https://doi.org/10.69639/arandu.v13i4.2694

Diseño organizacional e internacionalización de empresas de seguridad privada en el Perú: dimensiones contextuales y estructurales

Organizational design and internationalization of private security companies in Peru: contextual and structural dimensions

Miguel Angel Loyola Atuncar
miguel.loyolaa@unmsm.edu.pe
https://orcid.org/0009-0001-8157-2582
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima, Perú

Artículo recibido: 10 septiembre 2026- Aceptado para publicación:16 octubre 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El estudio examinó la relación entre el diseño organizacional y el proceso de internacionalización en empresas de seguridad privada que operan en el Perú, un servicio intensivo en personal y sujeto a regulación cuya expansión exige replicar la operación en otro país. Participaron 32 ejecutivos con responsabilidades de gestión estratégica en Liderman, Prosegur e ISEG, seleccionados por conveniencia. Con un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, se aplicó en julio de 2025 un cuestionario de 28 ítems en escala tipo Likert ($\alpha = 0.804$), validado por juicio de expertos. Ante la ausencia de normalidad, se utilizaron el coeficiente rho de Spearman, con intervalos de confianza al 95 % y corrección de Holm, y la prueba de Kruskal-Wallis. El diseño organizacional se asoció de forma positiva, significativa y de magnitud grande con la internacionalización ($\rho = 0.697$; IC 95 % [0.43, 0.85]; $p = 0.001$). La dimensión contextual ($\rho = 0.52$; $p = 0.004$) y la estructural ($\rho = 0.45$; $p = 0.015$) también se asociaron significativamente, y ambas superaron la corrección por comparaciones múltiples; la diferencia entre sus coeficientes, sin embargo, no fue concluyente. No hubo diferencias entre empresas ($p > 0.05$). Los resultados sugieren que la proyección internacional de estas empresas depende menos de un componente aislado del diseño que de la coherencia entre adaptación al entorno y control formal. Se discuten las implicaciones para la expansión regional y las limitaciones del estudio.

Palabras clave: diseño organizacional, internacionalización, seguridad privada, dimensiones contextuales, estructura organizacional

ABSTRACT

This study examined the relationship between organizational design and the internationalization process of private security companies operating in Peru, a labor-intensive and regulated service

whose expansion requires replicating operations in another country. Participants were 32 executives with strategic management responsibilities at Liderman, Prosegur, and ISEG, selected by convenience. Using a quantitative, non-experimental, cross-sectional, correlational design, a 28-item Likert-type questionnaire ($\alpha = 0.804$), validated by expert judgment, was administered in July 2025. Given the lack of normality, Spearman's rho, with 95 % confidence intervals and Holm correction, and the Kruskal-Wallis test were used. Organizational design showed a positive, significant, and large association with internationalization ($\rho = 0.697$; 95 % CI [0.43, 0.85]; $p = 0.001$). The contextual ($\rho = 0.52$; $p = 0.004$) and structural ($\rho = 0.45$; $p = 0.015$) dimensions were also significantly associated, and both remained significant after correction for multiple comparisons; the difference between their coefficients, however, was not conclusive. No differences were found among the companies ($p > 0.05$). The results suggest that the international projection of these firms depends less on any single design component than on the coherence between environmental adaptation and formal control. Implications for regional expansion and the study's limitations are discussed.

Keywords: organizational design, internationalization, private security, contextual dimensions, organizational structure

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International.

INTRODUCCIÓN

La seguridad privada se ha convertido en una actividad económica de peso en América Latina. Bartolomé (2026) relaciona su crecimiento con el aumento del delito y con la dificultad de los Estados para atender la demanda de protección, y advierte al mismo tiempo que el sector arrastra niveles altos de informalidad laboral que comprometen su sostenibilidad. En ese escenario, las empresas que consiguen consolidarse en su mercado de origen empiezan a evaluar la posibilidad de operar en otros países. El paso no es sencillo: el servicio de vigilancia se presta en el lugar, depende de grandes contingentes de agentes y se encuentra sujeto a regímenes de autorización y control que cambian de una jurisdicción a otra. A diferencia de un exportador de bienes, que puede probar un mercado externo sin trasladar su organización, una empresa de seguridad solo puede internacionalizarse si logra reproducir en el destino su manera de reclutar, supervisar y controlar.

En el Perú, la actividad está supervisada por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), y solo un grupo reducido de empresas de capital peruano ha iniciado operaciones fuera del país. J&V Resguardo, que opera con la marca Liderman y concentra la mayor dotación de agentes del sector, mantiene presencia en Ecuador, Chile y Estados Unidos, mientras que ISEG ha extendido sus servicios a Ecuador (Loyola Atuncar, 2026). Prosegur, de origen español, trabaja en el mercado peruano con un modelo ajustado a la normativa local y representa el caso de una organización ya internacionalizada que compite en el mismo entorno. La coexistencia de estos tres perfiles ofrece una oportunidad poco frecuente para examinar qué rasgos internos acompañan la expansión en un sector de servicios regulado.

Las principales perspectivas teóricas sobre internacionalización coinciden en ubicar la organización interna en el centro de la explicación. El modelo de Uppsala describe la expansión como un proceso gradual en el que la empresa acumula conocimiento sobre los mercados externos y, a partir de él, aumenta su compromiso de recursos; la distancia psíquica, es decir, las diferencias culturales, legales y operativas entre países, actúa como la barrera que ese aprendizaje debe superar (Johanson & Vahlne, 1977). La revisión posterior del modelo incorporó las redes de relaciones como fuente de ese conocimiento (Johanson & Vahlne, 2009). El paradigma ecléctico atribuye la decisión de operar en el exterior a la combinación de ventajas de propiedad, de localización y de internalización (Dunning, 1980), y la teoría de las capacidades dinámicas sostiene que la ventaja se mantiene cuando la empresa es capaz de integrar y reconfigurar sus recursos ante entornos cambiantes (Teece et al., 1997). En los tres enfoques, la manera en que la empresa se organiza condiciona lo que puede aprender, aprovechar y adaptar.

Desde la teoría de la organización, Daft (2011) propone distinguir dos grupos de dimensiones del diseño organizacional. Las contextuales describen el escenario que condiciona a

la organización (tamaño, tecnología, entorno, metas y estrategia, y cultura), mientras que las estructurales describen sus características internas (formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización y profesionalismo). Mintzberg (1979), por su parte, mostró que las organizaciones combinan mecanismos de coordinación distintos, desde la estandarización de procesos hasta el ajuste mutuo, y que el grado de descentralización depende de la complejidad del entorno en el que operan. A ello se suma la teoría institucional, según la cual las organizaciones de un mismo campo tienden a parecerse entre sí por efecto de las presiones regulatorias, normativas y miméticas que enfrentan (DiMaggio & Powell, 1983). En las empresas de seguridad, estas ideas adquieren una forma concreta: la formalización y la jerarquía sostienen el cumplimiento normativo y la calidad homogénea del servicio, pero la operación en otro país exige también tecnología, metas claras y una cultura capaz de absorber prácticas locales.

La evidencia empírica reciente apoya la idea de que los atributos internos de la empresa explican buena parte de su comportamiento internacional. Otomo et al. (2023), mediante ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales aplicadas a 71 empresas emergentes japonesas, encontraron que la orientación internacional del emprendedor incide de forma significativa en la velocidad de internacionalización, con un modelo que explica alrededor de un tercio de la varianza de sus resultados de expansión. Herrero et al. (2021) analizaron 10 004 observaciones de multinacionales españolas con técnicas de aprendizaje automático y concluyeron que los factores propios de la empresa pesan más que los del país de destino; el número de países en los que ya opera la firma y su experiencia previa en el sector fueron los predictores más relevantes. En el contexto latinoamericano, Rave-Gómez et al. (2023) validaron con ecuaciones estructurales un instrumento aplicado a 100 pymes textiles del Valle de Aburrá, en Colombia, e identificaron la información, los recursos y las capacidades dinámicas como las categorías de mayor incidencia en la internacionalización. Duque et al. (2021), a partir de un análisis bibliométrico de registros de Web of Science y Scopus, mostraron que la producción regional sobre el tema se organiza en torno a cuatro líneas: diversificación y desempeño, emprendimiento, exportaciones y dinámica de mercado, y estrategia y competencia.

En el Perú, Ganoza Alemán (2026) encuestó a 102 empresarios, dos tercios de ellos exportadores, y halló una cultura exportadora de desarrollo apenas moderado: aunque el 69 % declaró que la exportación es una prioridad estratégica, el 40 % reconoció que rara vez o nunca hace seguimiento a su desempeño internacional, y la adaptación cultural y organizacional figuró entre las dimensiones evaluadas. Otros estudios nacionales de corte cuantitativo, aunque no abordan la internacionalización, documentan que la configuración organizativa se asocia con resultados relevantes, como las ventas en una empresa privada de Piura (Miñan, 2022), el desempeño laboral de servidores públicos en Moquegua (Ramos Pereira, 2023) y la cultura de seguridad del paciente en un hospital nacional de Lima (Caña Huamán & Pimentel Ibarra, 2022). En el sector servicios, Popayán Villanueva (2025) estimó mediante regresión logística, con 59

colaboradores de una empresa de Huaraz, que la aplicación de Lean Six Sigma se relaciona de manera positiva y significativa con la productividad.

El conjunto de estos trabajos deja un vacío identificable. La evidencia que vincula organización interna e internacionalización proviene sobre todo de empresas manufactureras, tecnológicas o exportadoras de bienes, y los estudios peruanos sobre diseño organizacional se han concentrado en resultados domésticos. No se dispone de mediciones cuantitativas que examinen esa relación en empresas de servicios intensivos en capital humano, como las de seguridad privada, donde la expansión depende de replicar en otro país una operación supervisada, regulada y basada en personal. Tampoco se ha precisado si, en este tipo de empresas, las condiciones contextuales y los mecanismos estructurales de control se relacionan con la internacionalización con la misma intensidad.

A partir de ese vacío se formularon las hipótesis. Si, como plantean las teorías de recursos y de capacidades, la ventaja para operar en el exterior reside en la organización (Dunning, 1980; Teece et al., 1997), cabe esperar que un diseño organizacional percibido como más sólido acompañe una mayor internacionalización (H1). Las dimensiones contextuales reflejan la capacidad de la empresa para leer su entorno y ajustar recursos, que el modelo de Uppsala identifica como el motor del aprendizaje sobre mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009); de ahí que se espere una asociación positiva con la internacionalización (H2). Las dimensiones estructurales, por su parte, sostienen la estandarización y el control que un servicio regulado necesita para mantenerse homogéneo en distintas jurisdicciones (Mintzberg, 1979; Weber, 1947), por lo que también se espera una asociación positiva (H3). De forma complementaria, y en atención a las presiones de convergencia que describe la teoría institucional, se exploró si las percepciones difieren entre las tres empresas.

El estudio realiza tres aportes. En el plano empírico, ofrece la primera medición cuantitativa, hasta donde se ha podido identificar, de la relación entre diseño organizacional e internacionalización en empresas de seguridad privada de la región. En el plano teórico, traslada la distinción de Daft entre dimensiones contextuales y estructurales al estudio de la internacionalización de servicios, un terreno en el que la literatura ha privilegiado variables de mercado. En el plano práctico, aporta evidencia para orientar la secuencia y las prioridades de expansión de empresas peruanas que ya operan, o planean operar, en otros países de la región.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de la investigación

La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional. Las variables se observaron tal como se presentaban en las organizaciones, sin manipulación, y los datos se recogieron en un único momento. El

alcance correlacional implica que los resultados describen asociaciones entre variables y no permiten establecer relaciones de causa y efecto.

Participantes y procedimiento de muestreo

La población estuvo conformada por los ejecutivos de Liderman, Prosegur e ISEG que ocupaban cargos con capacidad de decisión o con responsabilidad en la planificación estructural de sus empresas, estimados en 50 personas. Se incluyó a quienes tenían conocimiento directo del funcionamiento organizacional y de los planes de expansión de su compañía. Para estimar el tamaño de muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / [e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q]$$

donde N = 50, Z = 1.96 (nivel de confianza de 95 %), p = q = 0.5 y e = 0.10, lo que arrojó un tamaño recomendado de 33 participantes. Se obtuvieron 32 respuestas válidas, equivalentes al 64 % de la población: 15 de Liderman, 10 de Prosegur y 7 de ISEG.

La selección se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que el acceso a directivos de alto nivel está condicionado por su disponibilidad. Este tipo de muestra es admisible en estudios con poblaciones directivas de acceso restringido, siempre que la elección de los informantes se justifique por su pertinencia (Méndez Álvarez, 2020). En este caso, los participantes constituyen el núcleo que toma o ejecuta las decisiones sobre estructura y expansión, por lo que su conocimiento es directamente relevante para el problema estudiado. Además de la empresa de pertenencia, el cuestionario no incluyó preguntas sociodemográficas, con el fin de resguardar el anonimato de un grupo pequeño y fácilmente identificable.

Variables, técnica e instrumento

Se aplicó una encuesta mediante un cuestionario autoadministrado de 28 ítems con escala tipo Likert de cinco puntos, desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Las variables se definieron operacionalmente a partir del marco de Daft (2011) para el diseño organizacional y del modelo de Uppsala para la internacionalización, entendida como el proceso de compromiso de recursos y de adquisición de conocimiento en mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977). La Tabla 1 presenta la estructura del instrumento.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Contenido de los ítems	Ítems
Diseño organizacional	Contextual	Dotación de agentes; tecnología en puestos y en supervisión; rotación y retención; participación en el mercado nacional; indicadores y metas; clima; comunicación; alineación estratégica	1 a 12
	Estructural	Formalización; especialización; tiempos de respuesta interna; jerarquía; confianza en los mandos; delegación; profesionalismo	13 a 20
Internacionalización	Proceso de expansión	Facturación externa; estrategia de entrada; relación personal y ventas; rentabilidad; competitividad; productividad; adaptación del servicio; prácticas diferenciadas por país	21 a 28

Nota. Elaboración propia a partir de la matriz de operacionalización de Loyola Atuncar (2026).

Las puntuaciones de cada variable y dimensión se calcularon como el promedio de sus ítems y se interpretaron con un baremo de tres niveles: bajo (1.00 a 2.33), medio (2.34 a 3.66) y alto (3.67 a 5.00). La validez de contenido se estableció por juicio de cuatro expertos con grado de magíster, vinculados a escuelas de negocios y universidades peruanas, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems y otorgaron cada uno un nivel de validez de 95 %. La confiabilidad del instrumento completo, estimada con el coeficiente alfa de Cronbach, fue de 0.804, valor considerado adecuado.

Procedimiento

El cuestionario se administró mediante Google Formularios entre el 7 y el 15 de julio de 2025, previa coordinación con las áreas responsables de cada empresa, y se distribuyó por correo electrónico y aplicaciones de mensajería. Para reducir el sesgo de método común se adoptaron remedios procedimentales recomendados en la literatura (Podsakoff et al., 2003): las respuestas fueron anónimas, la participación fue voluntaria y los ítems de cada variable se presentaron en bloques diferenciados del cuestionario.

Análisis de datos

El procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS. Se calcularon estadísticos descriptivos y se evaluó la normalidad con la prueba de Shapiro-Wilk, apropiada para muestras menores de 50 casos. Dado que ninguna variable se ajustó a la distribución normal, las hipótesis se contrastaron con el coeficiente rho de Spearman. Para cada coeficiente se estimó un intervalo de confianza al 95 % mediante la transformación z de Fisher con el error estándar propuesto por

Bonett y Wright (2000), y se interpretó su magnitud con los criterios de Cohen (1988): 0.10, pequeña; 0.30, mediana; 0.50, grande. Puesto que se contrastaron tres hipótesis sobre la misma muestra, los valores p se evaluaron además con el procedimiento secuencial de Holm (1979) para controlar la tasa de error por familia de comparaciones. Las diferencias entre empresas se examinaron con la prueba H de Kruskal-Wallis, acompañada del tamaño del efecto épsilon cuadrado ($\varepsilon^2 = H / [(n^2 - 1) / (n + 1)]$). En todos los contrastes se adoptó un nivel de significancia de 0.05.

Consideraciones éticas

Los participantes recibieron una carta informativa con el propósito académico del estudio, el carácter voluntario de su participación y el uso exclusivo de los datos con fines de investigación, y otorgaron su consentimiento informado antes de responder. El cuestionario fue anónimo, no solicitó información sensible y se gestionó conforme a la normativa peruana de protección de datos personales. El estudio fue revisado por la asesoría y el jurado de tesis del programa de maestría de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Puesto que el autor trabaja en una de las empresas estudiadas, la investigación se inscribe en la modalidad de investigación desde dentro, considerada válida cuando el acceso, el rol dual del investigador y las relaciones organizacionales involucradas se declaran de manera transparente (Brannick & Coghlan, 2007); esa declaración se presenta al final del artículo.

RESULTADOS

Análisis descriptivo

La Tabla 2 resume el comportamiento de las variables principales. El diseño organizacional obtuvo una media de 3.65, situada en el límite superior del nivel medio del baremo, mientras que la internacionalización alcanzó una media de 3.90, correspondiente al nivel alto. Ambas distribuciones mostraron asimetría negativa, lo que indica una concentración de respuestas en los valores altos de la escala, y la internacionalización presentó una dispersión menor que el diseño organizacional.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de las variables principales (n = 32)

Estadístico	Diseño organizacional	Internacionalización
Media	3.65	3.90
Mediana	3.83	4.00
Desviación estándar	0.55	0.36
Mínimo	2.10	2.88
Máximo	4.40	4.63
Asimetría	−1.19	−1.01
Curtosis	0.99	2.00
Shapiro-Wilk (p)	0.003	0.003

Nota. Puntuaciones promedio en escala de 1 a 5. Error estándar de la asimetría = 0.41; de la curtosis = 0.81.

En el nivel de los ítems de diseño organizacional, las valoraciones más altas correspondieron a la contribución de la tecnología a la supervisión y el control (M = 4.06) y a la participación efectiva en el mercado nacional (M = 4.03). Las más bajas se registraron en la disponibilidad de tecnología adecuada en cada puesto de vigilancia (M = 3.06), la suficiencia de agentes para atender la demanda (M = 3.28) y la baja rotación del personal operativo (M = 3.28). Llama la atención la distancia de un punto entre el valor que los ejecutivos atribuyen a la tecnología para supervisar y su percepción sobre la dotación tecnológica efectiva en los puestos. En la variable internacionalización destacaron la facturación en mercados externos (M = 4.34) y la rentabilidad de las operaciones internacionales (M = 4.09), en tanto que la relación entre número de trabajadores y volumen de ventas y el aumento de la productividad desde el inicio de la expansión obtuvieron las medias más bajas (M = 3.69 en ambos casos).

Contraste de hipótesis

La prueba de Shapiro-Wilk indicó que ninguna de las dos variables sigue una distribución normal ($p = 0.003$ en ambos casos), lo que justificó el uso de pruebas no paramétricas. La Tabla 3 presenta los coeficientes de Spearman con sus intervalos de confianza. El diseño organizacional se asoció de manera positiva y significativa con la internacionalización ($\rho = 0.697$; $p = 0.001$), con una magnitud grande que equivale a cerca de la mitad de varianza compartida en rangos ($\rho^2 = 0.49$) y un intervalo cuyo límite inferior (0.43) se mantiene en el rango de un efecto mediano; se acepta H1. La dimensión contextual mostró una asociación positiva, significativa y de magnitud grande ($\rho = 0.52$; $p = 0.004$), lo que respalda H2, y la dimensión estructural presentó una asociación positiva, significativa y de magnitud mediana ($\rho = 0.45$; $p = 0.015$), lo que respalda H3. Los tres resultados se mantuvieron significativos tras aplicar la corrección de Holm.

Tabla 3

Correlaciones de Spearman entre el diseño organizacional, sus dimensiones y la internacionalización

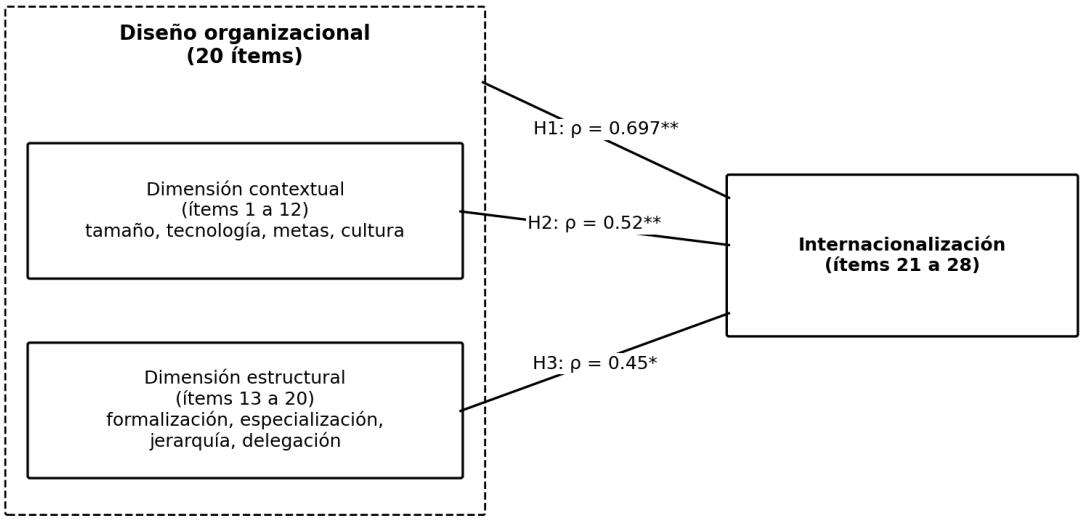
Relación con la internacionalización	ρ	IC 95 %	ρ^2	p
Diseño organizacional (H1)	0.697	[0.43, 0.85]	0.49	0.001
Dimensión contextual (H2)	0.52	[0.19, 0.75]	0.27	0.004
Dimensión estructural (H3)	0.45	[0.10, 0.70]	0.20	0.015

Nota. n = 32. Intervalos de confianza calculados con la transformación z de Fisher y el error estándar de Bonett y Wright (2000). Todas las correlaciones son significativas al nivel de 0.05 (bilateral) y se mantienen significativas con la corrección de Holm (umbrales de 0.017, 0.025 y 0.050).

Aunque el coeficiente de la dimensión contextual es mayor que el de la estructural, sus intervalos de confianza se superponen ampliamente, por lo que la diferencia entre ambos no puede considerarse concluyente con el tamaño muestral disponible. La Figura 1 sintetiza las relaciones contrastadas.

Figura 1

Relaciones contrastadas entre el diseño organizacional, sus dimensiones y la internacionalización



Nota. Las líneas representan asociaciones (coeficientes de Spearman) y no relaciones causales. Un asterisco indica $p < 0.05$ y dos asteriscos, $p < 0.01$.

Comparación entre empresas

La prueba de Kruskal-Wallis no detectó diferencias significativas entre las empresas, ni en el diseño organizacional ($H = 3.399$; $gl = 2$; $p = 0.183$; $\varepsilon^2 = 0.11$) ni en la internacionalización ($H = 0.084$; $gl = 2$; $p = 0.959$; $\varepsilon^2 = 0.003$). Como muestra la Tabla 4, ISEG obtuvo el rango promedio más alto en diseño organizacional y Liderman el más bajo, pero esas variaciones no alcanzaron significancia estadística, y en la internacionalización los rangos de las tres empresas fueron prácticamente equivalentes, con un tamaño del efecto nulo.

Tabla 4

Rangos promedio por empresa y prueba de Kruskal-Wallis

Empresa (n)	Diseño organizacional	Internacionalización
Liderman (15)	12.41	17.14
ISEG (7)	19.50	16.23
Prosegur (10)	17.70	16.10
H (gl = 2)	3.399	0.084
p	0.183	0.959
ε^2	0.11	0.003

Nota. Las diferencias entre empresas no son estadísticamente significativas ($p > 0.05$).

DISCUSIÓN

El hallazgo central del estudio es que, en las empresas de seguridad privada analizadas, la percepción de un diseño organizacional más sólido se asocia con una mayor internacionalización, y que esa asociación es de magnitud grande. Este resultado es coherente con los marcos que atribuyen la expansión a recursos y capacidades internas, como el paradigma

ecléctico (Dunning, 1980) y la teoría de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), y converge con la evidencia de Herrero et al. (2021), para quienes los factores de nivel empresa explican la estrategia internacional mejor que los atributos del país de destino. También es compatible con Otomo et al. (2023), que mostraron que los rasgos directivos y organizacionales condicionan de manera medible la velocidad y el grado de la expansión. La diferencia es que aquí la relación se observa en un servicio que no puede exportarse a distancia: para operar en otro país, la empresa de seguridad necesita trasladar su modo de organizarse, y no solo su oferta comercial.

Ambas dimensiones del diseño se asociaron con la internacionalización. La contextual reúne la tecnología, el seguimiento de indicadores y metas, la retención del talento y la cultura de comunicación, es decir, la capacidad de la organización para leer su entorno y ajustar sus recursos. Su asociación, de magnitud grande, se aproxima a lo encontrado por Rave-Gómez et al. (2023), que situaron la información, los recursos y las capacidades dinámicas entre los factores con mayor incidencia en la internacionalización de las pymes, y es coherente con Daft (2011), para quien las dimensiones contextuales condicionan el diseño estructural más adecuado para cada organización. Desde el modelo de Uppsala, puede interpretarse como la expresión organizacional del aprendizaje sobre mercados externos: cuanto mayor es la distancia psíquica, más depende la expansión de la capacidad de incorporar conocimiento local (Johanson & Vahlne, 2009). Conviene, sin embargo, no sobrestimar la diferencia con la dimensión estructural. El coeficiente contextual es mayor, pero los intervalos de confianza se superponen, de modo que los datos indican que ambas dimensiones importan y no que una predomine claramente sobre la otra.

Dentro de la dimensión contextual, el contraste entre la valoración de la tecnología como herramienta de supervisión y la percepción de una dotación insuficiente en los puestos merece atención. Sugiere que los directivos reconocen el valor estratégico de la tecnología, pero que su despliegue operativo aún no alcanza el nivel que la expansión requiere. Un patrón semejante se advierte en Ganoza Alemán (2026), donde la mayoría de empresarios peruanos considera prioritaria la exportación mientras una proporción considerable no monitorea su desempeño internacional. En ambos casos, la intención estratégica avanza más rápido que las capacidades instaladas para sostenerla. A ello se suma que la suficiencia de agentes y la baja rotación figuran entre los ítems peor valorados, lo que sitúa la gestión del personal operativo, y no solo la tecnología, entre los cuellos de botella de la expansión.

La dimensión estructural mostró una asociación de magnitud mediana. La formalización de procesos, la especialización de funciones y una jerarquía clara siguen siendo condiciones necesarias en un sector donde el servicio debe ser uniforme y verificable ante el regulador, en la línea de lo que plantearon Weber (1947) sobre la formalización y Mintzberg (1979) sobre la estandarización como mecanismo de coordinación. Los antecedentes nacionales refuerzan esta lectura, ya que documentan que la configuración organizativa se relaciona con el desempeño comercial (Miñan, 2022), con el rendimiento del personal (Ramos Pereira, 2023) y con la cultura

de seguridad en entornos de alto riesgo (Caña Huamán & Pimentel Ibarra, 2022). Mintzberg (1979) advertía además que los entornos complejos exigen delegar parte de las decisiones en las unidades más cercanas a la operación, y los ítems de delegación y confianza en los mandos, con medias cercanas a 3.8, sugieren que las empresas estudiadas avanzan en esa dirección.

Que la correlación de la variable global ($\rho = 0.697$) supere a la de cada dimensión por separado sugiere que lo determinante no es un componente aislado del diseño, sino la combinación de ambos. Esta interpretación es consistente con la noción de ajuste entre estrategia, estructura y contexto propuesta por Galbraith (1973) y con la visión de la organización como sistema abierto que debe equilibrar su funcionamiento interno con las demandas del entorno (Katz & Kahn, 1978). Debe subrayarse, no obstante, que el estudio no sometió a prueba un término de interacción entre dimensiones, por lo que la idea de alineación se ofrece como interpretación y no como resultado estadístico.

La ausencia de diferencias significativas entre Liderman, Prosegur e ISEG puede explicarse desde la teoría institucional. Las empresas de un mismo campo, sometidas a una misma autoridad reguladora, a exigencias parecidas de los clientes corporativos y a la circulación de directivos entre compañías, tienden a converger en sus prácticas (DiMaggio & Powell, 1983). Que una empresa internacional consolidada y dos empresas peruanas en proceso de expansión muestren percepciones equivalentes sobre su internacionalización, con un tamaño del efecto prácticamente nulo, es coherente con ese isomorfismo. En el diseño organizacional, el tamaño del efecto entre empresas fue pequeño a moderado ($\varepsilon^2 = 0.11$) y el rango promedio más bajo correspondió a Liderman; esa diferencia podría reflejar la presión que el crecimiento ejerce sobre la estructura de la empresa con mayor dotación de agentes, pero con grupos tan pequeños no es posible afirmarlo.

Implicaciones teóricas

El estudio extiende la distinción entre dimensiones contextuales y estructurales, formulada originalmente para explicar la eficacia organizacional (Daft, 2011), al análisis de la internacionalización de servicios. Los resultados sugieren que, en servicios que deben prestarse en el lugar, el diseño organizacional no es un simple soporte administrativo de la estrategia de expansión, sino parte de la ventaja que se traslada al exterior, en el sentido que el paradigma ecléctico atribuye a las ventajas de propiedad (Dunning, 1980). Al mismo tiempo, la homogeneidad observada entre empresas indica que, en sectores intensamente regulados, las presiones institucionales pueden reducir el margen de diferenciación organizacional, una tensión que los modelos de internacionalización centrados en recursos tienden a pasar por alto.

Implicaciones prácticas

En el plano práctico, los resultados respaldan un modelo de expansión que alinee contexto y estructura. En la tesis de la que se deriva este artículo se formuló el Modelo de Alineación Estratégica Regional (Loyola Atuncar, 2026), que articula tres líneas de acción coherentes con la

evidencia aquí presentada: una configuración estructural que estandarice los procesos críticos desde la casa matriz y conceda autonomía técnica a las filiales; la mejora de procesos con la metodología DMAIC de Lean Six Sigma, cuya relación con la productividad en empresas de servicios ha sido documentada en el medio peruano (Popayán Villanueva, 2025); y la digitalización de la vigilancia, que alinea la tecnología con la jerarquía de supervisión y responde a la brecha tecnológica identificada en los puestos. El modelo propone además una secuencia de mercados ordenada por distancia psíquica, con Ecuador y Chile como primer estadio regional y Estados Unidos como mercado de mayor complejidad, en concordancia con la lógica gradual del modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Para los equipos directivos, la consecuencia más inmediata es que la decisión de entrar en un nuevo país debería precederse de un diagnóstico de la dotación tecnológica de los puestos, de la estabilidad del personal operativo y del grado de formalización de los procesos que se pretende replicar.

Limitaciones y líneas futuras

Los resultados deben interpretarse a la luz de varias limitaciones. El tamaño muestral (n = 32) y el muestreo por conveniencia restringen la generalización más allá de las organizaciones participantes, por lo que los hallazgos tienen carácter exploratorio. Un análisis de sensibilidad aproximado indica que, con 32 casos, el estudio tenía una potencia de 80 % para detectar correlaciones a partir de 0.48, de modo que la asociación estructural (0.45) se encuentra cerca del umbral de detección y su estimación es menos precisa, como refleja la amplitud de su intervalo. La internacionalización se midió a partir de la percepción de los propios ejecutivos y no con indicadores objetivos, como la proporción de ingresos obtenidos en el exterior o el número de países de operación, lo que puede introducir sesgos de autopercepción. Aunque se aplicaron remedios procedimentales, el uso de un mismo instrumento y de los mismos informantes no permite descartar el sesgo de método común. La confiabilidad se estimó para el instrumento completo y no para cada dimensión, y el análisis fue bivariado, sin control de variables como el tamaño de la empresa o la antigüedad de sus operaciones internacionales. Por último, la condición del autor como directivo de una de las empresas estudiadas, aunque se gestionó mediante un cuestionario anónimo, debe considerarse al valorar los resultados.

Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra a otras empresas de seguridad y a servicios afines intensivos en personal, como la limpieza industrial o la tercerización de servicios; estimar la confiabilidad y la validez de constructo por dimensión mediante análisis factorial; emplear modelos de ecuaciones estructurales para probar formalmente la alineación entre dimensiones; incorporar indicadores objetivos de internacionalización; y adoptar diseños longitudinales que sigan la evolución de la estructura a lo largo de la expansión.

CONCLUSIONES

El diseño organizacional se asocia de manera positiva, significativa y con magnitud grande con la internacionalización de las empresas de seguridad privada que operan en el Perú. En un servicio que debe prestarse en el lugar y bajo marcos regulatorios distintos en cada país, la forma en que la empresa organiza sus recursos, sus decisiones y su control aparece como una condición vinculada a su capacidad de proyectarse hacia otros mercados.

Tanto las dimensiones contextuales, que reúnen la tecnología, las metas, la retención del talento y la cultura organizacional, como las estructurales, que comprenden la formalización, la especialización y la jerarquía, se asociaron significativamente con la internacionalización. El coeficiente contextual fue mayor, pero la diferencia no resultó concluyente, y la correlación más alta correspondió a la variable global, lo que sugiere que la expansión se apoya en la coherencia entre ambas dimensiones antes que en una de ellas por separado.

Las tres empresas no difieren de forma significativa en sus percepciones, lo que es consistente con un proceso de convergencia de prácticas impulsado por la regulación y por las exigencias del mercado. Para la gestión, los resultados indican que las empresas que buscan expandirse deberían cerrar la brecha entre el valor que atribuyen a la tecnología y su despliegue en la operación, estabilizar su personal operativo y combinar procesos estandarizados con autonomía local en las filiales. Dadas las limitaciones del estudio, estas conclusiones constituyen evidencia exploratoria que abre líneas de investigación en un sector escasamente estudiado desde enfoques cuantitativos.

Conflicto de intereses

En julio de 2025, cuando se recogieron los datos, el autor era gerente de operaciones de la División Florida de Liderman y reportaba a una Dirección de Operaciones distinta de su cargo. La mayor parte de los ejecutivos de Liderman que respondieron la encuesta trabajaban en otras zonas o áreas y no dependían jerárquicamente de él. A partir de enero de 2026 asumió la conducción de las operaciones de la empresa y, posteriormente, fue designado gerente central de operaciones para el Perú, cargo desde el cual dirige el conjunto de las operaciones a nivel nacional. Con anterioridad, y antes de iniciar este estudio, laboró dos años como subgerente de operaciones en Prosegur. Las respuestas se recogieron sin datos que identificaran a las personas, de modo que el autor desconoce quién respondió cada cuestionario. Se informa esta situación para garantizar la transparencia del proceso de investigación.

REFERENCIAS

Bartolomé, M. (2026). Más allá del Estado: el auge de la seguridad privada en América Latina y sus implicancias. *Araucaria, 28*(61), 221-246. https://doi.org/10.12795/araucaria.2026.i61.10

Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2000). Sample size requirements for estimating Pearson, Kendall and Spearman correlations. *Psychometrika, 65*(1), 23-28. https://doi.org/10.1007/BF02294183

Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In defense of being "native": The case for insider academic research. *Organizational Research Methods, 10*(1), 59-74. https://doi.org/10.1177/1094428106289253

Caña Huamán, A. H., & Pimentel Ibarra, E. L. (2022). *Diseño organizacional y cultura de seguridad del paciente en el profesional de enfermería del centro quirúrgico del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, año 2022* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Callao. https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/7360

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10.ª ed.). Cengage Learning.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies, 11*(1), 9-31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593

Duque, P., Meza, O., Zapata, G., & Giraldo, J. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas CUC, 42*(1), 122-152. https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.1

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.

Ganoza Alemán, J. C. (2026). Análisis de la cultura exportadora en empresas peruanas: un estudio transversal basado en sus dimensiones estratégicas y organizacionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 10*(1), 7257-7288. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1.22821

Herrero, Á., Jiménez, A., & Alcalde, R. (2021). Advanced feature selection to study the internationalization strategy of enterprises. *PeerJ Computer Science, 7*, e403. https://doi.org/10.7717/peerj-cs.403

Holm, S. (1979). A simple sequentially rejective multiple test procedure. *Scandinavian Journal of Statistics, 6*(2), 65-70.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40*(9), 1411-1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2.ª ed.). Wiley.

Loyola Atuncar, M. A. (2026). *El diseño organizacional y su influencia en el proceso de internacionalización de empresas de seguridad en el Perú, 2025* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Metodología de la investigación: diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales* (5.ª ed.). Alpha Editorial.

Miñan, P. (2022). *Estructura organizacional y su influencia en las ventas en una empresa privada, Piura 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/119659

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Otomo, S., Ishida, S., & Yang-Yoshihara, M. (2023). Empirical research on early internationalization of firms in sufficiently-sized domestic market country. *Administrative Sciences, 13*(4), 107. https://doi.org/10.3390/admsci13040107

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Popayán Villanueva, A. M. (2025). *La metodología Lean Six Sigma y su influencia en la productividad en una empresa de servicios, Huaraz 2024* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/162776

Ramos Pereira, Z. I. (2023). *Diseño organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPTI_412752bedd673c1169a2bcf07966475f

Rave-Gómez, E. D., Moreno Hernández, J. E., & Pérez Castañeda, S. S. (2023). Diseño y validación de instrumento para la internacionalización de pymes, a partir del modelo

Uppsala y las capacidades dinámicas. *Economía & Negocios, 5*(1), 175-193. https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1539

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trads.). Free Press. (Obra original publicada en 1922)