación entre la administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021.

**Hipótesis:** La administración estratégica se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

**Juez experto:** Francisco Ramos Flores

**Grado Académico:** Magister

**Firma:**



**Fecha de revisión:** 11 de noviembre de 2021

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		OBSERVACIONES
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Administración estratégica	Formulación de estrategias	Misión y Visión	La Visión y misión de la empresa está formulada que sirve como guía y motivación para su trabajo diario.	X		X		X		X		
			El jefe promueve a sus trabajadores el conocimiento de la misión y visión.	X		X		X		X		
		Identificación de oportunidades	Los jefes permanentemente identifican oportunidades con el fin de formular estrategias.	X		X		X		X		
		Debilidades internas	Se evalúan el nivel de ventas de los colaboradores para identificar sus debilidades y formular estrategia.	X		X		X		X		
		Estrategias	La formulación de estrategia para el incremento de las ventas se desarrolla en consenso entre todos los colaboradores; sin discriminación de mando.	X		X		X		X		
			Cada estrategia y responsabilidades son de conocimiento de todos los colaboradores.	X		X		X		X		
		Tecnología	Los jefes utilizan tecnología digital para encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción del cliente.	X		X		X		X		
			Para la formulación de estrategias orientadas asía el incremento de ventas se cuentan con la tecnología para realizarlo.	X		X		X		X		

	Implementación de la estrategia	Estructura organizacional	Los altos mandos han implementado una estructura organizacional que tiene bien diseñada la tarea de cada colaborador.	X		X		X		X	
		Marketing	Los colaboradores desarrollan procesos de marketing efectivos y operativos le venden al cliente lo que requiere.	X		X		X		X	
		Presupuesto	La organización cuenta con presupuesto para implementar estrategias nuevas cuando las ventas disminuyen.	X		X		X		X	
		Sistema de información	Las reuniones del equipo de trabajo culminan con la sistematización de información o reporte sobre el nivel de ventas.	X		X		X		X	
	Evaluación de las estrategias	Factores externos e internos	Las estrategias empleadas son evaluadas por las jefaturas para su retroalimentación o corrección.	X		X		X		X	
		Desempeño	El colaborador que incrementa sus ventas por el desarrollo de buenas estrategias recibe incentivos económicos.	X		X		X		X	
Aplicación de acciones correctivas		Si una venta se afecta; por distribución - transporte o fecha de entrega se cuenta con un plan estratégico para resolver la incidencia	X		X		X		X		
Desarrollo organizacional	Estrategia	Actividad o roles	La empresa cuenta con estrategias funcionales y efectivos que permiten que cada colaborador realice actividades en el puesto determinado.	X		X		X		X	
			Toman en cuenta sus opiniones de los colaboradores para minimizar las actividades y tener nuevas estrategias dentro de la producción.	X		X		X		X	
		Planes de acción	Se cuenta con un organigrama funcional que permite que los colaboradores desarrollen planes de acción desde su posición.	X		X		X		X	
			Al ingresar un colaborador nuevo es capacitado en estrategias de ventas individuales y colectivas.	X		X		X		X	
			Se gestiona capacitaciones que ayuden a motivar a los colaboradores y poder tener una mejor calidad de servicio.	X		X		X		X	
		Toma de decisiones	Si un cliente potencia fidelizado deja de comprar se toman decisiones de negociación y más beneficios	X		X		X		X	
	Cuando las ventas disminuyen los colaboradores toman decisiones para ejercer estrategias más efectivas.		X		X		X		X		
	Estructura	Procesos	Cada proceso desarrollado en el área de ventas tiene responsabilidad dirigida con un colaborador.	X		X		X		X	
			La organización cuenta con una estructura que permite verificar cada función de los procesos.	X		X		X		X	
		Capacitación	En la organización cumplen con un diseño estructural para las capacidades de realización de trabajos.	X		X		X		X	
			La capacidad de gran nivel que demuestra un colaborador permite que la gerencia promueva su posición laboral.	X		X		X		X	
		Trabajo en equipo	Los colaboradores tienen una estructura de tareas para poder trabajar en equipo.	X		X		X		X	

	Cultura	Cambios	En la organización realiza bastantes cambios que ayuda a perfeccionar al desarrollo organizacional.	X		X		X		X		
		Creencias	La organización tiene una cultura constituida con normas y creencias.	X		X		X		X		
		Valores	El respeto la responsabilidad y la honestidad son los valores que se practican todos los miembros de la organización.	X		x		X		X		

## Ficha de validación de expertos

**Título:** “La administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021

**Objetivo general:** Determinar la relación entre la administración estratégica y su relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto San Ignacio, 2021.

**Hipótesis:** La administración estratégica se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Cafetaleros de la Provincia de San Ignacio, 2021.

**Juez experto:** Alan García Gutti

**Grado Académico:** Magister

**Firma:**



**Fecha de revisión:** 18 de noviembre de 2021

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		OBSERVACIONES
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Administración estratégica	Formulación de estrategias	Misión y Visión	La Visión y misión de la empresa está formulada que sirve como guía y motivación para su trabajo diario.	X		X		X		X		
			El jefe promueve a sus trabajadores el conocimiento de la misión y visión.	X		X		X		X		
		Identificación de oportunidades	Los jefes permanentemente identifican oportunidades con el fin de formular estrategias.	X		X		X		X		
		Debilidades internas	Se evalúan el nivel de ventas de los colaboradores para identificar sus debilidades y formular estrategia.	X		X		X		X		
		Estrategias	La formulación de estrategia para el incremento de las ventas se desarrolla en consenso entre todos los colaboradores; sin discriminación de mando.	X		X		X		X		
			Cada estrategia y responsabilidades son de conocimiento de todos los colaboradores.	X		X		X		X		
		Tecnología	Los jefes utilizan tecnología digital para encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción del cliente.	X		X		X		X		
			Para la formulación de estrategias orientadas así el incremento de ventas se cuentan con la tecnología para realizarlo.	X		X		X		X		

	Implementación de la estrategia	Estructura organizacional	Los altos mandos han implementado una estructura organizacional que tiene bien diseñada la tarea de cada colaborador.	X		X		X		X	
		Marketing	Los colaboradores desarrollan procesos de marketing efectivos y operativos le venden al cliente lo que requiere.	X		X		X		X	
		Presupuesto	La organización cuenta con presupuesto para implementar estrategias nuevas cuando las ventas disminuyen.	X		X		X		X	
		Sistema de información	Las reuniones del equipo de trabajo culminan con la sistematización de información o reporte sobre el nivel de ventas.	X		X		X		X	
	Evaluación de las estrategias	Factores externos e internos	Las estrategias empleadas son evaluadas por las jefaturas para su retroalimentación o corrección.	X		X		X		X	
		Desempeño	El colaborador que incrementa sus ventas por el desarrollo de buenas estrategias recibe incentivos económicos.	X		X		X		X	
Aplicación de acciones correctivas		Si una venta se afecta; por distribución - transporte o fecha de entrega se cuenta con un plan estratégico para resolver la incidencia	X		X		X		X		
Desarrollo organizacional	Estrategia	Actividad o roles	La empresa cuenta con estrategias funcionales y efectivos que permiten que cada colaborador realice actividades en el puesto determinado.	X		X		X		X	
			Toman en cuenta sus opiniones de los colaboradores para minimizar las actividades y tener nuevas estrategias dentro de la producción.	X		X		X		X	
		Planes de acción	Se cuenta con un organigrama funcional que permite que los colaboradores desarrollen planes de acción desde su posición.	X		X		X		X	
			Al ingresar un colaborador nuevo es capacitado en estrategias de ventas individuales y colectivas.	X		X		X		X	
			Se gestiona capacitaciones que ayuden a motivar a los colaboradores y poder tener una mejor calidad de servicio.	X		X		X		X	
		Toma de decisiones	Si un cliente potencia fidelizado deja de comprar se toman decisiones de negociación y más beneficios	X		X		X		X	
	Cuando las ventas disminuyen los colaboradores toman decisiones para ejercer estrategias más efectivas.		X		X		X		X		
	Estructura	Procesos	Cada proceso desarrollado en el área de ventas tiene responsabilidad dirigida con un colaborador.	X		X		X		X	
			La organización cuenta con una estructura que permite verificar cada función de los procesos.	X		X		X		X	
		Capacitación	En la organización cumplen con un diseño estructural para las capacidades de realización de trabajos.	X		X		X		X	
			La capacidad de gran nivel que demuestra un colaborador permite que la gerencia promueva su posición laboral.	X		X		X		X	
		Trabajo en equipo	Los colaboradores tienen una estructura de tareas para poder trabajar en equipo.	X		X		X		X	

	Cultura	Cambios	En la organización realiza bastantes cambios que ayuda a perfeccionar al desarrollo organizacional.	X		X		X		X		
		Creencias	La organización tiene una cultura constituida con normas y creencias.	X		X		X		X		
		Valores	El respeto la responsabilidad y la honestidad son los valores que se practican todos los miembros de la organización.	X		x		X		X		

### Anexo N.º 03: Prueba estadística V de Aiken

**Tabla 15.** V de Aiken para el instrumento

Ítems	Coherencia					Pertinencia					Relevancia					V de Aiken
	J	J	J	S	V	J	J	J	S	V	J	J	J	S	V	
01	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
02	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
03	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
04	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
05	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
06	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
07	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
08	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
09	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
10	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
11	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
12	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
13	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
14	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
15	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
16	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
17	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
18	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
19	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
20	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
21	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
22	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
23	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
24	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
25	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
26	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
27	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
28	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
29	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00
30	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1.00

Fuente: Elaboración en base a criterio de expertos

### Anexo N.º 04: Prueba Alfa de Cronbach

#### Confiabilidad del instrumento: Cuestionario de Encuesta sobre la Administración estratégica

Sujetos	Items															ΣXt	ΣX²t	Σxi	Σxp	dj	ΣXi.Xp'	ΣX²i	ΣX²p
	Í1	Í2	Í3	Í4	Í5	Í6	Í7	Í8	Í9	Í10	Í11	Í12	Í13	Í14	Í15								
E1	5	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	4	5	2	4	62	270	27	35	-8	945	729	1225
E2	5	1	5	5	4	4	4	5	5	1	5	5	4	3	4	60	266	24	36	-12	864	576	1296
E3	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	59	241	28	31	-3	868	784	961
E4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	4	4	2	5	62	270	26	36	-10	936	676	1296
E5	4	5	5	4	5	5	5	2	2	4	4	4	5	4	5	63	279	28	35	-7	980	784	1225
E6	4	1	5	5	3	4	4	3	2	4	4	4	5	4	5	57	235	25	32	-7	800	625	1024
E7	1	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	50	186	23	27	-4	621	529	729
E8	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	63	271	29	34	-5	986	841	1156
E9	4	5	5	5	4	3	4	1	2	4	4	5	5	3	5	59	253	26	33	-7	858	676	1089
E10	4	3	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	68	320	29	39	-10	1131	841	1521
E11	1	5	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	2	4	51	191	24	27	-3	648	576	729
E12	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	62	264	28	34	-6	952	784	1156
E13	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	5	5	3	5	62	268	27	35	-8	945	729	1225
E14	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	69	321	33	36	-3	1188	1089	1296
E15	4	4	5	4	4	5	4	2	4	5	4	5	4	2	5	61	261	27	34	-7	918	729	1156
E16	4	5	4	4	5	2	3	1	4	3	4	3	4	2	2	50	186	20	30	-10	600	400	900
E17	4	1	5	4	4	5	3	4	3	4	3	4	2	1	2	49	183	23	26	-3	598	529	676
E18	3	2	5	5	3	2	4	3	4	5	3	3	4	2	2	50	184	22	28	-6	616	484	784
E19	2	2	4	4	3	4	5	3	2	4	4	3	2	2	2	46	156	22	24	-2	528	484	576
E20	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	5	2	4	3	2	52	192	21	31	-10	651	441	961
ΣX	73	78	94	90	82	72	82	56	71	76	83	83	81	57	77	1155	4797	512	643		16633	13306	20981
ΣX2	291	352	446	412	346	282	344	176	271	304	351	359	353	187	323								

**Coefficiente de correlación:  $\alpha = 0.876$**

## Prueba Alfa de Cronbach

### Confiabilidad del instrumento: Cuestionario de Encuesta sobre el Desarrollo organizacional

Sujetos	Items															ΣXt	ΣX <sup>2</sup> t	Σxi	Σxp	dj	ΣXi.Xp'	ΣX <sup>2</sup> i	ΣX <sup>2</sup> p
	Í1	Í2	Í3	Í4	Í5	Í6	Í7	Í8	Í9	Í10	Í11	Í12	Í13	Í14	Í15								
E1	5	4	4	4	4	2	5	3	4	5	3	5	5	5	3	61	261	28	33	-5	924	784	1089
E2	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	2	1	5	5	4	62	282	29	33	-4	957	841	1089
E3	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	67	307	33	34	-1	1122	1089	1156
E4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	5	5	5	5	66	302	31	35	-4	1085	961	1225
E5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	2	5	5	4	1	61	279	29	32	-3	928	841	1024
E6	4	4	5	3	4	3	5	4	5	5	4	1	5	5	3	60	258	25	35	-10	875	625	1225
E7	1	4	5	4	4	5	5	4	5	5	2	5	4	4	4	61	267	31	30	1	930	961	900
E8	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	70	330	34	36	-2	1224	1156	1296
E9	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	4	68	318	34	34	0	1156	1156	1156
E10	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	64	278	28	36	-8	1008	784	1296
E11	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	4	5	4	4	65	291	31	34	-3	1054	961	1156
E12	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	61	255	29	32	-3	928	841	1024
E13	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	1	5	4	4	57	231	24	33	-9	792	576	1089
E14	3	5	4	2	4	4	5	3	4	4	3	5	5	4	3	58	236	27	31	-4	837	729	961
E15	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	2	4	4	3	34	90	16	18	-2	288	256	324
E16	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	69	321	32	37	-5	1184	1024	1369
E17	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	67	307	33	34	-1	1122	1089	1156
E18	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	5	5	5	5	66	302	31	35	-4	1085	961	1225
E19	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	5	5	4	4	67	309	32	35	-3	1120	1024	1225
E20	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	3	61	265	26	35	-9	910	676	1225
ΣX	76	91	92	81	83	78	88	78	87	86	63	78	96	91	77	1245	5489	583	662		19529	17335	22210
ΣX <sup>2</sup>	308	425	440	349	357	324	410	320	389	386	225	358	464	419	315								

**Coefficiente de correlación:  $\alpha = 0.842$**

