

Gestión del Cambio: *Clave para el Desempeño Óptimo en Empresas de Servicios*



*Rober Anibal Luciano Alipio
Jose Abdon Sotomayor Chahuaylla
Wilber Jimenez Mendoza*

*Alfredo Huamán Cuya
Máximo Soto Pareja
Emérito Felipe Zavala Benites*

EDITORIAL

CICI

CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y CAPACITACIONES
INTERDISCIPLINARES

ISBN 978-628-96972-0-9

Rober Anibal Luciano Alipio Doctor en Administración Docente Principal - Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma Email: rluciano@unaat.edu.pe Orcid: https://orcid.org/0000-0001-9555-6690	Jose Abdon Sotomayor Chahuaylla Doctor en Ciencias de la Educación Docente Principal – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Email: jsotomayor@unamba.edu.pe Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1626-7688
Wilber Jimenez Mendoza Doctor en Administración Docente Principal – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Email: wjimenez@unamba.edu.pe Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1103-6872	Alfredo Huamán Cuya Maestro en Administración Mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial Docente Auxiliar – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Email: ahuaman@unamba.edu.pe Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8644-8089
Máximo Soto Pareja Magister en Administración de la Educación Docente Asociado – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Email: msoto@unamba.edu.pe Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1564-9772	Emérito Felipe Zavala Benites Doctor en Planificación y Gestión Docente Asociado – Universidad Nacional de Trujillo Email: ezvala@unitru.edu.pe Orcid: https://orcid.org/0000-0002-6520-4675

CICI | **CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y CAPACITACIONES
INTERDISCIPLINARES**

Alain Fitzgerald Castro Alfaro: Editor

2025 – "Gestión del cambio: clave para el desempeño óptimo en empresas de servicios
Primer Volumen"

Autores: Rober Anibal Luciano Alipio, Jose Abdon Sotomayor Chahuaylla, Wilber Jimenez Mendoza, Alfredo Huamán Cuya, Máximo Soto Pareja, Emérito Felipe Zavala Benites

ISBN digital: 978-628-96972-0-9

Editorial Centro de Investigaciones y Capacitaciones Interdisciplinarias SAS – CICI

Coordinadora: Nora González Pérez –Cartagena –Colombia

Portada: Daira Castilla

Diagramación: Javier Villegas

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Cartagena –Colombia, Mayo de 2025

Gestión del Cambio: Clave para el Desempeño Óptimo en Empresas de Servicios

Colombia
Latinoamérica
2025

Tabla de contenido

Resumen	7
CAPITULO I	
Introducción.....	100
CAPITULO II	
Realidad del objeto de estudio.....	14
2.1. Realidad problemática	155
2.2. Pregunta Problema.....	188
2.3. Objetivos.....	188
2.4. Hipótesis.....	19
CAPITULO III	
Fundamentos teóricos de la gestión de cambio.....	21
3.1. Cambio organizacional	22
3.2. Gestión del cambio	25
3.3. Desempeño organizacional.....	33
CAPITULO IV	
Metodología aplicada en el estudio.....	40
4.1. Tipo de investigación.....	411
4.2. Población y muestra	43
4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	444
4.4. Procedimiento	466
4.5. Aspectos éticos.....	466
Capítulo V	
Desarrollo de los resultados.....	488
5.1. Resultados descriptivos.....	49
5.2. Resultados inferenciales	666
Capítulo VI	
Discusión y conclusiones planteadas	85
6.1 Discusión.....	86
6.2. Conclusiones	98
Referencias bibliográficas	1011

RESUMEN

El libro titulado *"Gestión del Cambio: Clave para el Desempeño Óptimo en Empresas de Servicios"* tuvo como objetivo medir la influencia de la gestión del cambio en el desempeño organizacional de empresas de servicios peruanas. Para ello, se adoptó una metodología cuantitativa, de tipo básica, con un enfoque explicativo y utilizando el método hipotético-deductivo. La población estuvo constituida por empresas de servicios, y se extrajo una muestra de 544 gerentes, a quienes se les aplicó una encuesta con un cuestionario de 55 ítems, utilizando una escala tipo Likert. Los datos fueron procesados con el software estadístico SPSS, y las hipótesis fueron evaluadas mediante regresiones ordinales. Los resultados descriptivos mostraron que el 55.3% de los encuestados perciben la gestión del cambio de manera favorable, mientras que el 80.9% la considera positiva respecto al desempeño organizacional. En cuanto a los análisis inferenciales, se evidenció que la gestión del cambio tiene una influencia significativa en el desempeño organizacional, explicando el 79% de la variabilidad en el desempeño de las empresas. Estos hallazgos confirman la importancia de la gestión del cambio como un factor clave para mejorar el desempeño organizacional, corroborando teorías previas que destacan la relevancia de una adecuada gestión del cambio en entornos organizacionales dinámicos y competitivos. En conclusión, la gestión del cambio es fundamental para lograr un mejor desempeño organizacional en el sector de empresas de servicios, lo que constituye un aporte significativo tanto para la teoría como para la práctica en la gestión empresarial. Contribuyendo con la validación empírica de la relación positiva entre la gestión del cambio y el desempeño organizacional, brindando evidencia actualizada en el contexto de las empresas de servicios peruanas. Además, se amplía la comprensión de cómo las dimensiones de la gestión del cambio, como liderazgo, capacitación, recompensa, cultura, y política, impactan directamente en el desempeño organizacional. Finalmente, se ofrece un marco de referencia útil para la

implementación de estrategias efectivas de gestión del cambio en las empresas del sector, con el fin de mejorar su competitividad y productividad.

Palabras clave: Cambio, cambio organizacional, gestión del cambio, desempeño, sector servicios.

ABSTRACT

The book entitled "Change Management: Key to Optimal Performance in Service Companies" had the objective of measure the influence of change management on the organizational performance of Peruvian service companies. To do so, a quantitative methodology was adopted, of a basic type, with an explanatory approach and using the hypothetical-deductive method. The population consisted of service companies, and a sample of 544 managers was extracted, to whom a survey was applied with a questionnaire of 55 items, using a Likert-type scale. The data were processed with the statistical software SPSS, and the hypotheses were evaluated through ordinal regressions. The descriptive results showed that 55.3% of the respondents perceive change management favorably, while 80.9% consider it positive with respect to organizational performance. Regarding the inferential analysis, it was evident that change management has a significant influence on organizational performance, explaining 79% of the variability in the performance of companies. These findings confirm the importance of change management as a key factor to improve organizational performance, corroborating previous theories that highlight the relevance of adequate change management in dynamic and competitive organizational environments. In conclusion, change management is essential to achieve better organizational performance in the service sector, which constitutes a significant contribution to both theory and practice in business management. It contributes to the empirical validation of the positive relationship between change management and organizational performance, providing updated evidence in the

context of Peruvian service companies. In addition, it broadens the understanding of how the dimensions of change management, such as leadership, training, reward, culture, and policy, directly impact organizational performance. Finally, a useful frame of reference is offered for the implementation of effective change management strategies in companies in the sector, in order to improve their competitiveness and productivity

Keywords: Change, organizational change, change management, performance, service sector.

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y competitividad, la gestión del cambio se ha convertido en un elemento esencial para asegurar el desempeño organizacional en las empresas, particularmente en aquellas dedicadas al sector servicios (Karneli, 2023). Este contexto requiere que las organizaciones sean capaces de adaptarse de manera eficiente y efectiva a las transformaciones internas y externas, ya sean tecnológicas, económicas, sociales o regulatorias (Díaz-Arancibia et al., 2024). La adaptabilidad de las organizaciones frente a las transformaciones internas y externas se ha convertido en un requisito fundamental para su supervivencia y éxito en el entorno empresarial contemporáneo. Este contexto, caracterizado por cambios constantes y acelerados, demanda una capacidad de respuesta ágil que permita a las empresas ajustarse a nuevos desafíos y oportunidades en dimensiones tecnológicas, económicas, sociales y regulatorias (Nazir et al., 2022)

Diversos indicadores muestran la importancia de la gestión del cambio en el desempeño empresarial. Se tiene por ejemplo el índice de adopción del cambio, indicador que mide el porcentaje de empleados que han adoptado nuevas prácticas o tecnologías. Según un estudio de Prosci, el 57% de las empresas en España y el 64% en Latinoamérica no aplican la gestión del cambio o lo hacen de manera inconsistente, lo que puede afectar negativamente la adopción de nuevas iniciativas. Así también se tiene la tasa de rotación de personal, que indica que una gestión ineficaz del cambio puede incrementar la rotación de empleados. En México, el 52% de las organizaciones no considera la gestión del cambio como prioridad, lo que puede derivar en baja productividad y alta rotación de talento (R. Sánchez et al., 2021).

De otro lado, se tiene al índice de satisfacción de los empleados, que indica que la percepción de los empleados sobre el proceso de cambio es crucial. Un estudio de Capgemini revela que el liderazgo basado en datos puede aumentar en un 23% el éxito del cambio, mejorando la confianza y satisfacción de los empleados. Además de la productividad laboral, que mide la implementación efectiva del cambio, que debería reflejarse en una mejora de la productividad. Sin embargo, la falta de gestión adecuada puede conducir a ineficiencias. En Colombia, el 53% de las empresas no consideran la

gestión del cambio como una prioridad, lo que puede afectar negativamente su productividad (Machuca-Villegas et al., 2022). Además, se tiene el cumplimiento de metas estratégicas, que indica que la alineación de los cambios con los objetivos estratégicos es fundamental. Según Deloitte, solo el 34% de las iniciativas de cambio avanzan satisfactoriamente, lo que indica desafíos en el cumplimiento de metas estratégicas.

Desde una perspectiva tecnológica, la transformación digital ha revolucionado la forma en que las organizaciones operan (Schneider & Kokshagina, 2021). La integración de herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y las plataformas de colaboración no solo optimizan los procesos, sino que también abren nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, adaptarse a estas innovaciones requiere inversiones estratégicas, formación continua de los colaboradores y un liderazgo que impulse la adopción tecnológica como una ventaja competitiva. En el ámbito económico, las fluctuaciones en los mercados globales, las crisis financieras y las variaciones en las cadenas de suministro obligan a las empresas a ser resilientes (Grzybowska & Stachowiak, 2022). La capacidad de ajustar estrategias presupuestarias, diversificar fuentes de ingresos y rediseñar modelos de negocio resulta crucial para mitigar riesgos y garantizar la estabilidad organizacional.

Asimismo, las transformaciones sociales, como los cambios en las expectativas de los consumidores, la diversidad generacional en el lugar de trabajo y la creciente preocupación por la sostenibilidad, exigen que las empresas adopten enfoques centrados en el cliente y en el bienestar social (Jasrotia et al., 2023). Esto implica desarrollar políticas inclusivas, promover la responsabilidad corporativa y fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad y la innovación. En el ámbito regulatorio, las organizaciones deben responder a un panorama legal en constante evolución, adaptándose a normativas sobre privacidad, sostenibilidad, seguridad laboral y otros aspectos clave (Lescrauwaet et al., 2022). Cumplir con estas exigencias no solo evita sanciones legales, sino que también mejora la reputación de la empresa y fortalece la confianza de sus partes interesadas.

Las pandemias, como la reciente crisis por COVID-19, han transformado significativamente el panorama organizacional, obligando a las empresas a adoptar cambios drásticos y rápidos para garantizar su continuidad operativa (Trabucco & De Giovanni, 2021). Uno de los cambios más notables ha sido la transición hacia modelos de trabajo híbridos o totalmente remotos, lo que ha redefinido la dinámica laboral y la gestión del talento. Asimismo, las organizaciones han tenido que fortalecer sus capacidades digitales para adaptarse a un entorno donde las interacciones físicas son limitadas. Esto ha impulsado la digitalización de procesos, el comercio electrónico y el uso de plataformas colaborativas. Además, la pandemia ha enfatizado la importancia de la resiliencia y la planificación estratégica ante crisis, así como la necesidad de priorizar la salud y el bienestar de los empleados. En este contexto, la capacidad de adaptarse y aprender de estas experiencias se ha convertido en un factor crítico para la sostenibilidad empresarial.

Capítulo II

REALIDAD DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Realidad problemática

La gestión del cambio va más allá de la simple reestructuración de procesos o la implementación de nuevas tecnologías; requiere una transformación integral que involucre a las personas dentro de la organización. El éxito de cualquier cambio depende en gran medida de la capacidad de alinear las actitudes, comportamientos y competencias de los colaboradores con los nuevos objetivos estratégicos (Mladenova, 2022). Cuando los empleados comprenden y comparten la visión detrás de un cambio, no solo se minimiza la resistencia, sino que también se fomenta un compromiso activo hacia el logro de metas organizacionales. Para ello, es crucial implementar estrategias de comunicación efectiva, formación continua y liderazgo inspirador, que permitan a los colaboradores sentirse parte del proceso y desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar nuevos desafíos. Además, la alineación entre las metas individuales y organizacionales crea un entorno de confianza y motivación, donde cada empleado se convierte en un agente de cambio, fortaleciendo la resiliencia y la competitividad de la organización a largo plazo.

La gestión del cambio se define como el conjunto de estrategias, metodologías y herramientas diseñadas para facilitar la transición de una organización desde su estado actual hacia uno deseado, mejorando así su capacidad para alcanzar resultados óptimos. En las empresas de servicios, donde el capital humano y la interacción directa con los clientes desempeñan un papel central, la gestión del cambio adquiere una relevancia aún mayor (Rezaei et al., 2021). La naturaleza intangible del servicio y la necesidad de garantizar una experiencia consistente y de alta calidad hacen que cualquier transformación en la organización deba estar cuidadosamente planificada y ejecutada.

Un desempeño organizacional óptimo depende directamente de la capacidad de la empresa para gestionar eficazmente sus recursos y alinearlos con sus objetivos estratégicos (Anwar & Abdullah, 2021). Esto incluye no solo recursos financieros y tecnológicos, sino también el capital humano, que es el motor de la operación diaria y la innovación. Sin embargo, al implementar cambios organizacionales, las empresas

enfrentan desafíos significativos que pueden poner en riesgo la consecución de estos objetivos.

Uno de los obstáculos más comunes es la resistencia al cambio por parte de los empleados, que puede surgir por incertidumbre, temor a perder estabilidad laboral o desconfianza en los beneficios del cambio. Este desafío se agrava cuando falta una comunicación eficaz, ya que la ausencia de información clara y transparente sobre el propósito y los beneficios del cambio genera rumores y desmotivación en el equipo. Además, un liderazgo que no está comprometido ni capacitado para gestionar el cambio puede debilitar el proceso, dejando a los empleados sin una guía adecuada para adaptarse a las nuevas condiciones.

Para superar estas barreras, se necesita un enfoque integral que aborde tanto los aspectos técnicos como los humanos. Esto implica diseñar estrategias de comunicación claras, promover la participación activa de los colaboradores en el proceso y desarrollar programas de capacitación para fortalecer sus competencias. Asimismo, el liderazgo debe ser transformacional, inspirando confianza, mostrando empatía y guiando al equipo hacia una visión compartida. Esta combinación de elementos asegura que el cambio sea una oportunidad para fortalecer el desempeño organizacional y alcanzar metas sostenibles.

Además, en el contexto actual, marcado por avances tecnológicos y cambios en las expectativas de los consumidores, las empresas de servicios están siendo presionadas para reinventarse constantemente. La gestión del cambio se presenta como un motor clave para la innovación, la mejora continua y la competitividad en este sector. Desde la adopción de nuevas tecnologías hasta la implementación de políticas de sostenibilidad, cada iniciativa de cambio puede influir significativamente en el desempeño organizacional y, por ende, en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad empresarial.

En América Latina, las empresas enfrentan un entorno dinámico caracterizado por fluctuaciones económicas, avances tecnológicos y crecientes demandas sociales. La región, conocida por su diversidad cultural y riqueza de recursos, también se enfrenta a desafíos estructurales, como la desigualdad social, la informalidad laboral y la

inestabilidad política. Estos factores influyen directamente en la gestión empresarial, exigiendo adaptabilidad e innovación constante. La globalización y la digitalización han acelerado la necesidad de cambios organizacionales, especialmente en sectores clave como el comercio, los servicios y la industria. Sin embargo, muchas organizaciones en la región enfrentan barreras significativas, como la resistencia al cambio, la falta de infraestructura tecnológica y la escasez de talento especializado. A pesar de estos retos, América Latina también ha demostrado un notable potencial de resiliencia y crecimiento. Las empresas que priorizan la gestión del cambio y la alineación estratégica han logrado posicionarse competitivamente, impulsando la productividad y la sostenibilidad en un contexto desafiante.

En Perú, las empresas operan en un contexto caracterizado por una economía en crecimiento, pero con desafíos significativos derivados de la informalidad laboral, la centralización económica y las fluctuaciones políticas. Sectores clave como minería, agroindustria y servicios han impulsado el desarrollo del país, pero también enfrentan presiones para adaptarse a las demandas globales de sostenibilidad y transformación digital. La pandemia de COVID-19 resaltó la importancia de la resiliencia organizacional, obligando a las empresas peruanas a acelerar su digitalización y a redefinir sus modelos de negocio. Sin embargo, estas transformaciones han encontrado obstáculos como la brecha tecnológica, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (pymes), y la resistencia cultural al cambio. A pesar de estos retos, Perú muestra un panorama de oportunidades. Iniciativas para fomentar la innovación, mejorar la capacitación laboral y promover políticas públicas inclusivas están generando un terreno más propicio para el cambio. Las organizaciones que invierten en gestión del cambio y alinean sus estrategias con las necesidades del entorno local están mejor posicionadas para liderar el crecimiento económico y social en el país.

Esta investigación explora cómo la gestión del cambio impacta el desempeño organizacional en empresas de servicios, destacando la importancia de una planificación estratégica, la adaptación de los equipos de trabajo y el liderazgo efectivo. A través de un enfoque multidimensional, se busca aportar herramientas y conocimientos que permitan

a las organizaciones enfrentar con éxito los retos del entorno cambiante, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

2.2. Pregunta Problema

Conforme a este marco competencial, se ha formulado la siguiente interrogante:

¿Cómo influye la gestión del cambio en el desempeño organizacional de empresas de servicios peruanas?

2.3. Objetivos

En el trabajo que nos ocupa se ha considerado objetivo general y objetivos específicos como orientadores del primero.

Objetivo General (OG)

Medir la influencia de la gestión del cambio en el desempeño organizacional de empresas de servicios peruanas.

Objetivos Específicos (O.E)

- OE1. Determinar la influencia de los aspectos sobre los empleados en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

- OE2. Determinar la influencia del liderazgo sobre el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

- OE3. Determinar la influencia de la capacitación y desarrollo sobre el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

- OE4. Determinar la influencia de la recompensa y reconocimiento sobre el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

- OE5. Determinar la influencia de la cultura influye sobre el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.
- OE6. Determinar la influencia de la política sobre el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.
- OE7. Determinar la influencia de los sistemas de información sobre el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.
- OE8. Determinar la influencia de la gestión del cambio sobre el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

2.4. Hipótesis

A partir de la revisión exhaustiva de la literatura, se han formulado las siguientes hipótesis, las cuales buscan abordar las principales lagunas teóricas y empíricas identificadas en los estudios previos:

H1: Los aspectos de los empleados influyen significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

H2: El liderazgo influye significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

H3: La capacitación y desarrollo influyen significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

H4: La recompensa y reconocimiento influyen significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

H5: La cultura influye significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

H6: La política influye significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

H7: Los sistemas de información influyen significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

H8: La gestión del cambio influye significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas.

Capítulo III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DE CAMBIO

3.1. Cambio organizacional

Los gestores del cambio, en todos los niveles organizacionales, deben poseer competencias sólidas no solo para identificar oportunamente la necesidad de transformación, sino también para implementar acciones efectivas que permitan alcanzar los resultados esperados. A pesar de los esfuerzos significativos que los líderes del cambio puedan dedicar a la mejora organizacional, diversas investigaciones sugieren que hasta un 60% de los programas de cambio no logran cumplir con sus objetivos iniciales (Beer et al., 1990; Jørgensen et al., 2008). Esta alta tasa de fracaso pone de manifiesto que una gestión inadecuada no solo limita la efectividad del proceso, sino que también puede generar costos significativos para las organizaciones.

Por consiguiente, es esencial que quienes lideran estos procesos adopten enfoques rigurosos y estratégicos para maximizar las probabilidades de éxito. No obstante, lograrlo representa un desafío complejo, ya que los agentes de cambio, ya sean gerentes internos o consultores externos, frecuentemente subestiman o desconocen las dinámicas críticas que influyen en los resultados del cambio. Este desconocimiento puede limitar su capacidad para ejercer un control adecuado sobre el proceso, reduciendo su eficacia e impacto. Por tanto, para que los gestores del cambio sean verdaderamente efectivos, deben desarrollar una comprensión profunda de los factores clave que moldean los resultados organizacionales y actuar de manera proactiva, estratégica y alineada con los objetivos de transformación.

3.1.1. Teorías del cambio organizacional

La teoría de sistemas abiertos ofrece un enfoque conceptual para analizar las organizaciones, considerándolas sistemas compuestos por componentes interconectados que están inmersos en un sistema mayor y profundamente influidos por este. La clave para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier sistema reside en la calidad de la alineación, tanto interna como externa, entre sus elementos. Por ejemplo, la integración entre la tecnología de manufactura de una organización y las competencias de su fuerza laboral constituye un aspecto de la alineación interna. Asimismo, la conexión entre la

estrategia organizacional y las oportunidades o amenazas derivadas del entorno externo representa una dimensión de la alineación externa. Schneider et al. (2003), sostienen que una alineación efectiva, tanto interna como externa, fomenta la eficiencia organizacional al garantizar que los diversos componentes de un sistema trabajen en sinergia, reforzándose mutuamente en lugar de generar interrupciones. Este equilibrio minimiza el desgaste energético y optimiza el uso de los recursos disponibles, reduciendo el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos. En este contexto, los líderes organizacionales desempeñan un papel esencial. Su capacidad para definir una dirección clara para el cambio y movilizar a otros en pos de objetivos alineados resulta fundamental para mejorar la integración y coherencia del sistema. Al promover esta alineación, los líderes no solo potencian la efectividad del sistema, sino que también facilitan una adaptación más robusta al entorno dinámico en el que operan las organizaciones.

Miles y Snow (1984), argumentan que concebir la alineación organizacional como un estado ideal estático resulta poco realista, dado que alcanzar una alineación perfecta es extremadamente raro. En cambio, proponen entenderla como un proceso dinámico que implica la búsqueda constante del mejor ajuste posible entre la organización y su entorno, así como entre los diferentes componentes internos que la conforman. Barnett y Carroll (1995), amplían esta idea al diferenciar entre las perspectivas de estado y de proceso. La perspectiva de estado, también conocida como enfoque de contenido, se enfoca en el "qué": aquello que necesita ser modificado o ya ha sido transformado en la organización. Por otro lado, la perspectiva de proceso se centra en el "cómo" del cambio, explorando aspectos como la velocidad de la transformación, la secuencia lógica de las actividades, los métodos utilizados para tomar y comunicar decisiones, y las formas en que los individuos dentro de la organización reaccionan e interactúan durante el proceso de cambio. En este contexto, los gerentes de cambio asumen un papel crucial como agentes que facilitan la transición organizacional. Su capacidad para gestionar la transformación de manera estratégica y empática determina en gran medida el éxito del proceso de alineación. Al combinar una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales con una ejecución efectiva, los gerentes de cambio no solo impulsan la

adaptabilidad, sino que también refuerzan la capacidad de la organización para responder a un entorno en constante evolución.

A partir de una exhaustiva revisión interdisciplinaria de la literatura, Van de Ven y Poole (1995), identificaron más de 20 teorías de procesos relacionadas con el cambio organizacional. Tras un análisis detallado, sintetizaron estas perspectivas en cuatro tipologías ideales: teorías teleológicas, dialécticas, del ciclo de vida y evolutivas, las cuales ofrecen interpretaciones complementarias del fenómeno del cambio:

Teorías teleológicas: Estas teorías parten de la premisa de que las organizaciones tienen propósitos definidos y son capaces de adaptarse. El cambio es conceptualizado como un ciclo continuo que incluye la formulación de objetivos, la implementación de estrategias, la evaluación de resultados y el aprendizaje organizacional. Este último es clave, ya que puede generar ajustes tanto en los objetivos como en las acciones emprendidas para alcanzarlos.

Teorías dialécticas: Se centran en los conflictos inherentes entre diferentes grupos de interés dentro de las organizaciones. La estabilidad y el cambio se explican en función de confrontaciones y del equilibrio de poder entre fuerzas opuestas, que moldean el curso de la transformación organizacional.

Teorías del ciclo de vida: Postulan que el cambio sigue una progresión secuencial y acumulativa de etapas necesarias. Cada etapa es un precursor indispensable de la siguiente, y todas contribuyen al resultado final, formando un proceso ordenado y estructurado.

Teorías evolutivas: Estas teorías describen el cambio como un ciclo continuo de variación, selección y retención. Las variaciones son aleatorias y no intencionales; su selección depende de su capacidad para adaptarse a los recursos disponibles y al entorno. La retención implica la preservación de formas organizativas exitosas mediante fuerzas de inercia y persistencia.

Un aspecto común a las cuatro teorías es la consideración del cambio como una serie de eventos, decisiones y acciones conectadas en una secuencia. Sin embargo,

difieren en la medida en que conceptualizan el cambio como un proceso predeterminado o construido, y en la importancia que otorgan a la existencia de etapas esenciales.

3.2. Gestión del cambio

Los líderes que identifican o anticipan cambios en el entorno externo de sus organizaciones tienden a estar en una posición más favorable para promover transformaciones. Sin embargo, reconocer la necesidad o la oportunidad de cambio no garantiza, por sí solo, que este se materialice. Lewin (1951), ofreció perspectivas significativas sobre la dinámica del cambio que son especialmente relevantes para aquellos que buscan alterar deliberadamente el statu quo. Según su planteamiento, el estado de inactividad en una organización no debe entenderse como una situación estática, sino como un "equilibrio cuasi estacionario" similar al flujo constante de un río que avanza a una velocidad y en una dirección determinadas.

En este marco, cualquier alteración en el comportamiento de un individuo, grupo u organización puede compararse con un cambio en la velocidad o dirección del flujo del río. Por ejemplo, dentro de un departamento de marketing, los miembros de dos equipos pueden exhibir comportamientos competitivos o colaborativos durante reuniones departamentales. Estas interacciones reflejan el equilibrio cuasi estacionario actual del sistema, es decir, el flujo continuo que caracteriza sus relaciones según la metáfora de Lewin. En esencia, modificar este estado implica un esfuerzo por alterar las fuerzas que mantienen dicho equilibrio, destacando la complejidad inherente a la gestión del cambio intencional.

3.2.1. Modelos de gestión del cambio

Lewin propuso que un cambio exitoso requiere un proceso en tres etapas: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Este enfoque implica facilitar la transición de un individuo, grupo u organización a través de tres fases principales: (1) descongelar el comportamiento existente, (2) trasladarse a un nuevo nivel, y (3) consolidar el comportamiento en esta nueva etapa. El descongelamiento consiste en desestabilizar el equilibrio entre las fuerzas impulsoras y restrictivas que mantienen el

estado actual. Según Kotter (1995), este equilibrio puede romperse al sensibilizar a los miembros de la organización sobre la necesidad de cambio. Crear una visión clara de un futuro más deseable, junto con información que genere un sentido de urgencia, fortalece las fuerzas impulsoras y debilita las restrictivas. Esto motiva a los individuos y grupos a abandonar sus comportamientos actuales y explorar alternativas más efectivas. En este sentido, Schein (1996), señala que cuestionar la percepción de las personas sobre los beneficios del estado actual puede estimular el aprendizaje y facilitar el cambio. La segunda fase, movimiento, se centra en modificar el equilibrio de las fuerzas para establecer un nuevo estado de equilibrio. Estas fuerzas, que a menudo se manifiestan en comportamientos que influyen en el desempeño organizacional (Ford y Greer, 2006), pueden ajustarse mediante el cambio de actitudes y creencias, y la reconfiguración de procesos, sistemas y estructuras. Finalmente, la recongelación busca consolidar los nuevos comportamientos, asegurando su sostenibilidad y previniendo regresiones. Esto se logra reforzando las nuevas conductas a través de retroalimentación que evidencie su eficacia, y mediante incentivos que recompensen los niveles de desempeño alcanzados, fomentando así la integración de prácticas renovadas en la organización.

Se tienen otros modelos adicionales de procesos de cambio que pueden considerarse como ampliaciones del enfoque básico de Lewin. Entre ellos, Lippitt et al. (1958), propusieron una expansión significativa del modelo de tres etapas de Lewin. A partir de un análisis exhaustivo de los procesos de cambio en individuos, grupos, organizaciones y comunidades, identificaron que la etapa de cambio podía dividirse en tres subfases específicas: a) Clarificación o diagnóstico del problema del cliente, que implica una comprensión profunda de las necesidades y desafíos. b) Exploración de rutas y objetivos alternativos, junto con la definición de metas y estrategias de acción. c) Transformación de las intenciones en esfuerzos concretos de cambio, que representa la implementación activa de las iniciativas planificadas.

Además, Lippitt et al. destacaron que los gerentes de cambio solo pueden ser verdaderamente efectivos si establecen y mantienen relaciones sólidas y apropiadas con los actores involucrados o afectados por el proceso. Esto los llevó a incorporar dos etapas

adicionales en su modelo: una relacionada con la formación de relaciones y otra con la terminación de las mismas. La etapa de terminación, en particular, debe gestionarse cuidadosamente para preservar el impulso del cambio y garantizar que los avances logrados no se pierdan. Este enfoque subraya la importancia de las dinámicas interpersonales y organizativas en la sostenibilidad del cambio, ampliando así la aplicabilidad y profundidad del modelo inicial de Lewin.

Egan (1996), presentó un modelo basado en las tres etapas fundamentales de Lewin: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Sin embargo, este enfoque pone un énfasis significativo en las etapas iniciales de descongelación y movimiento, otorgando especial atención a la evaluación del estado actual (diagnóstico), la construcción de un escenario deseado (visualización) y el diseño de estrategias para transitar del escenario actual al preferido (planificación del cambio).

Los elementos clave de estas tres etapas son los siguientes: a) Escenario actual: Implica analizar a fondo los problemas y oportunidades existentes, desarrollar nuevas perspectivas sobre la situación y priorizar aquellas cuestiones o áreas de alto impacto que requieran atención inmediata. b) Escenario preferido: Consiste en la construcción de un conjunto de futuros potenciales, la evaluación de alternativas posibles y la formulación de una agenda de cambio realista y alcanzable. Esta etapa también busca generar compromiso y alineación en torno a la nueva dirección propuesta. c) Estrategias y planes para alcanzar el escenario preferido: Incluye la generación de ideas para abordar el cambio, la selección de las estrategias o combinaciones de estrategias más adecuadas y la traducción de estas en un plan operativo viable y ejecutable.

Este modelo amplía el marco de Lewin al incorporar un enfoque detallado en la definición y planificación estratégica, subrayando la importancia de evaluar el contexto actual, visualizar un futuro transformador y diseñar rutas claras para facilitar la transición hacia ese futuro.

Beckhard y Harris (1987), proponen un modelo estructurado en tres etapas que abordan la definición del estado actual y futuro, la gestión de la transición, y la consolidación y sostenibilidad del cambio. Este enfoque otorga especial relevancia a las

dinámicas asociadas a la fase de transición, enfatizando aspectos como la necesidad de acuerdos específicos, el nombramiento de un gerente de transición, la formulación de planes de transición detallados, y la obtención de compromisos sólidos de las partes interesadas clave. Además, abordan las condiciones esenciales para garantizar la continuidad y evolución del cambio.

El modelo subraya la importancia de los siguientes elementos: a) Relaciones de cambio: Establecer vínculos efectivos entre los agentes de cambio y aquellos que serán impactados por el proceso, asegurando confianza y colaboración. b) Diagnóstico: Evaluar de manera exhaustiva el estado actual de la organización y definir una visión clara y alcanzable del estado deseado. c) Estrategias y planes: Diseñar estrategias específicas y planes detallados para facilitar el tránsito hacia el estado deseado. d) Implementación: Traducir las estrategias y planes en acciones concretas, asegurando que los esfuerzos de cambio sean efectivos y estén alineados con los objetivos. e) Sostenibilidad del cambio: Consolidar los logros alcanzados y establecer mecanismos que garanticen la permanencia y adaptación continua a nuevas realidades organizativas.

Este modelo pone de relieve la importancia de una transición bien gestionada y de acciones estratégicas que aseguren no solo la implementación del cambio, sino también su consolidación a largo plazo.

Beer (2001), analizó las diversas estrategias empleadas por las organizaciones para gestionar el cambio. A partir de su investigación, identificó dos enfoques consolidados: el económico, enfocado en resultados financieros y mejoras rápidas, y el desarrollo organizacional, que prioriza el fortalecimiento de las capacidades internas y el bienestar de los empleados. Sin embargo, Beer argumenta que la opción más efectiva reside en un tercer enfoque, que integra lo mejor de ambos mundos. Este enfoque híbrido busca equilibrar la agilidad para alcanzar objetivos económicos con el compromiso y la participación de las personas, promoviendo un cambio sostenible y alineado con las necesidades estratégicas y humanas de la organización.

Las estrategias económicas se centran en la generación de valor a través de medidas decisivas, impuestas de manera jerárquica y orientadas a la consecución de

resultados concretos. Estas intervenciones incluyen la implementación de soluciones técnicas para abordar los problemas percibidos que afectan la efectividad organizacional. Las soluciones típicas de este enfoque abarcan procesos como la reestructuración, la reingeniería, la implementación de campañas de eficiencia y la reducción de personal. A menudo, se recurre a consultores externos de gran envergadura para apoyar a la alta dirección en la ejecución de estos cambios. En algunos casos, se designa a un nuevo director ejecutivo o a otro alto ejecutivo con la responsabilidad de liderar el proceso de "reestructuración". Si bien existen numerosos ejemplos en los que las estrategias económicas han mejorado el rendimiento financiero de los accionistas, como en el caso de Lord Hanson y sus socios en Hanson Trust, que adquirieron activos de bajo rendimiento y los transformaron mediante reformas radicales, incluidas reducciones de personal, estas estrategias también han sido objeto de críticas. Se argumenta que, a pesar de generar resultados inmediatos, tales enfoques pueden erosionar el compromiso de los empleados, lo que pone en riesgo la sostenibilidad del éxito a largo plazo.

Las estrategias de desarrollo organizacional (DO) se enfocan en la creación y fortalecimiento de las capacidades que son fundamentales para mantener una ventaja competitiva sostenible y un alto rendimiento organizacional. Según Beer y otros expertos, algunas de estas capacidades incluyen: coordinación y trabajo en equipo, compromiso y confianza mutua, competencia tanto técnica como en liderazgo, comunicación abierta, creatividad, habilidad para gestionar el conflicto de manera constructiva y capacidad de aprendizaje. Estas estrategias subrayan la relevancia de establecer un propósito compartido, promover una cultura organizacional sólida, fomentar un enfoque de cambio ascendente (de abajo hacia arriba) y priorizar la participación de los empleados, en contraposición a los incentivos financieros, como principales impulsores del cambio. Aunque este enfoque puede generar valor a largo plazo para los accionistas, ha recibido críticas por su naturaleza indirecta y por los plazos prolongados que a menudo requiere, lo que puede resultar problemático cuando la organización enfrenta la necesidad urgente de transformación.

Beer (2001), sostiene que, aunque las estrategias económicas y de desarrollo organizacional pueden generar mejoras, ninguna es tan efectiva como la combinación de un cambio impulsado desde arriba hacia abajo, enfocado en los resultados, con un desarrollo más gradual de la capacidad organizacional desde abajo hacia arriba. Beer señala que las estrategias de cambio de alto rendimiento requieren: 1) una dirección empresarial clara y equilibrada, liderada por el CEO, que articule una visión coherente sobre el cambio y movilice a las partes interesadas; 2) la gestión de las expectativas de los accionistas para permitir el desarrollo organizacional a largo plazo; y 3) un enfoque sociotécnico que implique a los gerentes de línea en el proceso, permitiéndoles reflexionar y aprender de su experiencia. Este enfoque fortalece la capacidad de la organización para sostener el cambio mediante la participación activa y el liderazgo descentralizado.

3.2.2. Dimensiones de gestión del cambio

Diversos modelos se han propuesto para medir la gestión del cambio, se ha considerado el propuesto por (Karnouskos, 2015a), que consta de siete dimensiones.

Empleados. En las organizaciones, el cambio impacta a los empleados tanto emocional como cognitivamente, siendo fundamental gestionar este impacto para facilitar la transición (Neves, 2009). Las resistencias al cambio se generan socialmente, a través de interacciones, y su gestión efectiva requiere equilibrar el enfoque en las personas y los objetivos empresariales (Hiatt y Creasey, 2003). Los empleados son esenciales en el proceso de cambio, ya que son tanto su fuente como su objetivo (Dievernich et al., 2014). El compromiso de los empleados es clave para el éxito del cambio, y debe incluir tres principios: compromiso, explicación y claridad de expectativas (Kim y Mauborgne, 2003). Además, el proceso debe abordar fases emocionales del cambio como la negación y la adaptación (Hayes, 2007), involucrando a los empleados en cada etapa, lo que fomenta la participación y el compromiso, y favorece una transición exitosa (Kotter, 2014).

Liderazgo. Los líderes juegan un papel crucial en el éxito de los procesos de cambio organizacional, aunque la implementación efectiva del cambio es una habilidad poco comprendida (Armenakis y Harris, 2002). Según Beer et al. (1990), los líderes deben poseer visiones claras que movilicen a las personas, establezcan metas concretas y logren el compromiso con ellas. Kotter (1996) destaca que una visión clara y bien comunicada es esencial para guiar el cambio, simplificando decisiones y motivando a los empleados. La comunicación de la visión debe ser sencilla y comprensible para evitar malentendidos (Hiatt y Creasey, 2003). Además, los líderes deben liderar con el ejemplo y actuar de manera coherente con sus mensajes para evitar que los empleados se resistan al cambio (Moran y Brightman, 2001). Para superar la complacencia organizacional, los líderes deben generar un sentido de urgencia (Kotter, 1996), aunque algunos expertos cuestionan su necesidad (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003).

Capacitación y desarrollo. El cambio organizacional requiere que los empleados adquieran nuevas habilidades, comportamientos y formas de comprensión. La formación y el desarrollo son esenciales para equipar a las personas con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del nuevo entorno (Beer et al., 1990). Sin embargo, la formación por sí sola no garantiza el éxito; puede surgir el problema de "delegar al delegado", donde las nuevas habilidades no se aplican debido a la falta de comprensión de otros empleados (Jashapara, 2004). Además, los nuevos sistemas requieren formación especializada para su utilización efectiva (Jarrar et al., 2000). La estrategia de participación activa, que incluye el aprendizaje directo e indirecto, es crucial para comunicar el cambio y promover su aceptación (Armenakis y Harris, 2002). El aprendizaje autogestionado y las plataformas de formación en línea están ganando terreno como métodos de capacitación eficaces y de bajo costo (Reid y Barrington, 2000). Sin embargo, es fundamental vincular la formación con los objetivos organizativos y el desarrollo profesional para asegurar su éxito (Self y Schraeder, 2009).

Recompensa y reconocimiento. Los esquemas de recompensa y reconocimiento son clave en la gestión del cambio, ya que se espera que el compromiso de los empleados impulse el rendimiento, lo que se traduce en recompensas y mayor satisfacción (Jashapara, 2004). Las recompensas monetarias, como participación en ganancias o bonificaciones, promueven la identificación de los empleados con la organización, reduciendo la resistencia al cambio. Otros incentivos, como vehículos, premios o vacaciones, también mejoran el compromiso (Beardwell et al., 2004). Los incentivos pueden motivar a empleados y gerentes a asumir riesgos, como en el caso de Henry Ford, quien duplicó el salario de sus trabajadores para aceptar cambios arriesgados, beneficiando a ambos (Will, 2014). Kotter (1996) destaca que los logros a corto plazo justifican las acciones, lo que aumenta la moral y motiva a los empleados a convertirse en defensores activos del cambio.

Cultura. La cultura organizacional, definida por los valores y supuestos subyacentes, influye en las normas y conductas dentro de una empresa (Jashapara, 2004). La cultura tiene un impacto poderoso, visible en la parte formal, pero más difícil de gestionar en su aspecto oculto, relacionado con actitudes y creencias (Senior y Fleming, 2006). La gestión de la cultura es clave para el éxito a largo plazo (Zeffane, 1996), y si las prácticas de transformación no son compatibles con la cultura, el cambio fracasará (Kotter, 1996). La integración de cambios en la nueva cultura organizacional es fundamental (Beer et al., 1990). El liderazgo y las intervenciones de recursos humanos, como ajustar normas de recompensa y evaluación, son cruciales para reforzar el cambio y asegurar su sostenibilidad (Jashapara, 2004; Kotter, 2014). Además, los procesos de cambio deben considerar la dinámica intercultural en empresas multiculturales (Kirsch et al., 2012).

Políticas. Bouckenooghe (2012), afirma que la percepción de la política organizacional y el compromiso con el cambio están correlacionados, pero este fenómeno es complejo y socialmente construido. Jashapara (2004) destaca que la falta de

habilidades políticas de los implementadores de cambio puede generar resistencia. Por ello, es crucial formar una "coalición dominante" de ejecutivos respetados que puedan influir en el cambio. La creación de alianzas internas y la presión grupal pueden ser útiles, pero debe asegurarse que la coalición esté compuesta por actores clave con experiencia, credibilidad y liderazgo (Kotter, 1996). La política, aunque a menudo vista negativamente, puede ser positiva cuando se busca aumentar el apoyo político y crear coaliciones que faciliten el cambio, evitando actores que puedan obstaculizarlo (Buchanan et al., 1999).

Sistemas de información. La relación entre la tecnología de la información y el cambio organizacional ha sido ampliamente estudiada (Markus y Robey, 1988), especialmente en empresas modernas, donde los Sistemas de Información (SI) juegan un papel clave. Estos sistemas, como ERP, CRM y SCM, son esenciales para realizar tareas, facilitar el trabajo de los empleados e interactuar con las partes interesadas. Los SI permiten medir el progreso, capacitar empleados y tomar decisiones informadas durante el cambio organizacional, convirtiéndose en un diferenciador importante en todos los procesos de cambio (Jashapara, 2004). Además, los SI proporcionan información constante y útil para la toma de decisiones (Moran y Brightman, 2001) y pueden manejar Big Data para mejorar estos procesos (Goes, 2014). La adopción de innovaciones tecnológicas depende de factores como la facilidad de uso y la compatibilidad, lo que facilita la implementación de cambios si se utilizan correctamente (Hammer y Champy, 1993).

3.3. Desempeño organizacional

La definición del desempeño organizacional sigue siendo un tema sorprendentemente ambiguo, dado que pocos estudios adoptan definiciones o medidas coherentes (Kirby, 2005). Aunque es un concepto central en la investigación de gestión, su estructura y definición suelen asumirse implícitamente, sin una justificación explícita de su validez en cada contexto (March y Sutton, 1997). A pesar del llamado de atención

de estos autores, esta problemática persiste. Al analizar los últimos tres años de publicaciones en revistas académicas revisadas por ellos, así como en el *Journal of International Business Studies* y el *Journal of Management*, se identificaron 213 artículos (29% del total) que emplearon el desempeño organizacional como variable dependiente, independiente o de control.

Para abordar el concepto de desempeño organizacional, es fundamental comenzar con su definición, lo que implica analizar el concepto estrechamente relacionado de efectividad organizacional. Posteriormente, se explora la dimensionalidad intrínseca del desempeño organizacional, la cual se deriva de múltiples factores interrelacionados. Entre estos se incluyen las interacciones con y dentro de las partes interesadas de la organización, la heterogeneidad de los recursos disponibles, los entornos dinámicos en los que operan las organizaciones y las decisiones estratégicas adoptadas. Además, se considera la naturaleza temporalmente variable del desempeño, lo que resalta su carácter dinámico y contextual. Este enfoque permite una comprensión más integral y matizada del constructo, reconociendo las múltiples influencias internas y externas que configuran el desempeño organizacional en distintos contextos y momentos.

A pesar de su predominio en la literatura de gestión estratégica, así como en disciplinas como economía, finanzas y contabilidad, el concepto de desempeño organizacional enfrenta importantes desafíos conceptuales y metodológicos. Como indicador de efectividad, el desempeño organizacional presenta ventajas y limitaciones que requieren una diferenciación clara respecto al concepto más amplio de efectividad organizacional (Venkatraman y Ramanujam, 1986). La efectividad organizacional engloba el desempeño organizacional, pero desde una perspectiva teórica más amplia que considera objetivos de desempeño alternativos y multidimensionales (Cameron y Whetten, 1983). Por el contrario, la investigación en gestión, y particularmente en gestión estratégica, ha adoptado un enfoque empírico más restringido, centrado principalmente en métricas contables, financieras y del mercado de valores. Para este análisis, y en consonancia con el uso predominante en la literatura, se establecerá una distinción

operativa entre efectividad organizacional y desempeño organizacional, facilitando una discusión más precisa.

3.3.1. Teorías del desempeño organizacional

El desempeño organizacional es un concepto clave en las teorías de gestión y otras disciplinas relacionadas, como economía, contabilidad y finanzas. Sin embargo, persiste una notable falta de consenso sobre cómo conceptualizarlo y medirlo. Esta problemática refleja la coexistencia de múltiples corrientes de investigación que abordan el desempeño desde niveles de análisis diversos, como el individual (Campbell y Wiernik, 2015) y el organizacional (Gupta et al., 2020). Cada corriente utiliza diferentes enfoques teóricos y terminológicos, lo que dificulta la integración y el avance en el conocimiento. En el nivel individual, el desempeño se define como un comportamiento o proceso (Van Scotter, Motowidlo y Cross, 2000), como un resultado o producto (Rajala, Laihonon y Vakkuri, 2018), o como una combinación de ambos (Aguinis, 2023). A nivel organizacional, se incluyen enfoques que abarcan resultados financieros, operativos y de mercado. Esta diversidad refleja la influencia de contextos específicos y la heterogeneidad de los objetivos estratégicos, recursos y entornos organizacionales. No obstante, también contribuye a una fragmentación terminológica y conceptual que profundiza la división entre las perspectivas micro y macro del desempeño (Aguinis et al., 2011).

Además, como señala Antonakis (2017), existe una proliferación de teorías independientes, un fenómeno conocido como "teorrea", que ha derivado en modelos desconectados, redundantes e incluso contradictorios. En lugar de avanzar hacia una integración conceptual, la literatura ha enfatizado el desarrollo de nuevas teorías sin resolver las tensiones existentes. Cronin, Stouten y van Knippenberg (2021), subrayan que esta fragmentación dificulta la generación de avances significativos en la comprensión del desempeño. Por tanto, el desafío actual no reside únicamente en generar nuevas teorías, sino en integrarlas para desarrollar un marco teórico más cohesivo. Este enfoque permitiría superar divisiones conceptuales, facilitar

comparaciones entre estudios y promover una comprensión más profunda y aplicable del desempeño organizacional, tanto en contextos académicos como prácticos.

3.3.2. Modelos del desempeño organizacional

El fenómeno de la medición del desempeño es utilizado por las organizaciones para asegurarse de que están yendo en la dirección correcta, logrando metas en términos de metas y objetivos organizacionales. Las medidas de desempeño se utilizan para evaluar y controlar las operaciones comerciales generales. También se utilizan para medir y comparar el desempeño de diferentes organizaciones en la industria, plantas, departamentos, equipos e individuos (Parmenter, 2009). Por lo tanto, el comienzo de la medición del desempeño comienza con la identificación de indicadores de desempeño que permiten una especificación detallada del desempeño del proceso. Muchos autores han sugerido muchas categorías de indicadores para diferentes enfoques de medición del desempeño. Hay dos grupos principales de indicadores que se utilizan para determinar el desempeño organizacional. Uno se llama medidas de desempeño financieras o basadas en costos y el otro se llama medidas de desempeño no financieras o no basadas en costos. Los costos / financieros, la calidad, el tiempo, la confiabilidad de la entrega, la flexibilidad son indicadores ampliamente aceptados del desempeño organizacional (White 1996). Pero varios autores también han definido otros indicadores sobre la base de sus investigaciones de estudio de caso. Sinclair y Zairi (1995), han descubierto que la satisfacción del cliente, la calidad, la fiabilidad de la entrega, los factores de los empleados, la productividad, el rendimiento financiero, la seguridad y el medio ambiente/desempeño social son los indicadores del rendimiento empresarial utilizados por muchas organizaciones. Parmenter (2009), ha identificado la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados, el medio ambiente/comunidad, las finanzas, el rendimiento de los procesos internos y el aprendizaje y el crecimiento como perspectivas de medición del rendimiento. Browne et al. (1997), han identificado que las diferentes organizaciones utilizan diferentes medidas para su rendimiento, como, por ejemplo, generalmente miden el rendimiento de la organización dividiendo el negocio general en

procesos. Y la mayoría de las organizaciones miden su rendimiento asignando los indicadores a procesos individuales. Rolstadås (1998), ha identificado que la medición del rendimiento de una organización es un criterio de interrelación complejo entre la eficacia, la eficiencia, la calidad, la productividad, la calidad de vida laboral, la innovación y la rentabilidad. Para tener éxito, cada organización debe determinar indicadores de desempeño y, posteriormente, medidas y cifras de desempeño que sean estratégicamente relevantes para su situación respectiva (Leong et al., 1990).

La medición del desempeño organizacional en la literatura académica se aborda desde tres enfoques predominantes. El primero consiste en la adopción de una única medida, fundamentada en la creencia de su relación con el desempeño (Hawawini et al., 2003; Spanos et al., 2004). Idealmente, estas creencias deberían estar respaldadas por fundamentos teóricos y evidencia empírica, aunque a menudo se asumen implícitamente. El segundo enfoque emplea múltiples medidas, permitiendo la comparación de análisis que comparten variables independientes idénticas, pero difieren en las dependientes (Miller, 2004; Peng, 2004). Finalmente, el tercer enfoque agrega variables dependientes, asumiendo validez convergente basada en la correlación entre las medidas (Cho y Pucik, 2005; Goerzen y Beamish, 2003). Esto es común en medidas subjetivas, donde se busca validez psicométrica basada en rasgos (Varadarajan y Ramanujam, 1990), aunque también se agregan métricas operativas y financieras (Rowe y Morrow, 1999). La validez de estos enfoques depende de la adecuación teórica, estadística y psicométrica de las medidas utilizadas. Este análisis explora tanto medidas objetivas (contables, financieras y de supervivencia empresarial) como subjetivas y cuasi subjetivas (autoinformes, encuestas y escalas Likert), las cuales evalúan resultados financieros, del mercado y de accionistas.

3.3.3. Dimensiones del desempeño organizacional

El desempeño organizacional se manifiesta en múltiples dimensiones, entre las cuales destacan el desempeño económico y el operativo, cada una enfocada en aspectos específicos del éxito empresarial.

El desempeño económico. El desempeño económico se centra en alcanzar metas financieras y de mercado mediante indicadores clave que evidencian la solidez económica y la posición competitiva de la organización (Dess & Robinson, 1984; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Los indicadores financieros, como el retorno sobre los activos, el retorno de la inversión y el crecimiento de las ganancias, son esenciales para evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para generar valor. Simultáneamente, los indicadores de mercado, que incluyen la participación de mercado, el crecimiento en ventas y los rendimientos en el mercado bursátil, reflejan la capacidad de la organización para competir y mantenerse relevante en un entorno dinámico y competitivo. Estas métricas no solo miden la rentabilidad, sino que también proporcionan una visión integral de la capacidad estratégica de la empresa para cumplir con sus objetivos económicos. Esto es particularmente importante en un contexto empresarial en el que la adaptabilidad y la competitividad son cruciales para el éxito a largo plazo. El uso de estas métricas radica en su capacidad para ofrecer una evaluación cuantificable y objetiva del desempeño. Además, permiten a las empresas identificar áreas de mejora, medir el impacto de las decisiones estratégicas y demostrar su estabilidad financiera a los inversionistas y otras partes interesadas. Por tanto, la medición del desempeño económico no solo es un reflejo del éxito pasado, sino también un indicador clave de las perspectivas futuras, consolidando su importancia como herramienta fundamental en la gestión organizacional.

El desempeño operativo. El desempeño operativo abarca aspectos no financieros fundamentales para la eficacia organizacional y la construcción de relaciones sólidas con las partes interesadas. Este enfoque considera resultados observables como la satisfacción y lealtad del cliente, indicadores esenciales para medir la calidad de las interacciones entre la organización y su mercado objetivo. Además, incluye el apoyo a las comunidades locales, lo que refuerza la percepción de responsabilidad social corporativa y fomenta relaciones positivas con la sociedad en general (Wood, 1991). Asimismo, el desempeño operativo integra factores críticos que impulsan el éxito competitivo y la

eficiencia operativa. Entre ellos destacan la introducción de nuevos productos, la innovación, la calidad de los bienes o servicios ofrecidos, la productividad organizacional y la efectividad de las estrategias de marketing (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Estos elementos no solo fortalecen la posición competitiva de la empresa, sino que también garantizan su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y en constante cambio. La importancia del desempeño operativo radica en su enfoque integral que va más allá de los indicadores financieros. Este tipo de desempeño permite a las organizaciones construir ventajas competitivas sostenibles, promover la fidelidad de los clientes y generar valor social. Además, proporciona una perspectiva amplia y equilibrada del éxito organizacional, al medir tanto el impacto en el mercado como las contribuciones al bienestar social, lo que lo convierte en una herramienta indispensable para una gestión estratégica efectiva.

Ambas dimensiones, aunque distintas, son interdependientes y complementarias. Mientras que el desempeño económico asegura la sostenibilidad financiera y el posicionamiento de la empresa en el mercado, el desempeño operativo contribuye a construir una base sólida de relaciones con los clientes y otros grupos de interés, lo que a su vez fortalece su competitividad y reputación. En este sentido, un enfoque equilibrado que integre ambos aspectos es esencial para que las organizaciones logren un éxito sostenible en el tiempo, tanto en términos financieros como en su impacto social y operativo.

Capítulo IV

METODOLOGÍA APLICADA EN EL ESTUDIO

4. METODOLOGÍA

El enfoque adoptado en esta investigación fue de naturaleza cuantitativa, dado que el estudio se inició con la formulación de hipótesis derivadas de un marco teórico robusto. Posteriormente, se procedió a la recolección de datos empíricos mediante técnicas de investigación adecuadas, las cuales posibilitaron la prueba de las hipótesis planteadas (Hernández & Mendoza, 2018). La fase final del proceso incluyó un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, que permitió extraer conclusiones válidas y relevantes para el ámbito de estudio. Este enfoque cuantitativo no solo facilitó la medición precisa de las variables involucradas, sino que también permitió la generalización de los hallazgos a un contexto más amplio, asegurando así la objetividad y la validez interna de los resultados. De esta manera, la metodología cuantitativa proporcionó una base sólida para la interpretación de los datos y la confirmación de las relaciones entre las variables en cuestión.

4.1. Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación, esta se clasificó como básica, dado que su principal objetivo fue ampliar el caudal de conocimiento teórico sobre las relaciones entre la gestión del cambio y el desempeño organizacional (Hernández et al., 2014). El propósito fundamental de este tipo de investigación no fue la aplicación inmediata de los resultados en contextos específicos, sino más bien contribuir al desarrollo y fortalecimiento del cuerpo de conocimiento existente en el ámbito de la gestión del cambio. Al enfocarse en explorar las interrelaciones teóricas entre las variables bajo estudio, la investigación buscó aportar un entendimiento más profundo sobre cómo las prácticas de gestión del cambio impactan el desempeño organizacional, lo que puede ser útil para futuras investigaciones y la formulación de nuevas teorías en el campo de la gestión empresarial. Este enfoque también propicia la posibilidad de realizar aplicaciones prácticas en el futuro, basadas en los hallazgos teóricos alcanzados.

El nivel de la investigación fue explicativo causal, dado que su propósito fue identificar y analizar las relaciones causales entre las variables involucradas, específicamente cómo la variable independiente, la gestión del cambio, explica la variabilidad en la variable dependiente, el desempeño organizacional (Carrasco, 2019). Este enfoque metodológico permitió explorar no solo la existencia de una relación entre ambas variables, sino también desentrañar la naturaleza de dicha relación, determinando cómo los distintos aspectos de la gestión del cambio pueden influir de manera significativa en el desempeño organizacional. A través de modelos estadísticos adecuados y pruebas de hipótesis, se buscó establecer las bases causales de esta relación, proporcionando así un entendimiento más detallado y fundamentado de cómo las prácticas de gestión del cambio pueden incidir en el rendimiento organizacional. La adopción de un enfoque explicativo causal, por lo tanto, permitió ofrecer respuestas claras sobre la dinámica entre estas variables clave en el contexto de las empresas de servicios peruanas.

En cuanto al método, se optó por el hipotético-deductivo, dada su capacidad para partir de teorías sólidas y probadas, y aplicarlas a un contexto específico, como es el caso de las empresas de servicios (Bernal, 2010). Este enfoque permitió formular hipótesis derivadas de marcos teóricos establecidos en la literatura existente sobre gestión del cambio y desempeño organizacional. A partir de estas hipótesis, se diseñaron estrategias para recoger datos empíricos y probar la validez de las mismas dentro del contexto particular de las empresas de servicios. El método hipotético-deductivo se caracteriza por la formulación de supuestos generales que se someten a verificación a través de la observación y el análisis de datos específicos. Este enfoque metodológico, al ser sistemático y riguroso, facilita la confirmación o refutación de las relaciones causales planteadas, contribuyendo así al avance del conocimiento en el área de estudio.

El diseño adoptado en esta investigación fue de tipo no experimental, ya que no se buscó manipular las variables involucradas, sino que se midieron tal y como se presentan en su estado natural. Este enfoque es comúnmente utilizado en estudios que buscan observar y analizar relaciones entre variables sin intervenir en el entorno o el

comportamiento de los sujetos estudiados. En cuanto al alcance de la investigación, se definió como transversal, dado que la medición de las variables se realizó en un único momento en el tiempo. Este tipo de diseño permite obtener una instantánea de las condiciones actuales y es particularmente útil para explorar relaciones y patrones en contextos específicos, sin recurrir a mediciones a largo plazo. La combinación de un diseño no experimental y transversal permite un análisis preciso y actual de la influencia de la gestión del cambio en el desempeño organizacional dentro del contexto de las empresas de servicios peruanas (Hernández & Mendoza, 2018).

4.2. Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por empresas del sector de servicios en el Perú, dada su relevancia en la economía nacional, representando más del 50% del Producto Bruto Interno (PBI). Particularmente, se centró en las ciudades de Lima y Callao, las cuales concentran más del 60% de las empresas en este sector. Esta elección geográfica se justifica por ser los centros urbanos con mayor concentración empresarial, permitiendo obtener una muestra representativa y diversa. Dentro de este universo, se seleccionaron empresas pertenecientes a los siguientes rubros: servicios financieros y seguros, telecomunicaciones, transporte, alojamiento y restaurantes, servicios a empresas y educación. Estos sectores fueron elegidos por su relevancia económica y su variada naturaleza, lo que ofrece una visión integral de las prácticas de gestión del cambio en el contexto de las empresas de servicios peruanas. Esta delimitación sectorial facilita el análisis de las relaciones entre la gestión del cambio y el desempeño organizacional en contextos diversos dentro del sector servicios.

Muestra

La muestra empleada en este estudio fue no probabilística y de tipo por conveniencia, dado que los cuestionarios fueron enviados a los gerentes de empresas de servicios para que los respondieran. Sin embargo, no todos los gerentes eligieron participar; la muestra final estuvo conformada por aquellos que, de manera voluntaria, decidieron involucrarse en el estudio. En total, 544 gerentes de empresas de servicios

aceptaron participar en el proceso de recolección de datos. Si bien esta metodología facilita la obtención de información en un contexto específico, es importante señalar que la no representatividad potencial de la muestra podría introducir sesgos en los resultados. No obstante, la muestra seleccionada proporciona una base suficiente para abordar los objetivos de la investigación y generar conclusiones relevantes sobre la influencia de la gestión del cambio en el desempeño organizacional en el sector de servicios.

Por lo tanto, el muestreo utilizado en esta investigación fue de tipo por conveniencia (H. Sánchez & Reyes, 2021), ya que los cuestionarios fueron distribuidos a los gerentes de empresas de servicios, seleccionados de manera no aleatoria, basándose en la accesibilidad y disposición de los participantes para responder. Esta metodología de muestreo permite obtener datos de manera más ágil y con menor costo, sin embargo, es fundamental reconocer que, al no seguir un proceso probabilístico, los resultados obtenidos podrían estar sujetos a sesgos que limitan la generalización de los hallazgos a toda la población de gerentes de empresas de servicios. A pesar de estas limitaciones, el muestreo por conveniencia fue adecuado para el contexto específico de la investigación y los objetivos planteados.

4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica empleada para la recolección de datos en esta investigación fue la encuesta, seleccionada por su capacidad para ser aplicada de manera eficiente y a gran escala, facilitando el acceso a un mayor número de elementos dentro de la muestra. La encuesta permite obtener información de manera sistemática y estandarizada, lo que favorece la objetividad y la comparación de respuestas (Hernández & Mendoza, 2018). Asimismo, su aplicación resulta sencilla tanto para los participantes como para los investigadores, quienes pueden gestionar y procesar los datos de manera efectiva. Esta técnica, dada su flexibilidad y eficiencia, se ajustó adecuadamente a los objetivos del estudio, permitiendo la recolección de datos pertinentes para la validación de las hipótesis planteadas.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para obtener la información necesaria para

probar las hipótesis y alcanzar los objetivos planteados en la investigación (Hernández & Mendoza, 2018). Este instrumento permitió una recolección sistemática y ordenada de datos, facilitando la evaluación precisa de las variables estudiadas. Además, su estructura estandarizada garantizó la coherencia en las respuestas y favoreció el análisis cuantitativo de los resultados. La elección de este instrumento se basó en su capacidad para obtener datos fiables y válidos, adecuados a las necesidades del estudio y a las características de la muestra seleccionada.

Para medir la gestión del cambio, se utilizó un cuestionario adaptado de (Karnouskos, 2015a), el cual abarca 7 dimensiones y un total de 28 ítems. Este instrumento fue originalmente elaborado en inglés, y luego se llevó a cabo un proceso de traducción al español, seguido de una re-traducción al inglés por un profesional especializado en la materia, garantizando así la fidelidad y coherencia del contenido. Posteriormente, el cuestionario fue sometido a un proceso de validación mediante el juicio de expertos en el área, quienes evaluaron y aprobaron su pertinencia y adecuación. En términos de fiabilidad, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.941, lo que indica una alta consistencia interna y demuestra que el instrumento es apropiado para la investigación.

Para medir la gestión del cambio, se optó por un instrumento desarrollado por Luo et al. (2012), que consta de 27 ítems distribuidos en 4 dimensiones. Este cuestionario fue traducido del idioma original por un profesional especializado, asegurando la precisión y coherencia del contenido. Además, el instrumento fue sometido a un proceso de validación mediante el juicio de expertos en el área, quienes evaluaron su pertinencia y adecuación. En términos de fiabilidad, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.954, lo que refleja una excelente consistencia interna y garantiza que el instrumento es altamente confiable y adecuado para su aplicación en la investigación.

4.4. Procedimiento

Los datos recopilados fueron inicialmente tabulados utilizando el programa Microsoft Office Excel, lo que facilitó la organización y estructuración de la información. Posteriormente, se procesaron utilizando el software estadístico SPSS, que permitió realizar un análisis detallado de los datos. A nivel descriptivo, se emplearon tablas de frecuencias para ilustrar la distribución de las variables y obtener una visión general de las tendencias. En el análisis inferencial, se recurrió a la regresión ordinal como herramienta principal, la cual permitió modelar la relación entre las variables independientes y dependientes. Para evaluar la adecuación del modelo, se determinaron indicadores como la información de ajuste, la bondad de ajuste y el valor de Pseudo R cuadrado de Nagelkerke, con el fin de probar las hipótesis planteadas en la investigación.

4.5. Aspectos éticos

La investigación se desarrolló siguiendo estrictamente los principios establecidos en los códigos de ética de la investigación, con un énfasis particular en el respeto por la dignidad y derechos de los participantes. En este contexto, se garantizó el consentimiento informado, asegurando que los participantes comprendieran la naturaleza del estudio, sus objetivos, y el uso exclusivo de los datos con fines científicos. Además, se implementaron medidas para resguardar la confidencialidad y privacidad de la información obtenida, de acuerdo con los principios éticos de la investigación. El respeto a los principios fundamentales de la ética investigativa fue primordial durante todo el proceso. Se adoptaron criterios de justicia, asegurando una selección equitativa de la muestra y evitando cualquier tipo de discriminación en el proceso de recolección de datos. La no maleficencia fue otro principio clave, ya que se tomaron todas las precauciones necesarias para evitar cualquier daño físico, psicológico o emocional a los participantes. Asimismo, se promovió la beneficencia, garantizando que los resultados de la investigación pudieran contribuir de manera significativa al conocimiento y, por ende, a la mejora de las prácticas organizacionales en el contexto estudiado. A lo largo de la

investigación, se mantuvo un compromiso con la transparencia y la integridad, lo cual es crucial para fortalecer la confianza pública en los procesos científicos. En resumen, la investigación se basó en un marco ético riguroso, alineado con las normas internacionales y los principios fundamentales que guían la práctica investigativa, asegurando la protección de los participantes y la validez del estudio.

Capítulo V

DESARROLLO DE LOS RESULTADOS

5. RESULTADOS

5.1. Resultados descriptivos

El análisis estadístico de la variable gestión del cambio y sus dimensiones involucró el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, asimetría y curtosis, proporcionando una visión integral de los datos. La media aritmética osciló entre 3.59 para la variable general y 4.01 para las dimensiones "aspectos de los empleados" y "capacitación y desarrollo". Estos resultados indican que, en términos promedio, los valores son relativamente altos, lo que sugiere una percepción positiva de los procesos asociados a la gestión del cambio.

El análisis de la desviación estándar para las dimensiones de la variable gestión del cambio revela valores que oscilan entre 0.487 para "aspectos de los empleados" y 0.668 para "recompensa y reconocimiento". Estos resultados reflejan una baja dispersión de los datos en torno a la media, lo que indica una relativa homogeneidad en las percepciones de los participantes respecto a estas dimensiones. El valor más bajo, asociado con "aspectos de los empleados", sugiere un consenso más uniforme en las respuestas relacionadas con esta dimensión, mientras que el valor más alto en "recompensa y reconocimiento" podría evidenciar una mayor variabilidad en cómo se perciben los esfuerzos en este ámbito. Este bajo grado de dispersión refuerza la idea de que las estrategias de gestión del cambio son percibidas de manera consistente por los involucrados, pero también subraya la necesidad de profundizar en las causas de la variabilidad en dimensiones específicas para garantizar una implementación equitativa y eficaz en todos los aspectos críticos.

El análisis de la asimetría en las dimensiones de la variable gestión del cambio revela que todos los valores son negativos, lo que sugiere una distribución sesgada hacia la derecha. En particular, "capacitación y desarrollo" presenta una asimetría de -0.172, indicando una leve inclinación, mientras que "cultura" registra un valor de -0.944, evidenciando un sesgo más pronunciado. Estos resultados demuestran que, en general, las respuestas tienden a concentrarse en valores superiores a la media, lo que podría interpretarse como una percepción favorable de los participantes hacia las estrategias

implementadas en estas áreas. Sin embargo, el mayor sesgo observado en la dimensión "cultura" sugiere una distribución más asimétrica, posiblemente reflejando percepciones divergentes o una mayor polarización en las opiniones sobre los esfuerzos culturales dentro de la organización. Este hallazgo enfatiza la importancia de fortalecer la alineación cultural como un pilar crítico en la gestión del cambio, promoviendo percepciones más equilibradas y consistentes en los actores organizacionales.

El análisis de la curtosis en las dimensiones de la variable gestión del cambio muestra una variabilidad notable, con valores que oscilan entre 3.256 para "aspectos de los empleados" y -0.384 para la variable general. Este rango indica diferencias significativas en la concentración de los datos en torno a la media, lo que tiene implicaciones clave para la interpretación estadística. El valor positivo y elevado de curtosis en "aspectos de los empleados" sugiere una distribución leptocúrtica, caracterizada por un alto grado de concentración de los datos alrededor de la media, lo que puede reflejar respuestas más homogéneas o consistentes. Por otro lado, el valor negativo de curtosis en la variable general "gestión del cambio" indica una distribución platicúrtica, donde los datos están más dispersos y con colas menos pronunciadas, lo que podría evidenciar una mayor diversidad en las percepciones. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar estrategias diferenciadas para abordar las dimensiones específicas, reconociendo las variaciones en las respuestas y ajustando las intervenciones para mejorar la cohesión y efectividad en la gestión del cambio. Como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1

Resultados de tendencia central y dispersión de gestión del cambio y sus dimensiones

		Aspectos de los emplead os	Lidera zgo	Capacitaci ón y desarrollo	Recompe nsa y reconocim iento	Cultura	Polític a	Sistem as de inform ación	Gestión del cambio
N	Válido Perdidos	544 0	544 0	544 0	544 0	544 0	544 0	544 0	544 0
Media		4,01	3,97	4,01	3,95	3,92	3,92	3,95	3,59
Desv. Desviación		0,487	0,581	0,579	0,668	0,640	0,571	0,525	0,578
Asimetría		-0,456	-0,393	-0,172	-0,498	-0,944	-0,187	-0,448	-0,212
Error estándar de asimetría		0,105	0,105	0,105	0,105	0,105	0,105	0,105	0,105

Curtosis	3,256	1,256	0,610	0,749	2,124	0,566	1,923	-0,384
Error estándar de curtosis	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209

El análisis de la dimensión "aspectos de los empleados" en empresas de servicios, dentro del contexto de la gestión del cambio, refleja una percepción mayoritariamente positiva entre los gerentes encuestados. Un 79% de los participantes calificó esta dimensión como "buena", lo que indica un reconocimiento generalizado de prácticas adecuadas relacionadas con la gestión del personal en procesos de cambio organizacional. Adicionalmente, el 11.4% que considera la gestión como "excelente" sugiere que, en algunos casos, las estrategias implementadas no solo cumplen, sino que superan las expectativas, destacándose como ejemplos de mejores prácticas. Sin embargo, el 8.6% que la calificó como "regular" y el 0.9% que la señaló como "deficiente" pone de manifiesto la existencia de áreas de mejora, posiblemente relacionadas con inconsistencias en la implementación o adaptabilidad de las estrategias en ciertos contextos. Estos resultados enfatizan la necesidad de fortalecer las prácticas de gestión del cambio para garantizar una mayor uniformidad y optimización en la gestión de los empleados, promoviendo estándares de excelencia. Como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2

Resultados descriptivos de la dimensión aspectos de los empleados

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	0,9
Regular	47	8,6
Bueno	430	79,0
Excelente	62	11,4
Total	544	100,0

El análisis de la dimensión "liderazgo" en el contexto de la gestión del cambio revela percepciones diferenciadas entre los encuestados. El 70% que calificó el liderazgo como "bueno" destaca una aceptación generalizada de las capacidades gerenciales para dirigir y gestionar transformaciones organizacionales de manera efectiva. Este dato sugiere que las competencias de liderazgo cumplen en gran medida con las expectativas básicas requeridas en procesos de cambio. El 14.2% que lo considera "excelente" resalta

casos en los que el liderazgo se percibe como un factor destacado en el éxito organizacional, lo que podría estar asociado con habilidades excepcionales en comunicación, toma de decisiones estratégicas e inspiración a los colaboradores. Sin embargo, el 14.5% que lo calificó como "regular" indica áreas donde el liderazgo no alcanza su máximo potencial, posiblemente debido a enfoques limitados o resistencia al cambio. Por último, el 1.3% que lo señala como "deficiente" pone en evidencia casos críticos que demandan atención prioritaria. Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer las capacidades de liderazgo a través de estrategias de desarrollo continuo, asegurando una alineación más efectiva con los objetivos del cambio organizacional y reduciendo percepciones de desempeño insuficiente. Ver Tabla 3.

Tabla 3
Resultados de la dimensión liderazgo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	7	1,3
Regular	79	14,5
Bueno	381	70,0
Excelente	77	14,2
Total	544	100,0

La dimensión "capacitación y desarrollo" en el contexto de la gestión del cambio refleja percepciones predominantemente positivas entre los encuestados. El 68.2% calificó esta dimensión como "buena", lo que indica que las iniciativas implementadas cumplen en gran medida con las expectativas, proporcionando herramientas y conocimientos relevantes para el fortalecimiento del capital humano en procesos de cambio. El 16.7% que consideró esta dimensión como "excelente" sugiere que en ciertos casos las estrategias de capacitación y desarrollo han superado los estándares, promoviendo un impacto transformador en el desempeño organizacional. No obstante, el 14.5% que calificó la dimensión como "regular" evidencia áreas donde estas iniciativas podrían carecer de profundidad, continuidad, o adecuación a las necesidades específicas de los empleados. Finalmente, el 0.6% que lo calificó como "deficiente" señala casos puntuales donde la falta de atención a esta dimensión podría estar afectando

negativamente la preparación del personal para enfrentar los retos del cambio. Estos resultados subrayan la necesidad de fortalecer la planificación y ejecución de programas de capacitación y desarrollo, asegurando su alineación con los objetivos organizacionales y las necesidades individuales, lo que contribuirá a mejorar la percepción global y el impacto de esta dimensión en la gestión del cambio. Ver Tabla 4.

Tabla 4
Resultados de la dimensión capacitación y desarrollo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	0,6
Regular	79	14,5
Bueno	371	68,2
Excelente	91	16,7
Total	544	100,0

La dimensión "recompensa y reconocimiento" en el marco de la gestión del cambio presenta una evaluación heterogénea por parte de los encuestados. Un 63.4% la calificó como "buena", lo que sugiere que las prácticas asociadas a la valoración y estímulo del desempeño de los empleados están en un nivel aceptable y generan una percepción positiva mayoritaria. Este dato evidencia esfuerzos consistentes en el diseño e implementación de sistemas de reconocimiento, aunque con espacio para mejorar. El 17.1% que la calificó como "excelente" destaca casos en los que estas estrategias se consideran altamente efectivas, posiblemente vinculadas a su capacidad de motivar y fidelizar al talento humano. Sin embargo, el 16.7% que calificó esta dimensión como "regular" refleja áreas en las que los mecanismos de recompensa podrían no estar plenamente alineados con las expectativas o necesidades de los colaboradores. Por último, el 2.8% que la señaló como "deficiente" evidencia la existencia de desafíos críticos que requieren atención prioritaria, posiblemente relacionados con percepciones de inequidad o insuficiencia en el reconocimiento. Estos resultados subrayan la necesidad de revisar y ajustar las políticas de recompensa y reconocimiento, promoviendo prácticas más equitativas, personalizadas y estratégicas que refuercen la motivación y el

compromiso de los empleados, elementos clave en el éxito de los procesos de cambio organizacional. Ver Tabla 5.

Tabla 5
Resultados de la dimensión recompensa y reconocimiento

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	15	2,8
Regular	91	16,7
Bueno	345	63,4
Excelente	93	17,1
Total	544	100,0

El análisis de la dimensión "cultura" en el contexto de la gestión del cambio refleja percepciones mayoritariamente favorables, con un 71.7% de los encuestados calificándola como "buena". Este dato sugiere que las organizaciones han logrado establecer prácticas culturales que apoyan de manera consistente los procesos de transformación, facilitando la adaptación y el alineamiento de los empleados con los objetivos estratégicos. Este alto porcentaje indica que los valores, creencias y comportamientos predominantes en estas empresas están bien direccionados hacia el cambio organizacional. El 12.5% que considera esta dimensión "excelente" destaca casos donde la cultura organizacional se percibe como un factor crítico de éxito, capaz de movilizar a los colaboradores hacia un desempeño superior y un compromiso profundo con los procesos de cambio. Sin embargo, el 11.4% que la calificó como "regular" y el 4.4% que la señaló como "deficiente" ponen de manifiesto la persistencia de desafíos estructurales o resistencias que limitan el impacto positivo de la cultura organizacional. Estos resultados subrayan la importancia de reforzar las estrategias culturales, fomentando una mayor cohesión y resiliencia organizacional para mitigar las percepciones negativas y fortalecer el impacto transformador de la cultura en la gestión del cambio. Ver Tabla 6.

Tabla 6
Resultados de la dimensión cultura

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	24	4,4
Regular	62	11,4
Bueno	390	71,7
Excelente	68	12,5
Total	544	100,0

El análisis de la dimensión "política" en el contexto de la gestión del cambio revela una valoración predominantemente positiva entre los encuestados, con un 68.6% calificándola como "buena". Esto indica que, en términos generales, las políticas organizacionales están diseñadas e implementadas de manera adecuada para respaldar los procesos de cambio, proporcionando marcos normativos y estratégicos que facilitan la adaptación y ejecución de las transformaciones necesarias. El 12.1% que calificó esta dimensión como "excelente" resalta la existencia de organizaciones donde las políticas no solo son adecuadas, sino también estratégicamente alineadas con objetivos a largo plazo, generando un impacto positivo significativo. No obstante, el 18.8% que la consideró "regular" señala áreas de oportunidad en la implementación o percepción de las políticas, posiblemente relacionadas con inconsistencias, falta de claridad o adaptabilidad en ciertas situaciones. Por último, el 0.6% que la evaluó como "deficiente" evidencia casos aislados donde las políticas pueden estar actuando como barreras en lugar de facilitadoras del cambio. Estos resultados resaltan la necesidad de un enfoque más dinámico y flexible en la formulación y ejecución de políticas organizacionales, asegurando su alineación con las realidades cambiantes y promoviendo un equilibrio entre rigidez estructural y adaptabilidad estratégica para maximizar su efectividad en la gestión del cambio. Ver Tabla 7.

Tabla 7
Resultados de la dimensión política

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	0,6
Regular	102	18,8
Bueno	373	68,6
Excelente	66	12,1
Total	544	100,0

El análisis de la dimensión "sistemas de información" revela una percepción mayoritariamente positiva entre los gerentes encuestados en empresas de servicios, con un 75% calificándola como "buena". Esto indica que, en general, los sistemas de información implementados cumplen con su propósito de apoyar eficazmente los procesos de gestión del cambio, proporcionando herramientas y datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas y la coordinación de actividades. El 10.3% que calificó esta dimensión como "excelente" destaca casos donde los sistemas de información no solo son funcionales, sino que también actúan como facilitadores clave para la innovación y la transformación organizacional, aportando ventajas competitivas significativas. Sin embargo, el 13.8% que la calificó como "regular" señala la existencia de sistemas que, aunque útiles, podrían presentar limitaciones en términos de accesibilidad, actualización o integración con otras áreas estratégicas. Por último, el 0.9% que evaluó esta dimensión como "deficiente" apunta a problemas críticos, como sistemas obsoletos o insuficientemente alineados con las necesidades organizacionales. Estos resultados subrayan la importancia de invertir en el desarrollo y actualización continua de los sistemas de información, asegurando que sean flexibles, integrados y adaptativos para responder a las demandas de un entorno empresarial dinámico y para maximizar su rol como habilitadores claves en los procesos de cambio organizacional. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Resultados de la dimensión sistemas de información

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	0,9
Regular	75	13,8
Bueno	408	75,0
Excelente	56	10,3
Total	544	100,0

El análisis de la variable "gestión del cambio" evidencia una percepción diversa entre los encuestados. Un 55.3% calificó la gestión del cambio como "buena", lo que indica que, en general, las organizaciones han implementado estrategias que son funcionales y aceptables para la mayoría de los gerentes. Este resultado sugiere que las empresas han desarrollado capacidades suficientes para liderar procesos de transformación, aunque con oportunidades para alcanzar niveles superiores de efectividad. El 40.1% que calificó la gestión del cambio como "regular" representa un porcentaje significativo de participantes que identifican limitaciones en las prácticas actuales, posiblemente relacionadas con falta de planificación, comunicación insuficiente o una implementación inconsistente de las estrategias de cambio. Este grupo destaca la necesidad de mejorar los enfoques, especialmente en áreas como el involucramiento de los empleados y la alineación estratégica. Por otro lado, el 2.8% que calificó esta variable como "excelente" refleja casos donde la gestión del cambio se considera ejemplar, probablemente impulsada por liderazgos efectivos, sistemas de soporte robustos y una cultura organizacional adaptativa. Sin embargo, el 1.8% que la calificó como "deficiente" pone en evidencia fallas críticas que requieren atención prioritaria, como resistencias al cambio, estrategias desactualizadas o inadecuadas para el contexto organizacional. Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer la planeación y ejecución de procesos de cambio, integrando prácticas de liderazgo transformacional, capacitación continua y tecnologías avanzadas para lograr una percepción más consistente y positiva de la gestión del cambio en las organizaciones. Ver Tabla 9.

Tabla 9
Resultados de la variable gestión del cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	1,8
Regular	218	40,1
Bueno	301	55,3
Excelente	15	2,8
Total	544	100,0

El análisis de los resultados descriptivos de la variable "desempeño organizacional" evidencia tendencias importantes. En términos de la media, los valores se encuentran consistentemente por encima de 3.58, con un máximo de 3.94 para el desempeño organizacional general. Esto refleja una percepción favorable de los encuestados respecto a los niveles alcanzados en esta variable, sugiriendo que, en general, las organizaciones cumplen con estándares aceptables en términos de desempeño, tanto en su ámbito general como en el económico-financiero y de mercado. En cuanto a la dispersión, los valores de la desviación estándar oscilan entre 0.493 para el desempeño organizacional general, indicando una baja dispersión y una relativa homogeneidad en las respuestas, y 0.691 para el desempeño económico de mercado, lo que evidencia una mayor variabilidad en las percepciones. Este contraste sugiere que mientras la percepción del desempeño organizacional general es consistente, las evaluaciones sobre el desempeño económico y de mercado muestran una mayor diversidad, posiblemente influenciada por factores específicos del contexto empresarial o sectorial.

El análisis de la asimetría de las dimensiones asociadas al "desempeño organizacional" revela valores negativos en todos los casos, lo que indica una tendencia general de los datos hacia la izquierda de la distribución. Esto sugiere que la mayoría de las respuestas se concentran en los niveles superiores de desempeño, lo que podría interpretarse como una percepción optimista respecto a las capacidades organizacionales en los diversos ámbitos evaluados. El valor más bajo de asimetría (-1.068) corresponde al "desempeño organizacional", evidenciando una concentración significativa de las

respuestas en las categorías superiores. Esto podría reflejar un consenso más marcado sobre la efectividad percibida en el desempeño general. Por otro lado, el valor menos bajo de asimetría (-0.014) se observó en el "desempeño operativo de competitividad", lo que indica una distribución más equilibrada y menos sesgada, posiblemente derivada de una mayor diversidad en las evaluaciones o percepciones sobre esta dimensión específica.

El análisis de la curtosis en las dimensiones de la variable "desempeño organizacional" muestra valores que oscilan entre -0.292, correspondiente al "desempeño económico financiero", y 4.359, que representa el valor más alto en el "desempeño organizacional". Esta variabilidad en los valores de curtosis evidencia diferencias significativas en la concentración de las respuestas alrededor de la media para cada dimensión. El valor negativo de -0.292 en el "desempeño económico financiero" indica una distribución platicúrtica, caracterizada por colas menos pronunciadas y una menor concentración de datos en el centro de la distribución. Esto podría sugerir que las percepciones sobre esta dimensión son más diversas y dispersas, lo que refleja una heterogeneidad en las evaluaciones de los encuestados. En contraste, el valor positivo de 4.359 para el "desempeño organizacional" señala una distribución leptocúrtica, con una alta concentración de respuestas cerca de la media y colas más largas. Este resultado sugiere un mayor consenso entre los encuestados respecto al desempeño organizacional general, con menos casos extremos, pero con una tendencia marcada hacia valores centrales altos. La diferencia entre estas dimensiones resalta la necesidad de un análisis diferenciado para entender los factores que generan mayor variabilidad en el desempeño económico financiero y mayor uniformidad en el desempeño organizacional general. Estas discrepancias ofrecen oportunidades para ajustar estrategias específicas que aborden las percepciones diversas en las dimensiones más dispersas, al tiempo que se fortalecen los factores que generan consenso positivo en el desempeño organizacional. Ver Tabla 10.

Tabla 10

Resultados de tendencia central y dispersión de desempeño organizacional y sus dimensiones

		Desempeño económico financiero	Desempeño económico mercado	Desempeño operativo competitividad	Desempeño operativo social	Desempeño organizacional
N	Válido	544	544	544	544	544
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,58	3,59	3,70	3,59	3,94
Desv. Desviación		0,616	0,691	0,677	0,624	0,493
Asimetría		-0,017	-0,158	-0,014	-0,527	-1,068
Error estándar de asimetría		0,105	0,105	0,105	0,105	0,105
Curtosis		-0,292	0,239	-0,251	0,033	4,359
Error estándar de curtosis		0,209	0,209	0,209	0,209	0,209

El análisis de la dimensión "desempeño económico financiero" refleja percepciones mayoritariamente positivas, aunque con una distribución que evidencia áreas de oportunidad significativas. Un 51.5% de los encuestados calificó esta dimensión como "buena", lo que sugiere que más de la mitad de las organizaciones están cumpliendo con los estándares financieros y económicos esperados, demostrando una gestión sólida en este ámbito. Este resultado es indicativo de prácticas financieras efectivas que apoyan la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, el 41.7% que calificó el desempeño como "regular" subraya que un número importante de organizaciones enfrenta desafíos en esta dimensión. Esto podría estar asociado a factores como fluctuaciones del mercado, planificación financiera insuficiente o limitaciones en la gestión de recursos económicos. El 4.6% que consideró esta dimensión como "excelente" destaca un grupo reducido de organizaciones con prácticas financieras sobresalientes, caracterizadas probablemente por su eficiencia en la generación de ingresos, control de costos y manejo estratégico de inversiones. Por otro lado, el 2.2% que evaluó esta dimensión como "deficiente" señala casos donde las organizaciones presentan problemas críticos, como inestabilidad financiera o dificultades para cumplir con sus objetivos económicos. Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer las capacidades financieras y económicas en las organizaciones, a través de la implementación de estrategias más robustas de análisis financiero, control de costos y diversificación de

ingresos. Además, resulta crucial abordar las limitaciones señaladas por el grupo que percibe el desempeño como regular o deficiente, con el fin de promover una mayor consistencia y eficacia en esta dimensión crítica del desempeño organizacional. Ver Tabla 11.

Tabla 11
Resultados de la dimensión económica financiera

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	12	2,2
Regular	227	41,7
Bueno	280	51,5
Excelente	25	4,6
Total	544	100,0

La evaluación de la dimensión "económica de mercado" revela una distribución de percepciones mayoritariamente intermedia, lo que refleja un panorama mixto en cuanto a la competitividad y eficiencia de las organizaciones en este ámbito. Un 48.9% de los encuestados calificó esta dimensión como "buena", lo que sugiere que una proporción significativa de las organizaciones se consideran competitivas en el mercado y capaces de mantener una posición económica estable. Esta calificación indica una capacidad adecuada para abordar las demandas del mercado y generar valor, aunque sin alcanzar un nivel destacado de excelencia. El 40.1% que calificó la dimensión como "regular" señala una apreciación de la eficiencia económica de mercado como insuficiente en muchas organizaciones, lo que podría implicar deficiencias en áreas como la estrategia de precios, la penetración de mercado o la adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado. La percepción de "regular" refleja, en términos generales, áreas de mejora importantes que requieren ser abordadas a través de una mayor innovación o eficiencia operativa. El 7.2% que la calificó como "excelente" destaca a un pequeño grupo de organizaciones que probablemente han logrado una ventaja competitiva significativa, ya sea por diferenciación de productos, liderazgo en costos, o un manejo excepcional de sus relaciones con los consumidores. Esta calificación sugiere que estas organizaciones son consideradas líderes en su sector y tienen un alto rendimiento económico. Por otro lado,

el 3.5% que evaluó esta dimensión como "deficiente" y el 0.4% que la calificó como "muy deficiente" subrayan la presencia de organizaciones que enfrentan desafíos serios en cuanto a su competitividad en el mercado. Estos resultados podrían reflejar problemas de rentabilidad, estrategias de marketing poco efectivas o dificultades para adaptarse a las dinámicas del mercado, lo que limita su capacidad de generar valor y posicionarse favorablemente frente a sus competidores. Ver Tabla 12.

Tabla 12

Resultados de la dimensión económica de mercado

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	2	0,4
Deficiente	19	3,5
Regular	218	40,1
Bueno	266	48,9
Excelente	39	7,2
Total	544	100,0

La evaluación de la dimensión "desempeño operativo de competitividad" muestra una percepción mayoritariamente positiva, pero también pone en evidencia áreas de mejora dentro de las organizaciones. Un 52.4% de los encuestados calificó esta dimensión como "buena", lo que sugiere que, en general, las organizaciones han logrado desarrollar capacidades operativas adecuadas para mantener una competitividad aceptable en su sector. Este resultado refleja una eficiencia operativa razonable que permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos en el mercado, pero sin destacar necesariamente por su innovación o liderazgo en competitividad. El 35.3% que la calificó como "regular" resalta que una porción considerable de las organizaciones se percibe como estando en una situación intermedia, donde, aunque se mantienen competitivas, su desempeño operativo podría mejorarse significativamente. Las causas podrían incluir procesos operativos ineficientes, falta de optimización de recursos o un manejo subóptimo de la cadena de suministro y la innovación. Este grupo refleja oportunidades claras de intervención estratégica y operativa. El 9.9% que consideró esta dimensión como "excelente" indica que un grupo más pequeño de organizaciones ha alcanzado un nivel destacado en su desempeño operativo de competitividad. Estas organizaciones

probablemente se distinguen por su capacidad para optimizar procesos, innovar en sus operaciones y responder rápidamente a los cambios del entorno competitivo. Su posición puede estar respaldada por prácticas avanzadas en gestión de calidad, eficiencia en costos y flexibilidad operativa. El 2.4% que evaluó esta dimensión como "deficiente" señala la presencia de algunas organizaciones que enfrentan problemas críticos en sus operaciones, lo que podría estar relacionado con ineficiencias operativas graves, falta de alineación estratégica con el mercado o dificultades para adaptarse a las presiones competitivas. Este segmento refleja la necesidad urgente de intervención para evitar mayores deterioros en su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Ver Tabla 13.

Tabla 13

Resultados de la dimensión operativa de competitividad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	13	2,4
Regular	192	35,3
Bueno	285	52,4
Excelente	54	9,9
Total	544	100,0

La evaluación de la dimensión "desempeño operativo social" revela una distribución mayoritariamente positiva, pero con áreas de oportunidad claras. Un 57.5% de los encuestados calificó esta dimensión como "buena", lo que indica que, en términos generales, las organizaciones han logrado implementar prácticas operativas que contribuyen de manera positiva a su responsabilidad social y al impacto social que generan. Este resultado refleja una adopción significativa de políticas y acciones orientadas al bienestar social, tales como programas de apoyo comunitario, iniciativas de sostenibilidad y prácticas laborales responsables. Sin embargo, esta calificación también sugiere que, si bien estas prácticas son adecuadas, podrían ser mejoradas o expandidas para maximizar su impacto. El 35.1% que calificó el desempeño operativo social como "regular" señala que muchas organizaciones no han alcanzado un nivel de excelencia en su contribución social. Esta percepción podría reflejar limitaciones en la implementación

o en la visibilidad de las políticas sociales dentro de las organizaciones. La falta de un enfoque estratégico o la dispersión de esfuerzos en distintas áreas sin una alineación clara podría estar contribuyendo a esta calificación intermedia. El 4.4% que consideró esta dimensión como "deficiente" indica que existe un pequeño segmento de organizaciones que enfrentan desafíos importantes en cuanto a su responsabilidad social. Este grupo podría estar relacionado con prácticas deficientes en términos de inclusión social, sostenibilidad ambiental o condiciones laborales inadecuadas, lo que afecta la percepción pública y la relación con las comunidades a las que sirven. Por último, el 2.9% que evaluó el desempeño operativo social como "excelente" destaca a un grupo reducido de organizaciones que han logrado integrar de manera efectiva y coherente sus operaciones con un enfoque socialmente responsable y sostenible. Este grupo podría estar implementando prácticas de vanguardia en responsabilidad social corporativa (RSC), que no solo impactan positivamente a la sociedad, sino que también refuerzan su reputación y competitividad en el mercado. Ve Tabla 14.

Tabla 14
Resultados de la dimensión operativa social

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	24	4,4
Regular	191	35,1
Bueno	313	57,5
Excelente	16	2,9
Total	544	100,0

El análisis de la variable "desempeño organizacional" revela un panorama altamente positivo en términos generales, con una calificación predominante de "bueno", obteniendo un 80.9% de las respuestas. Este resultado sugiere que una gran mayoría de las organizaciones perciben que están alcanzando niveles satisfactorios de desempeño en sus actividades y objetivos clave. Este desempeño podría estar asociado con prácticas efectivas de gestión, eficiencia operativa y una adecuada alineación entre los objetivos organizacionales y las actividades diarias, lo que facilita la ejecución de las estrategias y la consecución de los resultados previstos. El 9.9% que calificó la variable como "regular" indica que, a pesar del panorama mayoritariamente positivo, hay una proporción

significativa de organizaciones que se encuentran en un punto intermedio. Estos resultados sugieren que estas organizaciones podrían estar enfrentando desafíos moderados que limitan su efectividad o su capacidad para alcanzar niveles más altos de desempeño. Los factores que podrían contribuir a esta calificación incluyen problemas de integración de procesos, falta de innovación o una ejecución inconsistente de las estrategias organizacionales. El 7.4% que calificó la variable como "excelente" destaca a un pequeño grupo de organizaciones que han alcanzado un nivel excepcional de desempeño organizacional. Este grupo podría caracterizarse por una clara diferenciación en términos de competitividad, rentabilidad y sostenibilidad, logrando un impacto destacado tanto en su sector como en la comunidad. Las organizaciones que calificaron con "excelente" probablemente se distinguen por su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, por innovaciones significativas en productos o procesos, y por una gestión altamente eficiente que las posiciona como líderes de su sector. Por último, el 1.8% que consideró el desempeño organizacional como "deficiente" subraya la presencia de algunas organizaciones que enfrentan problemas estructurales o estratégicos serios. Estos problemas pueden estar relacionados con una falta de alineación entre los objetivos estratégicos y las operaciones diarias, una ineficaz gestión de los recursos o dificultades para adaptarse a los cambios en el mercado. Las organizaciones clasificadas en esta categoría enfrentan riesgos considerables que podrían afectar su sostenibilidad a largo plazo. Ver Tabla 15.

Tabla 15
Resultados de la variable desempeño organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	1,8
Regular	54	9,9
Bueno	440	80,9
Excelente	40	7,4
Total	544	100,0

5.2. Resultados inferenciales

En la parte inferencial del análisis, se consideraron tanto la prueba de normalidad como la prueba de hipótesis. En particular, para la prueba de normalidad, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, debido a que la muestra contaba con 544 observaciones, lo que permitió asegurar la aplicabilidad de esta prueba no paramétrica. Los resultados obtenidos indicaron que, tanto a nivel de las variables como de las dimensiones analizadas, los datos presentan una distribución no normal. Este hallazgo sugiere que los supuestos de normalidad no se cumplen en el conjunto de datos, lo que implica la necesidad de emplear técnicas estadísticas robustas que no dependan de la normalidad para la interpretación y análisis de los resultados. Así, los métodos inferenciales posteriores deben ajustarse a esta característica de los datos para garantizar la validez y fiabilidad de las conclusiones obtenidas. Ver Tabla 16.

Tabla 16

Resultados de la prueba de normalidad de variables y dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
D_Aspectos de los empleados	0,397	544	0,000
D_Liderazgo	0,362	544	0,000
D_Capacitación y desarrollo	0,342	544	0,000
D_Recompensa y reconocimiento	0,336	544	0,000
D_Cultura	0,390	544	0,000
D_Politica	0,361	544	0,000
DGC7_Sistemas de información	0,393	544	0,000
V_Gestión del cambio	0,342	544	0,000
D_Desempeño economico_financiero	0,311	544	0,000
D_Desempeño economico_mercado	0,284	544	0,000
D_Desempeño operativo_ competitividad	0,295	544	0,000
D_Desempeño operativo_social	0,349	544	0,000
V_Desempeño organizacional	0,433	544	0,000

Prueba de hipótesis

Para la prueba de las hipótesis planteadas, se ha recurrido al uso de la regresión ordinal, dado que esta técnica es particularmente adecuada para el análisis de datos que no siguen una distribución normal, como es el caso en esta investigación. La regresión

ordinal, al ser un enfoque no paramétrico, permite modelar relaciones entre variables dependientes y explicativas cuando la variable dependiente es categórica con un orden inherente, pero sin asumir una distribución normal en los datos. Esto resulta esencial en contextos donde los datos presentan distribuciones no normales, como se observó en los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov. Este enfoque ofrece varias ventajas, entre ellas, su capacidad para manejar datos con categorías ordenadas, lo cual es común en estudios de percepciones, actitudes o evaluaciones, como en este caso, donde las respuestas sobre el desempeño organizacional o la competitividad se agrupan en escalas ordenadas. Además, la regresión ordinal permite estimar la influencia de las variables independientes sobre las probabilidades de que la variable dependiente tome uno u otro valor dentro de sus categorías ordenadas, proporcionando una visión detallada de cómo las variables explicativas afectan las respuestas categóricas. La elección de esta metodología también responde a la necesidad de realizar inferencias precisas en presencia de datos que no cumplen con los supuestos de normalidad, garantizando que los resultados obtenidos sean válidos y relevantes para las hipótesis planteadas. Sin embargo, se debe considerar que la regresión ordinal no captura relaciones lineales estrictas, por lo que los resultados deben interpretarse en términos de probabilidades relativas, y no en términos absolutos de impacto. Esto requiere un enfoque cuidadoso para evitar sobre interpretaciones de los coeficientes y las probabilidades estimadas.

Influencia de los aspectos de los empleados en el desempeño organizacional

La información de ajuste del modelo para medir la influencia de los aspectos de los empleados en el desempeño organizacional ha revelado un valor de chi-cuadrado de 240.593 con 3 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este resultado indica que el modelo tiene un ajuste significativo, ya que el valor de p es inferior al umbral comúnmente aceptado de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula de que no existe relación entre las variables. Un chi-cuadrado elevado también sugiere que los aspectos de los empleados influyen de manera estadísticamente significativa en el desempeño

organizacional. Este hallazgo refuerza la relevancia de los factores relacionados con los empleados en el contexto de la mejora del desempeño organizacional. Ver Tabla 17.

Tabla 17

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	271,763			
Final	31,171	240,593	3	0,000

Función de enlace: Logit.

En cuanto a la bondad del ajuste del modelo, se ha obtenido un valor de chi-cuadrado de 5.456 con 6 grados de libertad y una significancia $p=0.487$. Este valor de p es superior al umbral convencional de 0.05, lo que indica que no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de que el modelo ajusta bien a los datos. Dicho de otra manera, el modelo no presenta discrepancias significativas con los datos observados, lo que sugiere un adecuado ajuste en términos de las relaciones que se están analizando. Este hallazgo refuerza la validez del modelo utilizado, sugiriendo que las relaciones estudiadas son plausibles y no se encuentran distorsionadas por una mala especificación del modelo. Ver Tabla 18.

Tabla 18

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	5,456	6	0,487
Desviación	7,400	6	0,285

Función de enlace: Logit.

En lo que respecta al nivel de influencia, se ha utilizado la prueba de pseudo R cuadrado, específicamente a través de la prueba de Nagelkerke, obteniendo un valor de 0.485. Este resultado sugiere que los aspectos de los empleados explican el 48.5% de la variabilidad en el desempeño organizacional, lo que indica una influencia moderada a

fuerte de estos factores en los resultados organizacionales. La prueba de Nagelkerke ajusta el valor del R cuadrado para modelos no lineales, proporcionando una medida más precisa del ajuste del modelo en comparación con el R cuadrado convencional. Este hallazgo resalta la relevancia de los aspectos relacionados con los empleados como determinantes clave en la mejora del desempeño organizacional, con un impacto considerable pero no exclusivo. Ver Tabla 19.

Tabla 19
Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,357
Nagelkerke	0,485
McFadden	0,332

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados obtenidos en el modelo, complementados por la prueba de pseudo R cuadrado, se puede afirmar que los aspectos de los empleados ejercen una influencia significativa en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas. El valor del pseudo R cuadrado de 0.485 indica que los factores relacionados con los empleados explican un porcentaje considerable de la variabilidad en el desempeño organizacional, lo que subraya la importancia de estos aspectos en el contexto empresarial de servicios en Perú.

Influencia del liderazgo en el desempeño organizacional

En relación con la influencia del liderazgo en el desempeño organizacional, el análisis del modelo ha arrojado un valor de chi-cuadrado de 243.323, acompañado de un número adecuado de grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Estos resultados indican que el modelo presenta un ajuste significativo, lo que permite rechazar la hipótesis nula y confirmar que el liderazgo ejerce una influencia estadísticamente significativa en el desempeño organizacional. La significancia de $p=0.000$ refuerza la robustez del modelo y su capacidad para captar las relaciones subyacentes entre el

liderazgo y las dinámicas organizacionales, destacando el rol central de los líderes en la mejora de los resultados empresariales. Ver Tabla 20.

Tabla 20

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	277,809			
Final	34,486	243,323	3	0,000

Función de enlace: Logit.

En lo que respecta a la bondad de ajuste del modelo, se obtuvo un valor de chi-cuadrado de 34.254 con 6 grados de libertad y un nivel de significancia de $p=0.000$. Este resultado indica que el modelo presenta un ajuste estadísticamente significativo, ya que el nivel de significancia es inferior al umbral convencional de 0.05. La magnitud del chi-cuadrado en relación con los grados de libertad refuerza la idea de que el modelo captura adecuadamente las relaciones entre las variables analizadas. Este hallazgo valida la especificación del modelo y proporciona soporte estadístico para continuar con la interpretación de los resultados en términos de las dinámicas estudiadas. Ver Tabla 21.

Tabla 21

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	34,254	6	0,000
Desviación	11,086	6	0,086

Función de enlace: Logit.

En relación con el nivel de influencia, se obtuvo un pseudo R cuadrado medido mediante la prueba de Nagelkerke con un valor de 0.490. Este resultado indica que el liderazgo explica el 49% de la variabilidad en el comportamiento de la variable desempeño organizacional. Este nivel de influencia destaca el papel determinante que ejerce el liderazgo en la configuración de los resultados organizacionales, evidenciando su

capacidad para impactar significativamente en los procesos y metas estratégicas. La prueba de Nagelkerke, al ajustar el R cuadrado en modelos no lineales, refuerza la validez de este hallazgo, subrayando que el liderazgo es un factor crítico en la mejora del desempeño organizacional, aunque existen otros elementos adicionales que también contribuyen al modelo explicativo. Ver Tabla 22.

Tabla 22

Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,361
Nagelkerke	0,490
McFadden	0,336

Función de enlace: Logit.

Con base en los resultados del modelo y el valor del pseudo R cuadrado, se concluye categóricamente que el liderazgo ejerce una influencia significativa en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas, demostrando la validez de la hipótesis planteada. Este hallazgo subraya la importancia estratégica del liderazgo como motor clave para alcanzar altos niveles de efectividad y competitividad en el sector.

Influencia de la capacitación y desarrollo en el desempeño organizacional

En relación con la influencia de la capacitación y desarrollo sobre el desempeño organizacional, el análisis del modelo de regresión ordinal arrojó un valor de chi-cuadrado de 27.849, con 3 grados de libertad y un nivel de significancia de $p=0.000$. Estos resultados indican que el modelo tiene un ajuste estadísticamente significativo, lo que permite rechazar la hipótesis nula y confirmar que la capacitación y desarrollo influyen de manera relevante en el desempeño organizacional. La significancia de $p=0.000$ refuerza la robustez del modelo, evidenciando que la inversión en capacitación y desarrollo es un factor determinante en la mejora del desempeño organizacional, especialmente en empresas donde el desarrollo de competencias es clave para la competitividad. Ver Tabla 23.

Tabla 23

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	305,263			
Final	34,413	270,849	3	0,000

Función de enlace: Logit.

En relación con la bondad de ajuste del modelo, se ha determinado un valor de chi-cuadrado de 36.159 con 6 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este resultado indica que el modelo presenta un ajuste estadísticamente significativo, ya que el nivel de significancia es menor al umbral convencional de 0.05. La magnitud del chi-cuadrado, en conjunto con los grados de libertad, valida la adecuación del modelo para explicar las relaciones entre las variables analizadas. Este hallazgo refuerza la confiabilidad del modelo para representar las dinámicas subyacentes en el contexto estudiado, evidenciando su capacidad para identificar la influencia de los factores considerados sobre el desempeño organizacional. Ver Tabla 24.

Tabla 24

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	36,159	6	0,000
Desvianza	10,714	6	0,098

Función de enlace: Logit.

Asimismo, se ha determinado que la capacitación y desarrollo explica el 53.3% del desempeño organizacional de las empresas de servicios, según el valor obtenido mediante el pseudo R cuadrado de Nagelkerke. Este resultado resalta la relevancia estratégica de invertir en programas de formación y desarrollo, ya que estos no solo fortalecen las competencias individuales y colectivas, sino que también contribuyen de manera sustancial a los resultados organizacionales. La prueba de Nagelkerke, al proporcionar un indicador ajustado para modelos no paramétricos, refuerza la confiabilidad de esta conclusión, posicionando a la capacitación y el desarrollo como un

factor determinante en la competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector servicios. Ver Tabla 25.

Tabla 25

Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,392
Nagelkerke	0,533
McFadden	0,374

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se puede afirmar con certeza que la capacitación y desarrollo ejercen una influencia significativa en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas, probando la hipótesis planteada. Este hallazgo subraya la importancia de implementar estrategias sistemáticas de formación y desarrollo que fortalezcan las competencias de los empleados, ya que estas acciones tienen un impacto directo y sustancial en la mejora de los resultados organizacionales. La evidencia estadística obtenida respalda esta afirmación, destacando a la capacitación como un pilar estratégico para potenciar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el sector servicios.

Influencia de la recompensa y reconocimiento en el desempeño organizacional

En relación con la influencia de la recompensa y el reconocimiento en el desempeño organizacional, el análisis del modelo ha revelado un valor de chi-cuadrado de 286.751, con 3 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este resultado indica que el modelo presenta un ajuste estadísticamente significativo, lo que permite afirmar que la recompensa y el reconocimiento tienen una relación significativa con el desempeño organizacional. La significancia de $p=0.000$ valida la relevancia de estos factores en la dinámica organizacional, evidenciando que el diseño de políticas efectivas de recompensa y reconocimiento puede ser un elemento clave para potenciar la motivación de los empleados y, en consecuencia, mejorar los resultados organizacionales. Este hallazgo refuerza la importancia de integrar estrategias de

reconocimiento dentro del sistema de gestión de recursos humanos en las empresas del sector servicios. Ver Tabla 26.

Tabla 26

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	308,038			
Final	21,287	286,751	3	0,000

Función de enlace: Logit.

En lo que respecta a la bondad de ajuste del modelo, se obtuvo un valor de chi-cuadrado de 0.205, con 6 grados de libertad y un nivel de significancia $p=1.000$. Estos resultados indican que el modelo presenta un ajuste excelente, ya que el nivel de significancia $p=1.000$ sugiere que no existen diferencias significativas entre los datos observados y los valores predichos por el modelo. Este ajuste robusto refuerza la validez del modelo para capturar las dinámicas subyacentes relacionadas con la influencia de la recompensa y el reconocimiento en el desempeño organizacional. La evidencia obtenida respalda la confiabilidad del modelo como herramienta para explicar y predecir el comportamiento de estas variables en el contexto empresarial. Ver Tabla 27.

Tabla 27

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,205	6	1,000
Desviación	0,399	6	0,999

Función de enlace: Logit.

Asimismo, se ha obtenido un valor de 0.556 en el pseudo R cuadrado de Nagelkerke, lo que indica que la recompensa y el reconocimiento explican el 55.6% de la variabilidad en el comportamiento del desempeño organizacional. Este resultado resalta la importancia de estos factores como determinantes clave en la mejora del rendimiento organizacional, sugiriendo que políticas efectivas de recompensa y reconocimiento pueden generar un impacto considerable en la motivación y desempeño de los

empleados. El valor del pseudo R cuadrado de Nagelkerke refuerza la fiabilidad del modelo y subraya que, aunque la recompensa y el reconocimiento juegan un papel significativo, existen otros factores que también contribuyen al desempeño organizacional. Ver Tabla 28.

Tabla 28

Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,410
Nagelkerke	0,556
McFadden	0,396

Función de enlace: Logit.

Con base en los resultados obtenidos de los modelos y la prueba de pseudo R cuadrado, se puede afirmar de manera concluyente que la recompensa y el reconocimiento influyen significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas. El valor obtenido en el pseudo R cuadrado, junto con los resultados del ajuste del modelo, proporciona evidencia robusta que respalda la hipótesis planteada. Este hallazgo subraya la importancia estratégica de implementar sistemas efectivos de recompensa y reconocimiento, ya que contribuyen significativamente a mejorar la motivación y, en consecuencia, el desempeño organizacional dentro del sector de servicios en Perú.

Influencia de la cultura en el desempeño organizacional

En cuanto a la influencia de la cultura sobre el desempeño organizacional, los resultados del modelo de ajuste revelaron un valor de chi-cuadrado de 265.641, con 3 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este valor sugiere que el modelo presenta un ajuste estadísticamente significativo, lo que permite concluir que la cultura organizacional tiene una relación significativa con el desempeño organizacional. El nivel de significancia $p=0.000$ refuerza la relevancia de este hallazgo, indicando que las características culturales dentro de una organización influyen de manera determinante en sus resultados. Este resultado subraya la importancia de fomentar una cultura

organizacional alineada con los objetivos estratégicos, ya que puede ser un motor clave para mejorar el rendimiento y la competitividad organizacional. Ver Tabla 29.

Tabla 29

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	381,150			
Final	115,510	265,641	3	0,000

Función de enlace: Logit.

En relación con la bondad de ajuste, se ha obtenido un valor de chi-cuadrado de 13224.919 con 6 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este resultado indica que el modelo presenta un ajuste estadísticamente significativo, dado que el valor de p es inferior al umbral convencional de 0.05. La magnitud del chi-cuadrado, en combinación con los grados de libertad, sugiere que el modelo explica de manera adecuada las relaciones entre las variables en estudio. Este hallazgo valida la solidez del modelo propuesto y proporciona una base sólida para afirmar que los factores analizados están significativamente relacionados con los resultados observados en el desempeño organizacional. La bondad de ajuste refuerza la fiabilidad del modelo y su capacidad para capturar las dinámicas subyacentes de los procesos organizacionales. Ver Tabla 30.

Tabla 30

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	13224,919	6	0,000
Desviación	95,002	6	0,000

Función de enlace: Logit.

Asimismo, se ha determinado un valor de 0.525 en el pseudo R cuadrado de Nagelkerke, lo que implica que la cultura organizacional explica el 52.5% de la variabilidad en el comportamiento de la variable desempeño organizacional. Este resultado subraya la importancia de la cultura como un factor clave en la configuración y mejora del desempeño dentro de las organizaciones. La proporción significativa explicada por la cultura indica que un entorno cultural favorable puede ser un determinante crucial para

alcanzar altos niveles de rendimiento organizacional. Este hallazgo refuerza la relevancia de gestionar activamente la cultura organizacional para optimizar los resultados y la competitividad en un contexto empresarial dinámico y en constante cambio. Ver Tabla 31.

Tabla 31
Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,386
Nagelkerke	0,525
McFadden	0,366
Función de enlace: Logit.	

Con base en la información obtenida a través del modelo de regresión y el valor del pseudo R cuadrado, se puede afirmar con certeza que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas. El valor de pseudo R cuadrado de 0.525 indica que la cultura explica una proporción significativa de la variabilidad en el desempeño organizacional, lo que respalda la hipótesis planteada en el estudio. Este hallazgo resalta la relevancia de la cultura como un factor clave que debe ser gestionado y alineado con los objetivos estratégicos para potenciar el rendimiento y la competitividad en el sector servicios. La confirmación de la hipótesis subraya la necesidad de incorporar prácticas culturales que favorezcan el desempeño organizacional como una estrategia integral de desarrollo empresarial.

Influencia de la política en el desempeño organizacional

En relación con la influencia de la política en el desempeño organizacional, los resultados del análisis de ajuste del modelo revelaron un valor de chi-cuadrado de 379.589, con 3 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este hallazgo indica que el modelo presenta un ajuste estadísticamente significativo, lo que valida la hipótesis de que las políticas organizacionales tienen un impacto significativo sobre el desempeño organizacional. El nivel de significancia $p=0.000$ respalda la relevancia de las políticas

implementadas en las empresas, sugiriendo que estas políticas juegan un rol determinante en la configuración de los resultados organizacionales. Este resultado resalta la necesidad de desarrollar políticas efectivas que se alineen con los objetivos estratégicos, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad y la eficiencia organizacional. Ver Tabla 32.

Tabla 32
Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	379,589			
Final	0,000	379,589	3	0,000

Función de enlace: Logit.

En lo que respecta a la bondad de ajuste, los resultados obtenidos indican un valor de chi-cuadrado de 0.810, con 6 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.992$. Este valor de p , significativamente superior al umbral de 0.05, sugiere que no existen diferencias significativas entre los valores observados y los predichos por el modelo. En consecuencia, se puede inferir que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos, lo que valida la calidad de la estimación y el grado de precisión con el que las políticas organizacionales influyen en el desempeño organizacional. La elevada significancia de p refuerza la validez del modelo propuesto y su capacidad para explicar las dinámicas subyacentes de la relación entre las políticas organizacionales y el desempeño. Ver Tabla 33.

Tabla 33
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,810	6	0,992
Desviación	1,480	6	0,961

Función de enlace: Logit.

En cuanto al Pseudo R cuadrado de Nagelkerke, se ha obtenido un valor de 0.682, lo que implica que la política organizacional explica el 68.2% de la variabilidad en el comportamiento del desempeño organizacional. Este valor sugiere que las políticas

implementadas dentro de la organización tienen una influencia significativa en los resultados observados, subrayando su papel crucial en la configuración del rendimiento organizacional. La explicación del 68.2% del comportamiento del desempeño organizacional resalta la relevancia de gestionar de manera estratégica las políticas internas, ya que estas tienen un impacto directo y sustancial en los resultados de la organización. Este hallazgo refuerza la importancia de diseñar y ejecutar políticas alineadas con los objetivos estratégicos, contribuyendo a una mayor eficiencia y competitividad organizacional. Ver Tabla 34.

Tabla 34

Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,502
Nagelkerke	0,682
McFadden	0,524

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, con la información obtenida del modelo de regresión y el valor del Pseudo R cuadrado, se puede afirmar con certeza que la política organizacional influye significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas. El valor de 0.682 en el Pseudo R cuadrado indica que la política explica una proporción significativa de la variabilidad en el desempeño organizacional, lo que valida de manera robusta la hipótesis planteada en el estudio. Este resultado resalta la importancia de las políticas internas como factores determinantes en la mejora del rendimiento organizacional, proporcionando evidencia empírica de que su gestión efectiva puede potenciar los resultados y la competitividad en el sector de servicios.

Influencia de los sistemas de información en el desempeño organizacional

En lo que respecta a los sistemas de información y su influencia en el desempeño organizacional, los resultados obtenidos del análisis de ajuste del modelo muestran un valor de chi-cuadrado de 366.024, con 3 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este valor de p , considerablemente inferior al umbral crítico de 0.05, señala que el modelo ajusta de manera significativa a los datos, validando la hipótesis de que los

sistemas de información tienen un impacto sustancial en el desempeño organizacional. La significancia estadística de este resultado subraya la relevancia de los sistemas de información como facilitadores clave en la toma de decisiones y en la mejora de la eficiencia operativa, lo cual repercute directamente en los resultados organizacionales. Este hallazgo resalta la necesidad de invertir en tecnologías de información adecuadas que optimicen el desempeño de las empresas, especialmente en un entorno competitivo y dinámico. Ver Tabla 35.

Tabla 35

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	388,551			
Final	22,526	366,024	3	0,000

Función de enlace: Logit.

Asimismo, en cuanto al ajuste del modelo, se ha obtenido un valor de chi-cuadrado de 1.805, con 6 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.937$. Este valor de p , significativamente mayor que el umbral crítico de 0.05, indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los valores observados y los predichos por el modelo. En otras palabras, el modelo ajusta de manera adecuada a los datos, lo que sugiere que los sistemas de información no tienen una relación directa y significativa con el desempeño organizacional en el contexto estudiado. La alta significancia de p refuerza la validez del modelo y señala que, en este caso específico, los sistemas de información pueden no ser el principal determinante del desempeño organizacional, lo que invita a explorar otros factores que puedan influir en los resultados. Ver Tabla 36.

Tabla 36

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1,805	6	0,937
Desviación	3,090	6	0,797

Función de enlace: Logit.

En cuanto al Pseudo R cuadrado de Nagelkerke, se ha obtenido un valor de 0.665, lo que indica que los sistemas de información explican el 66.5% de la variabilidad en el comportamiento del desempeño organizacional. Este valor sugiere que, a pesar de la no significancia en el ajuste del modelo, los sistemas de información juegan un papel relevante en la explicación del desempeño organizacional dentro de las empresas de servicios peruanas. La capacidad de los sistemas de información para explicar una proporción considerable de la variabilidad en el desempeño resalta su influencia potencial en la optimización de procesos, la toma de decisiones informada y la mejora en la eficiencia organizacional. Este hallazgo subraya la importancia de integrar y gestionar adecuadamente las tecnologías de la información como herramientas estratégicas dentro de las organizaciones. Ver Tabla 37.

Tabla 37
Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,490
Nagelkerke	0,665
McFadden	0,505

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se puede afirmar que los sistemas de información influyen significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas, como lo demuestra la capacidad de los sistemas de información para explicar el 66.5% de la variabilidad en el desempeño organizacional, reflejada en el valor de Pseudo R cuadrado de Nagelkerke. Este resultado valida la hipótesis planteada, corroborando la importancia de los sistemas de información como un factor determinante en la mejora del rendimiento organizacional. A pesar de que el ajuste del modelo no alcanzó significancia estadística, la explicación significativa del comportamiento organizacional por parte de los sistemas de información destaca su relevancia estratégica en el contexto de las empresas de servicios peruanas, validando el marco teórico y la hipótesis de investigación.

Influencia de la gestión del cambio en el desempeño organizacional

En relación a la influencia de la gestión del cambio en el desempeño organizacional, los resultados obtenidos de la información de ajuste del modelo indican un valor de chi-cuadrado de 709.315, con 19 grados de libertad y un nivel de significancia $p=0.000$. Este valor de p , considerablemente inferior al umbral crítico de 0.05, sugiere que el modelo ajusta de manera significativa a los datos. Este resultado evidencia que la gestión del cambio tiene un impacto sustancial y significativo en el desempeño organizacional, lo que refuerza la validez de la hipótesis planteada en el estudio. La gestión efectiva del cambio se presenta como un factor crucial en la mejora continua de los procesos organizacionales, contribuyendo directamente a la optimización de resultados y la competitividad de las empresas. Este hallazgo resalta la importancia de implementar estrategias de cambio bien gestionadas en un entorno organizacional dinámico. Ver Tabla 38.

Tabla 38

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	709,315			
Final	0,000	709,315	19	0,000

Función de enlace: Logit.

Del mismo modo, al analizar los resultados de la bondad de ajuste, se ha obtenido un valor de chi-cuadrado de 101.122, con 152 grados de libertad y un nivel de significancia $p=1.000$. Este valor de p , significativamente superior al umbral crítico de 0.05, sugiere que no existen discrepancias estadísticamente significativas entre los valores observados y los predichos por el modelo. En consecuencia, se puede inferir que el modelo ajusta adecuadamente los datos, lo que refuerza la validez interna del análisis realizado. Este ajuste satisfactorio señala que las variables consideradas en el estudio, en conjunto con la gestión del cambio, tienen un impacto adecuado y relevante en el desempeño organizacional. La robustez del ajuste del modelo es clave para la interpretación de los

resultados y la confirmación de la hipótesis propuesta, ofreciendo un panorama claro sobre la relación entre la gestión del cambio y el desempeño organizacional. Ver Tabla 39.

Tabla 39
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	10,122	152	1,000
Desviación	18,197	152	1,000

Función de enlace: Logit.

En cuanto al valor de Pseudo R cuadrado, se ha obtenido un valor de 0.790 en la prueba de Nagelkerke, lo que implica que la gestión del cambio explica el 79% del comportamiento del desempeño organizacional. Este alto valor sugiere que la gestión del cambio es un factor determinante en la explicación de las variaciones en el desempeño dentro de las empresas de servicios peruanas. Dicho porcentaje refleja la relevancia significativa de las estrategias de gestión del cambio en la optimización de los resultados organizacionales, evidenciando que la capacidad para gestionar el cambio de manera efectiva puede tener un impacto considerable en el rendimiento global de la organización. Este hallazgo no solo valida la hipótesis planteada, sino que también resalta la importancia de implementar procesos de cambio bien estructurados como parte integral de las estrategias organizacionales. Ver Tabla 40.

Tabla 40
Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,729
Nagelkerke	0,790
McFadden	0,778

Función de enlace: Logit.

Con los resultados obtenidos de los modelos determinados y la prueba de Pseudo R cuadrado, se puede afirmar categóricamente que la gestión del cambio influye significativamente en el desempeño organizacional de las empresas de servicios

peruanas. El valor de Pseudo R cuadrado de 0.790 indica que la gestión del cambio explica el 79% de la variabilidad en el desempeño organizacional, lo que respalda fuertemente la hipótesis planteada en el estudio. Este hallazgo subraya la importancia de las estrategias de gestión del cambio como un factor clave en la optimización de los procesos y resultados organizacionales, destacando su relevancia para la competitividad y sostenibilidad de las empresas de servicios en el contexto peruano. Además, la robustez de los ajustes estadísticos y la significancia de los test realizados refuerzan la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Capítulo VI

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES PLANTEADAS

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1 Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que la dimensión aspectos de los empleados, como parte integral de la gestión del cambio, tiene una influencia moderada en el desempeño organizacional. Este hallazgo es consistente con los postulados de Lewin (1951), sobre la importancia del factor humano en los procesos de cambio organizacional. Según su modelo de cambio, las actitudes y comportamientos de los empleados desempeñan un papel crucial en la transición exitosa hacia nuevos paradigmas organizativos, siendo los colaboradores los principales agentes que impulsan la transformación. Asimismo, estos resultados se alinean con los estudios de Kotter (1995), quien enfatiza que el éxito del cambio organizacional está intrínsecamente vinculado al compromiso y la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. La influencia moderada observada puede interpretarse a la luz de factores como la resistencia al cambio, el grado de participación en los procesos de toma de decisiones y la percepción de equidad en la implementación de iniciativas de cambio, aspectos señalados también por autores como Miles and Snow (1984). Por otro lado, investigaciones empíricas recientes, como la de Cameron and Whetten (1983), subrayan que los aspectos relacionados con los empleados, tales como la comunicación efectiva, la formación adecuada y el reconocimiento de sus contribuciones, no solo promueven una adaptación exitosa al cambio, sino que también potencian los niveles de desempeño organizacional. Sin embargo, la influencia moderada identificada en este estudio sugiere que podrían existir brechas en alguno de estos factores, como la falta de claridad en los objetivos o una insuficiente gestión de las expectativas del personal. En ese sentido, aunque los aspectos de los empleados desempeñan un rol importante en el desempeño organizacional, los resultados indican que este impacto podría potenciarse mediante estrategias más integrales que fortalezcan el liderazgo transformacional, la comunicación bidireccional y el involucramiento activo del personal. Estas observaciones no solo

enriquecen el debate académico, sino que también ofrecen lineamientos prácticos para fortalecer las dinámicas organizacionales en el contexto de la gestión del cambio.

Los resultados de la presente investigación evidencian que el liderazgo tiene una influencia moderada en el desempeño organizacional, lo que subraya su importancia como factor clave para la mejora de los resultados empresariales, particularmente en el sector de servicios. Este hallazgo coincide con los postulados de Bass y Avolio (1994), quienes sostienen que el liderazgo transformacional impulsa la motivación y el compromiso de los empleados, fomentando un ambiente propicio para el logro de metas organizacionales. Por su parte, estudios como los de Kotter (1995), destacan que el liderazgo efectivo no solo dirige las acciones de los equipos, sino que también influye directamente en la percepción de los empleados sobre la claridad de los objetivos y el alineamiento con la misión organizacional. Esto resulta particularmente relevante en las empresas de servicios, donde la calidad del desempeño depende en gran medida de las interacciones humanas y del compromiso de los colaboradores. La influencia moderada encontrada en esta investigación puede reflejar variaciones en estilos de liderazgo, ya que un enfoque autoritario o poco inclusivo podría limitar el impacto positivo en los resultados. Adicionalmente, investigaciones recientes, como las de Karneli (2023), sugieren que el liderazgo situacional es particularmente efectivo en sectores dinámicos como el de servicios, donde los líderes deben adaptar su estilo a las necesidades específicas del equipo y las demandas del entorno. La moderación del impacto podría ser explicada por una falta de flexibilidad en algunos líderes para ajustar su enfoque a contextos cambiantes. Cabe destacar que, aunque el liderazgo tiene un impacto significativo, su influencia moderada también podría estar relacionada con otros factores que median el desempeño organizacional, como la estructura organizacional, la cultura empresarial y los sistemas de gestión. Esto se alinea con los planteamientos de House et al. (1999) en su teoría del liderazgo de camino-meta, que resalta la importancia de la interacción entre liderazgo y contexto para maximizar los resultados. Por tanto, aunque el liderazgo se presenta como un pilar fundamental para el desempeño organizacional, especialmente en empresas de servicios, los resultados sugieren la necesidad de adoptar

estrategias de liderazgo más dinámicas y contextualmente adecuadas. Este enfoque no solo fortalecería el impacto del liderazgo, sino que también maximizaría la efectividad organizacional en entornos competitivos y de alta demanda.

La investigación demuestra que la capacitación y desarrollo tiene una influencia alta en el desempeño organizacional, lo que resalta su papel estratégico para potenciar la competitividad de las empresas de servicios. Este hallazgo está en línea con la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991), que sostiene que las habilidades y competencias de los empleados son recursos valiosos que, cuando se desarrollan adecuadamente, se convierten en una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, los resultados coinciden con el modelo de Aprendizaje Organizacional de Argyris y Schön (1978), que postula que las organizaciones que invierten en la formación continua de su personal están mejor preparadas para adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su desempeño. La influencia alta encontrada en esta investigación refuerza la idea de que la capacitación no solo mejora las competencias individuales, sino que también contribuye a la cohesión del equipo y a la alineación estratégica con los objetivos organizacionales.

Estudios recientes, como los de Noe et al. (2017), destacan que los programas efectivos de capacitación y desarrollo mejoran significativamente la productividad, la satisfacción laboral y la retención de empleados, factores que, combinados, impactan positivamente en el desempeño organizacional. Además, se argumenta que las empresas de servicios, debido a su alta dependencia en las habilidades interpersonales y técnicas de sus empleados, se benefician especialmente de programas de capacitación bien diseñados y contextualizados. En el ámbito de las empresas de servicios, Rana et al. (2020) encontraron que la capacitación orientada a habilidades específicas del sector, como el manejo de tecnología y la atención al cliente, incrementa directamente los indicadores de desempeño organizacional, como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Estos resultados apoyan las conclusiones de la presente investigación, donde la influencia alta de la capacitación se asocia con la mejora del rendimiento de las empresas estudiadas. Por otro lado, Kirkpatrick (2006), en su modelo de evaluación de capacitación, señala que para que los programas de desarrollo sean efectivos, deben

traducirse en cambios medibles en el comportamiento y resultados organizacionales. La alta influencia encontrada sugiere que los programas implementados en las empresas de servicios peruanas han logrado este objetivo, destacando la calidad de su diseño y ejecución. Los resultados obtenidos confirman que la capacitación y el desarrollo son pilares fundamentales para el desempeño organizacional, especialmente en sectores dinámicos como el de servicios. Sin embargo, estos hallazgos también abren la posibilidad de explorar enfoques más personalizados y tecnológicos para maximizar aún más el impacto positivo en el rendimiento organizacional.

La investigación confirma que la recompensa y el reconocimiento ejercen una influencia alta en el desempeño organizacional, lo que resalta su importancia como herramientas estratégicas en la gestión de recursos humanos. Este hallazgo se alinea con la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964), que sostiene que los empleados están más motivados a desempeñarse bien cuando perciben que sus esfuerzos serán recompensados de manera justa y significativa. Según esta teoría, la relación directa entre el esfuerzo, el desempeño y la recompensa es un motor clave para lograr altos niveles de productividad y compromiso organizacional. Asimismo, la Teoría de la Equidad de Adams (1965) enfatiza que el reconocimiento justo y proporcional fomenta la percepción de equidad en el lugar de trabajo, lo que refuerza la motivación intrínseca y reduce el riesgo de comportamientos contraproducentes. Los resultados de este estudio coinciden con investigaciones previas, como la de Nelson (2012), quien encontró que el reconocimiento no monetario, como los elogios y el aprecio público, tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral y el rendimiento, especialmente en sectores orientados al cliente, como el de servicios.

Por otra parte, estudios contemporáneos, como los realizados por Shields et al. (2016), concluyen que los programas estructurados de recompensa y reconocimiento no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fortalecen la cultura organizacional al fomentar un sentido de pertenencia y propósito compartido. Esto resulta particularmente relevante en el contexto de las empresas de servicios, donde el desempeño organizacional depende en gran medida de la calidad de las interacciones

humanas y del compromiso de los empleados. En el ámbito de las empresas de servicios, Lescrauwaet et al. (2022), destacaron que la implementación de sistemas de reconocimiento basados en metas específicas mejora los resultados organizacionales, como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Este estudio refuerza la evidencia encontrada en la presente investigación, donde se observa una influencia alta de la recompensa y el reconocimiento en el desempeño organizacional.

Además, la Teoría de la Motivación y el Higiene de Herzberg (1959) respalda estos hallazgos al considerar el reconocimiento como un factor motivacional clave que eleva la satisfacción laboral y potencia la productividad. Mientras que las recompensas extrínsecas, como incentivos financieros, cubren necesidades básicas, el reconocimiento satisface necesidades psicológicas más profundas, lo que resulta en un desempeño sostenible a largo plazo. Lo que lleva a afirmar que los resultados evidencian que la recompensa y el reconocimiento no solo son relevantes, sino que son esenciales para el éxito organizacional en el sector de servicios. Estas prácticas no solo promueven un desempeño superior, sino que también fortalecen el compromiso y la lealtad de los empleados, haciendo de su implementación estratégica una prioridad para las empresas que buscan sobresalir en mercados altamente competitivos.

Los resultados de esta investigación confirman que la cultura organizacional tiene un impacto alto en el desempeño organizacional, posicionándose como un elemento esencial en la estructura de las empresas de servicios. Este hallazgo está en línea con la Teoría de la Cultura Organizacional de Schein (1992), la cual argumenta que la cultura actúa como un marco de referencia compartido que guía el comportamiento de los empleados, alineándolos con los objetivos organizacionales y promoviendo un desempeño eficiente. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas, se ha mostrado en estudios previos como un catalizador para el éxito organizacional. Por ejemplo, Denison y Mishra (1995) encontraron que las culturas organizacionales sólidas, caracterizadas por una alta consistencia y adaptabilidad, están asociadas con un desempeño superior en métricas como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la innovación. Estos resultados son consistentes

con el presente estudio, donde se evidencia que una cultura organizacional bien establecida fomenta la cohesión interna y mejora la efectividad operativa. Además, Cameron y Quinn (2006), en su modelo de valores competitivos, argumentan que tipos específicos de culturas, como las orientadas al desarrollo humano y a la flexibilidad, tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional. En el contexto de las empresas de servicios, este aspecto se traduce en una mayor capacidad para adaptarse a las demandas del cliente, responder rápidamente a cambios en el entorno y mantener altos estándares de calidad en la prestación de servicios.

Desde un enfoque empírico, estudios recientes, como el de Martins y Terblanche (2020), destacan que las empresas con culturas inclusivas, donde los empleados se sienten valorados y escuchados, tienden a tener un desempeño significativamente superior. Este aspecto puede explicarse a través de la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1986), que sostiene que los individuos se comprometen más con las organizaciones donde perciben un fuerte sentido de pertenencia. Asimismo, investigaciones como la de Kotter y Heskett (1992), han identificado que las culturas organizacionales alineadas con estrategias de largo plazo generan ventajas competitivas sostenibles. Esto se refleja en el presente estudio, donde la cultura organizacional aparece como un elemento clave que no solo contribuye al desempeño actual, sino que también establece las bases para un crecimiento sostenido en las empresas de servicios peruanas.

Por otra parte, la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991) sugiere que la cultura organizacional puede ser vista como un recurso intangible valioso, raro e inimitable, lo que la convierte en una fuente de ventaja competitiva. Este marco teórico sustenta los hallazgos de esta investigación, reforzando la importancia de desarrollar y mantener una cultura sólida como estrategia central para impulsar el desempeño organizacional. De este modo los resultados evidencian que la cultura organizacional no solo tiene un impacto alto en el desempeño, sino que también actúa como un motor estratégico que integra a los empleados y fomenta la excelencia operativa. Este impacto

es particularmente relevante en el sector de servicios, donde la interacción humana y el compromiso de los empleados son determinantes clave del éxito organizacional.

Los hallazgos de esta investigación revelan que la política organizacional tiene un impacto alto en el desempeño organizacional, lo que subraya su papel estratégico en la configuración de las dinámicas internas y en la obtención de resultados empresariales sobresalientes. Este resultado está alineado con la Teoría del Poder y la Política Organizacional de Pfeffer (1981), que sostiene que las políticas dentro de una organización no solo influyen en la toma de decisiones, sino también en la capacidad de la empresa para adaptarse y responder a los desafíos del entorno competitivo. La política organizacional, entendida como las prácticas, normas y procedimientos que guían la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos, tiene un efecto directo en la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales. Según Mintzberg (1983), las políticas bien estructuradas permiten gestionar los conflictos de intereses, mejorar la comunicación interna y garantizar que los recursos sean utilizados de manera eficiente, todos ellos elementos esenciales para un desempeño organizacional óptimo. Este aspecto es especialmente relevante en las empresas de servicios, donde la coordinación y colaboración entre departamentos es crucial para cumplir con las expectativas del cliente. Estudios recientes, como el de Gupta et al. (2020), han encontrado que las políticas organizacionales claras y transparentes reducen los niveles de estrés y ambigüedad percibidos por los empleados, lo que a su vez mejora su productividad y compromiso. Estos hallazgos refuerzan la evidencia presentada en este estudio, donde se demuestra que las políticas no solo establecen un marco operativo, sino que también impactan positivamente en la satisfacción y el desempeño de los empleados. Por otro lado, la Teoría de la Equidad de Adams (1963) ofrece una perspectiva complementaria al sugerir que las políticas percibidas como justas y equitativas fomentan un ambiente de confianza y motivación, factores que son determinantes para un desempeño organizacional alto. Este concepto es consistente con los resultados de investigaciones como la de Podsakoff et al. (2000), que identificaron que las políticas orientadas al bienestar del empleado mejoran significativamente el compromiso y la lealtad organizacional.

En el ámbito de las empresas de servicios, la política organizacional también se alinea con el Modelo de Contingencia de Fiedler (1967), que enfatiza la importancia de adaptar las políticas a las necesidades específicas del entorno y los empleados. Este enfoque permite a las organizaciones ser más ágiles y efectivas, lo que se traduce en un desempeño superior. Adicionalmente, estudios como el de Dulebohn et al. (2012) resaltan que las políticas organizacionales que promueven la participación de los empleados en la toma de decisiones potencian su sentido de pertenencia y su desempeño laboral. Por último, la política organizacional también puede ser interpretada a través de la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991), donde se considera como un recurso estratégico que, si es diseñado y gestionado adecuadamente, puede generar ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, las políticas no solo actúan como mecanismos de control, sino como herramientas para promover la innovación, la cohesión y la excelencia organizacional. En ese sentido, los resultados de esta investigación confirman que la política organizacional es un pilar clave para el éxito empresarial, particularmente en el sector de servicios, donde la interacción humana y la eficiencia en los procesos internos son factores determinantes. Su influencia alta en el desempeño organizacional subraya la necesidad de diseñar políticas claras, equitativas y estratégicas que potencien tanto el bienestar de los empleados como los resultados organizacionales.

Los resultados de esta investigación evidencian que los sistemas de información tienen un impacto alto y significativo en el desempeño organizacional, una conclusión que adquiere mayor relevancia en el contexto actual de transformación digital y globalización. Este hallazgo se alinea con la Teoría de los Sistemas Sociotécnicos de Trist y Bamforth (1951), que sostiene que la integración efectiva de los sistemas tecnológicos y sociales en las organizaciones genera sinergias que potencian la productividad, la eficiencia y la capacidad de innovación. El impacto de los sistemas de información se observa principalmente en su capacidad para optimizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y externa, y aumentar la eficiencia en los procesos operativos. Según la Teoría de la Información de Shannon y Weaver (1949), el manejo eficiente de los

flujos de información reduce la incertidumbre y mejora la calidad de las decisiones, factores críticos para un desempeño organizacional superior. Este enfoque es especialmente relevante en las empresas de servicios, donde la rapidez y precisión en el acceso a la información son esenciales para satisfacer las demandas del cliente.

Estudios como el de Melville et al. (2004), han destacado que los sistemas de información contribuyen significativamente al desempeño organizacional al permitir una mejor integración de los procesos empresariales, el análisis de datos en tiempo real y el desarrollo de estrategias basadas en información precisa. Además, investigaciones como la de Gunasekaran et al. (2017), han subrayado que las tecnologías de la información son un habilitador clave de la flexibilidad organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado. Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991), los sistemas de información representan un recurso estratégico que, cuando es valioso, raro, inimitable y organizacionalmente integrado, proporciona una ventaja competitiva sostenible. Este marco teórico refuerza la importancia de invertir en tecnologías avanzadas y en el desarrollo de capacidades internas para su implementación efectiva. Asimismo, la Teoría de la Difusión de Innovaciones de Rogers (2003), explica cómo la adopción y uso de sistemas de información modernos influye positivamente en el desempeño organizacional al facilitar la innovación y la mejora continua. Los resultados de este estudio confirman esta relación, destacando que las empresas que han adoptado soluciones tecnológicas de vanguardia logran un desempeño superior en comparación con aquellas que no lo han hecho.

Además, investigaciones como la de Tippins y Sohi (2003) han encontrado que el uso estratégico de los sistemas de información mejora la inteligencia organizacional, permitiendo una mayor comprensión del entorno competitivo y la identificación de oportunidades de mercado. Esto es particularmente crucial en el sector servicios, donde la capacidad de responder rápidamente a las necesidades del cliente es un factor diferenciador. En el contexto de los últimos tiempos, marcados por la pandemia y la acelerada digitalización, el impacto de los sistemas de información en el desempeño

organizacional ha cobrado aún mayor relevancia. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), las organizaciones que han adoptado tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización han mostrado una resiliencia y capacidad de adaptación superiores frente a los desafíos globales. Concluyéndose que los resultados de esta investigación confirman que los sistemas de información son un elemento clave para el desempeño organizacional en las empresas de servicios. Su alto impacto se debe a su capacidad para optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y facilitar la innovación, alineándose con teorías y estudios previos que destacan su papel estratégico en la competitividad organizacional.

Los hallazgos de esta investigación confirman que la gestión del cambio, como una variable general, ejerce un impacto significativo y alto en el desempeño organizacional. Este resultado se alinea con la Teoría del Cambio Planeado de Lewin (1951), que resalta la importancia de gestionar de manera estructurada las transiciones organizacionales para alcanzar resultados exitosos. Según este modelo, la implementación de un cambio eficaz implica tres etapas: descongelar las estructuras existentes, introducir nuevas prácticas y recongelar para consolidar los cambios. Esta estructura asegura que las organizaciones no solo adopten el cambio, sino que lo integren de manera sostenible, optimizando así su desempeño. Desde la perspectiva de la Teoría de la Contingencia, propuesta por Fiedler (1967), el impacto de la gestión del cambio depende del contexto organizacional, lo que refuerza la necesidad de adaptar las estrategias de cambio a las particularidades de cada empresa. En este sentido, la capacidad de liderazgo, la estructura organizacional y la cultura corporativa juegan roles fundamentales en la efectividad del cambio y en su impacto en el desempeño organizacional. Estudios como los de Kotter (1996), en su modelo de las ocho etapas para liderar el cambio, subrayan la necesidad de una visión clara y un compromiso organizacional para garantizar que los cambios se traduzcan en mejoras sustanciales en la eficiencia y efectividad organizacional. El resultado obtenido también concuerda con la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991), que argumenta que la gestión del cambio puede considerarse una capacidad organizacional crítica que permite a las

empresas adaptarse a entornos dinámicos y, en consecuencia, mejorar su desempeño. La capacidad de una organización para gestionar el cambio no solo le permite responder a desafíos externos, sino también aprovechar oportunidades, lo que refuerza su competitividad en el mercado.

Estudios empíricos respaldan estos hallazgos. Por ejemplo, By et al. (2016), argumentan que las organizaciones que implementan prácticas sólidas de gestión del cambio muestran una mejora significativa en indicadores clave de desempeño, como la productividad, la satisfacción del cliente y la innovación. De manera similar, investigaciones como las de Armenakis y Harris (2009), destacan que la gestión del cambio bien ejecutada reduce la resistencia organizacional y aumenta el compromiso de los empleados, factores que son esenciales para lograr un desempeño organizacional superior. En un análisis más contemporáneo, estudios como los de Hughes (2011) subrayan que la velocidad y la complejidad de los cambios en el entorno actual, impulsados por la globalización y la transformación digital, han elevado la relevancia de la gestión del cambio. Las empresas que desarrollan una alta capacidad de cambio no solo logran sobrevivir en entornos turbulentos, sino que también prosperan al capturar nuevas oportunidades de mercado. Por último, la Teoría Institucional de DiMaggio y Powell (1983) también aporta un marco útil para interpretar estos resultados, al señalar que las organizaciones que gestionan eficazmente el cambio logran legitimidad y alineación con las expectativas del entorno institucional, lo que a su vez refuerza su desempeño.

La investigación contribuye al conocimiento al aportar evidencia cuantitativa de que la gestión del cambio tiene un impacto alto y significativo en el desempeño organizacional en empresas de servicios peruanas. Este hallazgo contribuye al desarrollo de la teoría organizacional al consolidar la relación entre la capacidad de adaptación estratégica y la mejora de resultados operativos y financieros. Además, el estudio identifica y analiza las dimensiones de la gestión del cambio (como aspectos de los empleados, sistemas de información y políticas organizacionales) que influyen de manera diferenciada en el desempeño organizacional. Este aporte permite a académicos y profesionales profundizar en cómo cada dimensión contribuye al desarrollo

organizacional, generando una base para investigaciones futuras y estrategias prácticas. Asimismo, la investigación emplea modelos estadísticos avanzados, como la regresión ordinal y el Pseudo R cuadrado de Nagelkerke, para evaluar la influencia de diversas variables sobre el desempeño organizacional. Este enfoque metodológico no solo fortalece la validez de los hallazgos, sino que también establece un precedente para estudios posteriores en contextos similares o diferentes, promoviendo el rigor científico en el análisis organizacional.

En el campo gerencial la investigación aporta con una adecuada gestión del cambio, mostrando que influye de manera significativa en el desempeño organizacional. Las empresas deben invertir en planes de cambio estructurados que aborden específicamente las dimensiones clave como la capacitación, el liderazgo y la política organizacional, para lograr una transición exitosa y un impacto positivo en los resultados operacionales. Del mismo modo demuestra que la capacitación y el desarrollo tienen un impacto directo y alto en el desempeño organizacional. Las empresas de servicios deben considerar la capacitación continua de sus empleados como una inversión estratégica, no solo para mejorar las competencias individuales, sino también para impulsar la competitividad y la productividad organizacional. Así también se destaca que los sistemas de información juegan un papel crucial en la mejora del desempeño organizacional. Las empresas deben adoptar y actualizar tecnologías de la información que optimicen procesos internos, faciliten la toma de decisiones y mejoren la comunicación, lo que a su vez contribuirá a la mejora de la eficiencia y el desempeño global de la organización.

Si bien es cierta la investigación fue bastante robusta, presenta diversas limitaciones. La primera está relacionada con la muestra, puesto que la investigación se centró en empresas de servicios en las ciudades de Lima y Callao, lo que limita la generalización de los resultados a otras regiones del Perú o a sectores fuera del ámbito de servicios. Se sugiere que futuras investigaciones puedan ampliar el alcance geográfico y sectorial para obtener una visión más representativa y comparativa del impacto de la gestión del cambio en diferentes contextos empresariales en el país. Otra limitación son los datos auto informados, puesto que la metodología utilizada dependió de

cuestionarios respondidos por los gerentes de las empresas, lo cual puede haber introducido sesgos de autoevaluación o respuestas influenciadas por percepciones personales. Se sugiere que, en futuras investigaciones para mitigar esta limitación, se podría combinar el uso de cuestionarios con otras técnicas de recolección de datos, como entrevistas cualitativas o la observación directa, para obtener una perspectiva más completa y precisa de la influencia de la gestión del cambio en el desempeño organizacional. Finalmente, otra limitación es el corte transversal, lo que significa que solo se midió el desempeño organizacional en un solo momento del tiempo, sin considerar las variaciones o efectos a largo plazo. Por lo que se sugiere realizar estudios longitudinales que permitan observar cómo la gestión del cambio y sus dimensiones influyen en el desempeño organizacional a lo largo del tiempo, lo que podría proporcionar una visión más profunda de los efectos a largo plazo y las posibles dinámicas evolutivas.

6.2. Conclusiones

La investigación permite concluir que la gestión del cambio es la variable que más impacta el desempeño organizacional, mostrando una influencia alta. Los resultados corroboran la teoría de la gestión del cambio, que destaca la importancia de una implementación efectiva de los procesos de cambio para mejorar el desempeño organizacional. Las empresas que manejan adecuadamente el cambio son más ágiles, adaptativas y orientadas a resultados, lo que se refleja en su desempeño superior. La gestión del cambio se establece como un componente esencial para el éxito sostenible de las empresas de servicios en un entorno competitivo y dinámico.

Los resultados indican que los aspectos relacionados con los empleados, tales como su motivación, habilidades y actitudes, tienen una influencia moderada en el desempeño organizacional de las empresas de servicios peruanas. Esta dimensión, aunque relevante, no actúa como un factor decisivo en el rendimiento organizacional, lo que resalta la necesidad de combinar estos aspectos con otros factores clave, como el liderazgo o la capacitación. Los hallazgos respaldan teorías que sugieren que el capital

humano es un factor importante, pero no suficiente por sí solo para garantizar un alto desempeño organizacional.

El liderazgo se presenta como un factor clave para el éxito organizacional, mostrando una influencia moderada en el desempeño de las empresas de servicios. Los líderes actúan como agentes de cambio, guiando a los empleados y alineando sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa. Estos resultados corroboran teorías planteadas sobre el liderazgo transformacional, que subrayan la importancia de los líderes en la motivación y el rendimiento organizacional. La formación y el desarrollo de líderes competentes es esencial para mantener un ambiente de trabajo productivo.

La capacitación y el desarrollo tienen un impacto significativo y alto en el desempeño organizacional, lo que subraya la importancia de invertir en la mejora continua de las competencias de los empleados. La formación permite que los trabajadores se mantengan actualizados y sean más productivos, lo cual se refleja en los resultados organizacionales. Estos hallazgos son consistentes con teorías ya expuesta, que sugieren que la inversión en desarrollo profesional es crucial para maximizar el rendimiento de los empleados y, por ende, de la organización.

El reconocimiento y las recompensas juegan un papel fundamental en la motivación de los empleados, demostrando una alta influencia en el desempeño organizacional. Este hallazgo refuerza teorías planteadas como la de la motivación humana, que postulan que los incentivos son factores motivacionales clave para el rendimiento superior. Las organizaciones que implementan sistemas de recompensa eficaces pueden esperar un mayor compromiso y productividad por parte de sus empleados, lo que a su vez mejora los resultados organizacionales.

La cultura organizacional tiene un impacto alto en el desempeño organizacional, ya que una cultura sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente. Los hallazgos están alineados con las teorías que sugieren que una cultura organizacional positiva y coherente con los valores de la empresa mejora la motivación y el desempeño. Las empresas que logran

establecer una cultura clara y motivadora tienden a tener empleados más comprometidos y, en consecuencia, un mejor desempeño.

Las políticas organizacionales, especialmente las que promueven un ambiente justo y estructurado, impactan de manera significativa el desempeño organizacional. Este hallazgo respalda teorías como la de la administración estratégica, que subraya la importancia de políticas claras para guiar el comportamiento organizacional y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos corporativos. Las empresas que cuentan con políticas bien definidas pueden esperar una mayor eficacia operativa y un desempeño organizacional mejorado.

Los sistemas de información tienen una influencia considerable en el desempeño organizacional, especialmente en el contexto actual, donde la tecnología juega un papel crucial en la toma de decisiones y la gestión eficiente. Los hallazgos respaldan estudios previos que destacan la importancia de contar con infraestructuras tecnológicas adecuadas para facilitar la comunicación, la gestión del conocimiento y la toma de decisiones. Las empresas que invierten en tecnologías de información tienen una ventaja competitiva, lo que se traduce en un mayor desempeño organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguinis, H. 2023. *Performance management* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., & Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 37: 395–403.
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *Leadership Quarterly*, 28: 5–21.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.1>
- Barnett, W.P. and Carroll, G.R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21: 217–36.
- Beckhard, R. and Harris, R. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd edn). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M., Eisenstat, R. and Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6): 158–67.
- Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox, *Organizational Dynamics*, 29(4): 233–47.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (P. EDUCACIÓN, Ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Browne, J., Devlin, J., Rolstadas, A., Andersen, B. (1997). Performance measurement: the ENAPS approach. *Int. J. Bus. Transform.* 1, 73–84.

- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). Organizational effectiveness: One model or several? In K. Cameron & D. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*: 1–24. New York: Academic Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 47–74.
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica*. http://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion-cientifica_45761
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value. *Strategic Management Journal*, 26: 555–576.
- Cronin, M. A., Stouten, J., & van Knippenberg, D. (2021). The theory crisis in management research: Solving the right problem. *Academy of Management Review*, 46: 667–683.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Strategic measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held organization and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3): 265–273.
- Díaz-Arancibia, J., Hochstetter-Diez, J., Bustamante-Mora, A., Sepúlveda-Cuevas, S., Albayay, I., & Arango-López, J. (2024). Navigating Digital Transformation and Technology Adoption: A Literature Review from Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 16, Issue 14). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su16145946>
- Egan, G. (1996). *Change Agent Skills B: Managing Innovation and Change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Ford, W.M. and Greer, B.M. (2006). Profiling change: An empirical study of change process patterns, *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4): 420–46.
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2003). Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24: 1289–1306.
- Grzybowska, K., & Stachowiak, A. (2022). Global Changes and Disruptions in Supply Chains—Preliminary Research to Sustainable Resilience of Supply Chains. *Energies*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/en15134579>
- Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41: 1869–1900.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry—or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24: 1–16.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.
- Jasrotia, S. S., Darda, P., & Pandey, S. (2023). Changing values of millennials and centennials towards responsible consumption and sustainable society. *Society and Business Review*, 18(2), 244–263. <https://doi.org/10.1108/SBR-01-2022-0013>
- Jørgensen, H.H., Owen, L. and Neus, A. (2008). *Making Change Work*, IBM Global Services, www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf.

- Karneli, O. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 77–83. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.26>
- Karnouskos, S. (2015). Effective Change Management in Modern Enterprises. *Information Systems*, 1–97. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:903428/FULLTEXT01.pdf>
- Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance. *Harvard Business Review*, 83: 30–39.
- Kotter, J.P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2): 59–67.
- Leong, G.K., Snyder, D.L., Ward, P.T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega* 18(2), 109–122.
- Lescrauwaet, L., Wagner, H., Yoon, C., & Shukla, S. (2022). Adaptive Legal Frameworks and Economic Dynamics in Emerging Technologies: Navigating the Intersection for Responsible Innovation. *Law and Economics*, 16(3), 202–220. <https://doi.org/10.35335/laweco.v16i3.61>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lippitt, R. (1983). *Future before you plan*. In R.A. Ritvo and A.G. Sargent (eds) *The NTL Managers' Handbook*. Arlington, VA: NTL Institute.
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2012). Guanxi and organizational performance: A meta-analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139–172. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00273.x>
- Machuca-Villegas, L., Gasca-Hurtado, G., Morillo, S., & Restrepo, L. (2022). Perceptions of the human and social factors that influence the productivity of software development teams in Colombia: A statistical analysis. *Journal of Systems and Software*, 192, 111408.

- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8: 698–706.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(11): 36–52.
- Miller, D. J. (2004). Firms' technological resources and the performance effects of diversification: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 25: 1097–1120.
- Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
- Nazir, S., Price, B., Surendra, N. C., & Kopp, K. (2022). Adapting agile development practices for hyper-agile environments: lessons learned from a COVID-19 emergency response research project. *Information Technology and Management*, 23(3), 193–211. <https://doi.org/10.1007/s10799-022-00370-y>
- Parmenter, D. (2009). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley, New Jersey, USA.
- Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25: 453–472.
- Rajala, T., Laihonon, H., & Vakkuri, J. (2018). *Shifting from output to outcome measurement in public administration—arguments revisited*. In E. Borgonovi, E. Anessi-Pessina, & C. Bianchi (Eds.). *Outcomebased performance management in the public sector*, vol. 2: 3–23. Cham, Switzerland: Springer.
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>

- Rolstadås, A.: Enterprise performance measurement. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 18(9/10), 989–999 (1998).
- Rowe, W. G., & Morrow, J. L., Jr. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16: 58–70.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2021). *Metodología y diseños en la investigación científica*. https://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-y-disenos-en-la-investigacion-cientifica_53685
- Sánchez, R., Flegl, M., & Depoo, L. (2021). Identification of employees' preferences for health and wellness programmes. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 180–195. <https://doi.org/10.3311/PPSO.15327>
- Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of management learning. *Systems Practice*, 9(1): 27–47.
- Schneider, B., Hayes, S.C., Lim, B. et al. (2003). The human side of strategy: Employee experiences of strategic alignment in a service organization. *Organizational Dynamics*, 32(2): 122–41.
- Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*, 30(2), 384–411. <https://doi.org/10.1111/caim.12414>
- Sinclair, D., Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement: part II benchmarking total quality-based performance measurement for best practice. *Bus. Process Manag. J.* 1(2), 58–72.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25: 139–166.

- Trabucco, M., & De Giovanni, P. (2021). Achieving resilience and business sustainability during COVID-19: The role of lean supply chain practices and digitalization. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212369>
- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(5): 510–40.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85: 526–535.
- Varadarajan, P. R., & Ramanujam, V. (1990). The corporate performance conundrum: A synthesis of contemporary views and an extension. *Journal of Management Studies*, 27: 463–483.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11: 801–814.
- White, G.P. (1996). A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 16(3), 42–61.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691–718.

Gestión del Cambio: *Clave para el Desempeño Óptimo en Empresas de Servicios*

The background of the lower half of the page features a colorful illustration. It depicts several business professionals in a collaborative setting. A man in a purple shirt is shown from the chest up, gesturing towards a large pie chart. A woman in a pink blazer is holding a laptop and pointing at the screen. Another woman in a blue dress is holding a large lightbulb. In the background, there are various icons: a shopping cart, an '@' symbol, a heart in a speech bubble, and a bar chart. The overall theme is business, technology, and innovation.

Roberto Anibal Luciano Alipio

Doctor en Administración

Docente Principal - Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

Email: rluciano@unaat.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9555-6690>

Jose Abdon Sotomayor Chahuaylla

Doctor en Ciencias de la Educación

Docente Principal – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac

Email: jsotomayor@unamba.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1626-7688>

Wilber Jimenez Mendoza

Doctor en Administración

Docente Principal – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac

Email: wjimenez@unamba.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1103-6872>

Alfredo Huamán Cuya

Maestro en Administración Mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial

Docente Auxiliar – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac

Email: ahuaman@unamba.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8644-8089>

Máximo Soto Pareja

Magister en Administración de la Educación

Docente Asociado – Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac

Email: msoto@unamba.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1564-9772>

Emérito Felipe Zavala Benites

Doctor en Planificación y Gestión

Docente Asociado – Universidad Nacional de Trujillo

Email: ezvala@unitru.edu.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6520-4675>

ISBN 978-628-96972-0-9