



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

ADMINISTRACIÓN LIBERADORA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD
ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA,
2024

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración

Autor

Gómez Achocalla, Luis

Asesor

Visurraga Camargo, Luis Antonio

ORCID: 0000-0002-0638-1575

Jurado

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Valcárcel Aragón, Mario Sabino Rodolfo

Aquino Santos, César Augusto

Lima - Perú

2025

ADMINISTRACIÓN LIBERADORA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	www.scribd.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

ADMINISTRACIÓN LIBERADORA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA, 2024

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración

Autor

Gómez Achocalla, Luis

Asesor

Visurraga Camargo, Luis Antonio

ORCID: 0000-0002-0638-1575

Jurado

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Valcárcel Aragón, Mario Sabino Rodolfo

Aquino Santos, César Augusto

Lima- Perú

2025

Dedicatoria

Mi Tesis de Doctorado, lo dedico con mucho amor a mis padres Honorato y Magdalena, quienes; con su ejemplo de ética, calidad humana y trabajo duro por el progreso, me señalaron el camino correcto, para tratar de ser una persona de buen corazón e integro.

Agradecimientos

Mi agradecimiento, a mi gran Universidad Nacional
Federico Villareal-UNFV, cuna y forjador de grandes
profesionales de bien para nuestro país.

Mis agradecimientos de todo corazón a sus grandes docentes
Doctores y Maestros que cumplen con su labor de forjar
profesionales éticos y progresistas.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	11
Abstract	12
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Descripción del problema	18
1.3 Formulación del problema.....	21
1.3.1 Problema general.....	21
1.3.1 Problemas específicos.....	21
1.4 Antecedentes.....	22
1.4.1 Antecedentes internacionales.....	22
1.4.2 Antecedentes nacionales.....	25
1.5 Justificación de la investigación.....	26
1.6 Limitaciones de la investigación.....	27
1.7 Objetivos.....	27
1.7.1 Objetivo general.....	27
1.7.2 Objetivos específicos.....	27
1.8 Hipótesis	28
1.8.1 Hipótesis general.....	28
1.8.2 Hipótesis específicas.....	28
II. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 Marco conceptual	29
2.1.1 Administración liberadora.....	29
2.1.2 Competitividad estratégica internacional.....	42

III. MÉTODO.....	51
3.1 Tipo de investigación.....	51
3.2 Población y muestra.....	53
3.3 Operacionalización de variables.....	54
3.4 Técnicas e Instrumentos.....	63
3.5 Procedimientos.....	65
3.6 Análisis de datos.....	65
3.7 Aspectos éticos.....	66
IV. RESULTADOS.....	67
4.1 Resultados: Estadística descriptiva.....	67
4.2 Resultados: Estadística descriptiva Prueba de normalidad.....	80
4.3 Resultados: Estadística inferencial.....	82
4.3.1 Prueba de hipótesis general.....	82
4.3.2 Prueba de hipótesis específicas.....	83
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	89
VI. CONCLUSIONES.....	96
VII. RECOMENDACIONES.....	98
VIII. REFERENCIAS.....	100
IX. ANEXOS.....	105
Anexo 1: Propuesta de Administración Liberadora para la competitividad estratégica internacional de la universidad privada.....	106
Anexo 2: Matriz de consistencia.....	122
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos.....	125
Anexo 4: Validación del instrumento.....	131
Anexo 5: Confiabilidad del instrumento.....	140

Anexo 6: Entrevista y ficha de la entrevista	143
Anexo 7: Resultados de la entrevista.....	145
Anexo 8: Resultados SPSS prueba de normalidad.....	148
Anexo 9: Resultados SPSS correlaciones.....	149
Anexo 10: Base datos	151

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Distribución de la población de estudio</i>	55
Tabla 2 <i>Distribución de la muestra</i>	56
Tabla 3 <i>Matriz operacional de la variable administración liberadora</i>	57
Tabla 4 <i>Niveles y rangos dimensión gerencia de liderazgo</i>	58
Tabla 5 <i>Niveles y rangos dimensión talento gerencial</i>	58
Tabla 6 <i>Niveles y rangos dimensión gestión de la disrupción</i>	59
Tabla 7 <i>Niveles y rangos dimensión dirección de la diferenciación</i>	59
Tabla 8 <i>Niveles y rangos dimensión gestión de la autonomía</i>	60
Tabla 9 <i>Matriz operacional de la variable competitividad estratégica internacional</i>	61
Tabla 10 <i>Niveles y rangos dimensión propuesta de valor</i>	62
Tabla 11 <i>Niveles y rangos dimensión gestión del conocimiento</i>	62
Tabla 12 <i>Niveles y rangos dimensión innovación organizacional</i>	63
Tabla 13 <i>Niveles y rangos dimensión ventaja competitiva</i>	63
Tabla 14 <i>Niveles y rangos dimensión cambio organizacional</i>	64
Tabla 15 <i>Estimaciones de frecuencia de la escala de Likert</i>	66
Tabla 16 <i>Ficha técnica: Instrumento de la variable administración liberadora</i>	66
Tabla 17 <i>Ficha técnica: Instrumento de la variable competitividad estratégica internacional</i>	67
Tabla 18 <i>Descripción de los resultados de la pregunta 1, variable 1</i>	68
Tabla 19 <i>Descripción de los resultados de la pregunta 1, variable 2</i>	70
Tabla 20 <i>Variable 1- Impacto de la administracion liberadora</i>	71
Tabla 21 <i>Dimensión 1- Impacto de la gerencia de liderazgo</i>	72
Tabla 22 <i>Dimensión 2- Impacto del talento gerencial</i>	73

Tabla 23 <i>Dimensión 3 – Impacto de la gestión de la disrupción</i>	74
Tabla 24 <i>Dimensión 4 – Impacto de la dirección de la diferenciación</i>	75
Tabla 25 <i>Dimensión 5- Impacto de la gestión de la autonomía</i>	76
Tabla 26 <i>Variable 2: Mejora de la competitividad estratégica internacional</i>	77
Tabla 27 <i>Dimensión 1: Mejora de la propuesta de valor</i>	78
Tabla 28 <i>Dimensión 2: Mejora de la gestión del conocimiento</i>	79
Tabla 29 <i>Dimensión 3: Mejora de la innovación organizacional</i>	80
Tabla 30 <i>Dimensión 4: Mejora de la ventaja competitiva</i>	81
Tabla 31 <i>Dimensión 5: Mejora del cambio organizacional</i>	82
Tabla 32 <i>Prueba de normalidad</i>	83
Tabla 33 <i>Niveles de Rho de Spearman</i>	84
Tabla 34 <i>Correlación de la variable administracion liberadora y la variable competitividad estratégica internacional</i>	85
Tabla 35 <i>Correlación de la dimensión gerencia de liderazgo y la variable competitividad estratégica internacional</i>	86
Tabla 36 <i>Correlación de la dimensión talento gerencial y la variable competitividad estratégica internacional</i>	87
Tabla 37 <i>Correlación de la dimensión disrupción gerencial y la variable competitividad estratégica internacional</i>	88
Tabla 38 <i>Correlación de la dimensión dirección de la diferenciación y la variable competitividad estratégica internacional</i>	89
Tabla 39 <i>Correlación de la dimensión la gestión de la autonomía y la variable competitividad estratégica internacional</i>	90
Tabla 40 <i>Coefficientes de Alfa de Cronbach</i>	144
Tabla 41 <i>Alfa de Cronbach variable: Administración Liberadora</i>	145

Tabla 42 <i>Alfa de Cronbach variable: Competitividad Estratégica Internacional.....</i>	146
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>Gráfico mejora de la filosofía de la administración liberadora</i>	69
Figura 2 <i>Gráfico situación de la competitividad internacional de la universidad</i>	70
Figura 3 <i>Gráfico impacto de la administración liberadora en la competitividad</i>	71
Figura 4 <i>Gráfico de la gerencia de liderazgo</i>	72
Figura 5 <i>Gráfico impacto del talento gerencial</i>	73
Figura 6 <i>Gráfico impacto de la gestión de la disrupción</i>	74
Figura 7 <i>Gráfico impacto de la dirección de la diferenciación</i>	75
Figura 8 <i>Gráfico impacto de la gestión de la autonomía</i>	76
Figura 9 <i>Gráfico mejora de la competitividad estratégica internacional</i>	77
Figura 10 <i>Gráfico mejora de la propuesta de valor</i>	78
Figura 11 <i>Gráfico mejora de la gestión del conocimiento</i>	79
Figura 12 <i>Gráfico mejora de la innovación organizacional</i>	80
Figura 13 <i>Gráfico mejora de la ventaja competitiva</i>	81
Figura 14 <i>Gráfico mejora del cambio organizacional</i>	82

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo analizar la influencia de la administración liberadora en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024. Respecto a la metodología de investigación; el tipo de investigación por su naturaleza fue básica, de alcance descriptivo, de nivel correlacional y causal, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y tipo de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 50 personas, constituida por 10 directivos de base y 40 docentes a tiempo completo y en relación a la muestra, se aplicó el método de muestra censal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, el instrumento de recolección de datos el cuestionario, con aplicación de dos cuestionarios, un cuestionario por cada variable, cada uno con 20 preguntas de tipo escala ordinal. En cuanto a los resultados de la investigación, respecto a la hipótesis general, el grado de correlación fue de 0,327, correlación positiva baja, el valor de significancia fue $p=0,021 < 0,05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que si existió una relación significativa entre la administración liberadora y la competitividad estratégica internacional de la universidad privada de Lima, y una determinación $R^2 (0,327)^2 = 0,1069$, nivel de influencia porcentual de 10,69% de la administración liberadora sobre la competitividad estratégica internacional.

Palabras clave: administración, administración liberadora, competitividad, competitividad estratégica y competitividad estratégica internacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the influence of the liberating administration on the international strategic competitiveness of a private university in Lima, 2024. Regarding the research methodology; The type of research by its nature was basic, descriptive in scope, correlational and causal level, quantitative approach, non-experimental design and cross-sectional type. The study population was made up of 50 people, consisting of 10 grassroots managers and 40 full-time teachers, and in relation to the sample, the census sampling method was applied. The data collection technique was the survey, the data collection instrument was the questionnaire, with the application of two questionnaires, one questionnaire for each variable, each with 20 ordinal scale type questions. Regarding the results of the research, with respect to the general hypothesis, the degree of correlation was 0.327, low positive correlation, the significance value was $p=0.021 < 0.05$, the null hypothesis was rejected and the hypothesis was accepted alternate. It was concluded that there was a significant relationship between the liberating administration and the international strategic competitiveness of the private university of Lima, and a determination $R^2 (0.327)^2 = 0.1069$, a percentage level of influence of 10.69% of the liberating administration on international strategic competitiveness.

Keywords: *administration, liberating administration, competitiveness, strategic competitiveness and international strategic competitiveness.*

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El reto actual de las universidades privadas es lograr competitividad internacional y global. No basta que las universidades privadas compitan doméstica o nacionalmente, las universidades deben aspirar a figurar en posiciones estratégica de las mejores universidades del mundo. Para lograr competitividad internacional las universidades; deben crear conocimiento, generar nuevas propuestas de valor, romper reglas tradicionales, crear ventajas competitivas, lograr innovación superior, ser agentes del cambio excepcional de forma permanente, y desafiar la estandarización rígida y burocrática; de los conocimientos, de los procesos, de las normas y de las funciones en las organizaciones. Uno de los ejes estratégicos para lograr competitividad internacional en las universidades, es adoptar una nueva filosofía de administración.

La presente investigación está dirigido a una universidad privada de Lima Metropolitana. La universidad cuenta con sedes en los distintos distritos de Lima y sedes en algunas regiones del Perú. La presente investigación está dirigido a su sede principal, ubicado en el distrito de Lima. Esta universidad ofrece carreras profesionales de ciencias de la salud, ciencias informáticas, ingenierías, administración y negocios. Es una universidad licenciada por SUNEDU y tiene como operatividad desde su fundación, alrededor de 25 años. La universidad invierte considerables presupuestos en publicidad, sus sedes presentan; infraestructuras modernas, edificios muy vistosos, con buena implementación tecnológica, aulas y oficinas bien acondicionadas, procesos de trabajo bien definidos, aceptables condiciones laborales para sus colaboradores y buen nivel de satisfacción en los colaboradores. Es una empresa que muestra eficiencia organizacional y está en franco crecimiento empresarial. La universidad está dirigido a una población de estudiantes, de los niveles socio económicos “B” medio e inferior y “C” superior, niveles en los cuales muestra

un buen posicionamiento, con un nivel de top of mind altamente satisfactorio y un prestigio empresarial y educativo considerable. Sin embargo, el prestigio y posicionamiento en los niveles socio económicos “A” y “B” superior no es satisfactorio.

El problema central de la universidad radica, en que la institución no es percibida como una universidad competitiva internacionalmente, siendo los problemas críticos de; no creación de conocimiento, no generación de nuevas propuestas de valor, no desarrollar innovación superior, no creación de nuevos paradigmas y generación cambio superior, tanto en los ámbitos administrativos y empresariales. Su propuesta de valor de sus productos, servicios y procesos es satisfactoria para los estudiantes, esto de acuerdo a las encuestas internas de satisfacción del cliente que maneja la universidad, siendo la satisfacción del cliente en un rango de puntaje del 1 al 5, promedio que oscila entre 3 y 4 puntos, calificación satisfactoria. La universidad no figura en el ranking de competitividad internacional de las 1,500 mejores universidades del mundo, según la publicación de Hotcourses Latinoamericana. (2024) listado de QS World University Rankings 2024-2025 y en el ranking de otras entidades internacionales prestigiosas, que publican el listado de las mejores universidades del mundo.

Una de las causas principales de no lograr nivel de competitividad internacional de la universidad, está en su filosofía de administración, porque la universidad tiene establecido una filosofía de administración tradicional. La universidad está aún apegada a prácticas de una administración convencional, como es; excesiva estandarización de procesos de negocios, estructura organizacional jerárquica, toma de decisiones centralizadas, organización reactiva, controles rígidos de desempeño, trabajo individualista, no existe plenitud de formación de equipos de trabajo, estructura de organización funcional y mando jerárquico. Estas prácticas organizacionales y empresariales y otras prácticas administrativas tradicionales, obstaculizan a que la universidad y las empresas en general no logren

competitividad internacional, tal como lo afirman: Peters (1993) la Gerencia Liberadora; Haas (2007) las enseñanzas de Peter Drucker; Griffin (2011) Administración; Drucker (2002) Gerencia para el Futuro y Hitt et al. (2008) Administración Estratégica.

De acuerdo a los resultados de una entrevista de 10 preguntas dirigido a 4 directivos de la universidad y 6 docentes de tiempo completo (anexo 6 de la tesis), calificaron a la universidad, como una organización con las características de ser; una organización de estructura jerárquica, organización centralizada, falta de un sistema de sugerencias, adolece de prácticas de trabajo en equipo, burocratismo en sus manuales, reglamentos y funciones, dirección por jefes, dirección por control y funcionalista. Características propias de organizaciones tradicionales o convencionales, que, según los expertos, estas organizaciones no tienen cabida en los tiempos actuales de alta competitividad.

Si la universidad privada de Lima, no mejora o cambia su actual filosofía de administración, seguirá en el mismo nivel de competitividad empresarial. La universidad podrá mantener su nivel de una buena universidad peruana en su segmento de mercado, pero no podrá estar considerado como una institución universitaria sobresaliente y competitiva nacional e internacionalmente.

Una alternativa a la solución de la problemática de lograr competitividad estratégica internacional de esta universidad, está en cambiar o mejorar su actual filosofía de administración, por una nueva filosofía administrativa. La nueva filosofía de administración que debería implantar la universidad, es la teoría de la administración liberadora o filosofía administrativa liberadora. La teoría de la administración liberadora o la gerencia de la autonomía, según Peters (1993) y Haas (2007) crea nuevo conocimiento, inspira el conocimiento, crea nuevas propuestas de valor, rompe paradigmas tradicionales y crea ventajas competitivas y competitividad internacional.

La teoría administrativa liberadora surgió en los años 90, siendo el pionero de esta

teoría, Tom Peters, gurú quien publicó en 1993, la obra la “Gerencia Liberadora” o denominado como “Administración Liberadora”. Esta teoría administrativa, según Tom Peters; crea empresas liberadoras basado en una administración de libertad e iniciativa, con estructuras organizacionales flexibles, dirección con autonomía, talento gerencial, gerencia de liderazgo, disrupción gerencial y cambio permanente superior. En síntesis, la teoría administrativa liberadora crea conocimiento, crea nuevas propuestas de valor y genera innovación y cambio superior.

En los años siguientes, a la publicación de la obra de Tom Peters, “Gerencia Liberadora”, se publicaron otras obras relacionadas con dicha teoría gerencial, como es; Champy (1996) Reingeniería en la gerencia; la obra de Kriegel y Brandt (1996) de las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas; Ostroff (1999) la organización horizontal; la obra de Hill y Rifkin (1999) marketing radical: organizaciones que rompieron las reglas y todo trabajador es marca Harvard y Xerox; la publicación de Jennings y Haughton (2001) no son los grandes los que se comen a los pequeños, son los más veloces los que se comen a los lentos; Birla (2005) FedEx si cumple; Kriegel y Patler (2001) si no está roto rómpalo; Virgin en la publicación de Branson (2019) el estilo Virgin: escuchar, aprender, reír y liderar; Girard (2006) el modelo Google, Hastings y Meyer (2020) Netflix; aquí no hay reglas.

Existen empresas top del mundo que practican la teoría de la administración liberadora y que le has permitido lograr alta competitividad estratégica internacional, tal es el caso de Netflix, empresa que practica la gestión liberadora. En la publicación de Hastings y Meyer (2020) Netflix Aquí no hay reglas. La empresa Netflix es una de las empresas más radicales y exitosas de la historia y una superpotencia del streaming. En la publicación se detalla: Netflix es diferente; en la cultura de Netflix no hay reglas; en Netflix se fomenta la flexibilidad, la libertad del personal y la innovación en lugar de la prevención de errores y

cumplimiento de las normas; prioridad por la búsqueda de talento; fomento de la sinceridad y la crítica; reducción de controles y minimización del manual del colaborador; dirigir en contexto en lugar de control y no hay que aspirar a complacer al jefe. En Netflix se eliminan los controles, se genera una cultura de libertad y responsabilidad que permite atraer talentos grandiosos y posibilita eliminar más controles y normas. Todo eso propicia en Netflix, alto grado de rapidez e innovación que la mayoría de las empresas no pueden igualar.

Virgin Group, fundado por Richard Branson, también practica la teoría de la administración liberadora. En la obra de Branson (2019) el estilo Virgin, Branson comparte los secretos que lo convirtieron en uno de los empresarios de mayor reconocimiento y en un icono para los emprendedores. Para Richard Branson: la autonomía, la libertad, el apoyo y la flexibilidad, son pilares claves para que cada uno de los colaboradores en la empresa, sin importar el cargo, ponga su total empeño en lograr metas extraordinarias y al mismo tiempo goce cada minuto con su trabajo diario.

Google, es otra empresa que practica la teoría de la administración liberadora. En la publicación de Girard (2007) el modelo Google: Una revolución administrativa. En esta publicación se describe que Google es una empresa dirigida por gerentes iconoclastas y libres, es la empresa que reinventa los métodos de administración, las formas de trabajar, las formas de gobernar y las maneras de dirigir las personas. En Google se resolvió el tema de deshacer de los especialistas de la forma más sencilla: convirtió a la innovación en “una tarea de todos”

Southwest Airlines, también es otra empresa liberadora. En la obra de Hoffer (2007) se menciona, que gracias al liderazgo de Herb Kelleher, hizo una empresa grandiosa a Southwest Airlines, basado en los principios de la administración liberadora: puertas abiertas en la gerencia; relaciones basadas en objetivos compartidos, conocimiento compartido y el respeto mutuo; selección de personas en base a la actitud, flexibilización de los puestos,

cualquier trabajador puede realizar cualquier función; evitar normas laborales tradicionales rígidas y estáticas, por normas laborales de funciones y obligaciones rígidas y con límites; el liderazgo no solo se limita a la alta gerencia, es un proceso de liderazgo distribuido, que abarca a toda la empresa y la creencia de Herb Kelleher de practicar en la empresa: una cultura entusiasta, divertida e iconoclasta y llena de personas rebeldes poseídos por un espíritu guerrero.

1.2 Descripción del problema

En el contexto mundial, según Hitt et al. (2008) consideran que la esencia básica de la competencia está cambiando; es una competencia internacional y global, es una competencia basada en la innovación y conocimiento, competencia por quien ofrece mejores ventajas competitivas, competencia por ganar consumidores con necesidades cambiantes y competencia por el dominio de la tecnología orientado a la eficiencia empresarial. En la actualidad, según Hitt et al. (2008) el ritmo del cambio y la innovación es constante y muy creciente, por ejemplo; las redes interactivas de computadoras y las telecomunicaciones han eliminado las fronteras del entretenimiento, el consumidor que tiene gustos y preferencias cambiantes, las empresas de un sector industrial ya no compiten entre sí, compiten con otros sectores industriales, caso; cadenas de NBC, CBS y otros compiten con Sony y Microsoft, mediante asociaciones o grupos empresariales. Así mismo Hitt et al. (2008) señalan que el panorama competitivo del siglo XXI tiene otras características; las economías de escala, grandes presupuestos, procesos rígidos, búsqueda de la perfección y otros, ya no son tan efectivas como antes y así mismo, la actitud mental tradicional de los gerentes no conduce a la competitividad estratégica. La administración nueva exige: Una gerencia con una nueva mentalidad y actitud; gerencia orientada a la velocidad, la flexibilidad y la experimentación constante y una gerencia del rompimiento de las reglas tradicionales y que promueva una cultura de gestión de libertad en la gente, y así la empresa pueda enfrentar con éxito los retos

que se origina de situaciones de competitividad y cambio permanente en la economía mundial.

Respecto a la competitividad internacional de universidades, de acuerdo a la publicación de la revista *El colombiano* Co (2024), la QS World University Rankings 2024, presentó las mejores universidades del mundo, lista de 1,500 universidades alrededor del mundo, informe elaborado por la organización consultora británica Quacquarelli Symonds (QS), una de las clasificadoras universitarias más reconocidas a nivel mundial. Las métricas de medición de la competitividad consideradas por esta empresa consultora son; sostenibilidad ambiental, la empleabilidad de los estudiantes, la cooperación internacional en la investigación, la reputación académica, las citas por docentes, proporción de docentes y estudiantes y la reputación entre empresas. Dentro de la lista de las 1,500 mejores universidades en el contexto mundial; solo aparece la Pontificia Universidad Católica, puesto 359; Universidad Nacional Mayor de San Marcos, puesto 801; Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Cayetano Heredia, ocupan el puesto del 951 al 1,000. El indicador que mide la creación de conocimiento y nuevas propuestas de valor en investigación según la entidad, es el indicador (4) citas por profesor.

Como antecedente internacional de la filosofía de administración liberadora, en una publicación de *Alumni Bulletin*, Stanford Business School, 1976-1977, ya se apreciaba la aplicación de la teoría de la administración liberadora con mucho éxito. En dicha publicación Cherrie Nanninga durante su curso en la Escuela de Negocios, MBA 1976, entrevistado a Arthur Friedman, hombre de negocios de la Bahía de San Francisco, quien había experimentado una filosofía nueva de administración en la empresa, decidió dar amplia libertad a sus trabajadores, en el sentido, que permitió a que los trabajadores fijen sus propias remuneraciones, determinen sus horas de trabajo, tomar vacaciones cuando lo quisieran, establecer la ubicación de sus oficinas de trabajo y otras decisiones, es decir, aplico la teoría

de la administración liberadora, basado en el principio general de la gestión de la autonomía. La idea de Arthur Friedman funcionó grandiosamente; los trabajadores llegaron a ser más productivos, se incrementaron las ganancias, existió una alta moral en el personal y otros efectos positivos. Muchos comerciantes y pequeñas empresas del país se interesaron por el método de administración de Friedman, que hicieron llamadas a Friedman, que decían “quiero manejar mi negocio en la forma que usted lo hace” y sostenían, quiero asegurarme de que mis empleados no me dejen en la bancarrota y Friedman les respondió, que no va a resultar así, sencillamente usted tiene que tener fe en su personal. La filosofía de Arthur Friedman se basaba por ejemplo *“la gente será lo que usted quiere que sean; si confía en ellos, ellos serán dignos de confianza”* y *“no hacemos nada que deseemos”*.

En relación a la variable competitividad estratégica internacional, se tiene entendido a todas aquellas empresas que tienen éxito basado en sus estrategias de crear nuevo valor e innovación superior. Para Kotler y Keller (2016) la creación de valor, es la generación de productos útiles, productos que solucionen problemas de los clientes y logran satisfacer sus expectativas complejas. Por ejemplo, una persona que tiene caída de cabello, necesita una propuesta de valor que retenga la caída de cabello y permita el crecimiento de nuevo cabello, quizá más fortificado. Collins y Porras (1994) consideran que el reto real de las empresas es *“crear relojes y no dar la hora”*, las empresas que dan la hora, son empresas reactivas, empresas que copian y se adaptan a los mercados y su ciclo de vida suele ser muy corto, en cambio empresas que crean el reloj, son empresas que crean cambio, crean nuevas propuestas de valor y su ciclo de vida es más larga. Por lo tanto, lograr la competitividad estratégica es uno de los grandes retos de las empresas, si desean asegurar su permanencia en el mercado y lograr sostenibilidad empresarial a largo plazo y de manera rentable, como muchas empresas globales con gerencia liberadora que han logrado y vienen logrando éxito internacional, caso; Google, Nike, FedEx y otras empresas visionarias mundiales.

En el contexto nacional, según una publicación del diario El Comercio (2023) la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), dio a conocer en el tercer Informe Bienal sobre la situación de las universidades en el Perú, las 10 mejores universidades peruanas. Para la evaluación se tuvo como referencia el registro histórico de InCites (Web of Science) en base al puntaje de 0 a 100. La SUNEDU, considero cuatro indicadores de medición; producción científica, excelencia internacional, impacto científico y número de patentes vigentes. Las 10 mejores universidades y el listado de calificación de las universidades son: Universidad Peruana Cayetano Heredia: 100 puntos; Pontificia Universidad Católica del Perú: 78,25 puntos; Universidad Nacional Mayor de San Marcos: 54,72 puntos. El resto de universidades no pasan de la calificación de 25 puntos. La universidad privada motivo de investigación bordea el puesto 50.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema General:

¿De qué manera la administración liberadora influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?

1.3.2 Problemas Específicos

Problema específico 1:

¿De qué manera la gerencia de liderazgo influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?

Problema específico 2:

¿De qué manera el talento gerencial influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?

Problema específico 3:

¿De qué manera la gestión de la disrupción influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?

Problema específico 4:

¿De qué manera la dirección de la diferenciación influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?

Problema específico 5:

¿De qué manera la gestión de la autonomía influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?

1.4 Antecedentes***1.4.1 Antecedentes internacionales***

EL Khoury et al. (2024) publicaron un artículo científico “La empresa liberada: un enfoque integrador que involucra, organización espagueti, gestión 3.0 y organización verde azulado” sostienen, que investigaciones actuales han demostrado que una empresa liberada se relaciona con un alto desempeño y responde mejor a las expectativas de la sociedad actual, sociedad con la característica de hipermoderna de autonomía, autoestima, compromiso y bienestar. Las investigaciones sobre la empresa liberadora se han incrementado más y que el concepto de esta teoría sigue prestándose al debate y crítica, en especial en el contexto de la gestión y el comportamiento organizacional. La coexistencia de nociones relacionadas a organización spaghetti, gestión 3.0 y organización verde azulado, requieren de un marco teórico. Los investigadores producto de este estudio concluyen, que el concepto de organización empresarial liberada, presenta el más alto grado de valores humanistas y opera al más alto nivel corporativo empresarial.

Lovanirina y Kais (2019) publicaron un artículo científico, la empresa liberada, con la pregunta, ¿palanca de bienestar y cambio tecnológico?: Un estudio prospectivo basado en el método de escenarios. Esta investigación fue de carácter cualitativo, investigación que se realizó a 34 subdirectores para indagar los beneficios de una "empresa liberadora". En base en el surgimiento de esta Nueva Forma de Organización del Trabajo (NFWO) en los últimos

años en Francia, de acuerdo a entrevistas preliminares en profundidad que se realizaron en dos empresas liberadas, garantizan la propuesta de la existencia de un impacto positivo de esta NFWO en el bienestar y el cambio tecnológico. El estudio prospectivo utilizó el método de escenarios para profundizar el supuesto. Los resultados del estudio muestran que la gestión de la liberación mejora el bienestar y favorecer la creatividad y el cambio tecnológico en el trabajo.

Mattelin et al. (2023) publicaron en una revista científica acerca de las innovaciones en la gestión y desempeño social: y se plantearon preguntas; ¿Qué se puede aprender de las empresas con prácticas de gestión liberada? y ¿cuáles son los efectos de la adopción de prácticas de la gestión liberada en las empresas? En el estudio consideraron que los efectos de las innovaciones de gestión en el desempeño no se han investigado lo suficientemente, especialmente respecto al desempeño social o humano de las empresas. El estudio contribuye a la discusión al analizar los beneficios potenciales de la gestión de liberación. En el estudio aplicaron el enfoque cuantitativo y un diseño cuasi experimental que compara dos áreas de trabajo, un área con gestión liberada y otra área con gestión no liberada de una empresa industrial en Francia y llegaron a la conclusión que tres prácticas de gestión de la liberación llegan a tener un efecto positivo en el desempeño social de la empresa: la toma de decisiones participativa, soporte personalizado y derecho a cometer errores.

León (2011) en la publicación de una revista científica, los nuevos enfoques para la gestión estratégica de investigación y desarrollo e innovación en las universidades, considera que el desafío de la globalización, la internacionalización y la necesidad de dar respuesta inmediata a las demandas de la sociedad en contextos de dificultades económicas, están impulsando a las universidades a cambiar sus estrategias, enfoques y gestiones institucionales. La investigación tuvo como metodología el estudio documental, bibliográfico. En la investigación se plantea, que la creación conjunta de estrategias educativas,

investigación e innovación en las universidades estatales, en el contexto del triángulo del conocimiento, está sujeto a limitaciones, productos de los estilos de gobiernos y sus autoridades y a una excesiva estandarización de los objetivos y procedimientos de evaluación y priorización. La investigación plantea la necesidad de establecer una estructura de gerencia y dirección diferente que sea el soporte de modificación de la asignación de recursos, combinando iniciativas de abajo-arriba de los docentes con otras iniciativas de arriba-abajo establecidas desde los directivos de la universidad.

Jacques (2022) y su publicación en una revista científica, inicio con la pregunta, ¿Es suficiente la libertad? Un caso exploratorio sobre los vínculos entre la gestión de la liberación y la teoría de la autodeterminación. Esta investigación de caso analiza las experiencias vividas por el personal del departamento de fabricación de una empresa de manufactura, que viene atravesando por una transformación de la gestión de la liberación. La investigación tuvo el enfoque cualitativo con entrevistas semidirigidas, observación no participante y análisis documental, se entrevistó a 18 colaboradores de forma voluntaria y de diferentes áreas de la organización con diversidad de edades, experiencia y género. Los resultados fueron; la transformación de la liberación no fue un camino fácil, pero permitió a los trabajadores experimentar un sentido de libertad, propósito y pertenencia. Con uso del enfoque de la autodeterminación como teórica, quedó establecido que los elementos de la autonomía, competencia y relación estaban en el corazón del proceso de liberación. Los profesionales y potencial humano pueden beneficiarse de la gestión de liberación, pero este tipo de cultura exige un cambio mental, que incluye aprender comportamientos, comunicación efectiva, relaciones de confianza y capacitación continua, habilidades interpersonales, y así dar garantía a una transición más fluida de las prácticas de gestión tradicional.

1.4.2 Antecedentes nacionales

Calvay (2022) en la tesis, la cultura organizacional y la competitividad en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Del Callao, tuvo como objetivo, establecer la relación entre la cultura organizacional con la competitividad. La metodología de la investigación fue; diseño descriptivo, correlacional, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por estudiantes de la facultad, con una muestra de 791 estudiantes. Las muestras de estudio se tomaron durante el año académico 2021. Los resultados obtenidos en la correlación fue $p\text{-valor} = 0,000$ menor que $0,050$, se aceptó la hipótesis alterna. El valor del coeficiente de correlación de Spearman fue de $0,419$ correlación positiva moderada, se llegó a la conclusión que existió una relación significativa entre la cultura organizacional con la competitividad. Esta investigación sostiene que la cultura organizacional es un elemento básico para la competitividad, basado en los principios, valores, políticas, reglas y prácticas administrativas y empresariales.

Bocanegra (2020) en su investigación, la gestión empresarial y la competitividad de la empresa VICTEN Contratistas S.A.C. En la investigación se propuso establecer la relación entre la gestión empresarial y la competitividad de la empresa. Respecto a la metodología de investigación, el estudio fue cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental y de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 13 trabajadores, con una muestra censal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y se empleó el cuestionario. En los resultados se llegó a la conclusión que la gestión empresarial si se relaciona de manera directa y significativa en la competitividad, el coeficiente de determinación fue de $82,6\%$ entre las variables.

Añazco (2022) en la tesis, las habilidades gerenciales y la competitividad en la crisis sanitaria de las empresas mineras del Cantón Portovelo. El estudio tuvo como finalidad conocer el grado de asociación entre las habilidades gerenciales y la competitividad. El

estudio fue correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 60 colaboradores directivos, aplicándose la técnica de la muestra censal. Para la recolección de la información, se utilizó un cuestionario, con el tipo de medición Likert. Los resultados de Rho de Spearman fueron de 0,562 y 0,653, correlación positiva moderada entre las variables, grado de significancia bilateral de $p < 0,000 < 0,05$, por lo que se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que si existió una relación significativa entre las dos variables de estudio.

Vásquez (2017) en su investigación, la gestión del talento humano y su relación con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo Lima. El objetivo general consistió en determinar la relación de la gestión del talento humano y la competitividad de dicha universidad. La investigación fue cuantitativa, diseño no experimental y corte transversal-correlacional. Respecto a los resultados, el coeficiente de correlación de r de Pearson fue 0.795, gestión del talento humano y 0.800 para la generación de competitividad. Esta investigación contribuye al presente estudio, porque de acuerdo a los resultados, se concluye que el talento humano influye en la competitividad empresarial.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 *Justificación teórica*

La presente investigación tuvo como propósito incrementar el conocimiento, respecto a la teoría de la administración liberadora, como una excelente alternativa para la mejora de la competitividad estratégica de las organizaciones en el contexto nacional y contexto internacional. La teoría de la administración liberadora; crea conocimiento, crea nuevas propuestas de valor, es innovadora de forma permanente y hace de una empresa, una organización sobresaliente tal como lo plantean los expertos y autores mencionados en esta investigación.

Según Bernal (2000) considera, que la justificación teórica, tiene como finalidad de

crear pensamiento y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontando una teoría con otras teorías o haciendo epistemología del conocimiento que existente.

1.6 Limitaciones de la investigación

La investigación podía haberse llevado a cabo en toda la corporación universitaria, es decir, haber abarcado todas las sedes de Lima Metropolitana e incluso nacional. Pero por motivos de acceso a la información, recursos financieros y la confidencialidad de la universidad, y a la vez de ser una universidad privada, solo se llevó a cabo la investigación a la sede principal o casa matriz, tomándose como población de estudio solo a directivos de base y docentes a tiempo completo.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la administración liberadora influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

1.7.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

Determinar de qué manera la gerencia de liderazgo influye en la competitividad estratégica de una universidad privada de Lima, 2024.

Objetivo específico 2:

Determinar de qué manera el talento gerencial influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Objetivo específico 3:

Determinar de qué manera la gestión de la disrupción influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Objetivo específico 4:

Determinar de qué manera la dirección de la diferenciación influye en la

competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Objetivo específico 5:

Determinar de qué manera la gestión de la autonomía influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

La administración liberadora influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

1.8.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

La gerencia de liderazgo influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad de Lima, 2024.

Hipótesis específica 2:

El talento gerencial influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Hipótesis específica 3:

La gestión de la disrupción influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Hipótesis específica 4:

La dirección de la diferenciación influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Hipótesis específica 5:

La gestión de la autonomía influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 *Administración liberadora*

2.1.1.1. Concepto de la administración. Existe una variedad de pensamientos sobre la ciencia de la administración en las organizaciones acerca de los fundamentos, naturaleza y principios de esta ciencia social.

A continuación, se presenta algunos conceptos de la administración por algunos autores principales: Griffin (2011) señala, que es sinónimo los términos administración y gerencia. El gerente es el administrador o el administrador es el gerente. Así mismo señala que un gerente o el administrador es el que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso administrativo. El gerente es alguien que planea, toma decisiones, organiza, dirige, organiza, controla los recursos humanos, financieros y materiales e información. Haas (2007) señala, que la administración, según Peter Drucker, equivale a gerencia o gerencia y que la administración trata acerca de las personas y los procesos de una organización. La tarea de la administración es hacer de la gente capaz de un desempeño conjunto, hacer a sus capacidades un desempeño efectivo y a sus debilidades irrelevantes.

La gerencia o administración para Drucker (1999) está relacionado con todo ejecutivo en una organización. Todo ejecutivo es un trabajador cerebral o trabajador del conocimiento, que en virtud de su posición o jerarquía es responsable del aporte gravitante en el funcionamiento y los resultados de una entidad. Así mismo Drucker (1999) establece que el gerente, como trabajador cerebral, no puede ser controlado de cerca, ni de manera detallada, solo se debe ayudarlo y apoyarlo. El ejecutivo o gerente debe autodirigirse y se debe encaminar hacia la ejecución y contribución de la efectividad. Así mismo, Drucker (1999) señala que la administración o gerencia es

concentrarse en los resultados y en el desempeño de la organización. La administración existe en razón a los resultados de una empresa. La administración comienza con los resultados y se tiene que orientar el desempeño en función a los resultados. La gerencia se tiene que gestionar lo interior y exterior de la empresa para producir resultados.

Como se aprecia en los planteamientos de Drucker (1999), Haas (2007) y Griffin (2011) consideran, que la administración es gerencia, que todo ejecutivo es un trabajador cerebral y del conocimiento y que constituye un factor clave en la efectividad de las organizaciones empresariales o no empresariales.

Según Drucker (1999) el propósito de la gerencia no es el mando, es la responsabilidad por la contribución o los resultados de efectividad que se debe mostrar, la función más que el poder debe ser el criterio distintivo y el concepto organizador. Para Matsushita (1979) el propósito de la gerencia se manifiesta en el resultado o la efectividad que muestra la gerencia, esa responsabilidad máxima lo tiene el gerente como director, como cabeza suprema en cualquier circunstancia. La marcha de la gerencia y de la empresa, suele depender del modo como el ejecutivo asuma la responsabilidad.

Así mismo por lo mencionado por Drucker (1999) y Matsushita (1979) la gerencia o administración de toda empresa, es medido por su efectividad o resultados logrados y no tanto por los aspectos de carisma, presencia o rasgos humanos.

2.1.1.2 Teorías de la Administración. Desde que surgieron las dos teorías pioneras de la administración; la teoría de la administración científica de Frederick Taylor y la teoría de la administración clásica o del proceso administrativo de Henry Fayol, han originado otras teorías administrativas con el propósito de mejorar la calidad, competitividad y excelencia empresarial.

Como el caso de Chiavenato (1999) que hace una síntesis de las teorías administrativas que han surgido entre los años 1903 y 1972, teorías administrativas

como; teoría científica de Taylor, clásica de Fayol, burocrática, relaciones humanas, estructuralista, teoría de sistemas, teoría neoclásica, del comportamiento y teoría situacional.

A partir de los años 1970 surgieron teorías modernas de la administración mencionado por algunos autores, tal es el caso, Stoner et al. (1996) quienes hacen referencia a nuevas teorías administrativas, como es; teoría de la administración de la calidad de Edwards Deming, teoría de la administración del cambio y teoría de la administración de la innovación. En los años 1980, han surgido también otras teorías administrativas modernas, casos; administración de la reingeniería de Michael Hammer, administración estratégica de Michael Porter, administración de los servicios de Christopher Lovelock y administración por competencias de Don Hellriegel y en especial la teoría de la administración liberadora de Tom Peters. A partir de los años 2000, surgieron las denominadas teorías contemporáneas de la administración; administración de la creatividad, administración del talento de Tom Peters, administración por procesos, administración para el futuro de Peter Drucker, administración del conocimiento, administración social y actualmente la administración digital. Las teorías contemporáneas que tienen relación con la teoría de la administración liberadora son; administración por procesos, administración del conocimiento, administración de la creatividad, administración de la innovación y la administración del cambio.

Todas las teorías mencionadas anteriormente, tanto pioneras, clásicas, modernas o contemporáneas, no son teorías excluyentes, todas estas teorías tienen vigencia, se complementan, algunas teorías con mayor intensidad y otras teorías con menor intensidad. Todas las teorías clásicas o modernas o contemporáneas, actualmente aplican las empresas y organizaciones en general y muchas veces con éxito.

2.1.1.3 Teoría de la Administración liberadora.

a. Antecedentes de la teoría de la administración liberadora

La teoría de la administración liberadora surge en los años 1990, siendo el padre o pionero de esta teoría, Tom Peters en su obra Liberation Management “*La Gerencia Liberadora*”, en dicha obra, Peters (1993) sostiene que la gerencia liberadora consiste; en soltar las riendas, impulsar el talento, dar mayor libertad para desarrollar la imaginación, el pensamiento estratégico, desorganizar la organización para mayor flexibilidad, búsqueda de lo excepcional, organizaciones planas y la gestión del conocimiento; todo en función de la búsqueda de organizaciones sobresalientes u organizaciones con alto enfoque de competitividad y ventajas competitivas. En su obra, Peters (1993) ilustra casos de empresas que han venido aplicado la teoría de la administración liberadora, logrando éxitos considerables en su gestión empresarial, como es; Titeflex: con su regla, “denles libertad a los camioneros y simplemente hágalo”, Electronic Data Systems o EDS con su filosofía; “Libertad, flexibilidad y disciplina” y otras empresas con resultados sobresalientes con administracion liberadora.

A partir del surgimiento de la teoría de la administración liberadora, se han publicado otras obras relacionadas con esta teoría administrativa, dando así, más soporte a la teoría de la administración liberadora. Entre las obras y autores publicados a la fecha actual, se tienen: Peters (1995) El Seminario de Tom Peters I; Peters (1995) El Seminario de Tom Peters II: En Busca del ¡UAUU!; Peters (1998) El círculo de la innovación; Kriegel y Patler (2001) Si no está roto Rómpalo; Jennings y Haughton (2001) No son los grandes los que se comen a los pequeños, son los más veloces los que se comen a los lentos; Nordstrom y Ridderstrale (1999) El talento mueve al capital; Peters (2002) El talento: Como identificarlo y mantenerlo; Peters (2002) El fracaso de lo ordinario; Peters (2002) Ser y permanecer excepcional; Chan y Mauborgne (2005) La estrategia del

océano azul; Girard (2007) El modelo Google: Una revolución administrativa; Hastings y Meyer (2020) Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de reinención. Todas estas publicaciones hacen mención a prácticas no convencionales o de prácticas de ruptura gerencial; cultura de la libertad, equipos independientes, el fracaso de la estructura jerárquica, impulsar la imaginación humana, el cerebro lo es todo, velocidad en las acciones, tolere el fracaso, el cliente no tiene la razón, crear mercados, crea cambio y no adaptarse al cambio, gestión de la autonomía, gerencia de liderazgo y otras reglas, que en las décadas de los años 1990, 2000, 2010 y actual, están contribuyendo a la competitividad y éxito empresarial de las organizaciones.

Para Hastings y Meyer (2020) la gestión liberadora, autores que lo denominan, dirigir con contexto, significa ofrecer un grado de libertad considerablemente más alto a los trabajadores. Se debe facilitar toda la información al personal para que tomen decisiones y lleven a cabo sin supervisión o procesos que controlen sus acciones.

Los autores Jennings y Haughton (2001) explican respecto al éxito del banco de California; citando a Mark Mays, gerente de operaciones quien sostiene; nosotros contratamos el mejor potencial humano, luego nos retiramos de su camino. Lo fatal sería fijar políticas a nivel de alta gerencia para dirigir al personal. Las mejores decisiones de comercialización, ventas, publicidad y promociones de ventas se toman a nivel local o nivel de base. La empresa contrata gente de emprendimiento y se deja a que ellos piensen por sí mismos. Estas prácticas administrativas y empresariales son claves de nuestro éxito empresarial.

La teoría de la gerencia liberadora de Peters (1993) a pesar de su aparición hace más de 30 años, es una teoría vigente y primordial en los tiempos actuales de alta competitividad e innovación constante, tal como lo sostienen Hastings y Meyer (2020) obra aquí no hay reglas, Netflix hacia una reinención de la cultura. Para Peters (1992) la

administración liberadora, es una teoría que tiene como enfoque la dirección de personas, la estructura flexible, el talento, el liderazgo gerencial y la innovación, cuyo propósito es, hacer de la empresa, una organización de excelencia, una organización de transformación constante, una organización que rompe reglas y busca lo excepcional, lo diferente y lo sorprendente.

b. Principios de la teoría de la administración liberadora según Tom Peters

En función a Peters (1993) pionero de la teoría de la administración liberadora, los principios de esta teoría son:

- A. Aprender a darse prisa (gestión de la velocidad)
- B. Libertad y disciplina (cultura de la libertad)
- C. Estructuras flexibles y horizontales (organización despegada)
- D. Equipos de trabajo independientes (gestión de la autonomía)
- E. El conocimiento manda (gestión del conocimiento)
- F. Rompa las reglas (gestión de la disrupción)
- G. Compromiso del cliente (gestión de la lealtad)

Peters (1995) en sus dos obras grandiosas, “El seminario de Tom Peters I y II”, menciona que las prácticas convencionales hacen daño y se requiere de una teoría administrativa más eficaz y menciona los nuevos principios administrativos; desorganizar para liberar la imaginación, gestionar lo excepcional o maravilloso, gestionar la acción o experimentar, espíritus libres y no commodities, rompa el molde, ventaja competitiva de la diversidad, más allá de la calidad- hacia ¡oh!, más allá de cambio-abandonar todo, liberar la imaginación, empresa curiosa y de leyenda y revolución perpetua.

Peters (1997) en su obra “El Circulo de la Innovación”, amplía los principios de la administración liberadora:

- A. Equipos de trabajo diversos (gestión de la diversidad)
- B. Innovación permanente
- C. Tolerancia al fracaso (gestión de la experimentación)
- D. Rompa reglas (disrupción)

Peters (2002) en su colección de obras titulado, “Triunfando en un mundo sin reglas” hace mención a otros principios de la administración liberadora:

- A. Ser excepcional (gestión de la diferenciación)
- B. Búsqueda de lo imposible o insólito (talento)
- C. El cliente no tiene la razón (Dirigir al cliente)
- D. El valor de la diversidad, no excluya (gestión de la diversidad)
- F. Gerencia es liderazgo

c. La teoría de la administración liberadora según otros autores

Otros autores que impulsores de la teoría de la administración liberadora, se tiene : Hastings y Meyer (2020) cultura de la libertad y dirigir con contexto y sin reglas y eliminar los controles y gestionar el talento; Branson (2019) acerca del estilo de la empresa Virgin: apoyo a los pioneros, re-innovación, pensar diferente, el valor del riesgo y rompa las reglas; Girard (2006) acerca del modelo Google, una revolución administrativa, hace mención a principios; gerencia por triunvirato, contrate talento, la innovación es un asunto de todos e iconoclastas libres; Jennings y Haughton (2001) considera como principios la velocidad, crear ventaja competitiva, institucionalizar la innovación, cerca al cliente y simplifique y no burocratice; Kriegel y Patler (2000) menciona principios si no está roto rómpalo, pasión por el conocimiento, liderazgo con visión, rompa el molde, sueñe por los objetivos limitan, crear mercados y no compita, elimine lo convencional que obstruye y mentalidad de rómpalo; Collins y Porras (1995) hace mención a los principios; metas grandes y audaces, lo suficiente bueno no es bueno,

crear mercados y orientación al cliente; Trout (2001) menciona los principios; cambio constante, satisfacción del cliente es distinto de compromiso, ser excepcional y único en su clase, crea conocimiento para ser pionero, ser un experto diferencial y te diferencias o mueres; y finalmente, Hill y Rifkin (1999) en la publicación de marketing radical, que tiene relación con la administración radical o administración liberal, hace mención a prácticas de empresas exitosas aplicando principios de la liberación, caso; Harley - Davinson, Boston Beer Company, Harvard Business School y otras empresas, quienes practica los principios de más allá de la innovación, más allá de las practicas convencionales, salir del formalismo y otras prácticas.

d. Pilares de la administración liberadora

En función a los principios de la administración liberadora señalado por los distintos autores en el ítem “b”, se puede concluir, que los pilares o elementos de la administración liberadora son:

- A. Dirección del talento, (búsqueda de prácticas excepcionales, practicas organizacionales extraordinarias o utópicas).
- B. Liberación de la imaginación, (predominio de las iniciativas e ideas fantásticas)
- C. Romper las reglas, (Gestión de la disrupción).
- D. Equipos de trabajo independientes o equipos autónomos (relacionados a equipos auto dirigidos, pero con mayor libertad).
- E. Gerencial virtuosa, (equipos de gerentes formado por tres y no un solo gerente y de los mejores entre los mejores).
- F. Gestión de la desorganización, (estructura organizacional plana, en constante cambio, minimizando la estructura jerárquica y burocrática).
- G. Gestión de la autonomía, (cultura de la libertad, soltar las riendas para la innovación constante).

H. Gestión del conocimiento, (predominio de las ideas y no personas con aprendizaje constante, nada está escrito sobre la piedra).

I. Pensamiento estratégico gerencial, (visión de futuro de grandeza, inspiración, nuevos mercados, nuevos productos sin competencia).

J. Gestión de lo excepcional, (más allá de la calidad, búsqueda del ¡Uauuuuu!, productos, servicios y procesos que asombran, deslumbran, encantan).

K. Cambio constante, (abandonar por completo prácticas organizacionales que no sirven o son inútiles, es decir, revolucionar).

L. Gestión de la experimentación, (búsqueda de prácticas nuevas, experimentar, se tolera el fracaso).

LL. Innovación permanente, (la innovación es tarea de todos y en todos los niveles la innovación es permanente).

e. Elementos estratégicos de la teoría de la administración liberadora

Se consideran ejes o elementos estratégicos de la teoría de la administración liberadora, los siguientes:

A. Gerencia de liderazgo

Peters (1985) comenta en su obra, en una entrevista publicada en 1983 por el Electronic Engineering Times, a Bill Moore presidente de Recognition Equipment, que estaba al borde del colapso y que logró reflotar la empresa en dos años, señalaba, que el gerente líder, es el que tiene una visión a donde quiere conducir la empresa, debe asumir el papel de señuelo y elevar la moral de todos, la comunicación debe ser simple y directa. Así mismo Peters (1985) indica que liderazgo es transformación, atención, desburocratización, historias, lenguaje, visión y amor constituyen los ingredientes de un liderazgo eficaz.

Haas (2007) señala, que según Peter Drucker el gerente líder, como presidente

ejecutivo trabaja para moldear la empresa, definir, crear nuevas oportunidades y realidades y hacer más delgada y más competitiva a una institución. Siguiendo la trayectoria del concepto de liderazgo. Branson (2019) define, que la gerencia de liderazgo, es aventurar a las empresas hacia nuevos rumbos y encontrar caminos muy viables que le permita a la organización evolucionar y prosperar. En cambio, un liderazgo ineficaz, es aquel que lleva a la empresa a ser estático y proteger el statu quo. Un gerente líder asume una visión, la creatividad, la capacidad para influir en la gente en los retos de llevar a una empresa a territorios inexplorados, donde abundan muchos riesgos para lograr los éxitos a futuro.

Según Fred (2013) el gerente líder tiene pensamiento estratégico significa encontrar y desarrollar una capacidad de mirada estratégica para una empresa, mediante la exploración de todos los futuros y oportunidades de negocio posibles, y desafiando al pensamiento de corto plazo para promover la toma de decisiones en la actualidad en base al futuro. Así mismo Fred (2013) sostiene que los directivos con pensamiento estratégico prosperan en entornos de incertidumbre y tienen ciertas cualidades:

- a. Visión de futuro, cualidad de anticipación, se anticipan al futuro y tienen visión periférica.
- b. Pensamiento crítico, cuestiona todo y desafían las creencias y todo tipo de ideas tradicionales o no tradicionales improductivas.
- c. Manejan diferentes opciones y no buscan una solución rápida.
- d. Decididos y determinados, ágiles y arriesgados en la toma de decisiones.
- f. Dirección de apertura, apertura a las ideas, fomentan el dialogo abierto, para generar confianza e involucramiento.
- g. Aprendizaje constante, cambian de rumbo rápidamente si hay fallas y celebran los éxitos y fracasos.

h. Búsqueda de nuevas oportunidades, es decir, los negocios y productos del futuro

B. Talento gerencial

Existen algunas definiciones en las publicaciones en general, en que consiste el talento: Uno de los renombrados a nivel mundial y experto en temas gerenciales y talento Peters (2002) considera al talento, como lo mejor de los mejores, talento es; “raro”, “insólito”, “innovador”, “disidente” y el talento manda. Así mismo, sostiene respecto al talento en el sentido; quienes ha hecho aportaciones radicales y sustanciales en la humanidad, fueron siempre los apasionados, contestarios y rebeldes por ideas que chocaban con la cadena de mando, la jerarquía y la estandarización. También Peters (2002) llama a los talentos, bichos raros, los extraños y los excepcionales.

En la obra de Michaels et al. (2003) define al talento como la suma de habilidades: sus dotes, innatas, destrezas y conocimientos excepcionales. Según Peters (2002) denomina el talento en la gerencia o el comportamiento gerencial del talento, aquellos ejecutivos o directivos que tienen las características de; transformadores, visionarios, disruptivos, liberadores, itinerantes, arriesgados, pioneros, creadores de conocimiento, decididos a marcar la diferencia, rompe-paradigmas, despreocupados de la cadena de mando, impacientes, adelantos a su tiempo, irreverentes y se crecen en el caos.

Michaels, et al. (2001) sostienen, que el talento gerencial es responder a los retos de la globalización los avances de la tecnología, consumidores cambiantes. Gerentes que sepan de tecnología, asuman riesgos, emprendedores globales, capaces de volver a concebir al negocio y de inspirar el talento a quienes trabajan con ellos.

C. Gestión de la disrupción

Para Kriegel y Patler (2000) la disrupción, es el rompimiento de la manera tradicional de gestionar una organización, con maneras nuevas excepcionales o maneras únicas. Según los autores mencionados, la disrupción gerencial, indica romper el molde,

romperlo una y otra vez, la mentalidad de romper es la estrategia desenvolverse en el mundo de hoy, retar constantemente el presente para abrirse paso en función al futuro, cambiar los problemas y crear soluciones, día tras día para triunfar en el mundo incierto de hoy. La mentalidad de romper no es un fin, ni un producto, es un proceso, es un estado mental que fomenta el aprendizaje continuo y la creatividad incesante.

La disrupción según Collins y Hansen (2013) es el comportamiento o decisión de ruptura brusca con la realidad y que conduce a una nueva regla distinta. Existen empresas con excepcional habilidad, no reaccionan: crean. No se limitan al mero éxito: prosperan y que a pesar del caos y la incertidumbre prosperan.

D. Dirección de la diferenciación.

Según Koontz (2005) indica que la dirección de la diferenciación, consiste en manejar alguna cualidad o cualidades únicas empresariales o como te distingues de la competencia, ya no basta, solo cumplir con las expectativas de los clientes, ahora, hay que sorpréndeles con acciones deslumbrantes o lo que el cliente no se imagina. Haas (2007) señala, que, según Peter Drucker, la dirección de la diferenciación, es tratar que las empresas sean diferentes, si estas pueden hacer, que la gente común realice cosas no comunes.

Para Trout (2008) la diferenciación comprende; ser distinto, excepcional y único en el producto o gestión de los servicios que se ofrece o algún aspecto del producto o gestión de los servicios. Ser diferente es ser no igual, es ser único en su clase. Trout (2008) plantea 4 fases para gestionar y lograr la diferenciación:

Fase 1: Mirar el contexto. Los argumentos no se hacen en el vacío. No existen los mercados vírgenes, siempre existe competencia. Se debe analizar fortalezas y debilidades de la empresa y de la competencia.

Fase 2: Encontrar la idea diferenciadora. Encontrar algo que una empresa puede

distinguirse de su competencia. La diferenciación no tiene que ser forzosamente en el producto.

Fase 3: Credenciales de la diferenciación. Se debe demostrar objetivamente la diferenciación al mercado. Si se tiene un producto o servicio diferente, se debe ser capaz de demostrar la diferencia.

Fase 4: Comunicar la diferenciación. Todas las dimensiones de la comunicación deben reflejar la diferencia: los anuncios, catálogos, página web, presentaciones a los clientes. Los productos y servicios solos no ganan, ganan los productos y servicios mejor percibidos.

E. Gestión de la autonomía

Hastings y Meyer (2020) sostienen que dirigir con autonomía, significa reducir los controles a los trabajadores, arrancar páginas del manual del empleado, eliminar procesos de autorizados en la empresa y enseñar a los gerentes, principios de como dirigir en contexto en lugar de control y enseñar a los colaboradores de no aspirar a complacer a los jefes. Haas (2007) indica que Jim Collins, quien dirige un laboratorio de investigación de administración, se hizo eco de la proposición de Peter Drucker para un nuevo paradigma de administración, en el sentido que, “toda la clave del clima de alto rendimiento del equipo de investigación es la base de mecanismos de compromiso y conexión arraigados en la libertad de elección”.

Haas (2007) considera, que Peter Drucker fue un fuerte defensor de la administración de la autonomía más que del control, que liberar a las personas del conocimiento; implica darles orientación y guía, la perspectiva para su autocontrol y la dirección de sus propios esfuerzos, para que asuman la responsabilidad por los resultados. Así mismo Haas (2007) señala, que Drucker considera que la liberación de las energías del potencial humano, es el propósito de toda organización, más que la armonía o simetría en el desempeño. Sin embargo, Drucker relativizaba el concepto de la autonomía total, en el sentido, que no se

puede tirar todo o dar total libertad o se tendrá anarquía y tampoco se puede conservar todo o morirá la organización. Dentro de este contexto Matsushita (1980) en su obra el secreto de mi éxito, considera la práctica de la rienda suelta con control, es decir, confiar el trabajo al personal bajo cierto control, encargado algo al personal, no se debería intervenir demasiado, si el personal es competente, informaran oportunamente.

F. Cultura de la libertad

Hastings y Meyer (2020) consideran que hay dos sistemas; el sistema de administración de dirigir a las empresas basado en normas y procesos estrictos y el sistema de administración de aplicar una cultura de libertad con responsabilidad ofreciendo más libertad al personal de la empresa. Ambos sistemas o enfoque tienen sus ventajas. La mayoría de empresas en el mundo aplican el enfoque de dirigir a las personas basado en normas y procesos estrictos. Hay empresas de éxito que dirigen las personas basado en la libertad y responsabilidad, caso Google, donde era de conocimiento general, conducir a los trabajadores con normas y procesos rígidos y que ahora, se conduce al personal basado con libertad y responsabilidad. Ridderstrale y Nordstrom (2000) sostienen que la mayor parte de los sectores industriales y de la sociedad depende de operaciones estables y rutinarias, es decir, de procesos estandarizados y prácticas homogéneas y no del denominado dirección de la iniciativa, imaginación o del cerebro.

2.1.2 Competitividad estratégica internacional

2.1.2.1 Fundamentos de la competitividad estratégica

a. Competitividad. Según Hitt et al. (2008) la competitividad en el plano empresarial, es la capacidad que posee una organización empresarial, para competir en un mercado con sus competidores en forma eficiente y eficaz. Si una empresa es competitiva, podrá seguir manteniéndose en el mercado y seguir cumpliendo con sus objetivos.

b. Formas de competitividad. Thompson et al. (2007) establecen que existe formas de

competitividad de las empresas, así se tiene lo siguiente:

A. Competitividad interna. Capacidad de una empresa de sus procesos internos; calidad de sus procesos, competencia del personal, condiciones laborales y otros con el propósito de lograr niveles óptimos de productividad y eficiencia.

B. Competitividad externa. Capacidad de una empresa para competir exitosamente en el mercado nacional o internacional, así tenemos; innovación de productos, mejora de los servicios, estrategias de entrar a mercados internacionales, marketing innovador y otros.

C. Competitividad estratégica. Capacidad de una empresa para diferenciarse de la competencia y brindar productos y servicios innovadores y atractivos para el mercado. La competitividad estratégica permite a la empresa diferenciarse de la competencia y destacar en el mercado.

D. Competitividad reactiva. Capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios del mercado. Es la competencia de imitar y actuar según los cambios que hacen las demás empresas.

c. Competitividad estratégica. Según Griffin (2011) consiste en distanciarse de todo aquello que es igual, para así no competir en lo mismo que los demás y así proteger la rentabilidad deseada. Hitt et al. (2008) consideran que lograr competitividad estratégica, es cuando una empresa tiene éxito al formular e implementar una estrategia que crea valor o genera una propuesta de valor diferente. Para Porter (1992) la competitividad estratégica significa la creación de una posición única y valiosa en el mercado y, para lograr este propósito se requiere establecer tres posibles estrategias de competitividad: por el precio, la diferenciación o la segmentación.

d. Necesidad de la competitividad estratégica. Griffin (2011) sostiene que existen una serie de factores del entorno empresarial que exigen a las empresas de ser competitivos, factores tales como; la competencia global, surgimiento de nuevas tecnologías, la innovación, los

valores cambiantes de las personas, exigencias cada vez mayores de un servicio al cliente todavía mejor, normas de control gubernamental, la intensa competencia, consumidores sin lealtad a las marcas, consumidores más informados y exigentes y mayores exigencias por la calidad de los productos y servicios.

e. Factores para lograr la competitividad estratégica. Para Markides (2000) los factores para lograr competitividad estratégica son:

- A. Gestión del conocimiento.
- B. Innovación estratégica.
- C. Cambio organizacional.
- D. Ventaja competitiva.
- E. Visión estratégica de futuro.
- F. Estilo gerencial.
- G. Inversión e investigación.

2.1.2.2 Competitividad estratégica internacional. Para Hitt et al. (2008) el mundo vive una economía global, en el sentido, que los productos, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas se desarrollan con libertad entre los distintos países, que tienen relativamente muy pocas restricciones artificiales, como es aranceles o trámites aduaneros engorrosos, se expanden en el entorno mundial con facilidad.

Considerando la definición de competitividad estratégica de Hitt et al. (2008) se define como la formulación e implementación de estrategias para la creación de valor y que este valor generado puede trascender a otros países e incluso globalizarse. Se tiene como ejemplo de competitividad estratégica internacional, el concepto de la calidad total, valor de conocimiento generado por Edwards Deming, que se aplica en muchos países del mundo.

a. Elementos o ejes estratégicos de la competitividad estratégica internacional.

A. Propuesta de valor para el cliente. Para Kotler y Keller (2006) consideran que el valor

para el cliente o propuesta de valor para el cliente, comprende el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar al cliente. Por ejemplo, las personas subidas de peso y que se sienten frustradas, una empresa les ofrece un alimento natural, que en un mes le permitirá reducir su peso en un 20%. Según Kotler y Keller (2016) el valor para el cliente, es el beneficio central que el cliente está comprando en realidad. Ejemplo de los clientes de un banco comprar seguridad de su dinero y rentabilidad en los créditos.

Los clientes compran un valor de una oferta o producto tangible o intangible, que consiste en la solución a un problema específico, caso; una universidad soluciona el problema de la empleabilidad, otra universidad el problema de marca de prestigio o estatus profesional o bien otra universidad soluciona el problema de acceso a una profesión con precios o pensiones asequibles.

B. Gestión del conocimiento. Según los autores Collins y Hansen (2013) el conocimiento es el conjunto teorías, principios, habilidades, destrezas, procesos mentales de un contexto o función organizacional, cuyo propósito es interpretar realidades, resolver problemas y ejecutar la práctica empresarial o institucional. Para Farfán y Garzón (2006) la gestión del conocimiento es la capacidad de aprender y generar nuevo conocimiento o mejorar el conocimiento existente.

Según Drucker (2000) existen 3 niveles de conocimiento en el contexto social:

- a. Conocimiento filosófico. Conocimiento que se obtiene mediante la reflexión especulativa de la realidad y el dialogo. Es el conocimiento racional, analítico, critico, histórico y totalitario.
- b. Conocimiento empírico. Conocimiento que se obtiene a través de la experiencia propia y real o conocimiento que surge de la realidad experimentada.
- c. Conocimiento científico. Conocimiento que se adquiere, es el método de aplicación del método científico, es el conocimiento verificable y demostrable y también es racional,

objetivo, crítico y universal.

Según Peters (2010) existen tipos de conocimiento bajo el contexto de alcance:

- a. El conocimiento teórico. Conocimiento basado en conceptos, principios, metodologías y herramientas con el propósito de entenderlos y comprenderlos
- b. El conocimiento práctico. Conocimiento orientado a la acción, conocimiento puesto en marcha, referido a las destrezas y habilidades objetivas en la realidad.

Bajo un concepto empírico y filosófico establecido por el autor de la presente investigación, existen otros tipos de conocimientos en función a la especialidad; conocimiento administrativo, conocimiento matemático, conocimiento del marketing, conocimiento de las finanzas, conocimiento de la competitividad y demás tipos de conocimiento.

C. Innovación organizacional

a. Innovación. Según Valdés (2004) el concepto clásico de la innovación, es la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto que tengan gran impacto en el mercado y en la sociedad. Innovación el arte de crear algo nuevo, novedoso y original. Para Kunczmarski (1997) la innovación es un arte, innovación cuando un nuevo producto o servicio tendrá éxito o fracaso cuando el producto se haya terminado y se haya lanzado al mercado. Haas (2007) según Peter Drucker, se señala que, si no entiendes la innovación, no entiendes que son los negocios. La innovación consiste de liberarse del mundo de ayer o del pasado para conquistar la libertad de crear el futuro, no se puede conservar todo o morirás, el abandono sistemático es el inicio más importante y el más difícil para gestionar la innovación. Griffin (2011) considera que la innovación, es la lucha administrada por una empresa para crear nuevos productos, servicios o nuevos usos de los productos actuales o servicios. Según Pages (2004) la gestión de la innovación estratégica no solo está orientado al producto, la gestión de la innovación va más allá, desde cambiar el modelo de negocio hasta cambiar las áreas

funcionales de marketing, finanzas, producción y otros y así como cambiar los procesos de los negocios. La única condición de cualquier cambio, debe ser percibido por el cliente externo.

b. Formas de innovación. Para Valdés (2004) existen tres niveles de clasificación de la innovación:

A. Innovación gradual. Cambios mínimos que se producen en los productos, servicios y procesos de las organizaciones. A la innovación gradual se le denominado también, innovación evolutiva o mejora paulatina.

B. Innovación de rompimiento. Son cambios radicales, modifican drásticamente los productos, servicios y procesos. En la innovación radical, se crean nuevos productos o nuevos servicios que modifican drásticamente el mapa del mercado.

C. Innovación de nuevos modelos de negocio. Denominado arquitectura de nuevos modelos de negocios, innovación que no se refiere a los productos o servicios, si no al diseño y gestión de la empresa; procesos, sistemas de organización, estilo gerencial, cultura organizacional y otros.

Griffin (2011) plantea dos tipos de innovación: Innovación gradual e innovación radical. La innovación radical referido a nuevos productos, nuevos servicios y nuevas tecnologías, innovaciones que cambia la naturaleza de la competencia y la interacción en el entorno empresarial. La innovación gradual constituye productos o servicios nuevos que modifican a los existentes, innovación alteran, pero no cambia de manera fundamental la naturaleza competitiva de la entidad.

c. Principios de la gestión de la innovación. En su obra Kunczmarski (1997) sostiene que, para lograr la gestión de la innovación en las organizaciones, se debe aplicar los siguientes principios, estos:

A. La innovación es una nueva forma de pensar acerca de las estrategias y las prácticas.

- B. La innovación es clave para lograr la ventaja competitiva en las empresas.
- C. La innovación puede hacer que las acciones se disparen.
- D. Los gerentes deben dirigir la innovación y ser determinados en la responsabilidad innovadora.
- E. Los gerentes deben comprometerse con la innovación y comprometer al personal.

d. Características de las empresas innovadoras. Peters (2010) considera que las empresas innovadoras están caracterizadas por las siguientes practicas:

- A. En la empresa no se tolera la inacción.
- B. Cosas que escuchan frecuénteme en las empresas “probemos”, “inténtemelos”, “a ver si resulta”.
- C. Los fracasos forman parte de la gloria.
- D. La pasión por la innovación es recompensada en todos los niveles de la organización.
- E. La mayoría de historias que oyen a los recién llegados hablan de innovaciones, campeones locos, trabajos clandestinos, acciones antiburocráticas. El personal llama al jefe un bribón.
- F. Algo se escucha con muja frecuencia “reúnete mañana con marketing, busca una solución con el aérea de producción, ve el asunto con ventas y otras prácticas”.
- G. El fracaso no se castiga, se tolera, se celebra.
- H. La colaboración de un cliente externo o cliente externo no es la excepción, es la norma.

D. Ventaja competitiva

a. Ventaja competitiva. Para Fred (2013) la ventaja competitiva es una determinada acción u objeto que una empresa haga especialmente de forma sobresaliente y única en comparación con las empresas rivales. Según Hitt et al. (2008) una ventaja competitiva es la implementación de una estrategia que la competencia no puedan copiar o si desean imitar resulta muy costosa para la competencia.

b. Factores de la ventaja competitiva. Para Jones y Hill (1996) existen 4 factores que

origen a la ventaja competitiva:

- a. Calidad superior. Comprenden bienes y servicios confiables, desempeñan su función en forma correcta para la cual fueron diseñadas, el negocio logra alta imagen y reputación y cobra un alto precio.
- b. Innovación superior. Se refiere a que la empresa genera productos, servicios, procesos de negocio, procesos productivos, sistemas administrativos, estructuras organizacionales, entre otros, nuevos o novedosos o excepcionales y hace que la empresa no tenga competencia.
- c. Eficiencia superior. Este factor permite que la empresa logre ventaja competitiva de bajo costo en sus productos y gestión empresarial. Así se tiene, que para lograr la eficiencia superior los recursos se deben utilizar en forma productiva.
- d. Superior capacidad de satisfacción del cliente. Proporcionar a los clientes exactamente lo que requieren y en el momento requerido. Las empresas deben identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlos conforme a dichas necesidades.

Calidad, innovación, eficiencia y satisfacción del cliente en términos de superior, permiten lograr ventaja competitiva en las empresas.

E. Cambio organizacional

a. El cambio organizacional. Según Daft (2011) se refiere al cambio en el comportamiento del aspecto humano y actuar en la organización: los valores, actitudes, mentalidad, creencias, costumbres, principios, estructuras organizacionales, estilos de dirección, trabajo en equipo, toma de decisiones, relaciones humanas, entre otros y que determinan la identidad organizacional de una institución. Para Griffin (2011) es cualquier modificación sustantiva o modificación de alguna parte de una entidad. El cambio puede incluir: horarios de trabajo, departamentalización, diseño organizacional y las personas mismas.

b. Importancia del cambio organizacional. Según Griffin (2011) las empresas deben estar en un proceso de cambio organizacional, unas veces cambio radical y otras veces cambio

planeado, cambios en función a las fuerzas externas del cual muchas veces se depende. Cambio planeado se diseña e implementa de forma ordenada y oportuna en con relación a los escenarios futuros. Cambio radical, en funciona a los sucesos externos impredecibles o contingencias que sucede en el medio ambiente externo de una organización.

c. Áreas del cambio organizacional. Para Griffin (2011) el cambio organizacional comprende tres áreas:

A. Estructura y diseño organizacional, respecto a diseño de puestos, departamentalización, relaciones de informes, distribución del mando, mecanismos de coordinación, cultura y administración de recursos humanos.

B. Tecnologías y operaciones, respecto a tecnología de información, equipos, procesos de trabajo, sistemas de control y planeación de recursos empresariales ERP.

C. Personas, en relación a capacidades y habilidades, percepciones, actitudes y valores.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Tipo de investigación por su naturaleza

La investigación por su naturaleza, fue de tipo básica, porque tuvo como finalidad incrementar el conocimiento existente dentro del marco teórico de la gerencia liberadora y la competitividad estratégica internacional para una universidad privada.

Según Bavaresco (2013) la investigación básica o pura, es la investigación que tiene por finalidad incrementar el conocimiento y se lleva a cabo sin el apoyo documental, investigación que nunca antes se realizó, llevando a definir teorías puras o básicas existentes de las ciencias.

3.1.2 Enfoque de la investigación

El estudio fue de enfoque cuantitativo, enfoque que permitió utilizar herramientas de análisis estadístico descriptivo e inferencial para la probar hipótesis y explicar los resultados de manera numérica.

Según Hernández y Mendoza (2019) el enfoque es cuantitativo y es muy importante cuando se quiere medir fenómenos en forma estadística y probar las hipótesis planteadas.

3.1.3 Alcance de la investigación

La investigación por el nivel o alcance, fue de nivel descriptiva, correlacional y causal.

Para Hernández y Mendoza (2019) una investigación descriptiva tiene como finalidad especificar características, variables o hechos en una situación determinada de un fenómeno de estudio.

Según Hernández y Mendoza (2019) las investigaciones correlacionales tratan de relacionar o asociar, conceptos, fenómenos o variables. En cambio, los estudios explicativos o causales tienen como propósito establecer las causas y los efectos de los problemas a

investigar.

De acuerdo a lo mencionado por los autores, una investigación es correlacional-causal, cuando asocia o relaciona dos variables y a su vez, mide el grado de influencia respecto a causa y efecto del fenómeno de estudio.

Coefficiente de determinación de la correlación.

En vista que es una investigación correlacional-causal, hay necesidad medir el grado de influencia entre la variable independiente y la variable dependiente. Para medir el grado de influencia, existe el método de coeficiente de determinación R^2 , método que permite obtener el grado de influencia elevando al cuadrado el coeficiente de correlación de Spearman.

Según Bernal (2016) el coeficiente de determinación expresa un valor, en el cual, en la variable causa, explica los efectos en la variable dependiente. De esta manera, si una variable afecta a otra variable en porcentaje, se refiere al grado de influencia o incidencia en las variables de estudio de un fenómeno dado.

3.1.4 Diseño de la investigación

La investigación fue de diseño no experimental, porque no se manipulo las variables, solo estuvieron sujetos a observación.

Los autores Hernández y Mendoza (2019) establecen que los estudios no experimentales se llevan a cabo sin manipular de forma intencionada las variables y solo se observan los hechos en su contexto real para luego ser analizarlos.

El tipo de diseño de la investigación fue de corte transaccional o transversal, es decir la información se recopiló en un solo momento o una sola vez.

Según Hernández y Mendoza (2019) los diseños transaccionales correlacionales causales, especifican relaciones entre las variables en solo momento determinado, ya sea en contexto correlacional o contexto de relación-causal.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población de estudio

La población de estudio, estuvo constituida por trabajadores de la sede principal de la universidad privada, ubicada en el distrito de Lima Cercado, población de estudio conformado 50 colaboradores; 10 directivos de base y 40 docentes de tiempo completo.

Para Malhotra (1997) la población de estudio, denominado población meta, es el conjunto de elementos que poseen la información y que buscan los investigadores y sobre las cuales se hacen las inferencias. La población meta debe establecerse con precisión caso contrario los resultados serán ineficaces.

Tabla 1

Distribución de la población de estudio.

Población	No.	Porcentaje %
Ejecutivos de base	10	20%
Docentes a Tiempo completo	40	80%
Total	50	100%

Fuente: Registro del área de Recursos Humanos de la Universidad

3.1.2 Muestra

El tamaño de la muestra estuvo constituido por la población total, denominado muestra censal.

Según Naghi (2010) si el tamaño de la población es pequeño o reducido se debe tomar la totalidad de la población, como tamaño de muestra, denominado muestra censal.

Tabla 2*Distribución de la muestra censal*

Población	No.	Porcentaje %
Ejecutivos de base final	10	20%
Docentes a Tiempo completo	40	80%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 3*Matriz operacional de la variable 1: Administración Liberadora*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Índice	Medición y Escala	Niveles y Rangos
La administración liberadora- Liberation Management, teoría basada en prácticas del trabajo cerebral, procesos ágiles, flexibilidad organizacional, cultura de libertad, velocidad de las decisiones y cultura de constate experimentación para innovación rápidas (Peters,1992).	La administración liberadora comprende aspectos de: talento, liderazgo, cultura de libertad, disrupción, innovación, cambio y otras dimensiones (Peters, 1992). Las dimensiones administrativas operacionales serán medidas con una escala de ordinal (Malhotra,1997).	Gerencia de liderazgo Talento gerencial Dirección de la diferenciación Gestión de la autonomía	20 ítems	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Escala Ordinal	Bajo (20-46) Medio (47 - 73) Alto (74 -100)

Tabla 4*Niveles y rangos dimensión 1: Gerencia de liderazgo*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Filosofía de administración	1,	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (4-9)
2: Capacidad visionaria	2,3	(2) En desacuerdo	Medio (10-15)
3: Pensamiento estratégico	4,	(3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Alto (16-20)

Fuente: Elaboración propia**Tabla 5***Niveles y rangos dimensión 2: Talento gerencial*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Talento sobresaliente	5,	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (3-7)
2: Talento excepcional	6,7	(2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Medio (8-11) Alto (12 -15)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6*Niveles y rangos dimensión 3: Gestión de la disrupción*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Nuevos paradigmas	8,	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (5-11)
2: Nuevas prácticas organizacionales	9,10	(2) En desacuerdo	Medio (12-18)
3: Apertura a ideas	11,12	(3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Alto (19-25)

Fuente: Elaboración propia**Tabla 7***Niveles y rangos dimensión 4: Dirección de la diferenciación*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Política de diferenciación	13, 14,	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (3-7)
2: Incentivos a la diferenciación	15,	(2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Medio (8-11) Alto (12 -15)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8*Niveles y rangos dimensión 5: Gestión de la autonomía*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Cultura de libertad	16,17,	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (5-11)
2: Estructura organizacional flexible	18,19,	(2) En desacuerdo	Medio (12-18)
3: Equipos autónomos	20	(3) Indiferente	Alto (19-25)
		(4) De acuerdo	
		(5) Totalmente de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Matriz operacional de la variable: Competitividad estratégica internacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Índice	Escala de medición	Niveles y rangos
La competitividad estratégica internacional es la formulación e implementación de estrategias que crean valor y a su vez lograr posición competitiva reconocida. (Hitt et al., 2008).	Competitividad estratégica internacional comprende elementos de propuesta de valor, conocimiento, ventaja competitiva e innovación. Hitt et al. (Las dimensiones de la competitividad estratégica internacional serán medidas con una escala de Likert (Malhotra,1997).	1.Propuesta de Valor 2. Gestión del Conocimiento 3.Gestión de la Innovación 4.Ventaja Competitiva 5.Gestión del cambio organizacional	20 ítems	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Escala Ordinal	Bajo (20-46) Medio (47-73) Alto (74-100)

Tabla 10*Niveles y rangos dimensión 1: Propuesta de valor*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Competitividad estratégica	1,	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (5-11)
2: Creación de valor empresarial	2,3	(2) En desacuerdo	Medio (12-18)
3: Creación de valor para el cliente	4,	(3) Indiferente	Alto (19-25)
4: Creación de valor para el personal	5,	(4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia**Tabla 11***Niveles y rangos dimensión 2: Gestión del conocimiento*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Conocimiento avanzado	6,	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (5-11)
2: Creación de conocimiento	7,8,9	(2) En desacuerdo	Medio (12-18)
3. Diversidad del conocimiento	10,	(3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Alto (19-25)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12*Niveles y rangos dimensión 3: Innovación organizacional*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Innovación potencial	11,12	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (4-9)
2: Incentivos para la innovación	13,	(2) En desacuerdo	Medio (10-15)
3: Procesos para la innovación	14,	(3) Indiferente	Alto (16-20)
		(4) De acuerdo	
		(5) Totalmente de acuerdo	

*ente: Elaboración propia**Fu***Tabla 13***Niveles y rangos dimensión 4: Ventaja competitiva*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Ventaja de competitiva internacional	15	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (3-7)
2: Posición estratégica		(2) En desacuerdo	Medio (8-11)
3: Ventaja competitiva de procesos	16	(3) Indiferente	Alto (12 -15)
	17	(4) De acuerdo	
		(5) Totalmente de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14*Niveles y rangos dimensión 5: Cambio organizacional*

Indicadores	Ítems	Índice	Niveles y Rangos
1: Cambio para la competitividad	18,19	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo (3-7)
2: Mejoramiento de capacidades del personal	20	(2) En desacuerdo	Medio (8-11)
		(3) Indiferente	Alto (12 -15)
		(4) De acuerdo	
		(5) Totalmente de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia

3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnica de recolección de datos.

La técnica de recolección de datos que se aplicó, fue la encuesta, técnica que corresponde a los estudios cuantitativos para la medición de los resultados.

De acuerdo a Bernal (2000) la encuesta es una técnica de recolección de datos basado en un cuestionario o afirmaciones que se elaboran con la finalidad de obtener información de los sujetos a estudio.

3.4.2 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se utilizó, fue el cuestionario, instrumento que pertenece a la técnica de investigación de la encuesta para la medición estadística de las variables.

Según Hernández y Mendoza (2019) el instrumento de recolección de datos es un recurso que se utiliza para el estudio, con el propósito de obtener y registrar los datos de las variables investigadas.

a. Del cuestionario

Las preguntas ejecutadas, fueron preguntas de tipo cerrada, basado en la escala de medición ordinal.

Según Hernández y Mendoza (2019) el cuestionario comprende un conjunto de preguntas para la medición de las variables de estudio.

De acuerdo a Malhotra (1997) la escala de medición ordinal, consiste en una escala de clasificación, en la cual los números son asignados a los objetos para que se indique el grado relativo en el que los correspondientes objetos poseen determinadas características. Una escala ordinal permite establecer si un objeto tiene mayor o menor cantidad de la característica de otro objeto.

A continuación, se presenta las escalas de medición ordinal:

Tabla 15*Estimaciones de frecuencia de la escala de ordinal*

Categoría	Denominación
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Adaptado de Hernández y Mendoza (2018)**b. Ficha técnica de los instrumentos de recolección de datos**

Según Bernal (2000) la ficha técnica de la encuesta comprende un resumen o síntesis de la forma como se recopilará la información; número de preguntas, tipo de preguntas, escala de medición, valores de la escala de medición,

Las fichas técnicas para la recolección de datos de cada instrumento serán las siguientes:

Tabla 16*Ficha técnica: Instrumento de la variable administración liberadora*

Variable de medición	Administración liberadora
Número de ítems:	20
Tipo de respuesta:	Cerrada
Escala de medición:	Escala Ordinal
Valores de escala:	Totalmente de acuerdo (5); De acuerdo (4); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); En desacuerdo (2); Totalmente en desacuerdo (1).
Dimensiones:	05
Muestra censal:	50 personas
Tiempo:	30 minutos

Fuente: Adaptado de Bernal (2000)

Tabla 17

Ficha técnica: Instrumento de la variable competitividad estratégica internacional

Variable de medición	Competitividad estratégica internacional
Número de ítems:	20
Tipo de respuesta:	Cerrada
Escala de medición:	Escala Ordinal
Valores de escala:	Totalmente de acuerdo (5); De acuerdo (4); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); En desacuerdo (2); Totalmente en desacuerdo (1).
Dimensiones:	05
Muestra censal:	50 personas
Tiempo:	30 minutos

Fuente: Adaptado de Bernal (2000)

3.5 Procedimientos

Para recolección de datos se determinó la población de estudio, el tamaño de la muestra, que fue muestra censal, se utilizó la encuesta, siendo el instrumento de recolección de datos el cuestionario, con preguntas de escala de medición ordinal, la validez del instrumento fue desarrollado por jueces expertos, para la confiabilidad del instrumento se aplicó el Alfa de Cronbach.

3.6 Análisis de datos

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó estadísticos descriptivos, tales como; distribución de frecuencias, baremos, presentación de los datos (tablas y gráficos). La prueba de normalidad elegida fue de Shapiro-Wilk. Respecto a la estadística inferencial, para la prueba de hipótesis, se aplicó la correlación de Rho de Spearman, para el grado de influencia se empleó el coeficiente de determinación R^2 . En relación a la discusión se hizo una triangulación de los antecedentes de investigación, el marco conceptual y los resultados de la

investigación. Las conclusiones se establecieron en base a los objetivos de la investigación planteado y resultados de la prueba de hipótesis y las recomendaciones en relación a las conclusiones.

3.7 Aspectos éticos

No existió autoplagio, se respetó la autoría de las fuentes de información consultadas, los datos son legítimos y reales, y se respetó el consentimiento de la información brindada por las personas que participaron en la investigación de forma directa o indirecta. Toda la información del presente estudio tuvo rigor científico, evidenciada, objetiva y honesta.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados: Estadística descriptiva

4.1.1 Resultados descriptivos de las preguntas relevantes del cuestionario, preguntas 1 de cada una de las variables.

A continuación, se presentan resultados estadísticos descriptivos acerca del impacto de la administración liberadora y la situación competitiva estratégica internacional de la universidad.

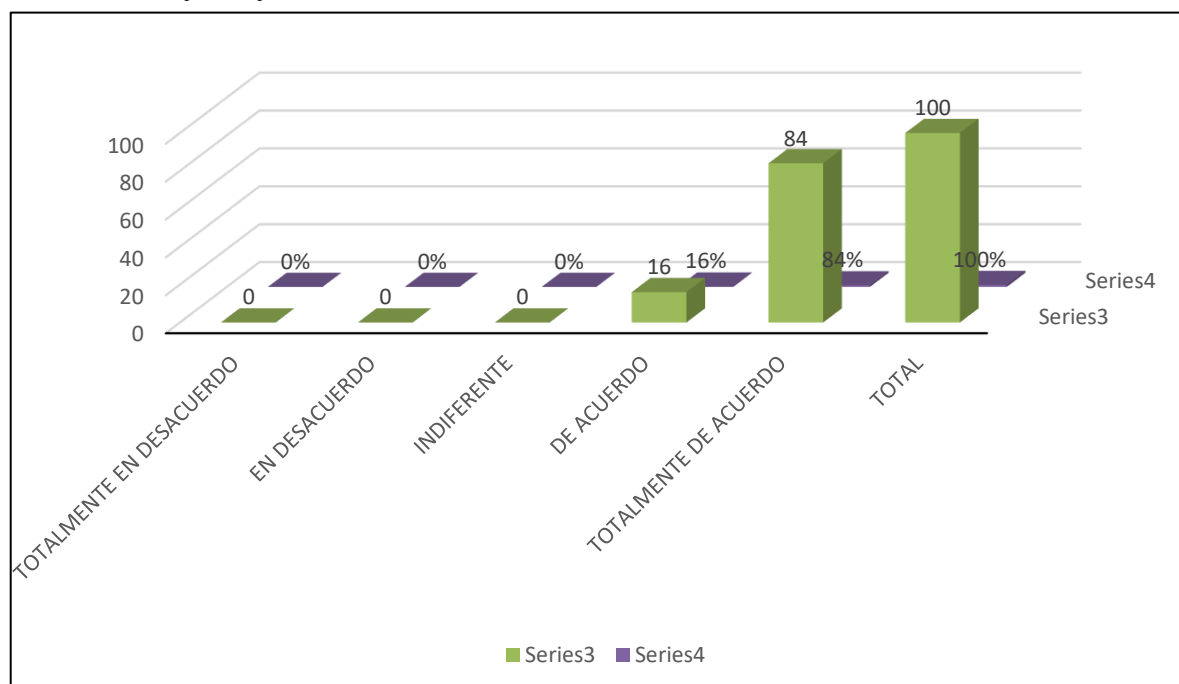
Tabla 18

Pregunta 1 de la variable 1: ¿Consideras que uno de los ejes estratégicos que la universidad debe cambiar, es su filosofía de administración para lograr competitividad internacional?

ESCALA	F	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	8	16%
Totalmente de acuerdo	42	84%
TOTAL	50	100%

Figura 1

Cambio de la filosofía de administración de la universidad



En la tabla 18 y figura 1, a la pregunta si la universidad debe mejorar su filosofía de administración, el 16% consideran que están de acuerdo y el 84 % consideran que están totalmente de acuerdo.

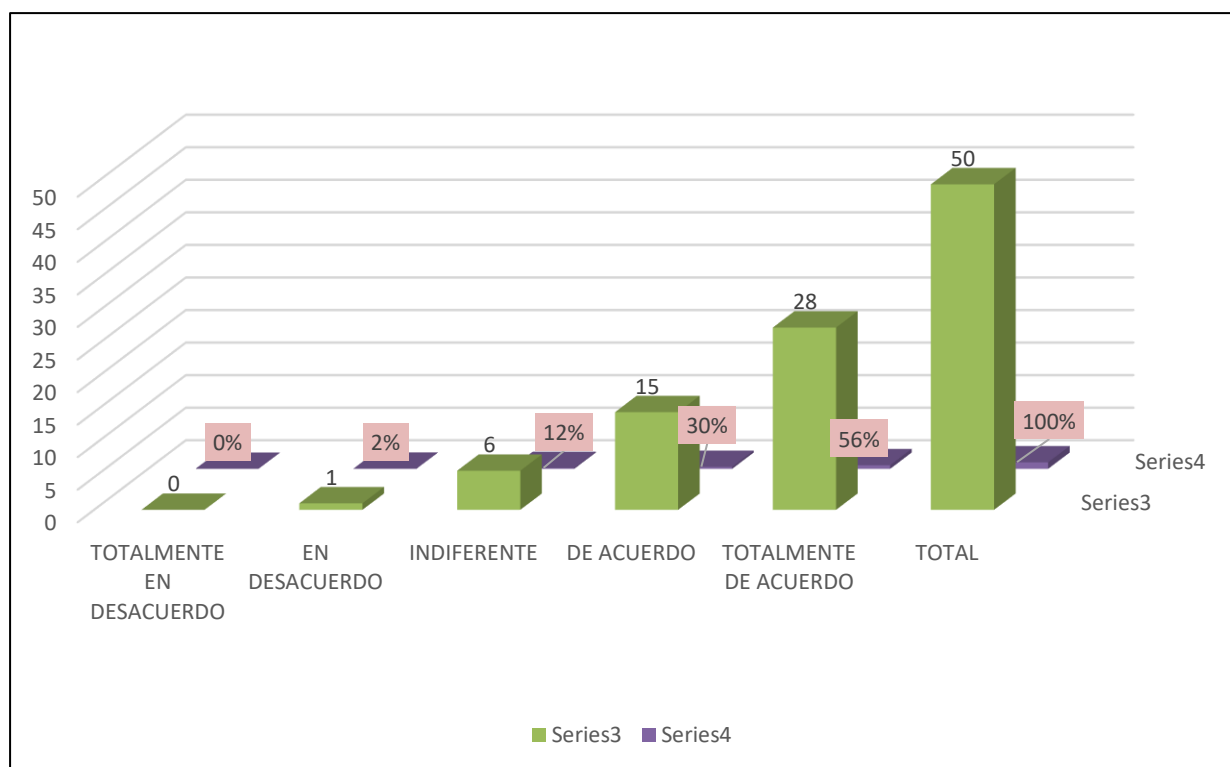
Tabla 19

Pregunta 1 de la variable 2: ¿En general, consideras a la universidad como una organización competitiva internacionalmente?

ESCALA	FI	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
Indiferente	6	12%
De acuerdo	15	30%
Totalmente de acuerdo	28	56%
TOTAL	50	100%

Figura 2

Situación de competitividad internacional de la universidad.



En la tabla 19 y figura 2, a la pregunta si la universidad es una organización

competitiva internacionalmente, el 2% consideran que están en desacuerdo, el 12% consideran que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% consideran que están de acuerdo y el 56% consideran que están totalmente de acuerdo.

4.1.2 Resultados descriptivos de los niveles de impacto de la variable administración liberadora en la universidad

En esta parte se presentan resultados estadísticos descriptivos respecto a los niveles de impacto de la administración liberadora y sus dimensiones en la competitividad estratégica internacional.

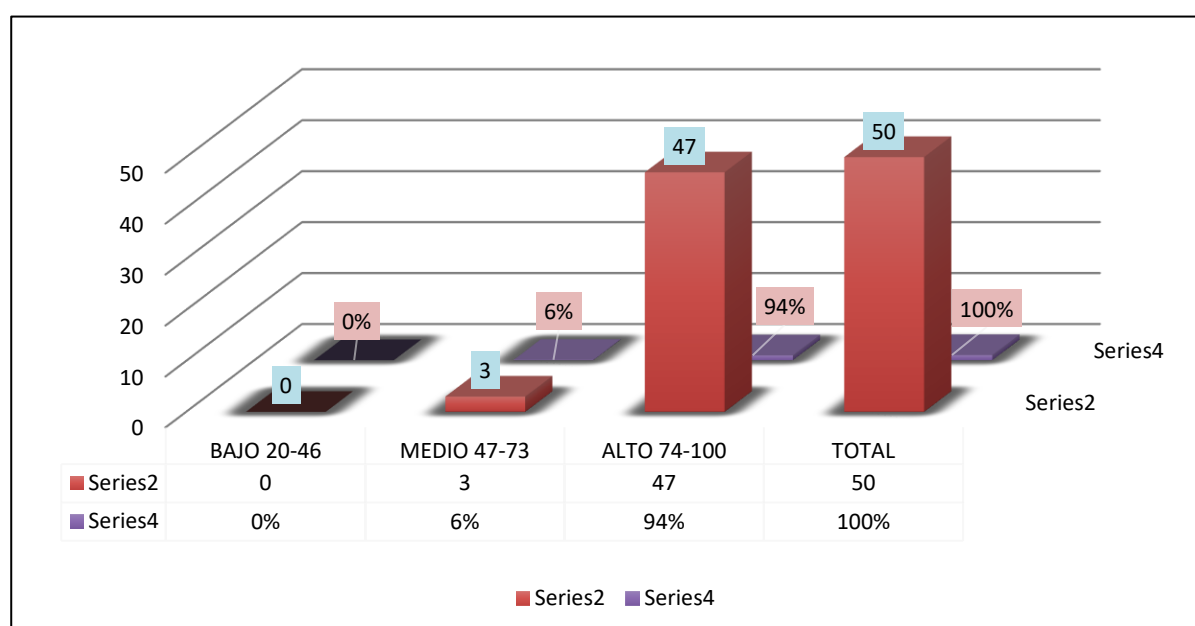
Tabla 20

Variable 1: Impacto de la administración liberadora en la competitividad internacional de la universidad.

Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (20-46)	0	0	0
Medio (47-73)	3	6.00%	6.00%
Alto (74-100)	47	94.00%	100%
Total	50	100%	

Figura 3

Gráfico: Impacto de la administración liberadora en la competitividad internacional



En la tabla 20 y Figura 3, se observó que el 6% en un nivel medio y 94 % en un nivel alto, consideran que la teoría de la administración liberadora impactaría en la competitividad estratégica internacional.

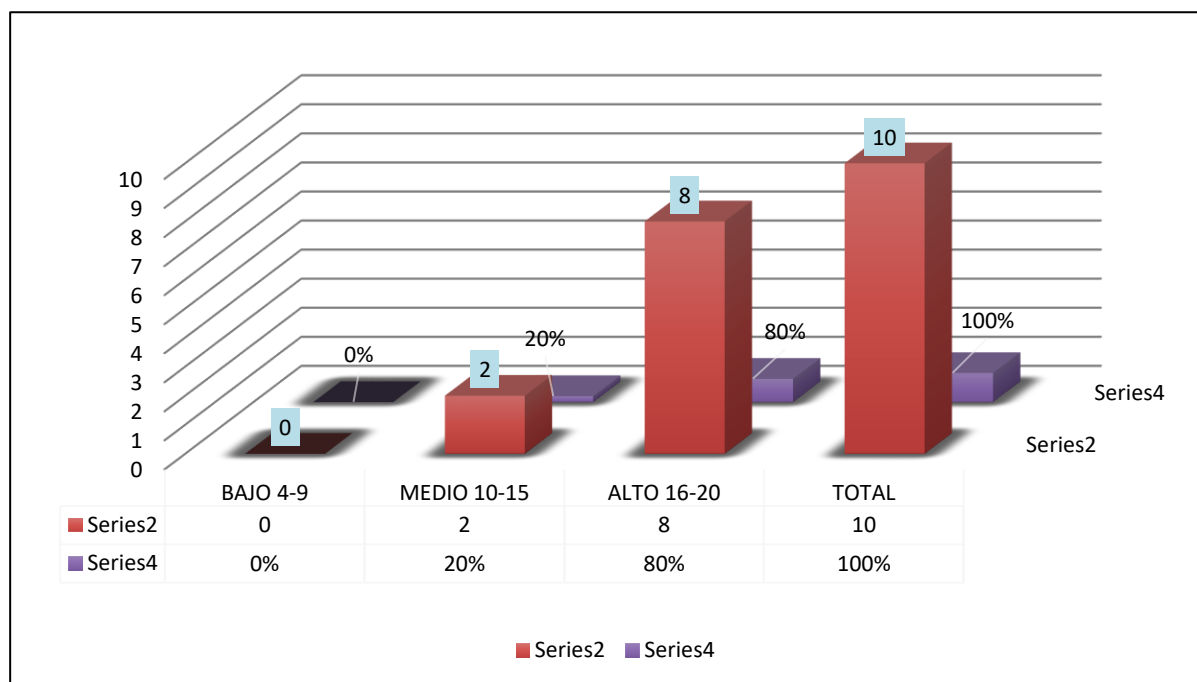
Tabla 21

Dimensión 1: Impacto de la gerencia de liderazgo

Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (4-9)	0	0	0
Medio (10-15)	2	20.00%	20.00%
Alto (16-20)	48	80.00%	100%
Total	50	100%	

Figura 4

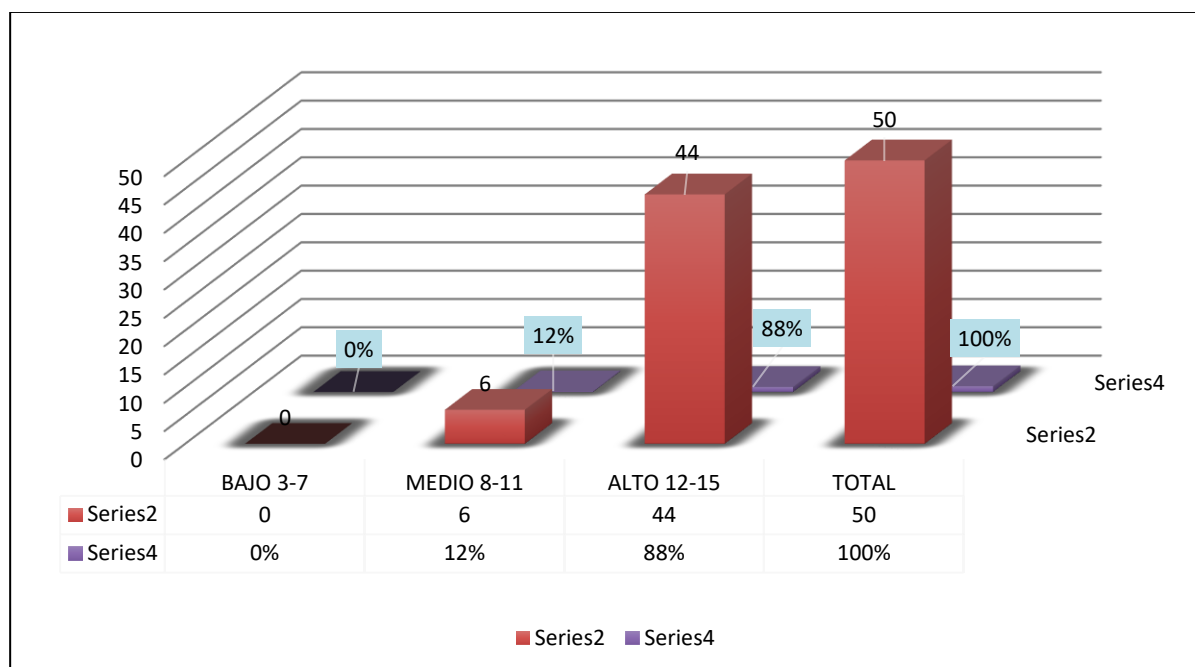
Gráfico: Impacto de la gerencia de liderazgo



En la tabla 21 y Figura 4, se observó que el 20% en un nivel medio y 80%, en un nivel alto, el estilo de gerencia de liderazgo impactaría en la competitividad estratégica internacional de la universidad de acuerdo a las opiniones de los encuestados.

Tabla 22*Dimensión 2: Impacto del talento gerencial*

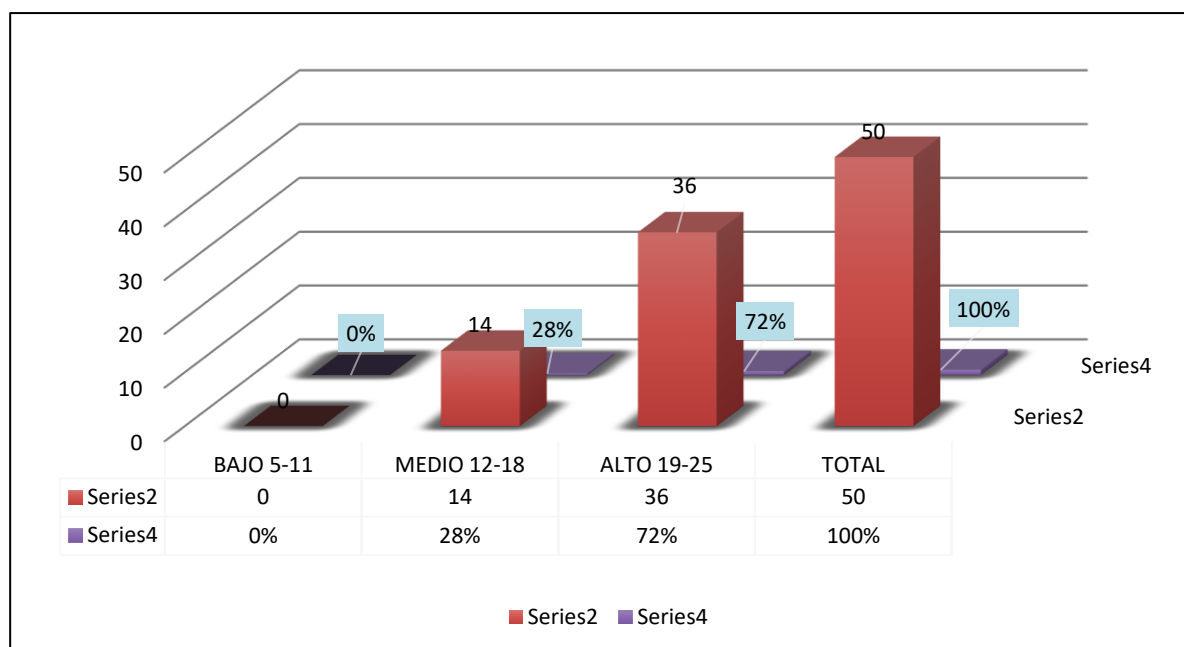
Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (3-7)	0	0	0
Medio (8-11)	6	12.00%	12.00%
Alto (12-15)	44	88.00%	100%
Total	50	100%	

Figura 5*Gráfico: Impacto del talento gerencial*

En la tabla 22 y Figura 5, se observó que el 12% en un nivel medio y 88 % en un nivel alto, el talento gerencial contribuiría en la competitividad estratégica internacional de la universidad, según las percepciones de los encuestados.

Tabla 23*Dimensión 3: Impacto de la gestión de la disrupción*

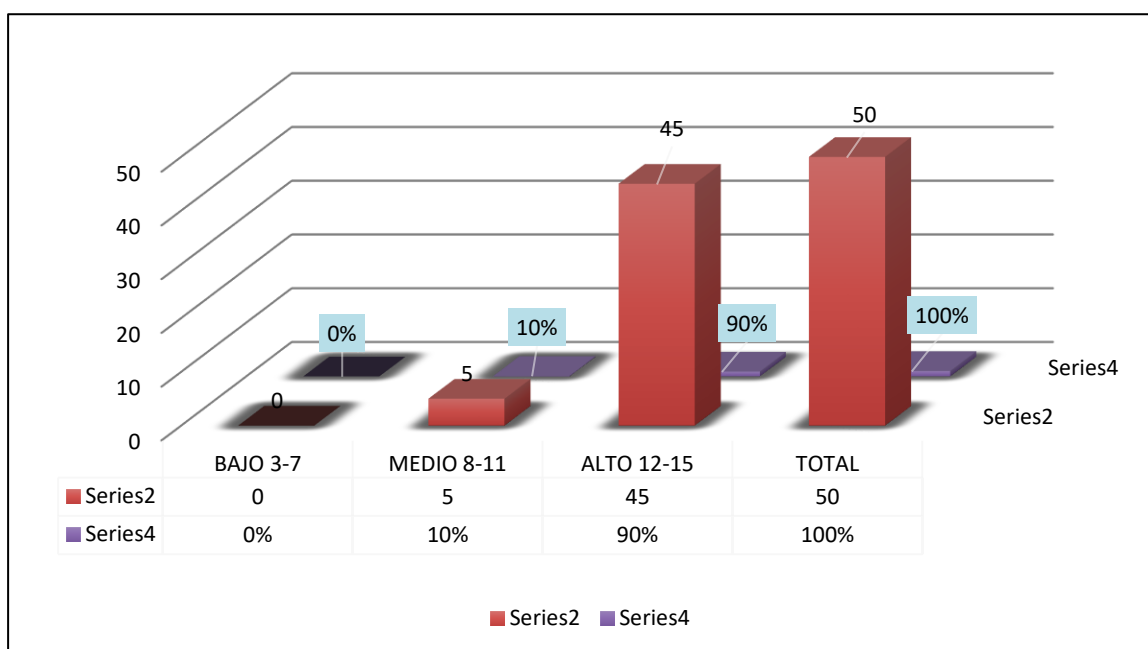
Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (5-11)	0	0	0
Medio (12-18)	14	28.00%	28.00%
Alto (19-25)	36	72.00%	100,00%
Total	50	100%	

Figura 6*Gráfico: Impacto de la gestión de la disrupción*

En la tabla 23 y Figura 6 se observó, que el 28% en un nivel medio y 72% en un nivel alto, la gestión de la disrupción impactaría en la competitividad estratégica internacional de la universidad.

Tabla 24*Dimensión 4: Impacto de la dirección de la diferenciación*

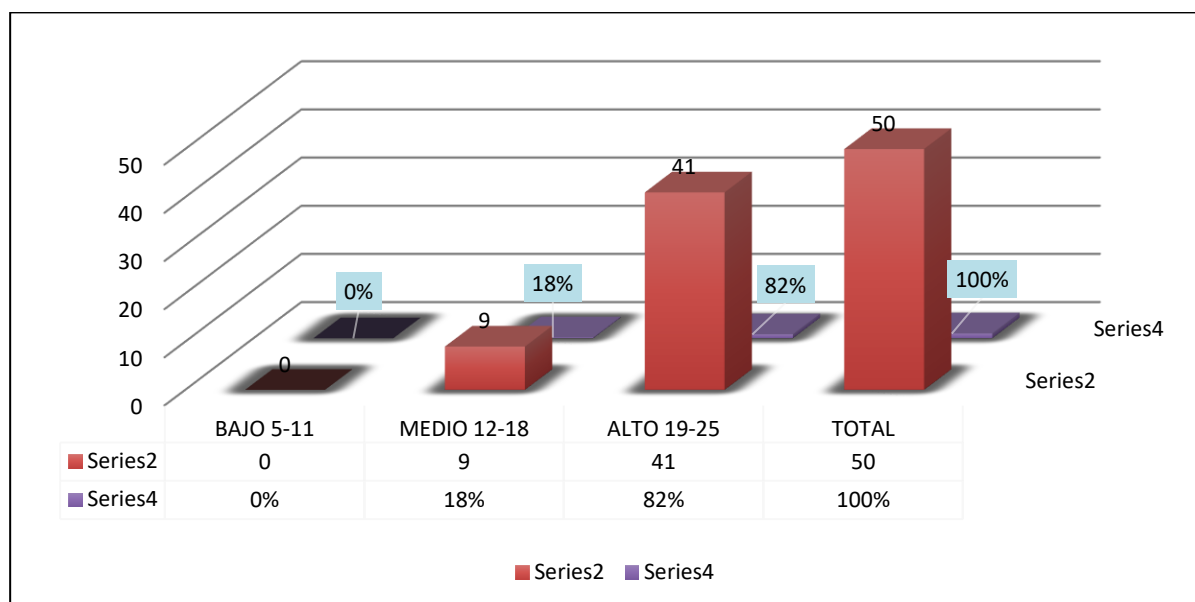
Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (3-7)	0	0	0
Medio (8-11)	5	10.00%	10.00%
Alto (12-15)	45	90.00%	100.00%
Total	50	100%	

Figura 7*Gráfico: Impacto de la dirección de la diferenciación*

En la tabla 24 y Figura 7 se observó, que el 10% en un nivel medio y 90 % en un nivel alto, una dirección de diferenciación impactaría en la competitividad estratégica internacional de la universidad.

Tabla 25*Dimensión 5: Impacto de la gestión de la autonomía*

Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (5-11)	0	0	0
Medio (12-18)	9	18,00%	18,00%
Alto (19-25)	41	82,00%	100,00%
Total	12	100%	

Figura 8*Gráfico: Impacto de la gestión de la autonomía*

En la tabla 25 y Figura 8 se observó, que el 18 % en un nivel medio y 82% en un nivel alto, la gestión de la autonomía impactaría en la competitividad estratégica internacional de la universidad.

4.1.2 Resultados descriptivos de los niveles de situación de la variable competitividad estratégica internacional en la universidad

Comprende resultados de la necesidad de mejora o cambio de la situación de competitividad estratégica internacional de la universidad.

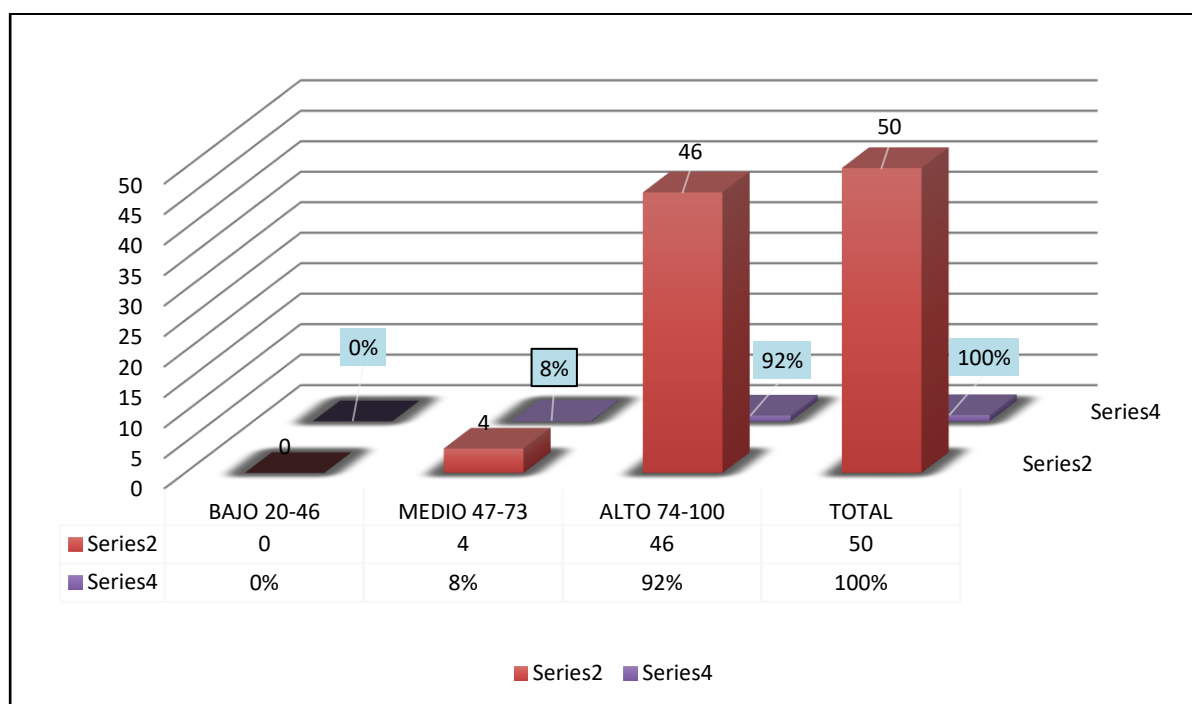
Tabla 26

Variable 1: Mejora de la competitividad estratégica internacional de la universidad.

Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (20-46)	0	0	0
Medio (47-73)	4	8.00%	8.00%
Alto (74-100)	46	92.00%	100%
Total	50	100%	

Figura 9

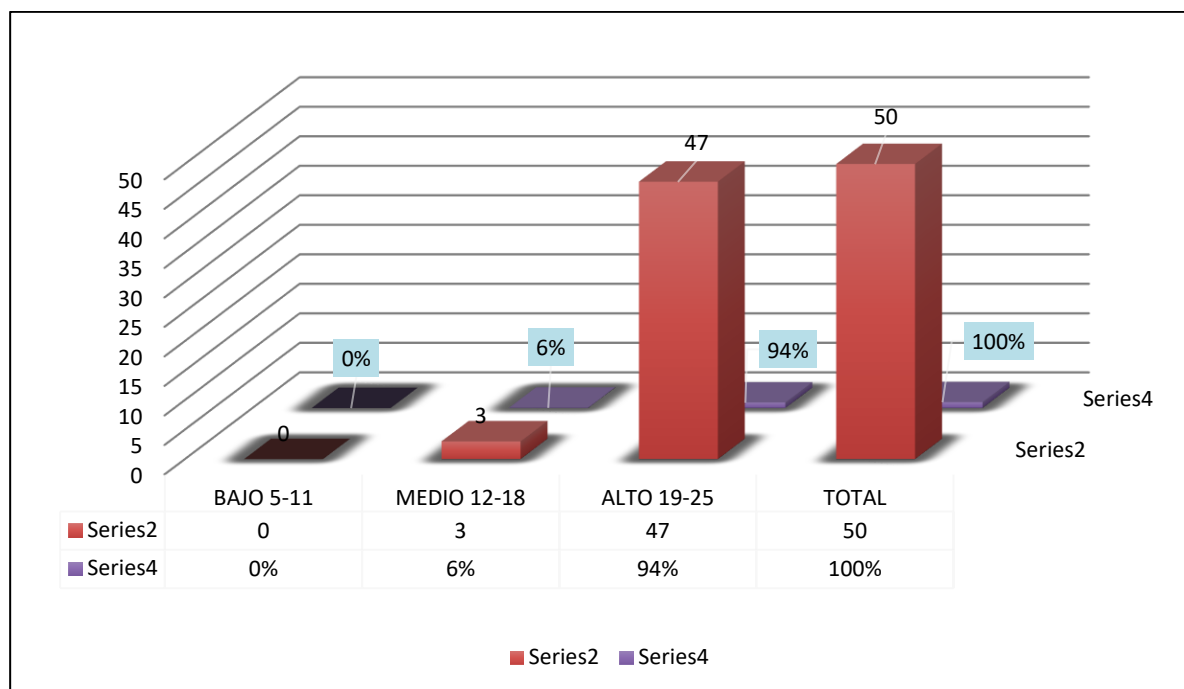
Gráfico: Mejora de la competitividad estratégica internacional



En la tabla 26 y Figura 9 se observó, que el 8 % en un nivel medio y 92 % en un nivel alto, consideran que la universidad debe mejorar su competitividad estratégica internacional.

Tabla 27*Dimensión 1: Mejora de la propuesta de valor*

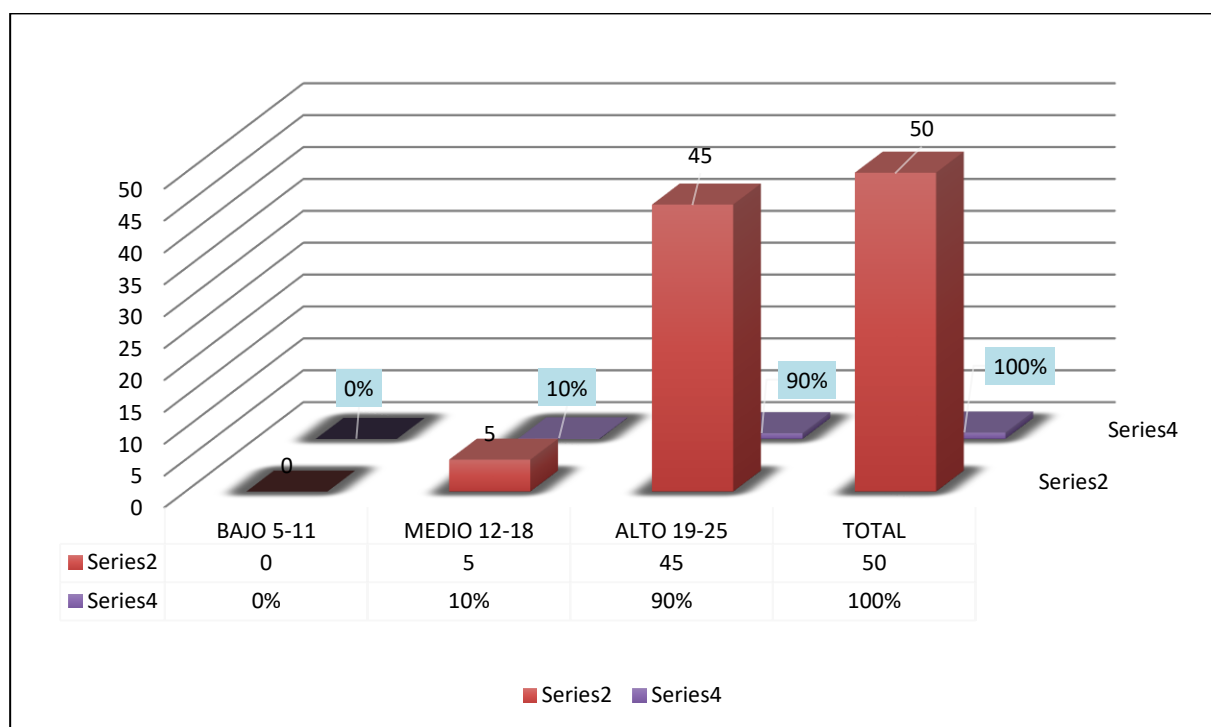
Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (5-11)	0	0	0
Medio (12-18)	3	6.00%	6.00%
Alto (19-25)	47	94.00%	100,00%
Total	50	100%	

Figura 10*Gráfico: Mejora de la propuesta de valor*

En la tabla 27 y Figura 10 se observó, que el 6 % en un nivel medio y 94 % en un nivel alto, la universidad debe mejorar sus propuestas de valor para la competitividad estratégica internacional.

Tabla 28*Dimensión 2: Mejora de la gestión del conocimiento*

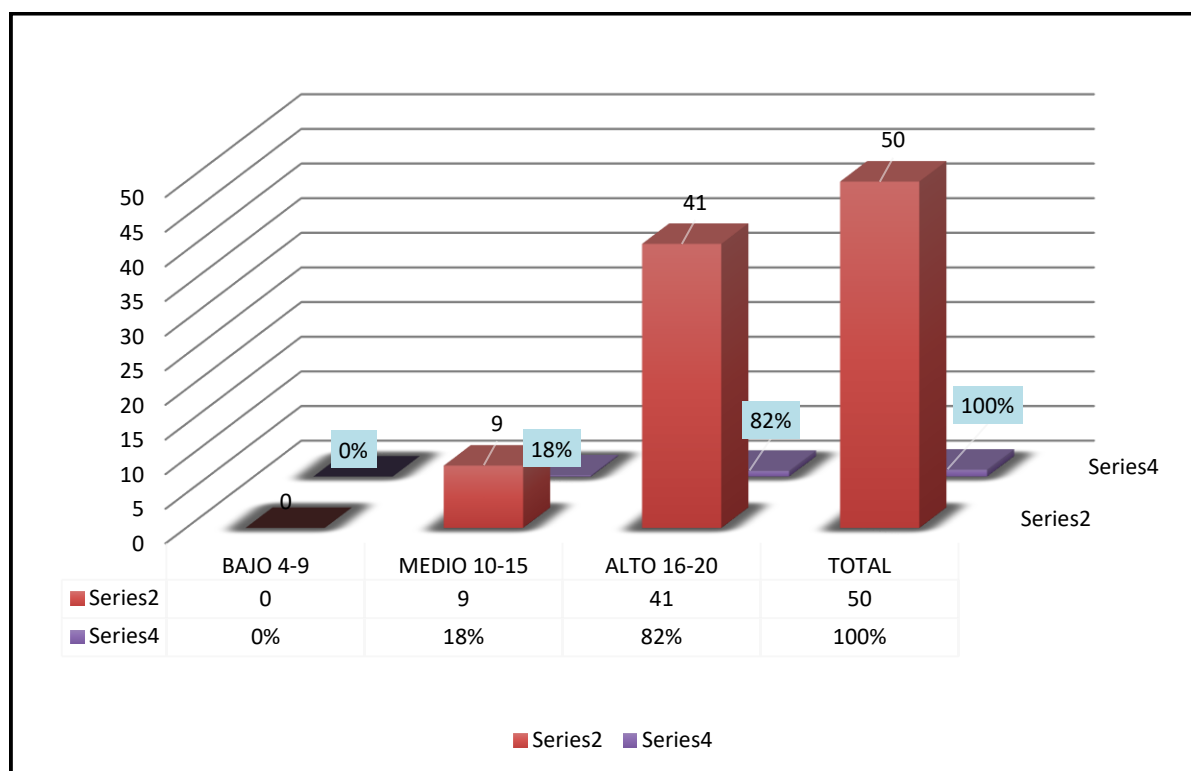
Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (5-11)	0	0	0
Medio (12-18)	5	10.00%	10.00%
Alto (19-25)	45	90.00%	100,00%
Total	50	100%	

Figura 11*Gráfico: Mejora de la gestión del conocimiento*

En la tabla 28 y Figura 11 se observó, que el 10 % en un nivel medio y 90 % en un nivel alto, la universidad debe mejorar la gestión del conocimiento para la competitividad estratégica internacional.

Tabla 29*Dimensión 3: Mejora de la innovación organizacional*

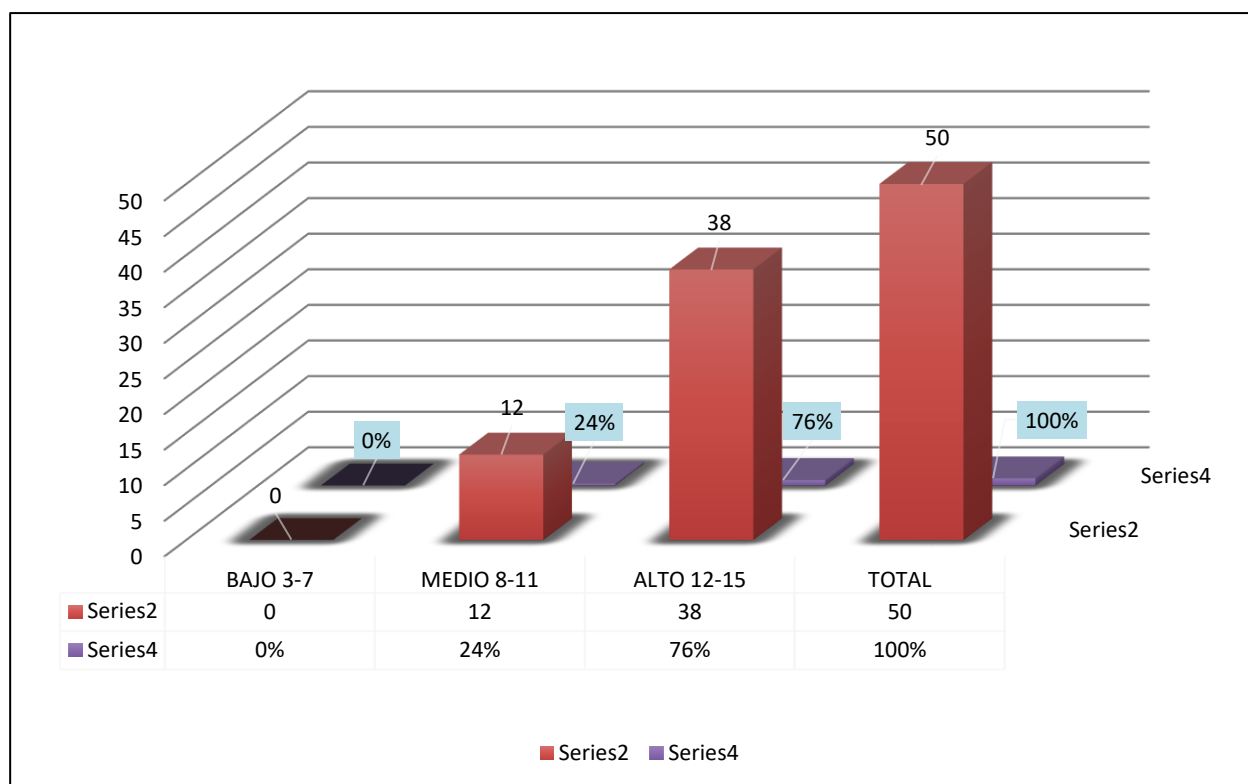
Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (4-9)	0	0	0
Medio (10-15)	9	18.00%	18.00%
Alto (16-20)	41	82.00%	82,00%
Total	50	100%	

Figura 12*Gráfico: Mejora de la innovación organizacional*

En la tabla 29 y Figura 12 se observó, que el 18 % en un nivel medio y 82% en un nivel alto, la universidad debe mejorar la innovación organizacional para la competitividad estratégica internacional.

Tabla 30*Dimensión 4: Mejora de la ventaja competitiva*

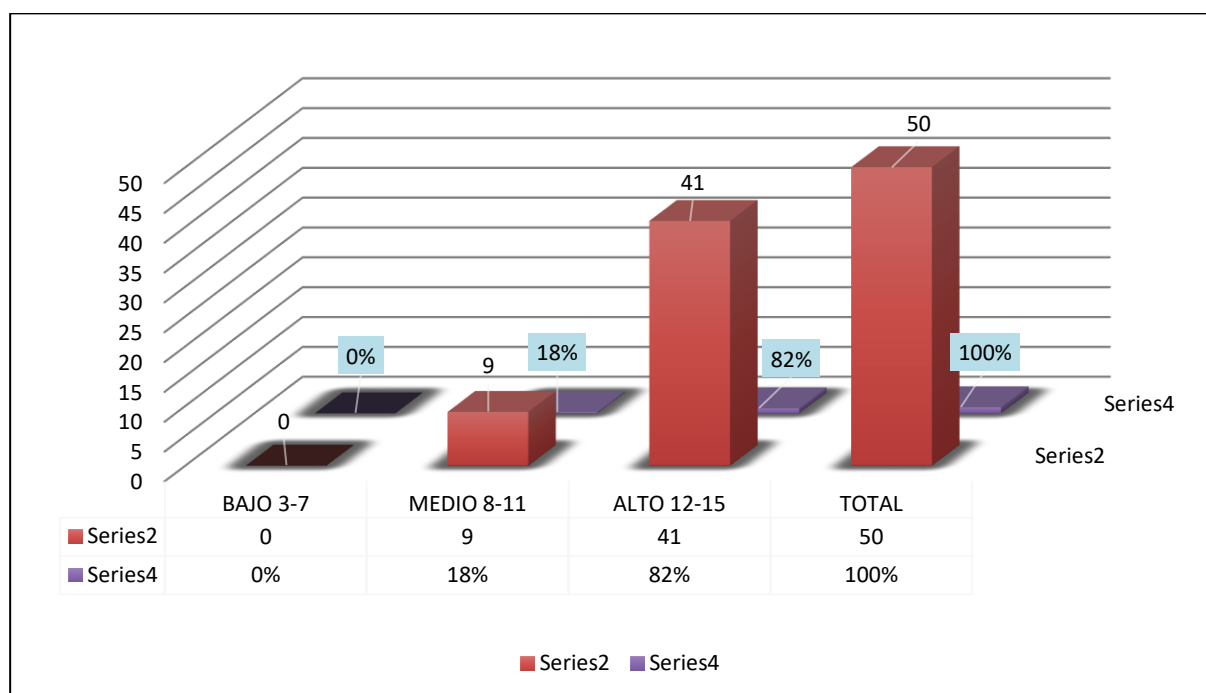
Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (3-7)	0	0	0
Medio (8-11)	12	24.00%	24.00%
Alto (12-15)	38	76.00%	100,00%
Total	50	100,00%	

Figura 13*Gráfico: Mejora de la ventaja competitiva*

En la tabla 30 y Figura 13 se observó, que el 24 % en un nivel medio y 76% en un nivel alto, la universidad debe mejorar su ventaja competitiva para la competitividad estratégica internacional.

Tabla 31*Dimensión 5: Mejora del cambio organizacional*

Niveles y rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (3-7)	0	0	0
Medio (8-11)	9	18.00%	18.00%
Alto (12-15)	41	82.00%	100,00%
Total	50	100,00%	

Figura 14*Gráfico: Mejora del cambio organizacional*

En la tabla 31 y Figura 14 se observó, que el 18 % en un nivel medio y 82 % en un nivel alto, la universidad debe mejorar el cambio organizacional para la competitividad estratégica internacional.

4.2 Resultados Descriptivos: Prueba de normalidad

Para efectuar el proceso de la prueba de normalidad se cumplió con las reglas estandarizadas.

a. Planteamiento de la hipótesis de normalidad

Hipótesis nula (Ho): Los datos tienen una distribución normal.

Hipótesis alterna (Ha): Los datos no tienen una distribución normal.

b. Valor de significancia:

Nivel de confianza: 95 %, 0,95

Margen de error, alfa 5 %, 0,05

c. Criterio de decisión:

Si valor $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Si valor $p \geq 0,05$ se acepta la hipótesis nula y rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 32

Resultados de la prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Administración Liberadora	,100	50	,200*	,966	50	,152
Competitividad Estratégica Internacional	,157	50	,004	,899	50	,000

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

De acuerdo a la tabla 32, considerando que los datos son $50 \leq 50$, correspondió al método de prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, siendo el valor de significancia de la variable administración liberadora $p=0,152 \geq 0,05$, datos paramétricos; para el caso de la variable competitividad estratégica internacional el valor $p=0,000 < 0,05$, datos no paramétricos, se eligió la prueba de hipótesis de Rho de Spearman.

De acuerdo a la regla general, si una de las variables es prueba paramétrica y la otra variable es prueba no paramétrica o viceversa, se opta por el método correlacional de Rho

de Spearman.

4.3 Resultados: Estadística inferencial

Para las pruebas de hipótesis general y pruebas de hipótesis específicas se consideró los siguientes criterios:

a. Valor de significancia:

Nivel de confianza: 95 %, 0,95

Margen de error, alfa 5 %, 0,05

b. Criterio de decisión:

Si valor $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Si valor $p \geq 0,05$ se acepta la hipótesis nula y rechaza la hipótesis alterna

c. Niveles o grados de correlación de Rho de Spearman

Tabla 33

Niveles o grados de la correlación de Rho de Spearman.

Niveles	Calificación de correlación
0 a 0.2	Muy baja o débil
<0.2 a 0.4	Bajo o débil
<0.4 a 0.6	Moderada
<0.6 a 0.8	Alta o fuerte
<0.8 a 1	Muy alta o fuerte

Fuente: Adaptado de Revista Habanera de Ciencias Médicas, vol. 8, núm. 2, abril-junio, 2009.

4.3.1 Prueba de hipótesis general

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula (H₀): La administración liberadora no influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024

Hipótesis alterna (H₁): La administración liberadora influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024

b. Prueba de hipótesis

Tabla 34

Correlación de la variable administración liberadora y la variable competitividad estratégica internacional.

		Administración Liberadora	Competitividad Estratégica Internacional
Rho de Spearman	Administración Liberadora	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,327*
		N	50
	Competitividad Estratégica Internacional	Coefficiente de correlación	,327*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a la tabla 34, el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,327, coeficiente de correlación positiva y de grado baja. Además, el nivel de significancia o valor (p) fue de 0,021 < 0,05 (alfa) lo que significó, que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que si existió relación significativa entre la variable administración liberadora y la variable competitividad estratégica internacional en una universidad privada de Lima. El coeficiente de determinación $R^2 (0,327)^2$ fue de 0,1069, determinándose que la variable administración liberadora influye en un 10.69% en la variable competitividad estratégica internacional de la universidad privada de Lima.

4.3.2 Prueba de hipótesis específicas

4.3.2.1 Prueba de hipótesis específica 1

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula (H₀): La gerencia de liderazgo no influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Hipótesis alterna (H₁): La gerencia de liderazgo influye significativamente en la

competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

b. Prueba de hipótesis:

Tabla 35

Correlación de la dimensión gerencia de liderazgo y la variable competitividad estratégica internacional

		Gerencia de Liderazgo	Competitividad Estratégica Internacional
Rho de Spearman	Gerencia de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50
	Competitividad Estratégica Internacional	Coefficiente de correlación	,534**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

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

De acuerdo a la tabla 35, el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,534 coeficiente de correlación positiva y de grado moderada. Además, el nivel de significancia o valor (p) fue de 0,000 <0,05 (alfa) lo que significó, que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que si existió relación significativa entre la dimensión gerencia de liderazgo y la variable competitividad estratégica internacional en una universidad privada de Lima. El coeficiente de determinación R^2 $(0,534)^2$ fue de 0,2851, lo que determinó, que la dimensión gerencia de liderazgo influye en un 28.51% en la variable competitividad estratégica internacional de la universidad privada de Lima.

4.3.2.2 Prueba de hipótesis específica 2

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula (Ho): El talento gerencial no influye significativamente en la

competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima.

Hipótesis alterna (Hi): El talento gerencial influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima.

b. Prueba de hipótesis

Tabla 36

Correlación de la dimensión talento gerencial y la variable competitividad estratégica internacional.

		Talento Gerencial		Competitividad Estratégica Internacional	
Rho de Spearman	Talento gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	,505**	,000
		Sig. (bilateral)	.		
		N	50		
	Competitividad estratégica internacional	Coefficiente de correlación	,505**	1,000	.
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	50		

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

De acuerdo a la tabla 36, el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,505 coeficiente de correlación positiva y de grado moderada. Además, el nivel de significancia o valor (p) fue de 0,000 <0,05 (alfa) lo que significó, que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que si existió relación significativa entre la dimensión talento gerencial y la variable competitividad estratégica internacional en una universidad privada de Lima. El coeficiente de determinación $R^2 (0,505)^2$ fue de 0,2550, lo que determinó que la dimensión talento gerencial influye en un 25.50% en la variable competitividad estratégica internacional de la universidad privada de Lima.

4.3.2.3 Prueba de hipótesis específica 3

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula (Ho): La gestión de la disrupción no influye significativamente en la

competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

Hipótesis alterna (Hi): La gestión de la disrupción influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024.

b. Prueba de hipótesis

Tabla 37

Correlación de la dimensión disrupción gerencial y la variable competitividad estratégica internacional

			Disrupción Gerencial	Competitividad Estratégica Internacional
Rho de Spearman	Disrupción gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	,750*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Competitividad estratégica internacional	Coefficiente de correlación	,750*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

De acuerdo a la tabla 37, el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,750 coeficiente de correlación positiva y de grado alta. Además, el nivel de significancia o valor (p) fue de $0,000 < 0,05$ (alfa) lo que significó, que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que si existió relación significativa entre la dimensión disrupción gerencial y la variable competitividad estratégica internacional en una universidad privada de Lima. El coeficiente de determinación $R^2 (0,750)^2$ fue de 0,5625, lo que determino, que la dimensión disrupción gerencial influye en un 56,25% en la variable competitividad estratégica internacional de la universidad privada de Lima.

4.3.2.4 Prueba de hipótesis específica 4

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula (Ho): La dirección de la diferenciación no influye

significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024

Hipótesis alterna (Hi): La dirección de la diferenciación influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024

b. Prueba de hipótesis

Tabla 38

Correlación de la dimensión dirección de la diferenciación y la variable competitividad estratégica internacional

		Dirección de la Diferenciación	Competitividad Estratégica Internacional
Rho de Spearman	Dirección de la diferenciación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,701
		N	50
Competitividad estratégica internacional	Competitividad estratégica internacional	Coefficiente de correlación	,701
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

De acuerdo a la tabla 38, el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,701 coeficiente de correlación positiva y de grado alta. Además, el nivel de significancia o valor (p) fue de 0,000 < 0,05 (alfa) lo que significó, que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que si existió relación significativa entre la dimensión dirección de la diferenciación y la variable competitividad estratégica internacional en una universidad privada de Lima. El coeficiente de determinación $R^2 (0,701)^2$ fue de 0,4914, lo que determinó, que la dimensión disrupción gerencial influye en un 49.14 % en la variable competitividad estratégica internacional de la universidad privada de Lima.

4.3.2.5 Prueba de hipótesis específica 5

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula (Ho): La gestión de la autonomía influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024

Hipótesis alterna (Hi): La gestión de la autonomía influye significativamente en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024

b. Prueba de hipótesis

Tabla 39

Correlación de la dimensión gestión de la autonomía y la variable competitividad estratégica internacional.

		Gestión de la Autonomía	Competitividad Estratégica Internacional
Rho de Spearman	Gestión de la Autonomía	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,546
		N	50
	Competitividad Estratégica Internacional	Coefficiente de correlación	,546
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	50

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

De acuerdo a la tabla 39, indico que el coeficiente Rho de Spearman fue de 0,546 coeficiente de correlación positiva y de grado moderada. Además, el nivel de significancia o valor (p) fue de 0,000 \geq 0,05 (alfa) lo que significó, que se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula. Se concluyó que si existió relación significativa entre la dimensión gestión de la autonomía y la variable competitividad internacional en una universidad privada de Lima. El coeficiente de determinación R^2 $(0,546)^2$ fue de 0,298116, lo que determinó, que la dimensión gestión de la autonomía no influye en un 29.81 % en la variable competitividad estratégica internacional de la universidad privada de Lima.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base a las investigaciones internacionales y nacionales y la base teórica de las variables de la administración liberadora y su influencia en la competitividad estratégica internacional, se encontraron los siguientes resultados:

Desde la percepción de los encuestados, según la tabla 20, se determina que la filosofía de la administración liberadora impactará en la competitividad estratégica de una universidad privada de Lima, este resultado coincide con la investigación de EL Khoury et al. (2024) La empresa liberada: investigación que plantea, que estudios actuales han demostrado que una empresa de administración liberada tiene relación con un alto desempeño y responde mejor a las expectativas de la sociedad actual, una sociedad con la característica de hipermóderna de autonomía, autoestima, compromiso y bienestar.

Así mismo, en los hallazgos encontrados por Jacques (2022) existe gran relación con la presente investigación. El estudio inició con la pregunta, ¿Es suficiente la libertad? Un caso exploratorio sobre los vínculos entre la administración de liberación y la teoría de la autodeterminación. Los resultados arrojaron, que la transformación de la liberación no fue un camino fácil, pero si permitió a los trabajadores experimentar un sentido de libertad, propósito y pertenencia en el desempeño de sus funciones.

En los resultados del estudio de Mattelin et al. (2023) también coinciden con la presente investigación. En el estudio se planteó las preguntas; ¿Qué se puede aprender de las empresas de gestión liberada? y ¿Cuáles son los efectos de la gestión liberada en las empresas?, bajo un diseño cuasi experimental de comparación de dos áreas de trabajo, una área con gestión liberada y otra área sin gestión liberada, la conclusión fue, que en el área con gestión liberadora se llegó a tener un efecto positivo en el desempeño social y administrativo de la empresa y la área sin gestión liberadora, no tuvo ningún efecto positivo.

En la investigación, según la tabla 26, el 92% de los encuestados, consideran que la universidad debe mejorar su situación competitiva internacional. Estos resultados se relacionan con los hallazgos de León (2011) quien considera que la globalización, la internacionalización y la necesidad debe dar respuesta inmediata a las demandas de la sociedad. La globalización está haciendo que las universidades deben cambiar sus estrategias, enfoques y gestiones institucionales. La creación conjunta de estrategias educativas, investigación e innovación en el caso de universidades estatales, están sujetos a sus estilos de gobiernos y estilos de dirección de sus autoridades y a una excesiva estandarización de los objetivos y procedimientos. Estas formas de dirección deben cambiar, por que obstaculizan a la creatividad, innovación organizacional y competitividad de las universidades.

Una investigación muy importante que se relaciona con el presente estudio, es el caso de Lovanirina y Kais (2019) estudio acerca de la empresa liberada, con la pregunta, ¿Palanca de bienestar y cambio tecnológico? Un estudio prospectivo basado en el método de escenarios. En base en el surgimiento de la nueva forma de organización del trabajo liberado en los últimos años en Francia, se desarrollaron entrevistas preliminares en profundidad que se realizaron en dos empresas liberadas, cuyos resultados garantizan la propuesta de la existencia de un impacto positivo de la gestión liberada en el bienestar y el cambio tecnológico en las empresas.

Respecto al objetivo específico 1, la gerencia de liderazgo influye en la competitividad estratégica internacional de la universidad, valor de significancia de $0,000 < 0,05$, se aceptó la hipótesis alterna, grado de correlación positiva y moderada Rho de Spearman 0,534 y a su vez el coeficiente de determinación de la influencia entre las variables, $R^2 (0,534)^2 = 28,51\%$. Los resultados de la investigación se relacionan con el estudio de Añazco (2022) en su tesis las habilidades gerenciales y la competitividad en la crisis sanitaria de las empresas mineras, cuyo objetivo fue establecer el grado de asociación

entre las variables. La población de estudio fueron 60 trabajadores directivos, los resultados de coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,562 y 0,653, correlación positiva moderada, significancia bilateral de p $0,000 < 0,05$, se concluyó que existió una relación significativa entre las dos variables. Dentro del marco teórico, los resultados están respaldados por Haas (2007) que según el gurú Peter Drucker, que el gerente líder como presidente ejecutivo debe trabajar para moldear la empresa, para crear nuevas oportunidades y realidades en las organizaciones y hacer más plana y más competitiva a una empresa. Así mismo el magnate Branson (2019) considera que la gerencia de liderazgo es aventurar a las organizaciones empresariales hacia nuevos rumbos y encontrar caminos muy viables que le permita a la organización innovar, cambiar y prosperar hacia la competitividad.

Respecto al objetivo específico 2, el talento gerencial, influye en la competitividad estratégica internacional de la universidad, valor de significancia de $0,000 < 0,05$, se aceptó la hipótesis alterna, grado de correlación positiva y moderada Rho de Spearman 0,505 y a su vez el coeficiente de determinación de la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente competitividad, $R^2 (0,505)^2 = 25,50\%$. Existe la investigación con similar resultado de Vásquez (2017) en su estudio de la gestión del talento humano que si se relaciona con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de una universidad. La metodología de investigación fue cuantitativa, diseño no experimental y corte transversal-correlacional, coeficiente de correlación de r de Pearson de 0.795 y 0.800 en las variables de estudio y una correlación positiva alta. En cuanto a la teoría, los resultados tienen respaldo por la teoría de Peters (2002) que el talento es lo raro, lo insólito, lo excepcional, lo diferente el disidente. El talento manda, el talento ha hecho aportaciones radicales y sustanciales en la sociedad, que fueron siempre los apasionados, contestarlos y rebeldes por ideas que chocaban con la cadena de mando, la jerarquía y la estandarización, quienes han

transformado el mundo y ha hecho organizaciones únicas y sobresalientes. Así mismo, los autores Michaels et al. (2001) consideran que el talento gerencial es responder a los retos de la globalización, de los avances de la tecnología y de las necesidades cambiantes de los consumidores. Señalan que gerentes que sepan de tecnología, asuman riesgos, emprendan globalmente, capaces de volver a concebir al negocio y de inspirar el talento de los colaboradores serán empresas sobresalientes y altamente competitivas.

Respecto al objetivo específico 3, la gestión de la disrupción influye en la competitividad estratégica internacional de la universidad, valor de significancia de $0,000 < 0,05$, se aceptó la hipótesis alterna, grado de correlación positiva y alta, Rho de Spearman 0,750, coeficiente de determinación de la influencia entre las variables, $R^2 (0,750)^2 = 56.25\%$. No se encontraron investigaciones respecto al tema gestión de disrupción. Con base a la teoría, el resultado está respaldado por lo señalado por Kriegel y Patler (2000) que la disrupción, es el rompimiento de la manera tradicional de gestionar una empresa, con formas nuevas excepcionales o formas únicas, de romper el molde, romperlo una y otra vez, de retar permanentemente el presente para abrirse paso hacia el futuro y el largo plazo, de inventar soluciones, día tras día para triunfar en el mundo incierto de hoy. Los resultados de la investigación también están respaldados por Collins y Hansen (2013) que la decisión de ruptura brusca con la realidad o la gestión de la disrupción conduce a una nueva regla distinta, permitiendo que las empresas de ruptura con excepcional habilidad, no reaccionan: crean, y no se limitan al simple éxito y que prosperan a pesar de la incertidumbre gracias a un pensamiento de gestión de ruptura.

Respecto al objetivo específico 4, la dirección de la diferenciación influye en la competitividad estratégica internacional de la universidad, valor de significancia de $0,000 < 0,05$, se aceptó la hipótesis alterna, grado de correlación positiva y alta, Rho de Spearman 0,701, coeficiente de determinación de la influencia de las variables, $R^2 (0,701)^2$

= 49.14%. En comparación a la teoría, los resultados de la investigación, están también respaldado Koontz (2005) que indica, que la dirección de la diferenciación es manejar alguna cualidad o cualidades únicas o como te distingues de los competidores, y no solo cumplir con las expectativas de los clientes. No basta satisfacción del cliente, hay sorprender al cliente con acciones deslumbrantes o acciones que el cliente no se imagina. También respalda los resultados Trout (2008) que la gestión de la diferenciación, significa ser distinto y excepcional en el producto y los servicios que se ofrece y que ser diferente es no ser igual, es ser único en su clase y eso permite competitividad sobresaliente.

Respecto al objetivo específico 5, la gestión de la autonomía influye en la competitividad estratégica internacional de la universidad, valor de significancia de $0,000 < 0,05$, se aceptó la hipótesis alterna, el grado de correlación fue positiva y moderada, Rho de Spearman 0,546, coeficiente de determinación de la influencia de las variables, $R^2 (0,546)^2 = 29.81\%$. Esto resultados en el marco de la teoría, se relaciona con Haas (2007) que señala, que Peter Drucker, fuerte defensor de la administración de la autonomía; Drucker establece, que, en vez de controlar a la gente, hay que liberar al potencial humano, para así crear explotar el talento. Así mismo Hastings y Meyer (2020) consideran que hay dos tendencias de dirigir a las empresas, una basado en normas y procesos estrictos o dirigir basado en una cultura de libertad con responsabilidad ofreciendo más libertad al potencial humano. La gran mayoría de empresas en el mundo aplican el enfoque de dirigir a las personas basado en normas y procesos, sin embargo, hay empresas de éxito mundial que dirigen a las personas basado en la libertad y responsabilidad, caso la empresa Google.

En el contexto nacional, no se pudieron identificar estudios de la teoría de administración liberadora y su influencia en la competitividad estratégica internacional en empresas peruanas, siendo un vacío en la presente investigación, lo que significa la necesidad

de investigar, si existen empresas peruanas que practican la teoría de la administración liberadora, en qué nivel lo practican y que resultados presentan en su gestión empresarial.

La investigación brinda evidencia de la influencia de la administración liberadora en la competitividad estratégica de una universidad privada de Lima, sin embargo, se debe considerar algunas limitaciones en la interpretación de los resultados. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue limitado a solo 50 personas, el estudio no considero a directivos de alta gerencia, directivos de plana mayor y personal profesional administrativo, lo que ha podido reducir la generalización de los hallazgos en comparación con muestras más grandes que si tienen alto nivel de generalización de los resultados (Naghi, 2010).

Y, en segundo lugar, los datos se han obtenido mediante cuestionarios auto-informados, lo que pudo haber originado sesgos de respuestas no sinceras o reales por dar buena imagen, por no expresar la verdad de forma consciente y dar respuestas involuntarias de tendencias a los extremos o tendencias centrales en la escala de medición de las preguntas (Naghi, 2010).

El estudio presentó grandes avances sobre el objeto de estudio, pero se sugiere futuras investigaciones. En primera instancia, la investigación solo se abocó a la sede principal de la universidad privada, futuras investigaciones podrían explorar estudios a toda la corporación universitaria de Lima Metropolitana, considerando al personal directivo de todos los niveles jerárquicos, docentes a tiempo completo y personal administrativo jerárquico y profesional de las diferentes áreas funcionales y así disponer de un estudio más completo y con mayor información.

En segunda instancia, se sugiere la realización de investigaciones a las estrategias o procesos de la universidad, tanto en los aspectos empresariales, administrativos y académicos para lograr hallazgos más reales y confiables de la teoría administrativa liberadora, dado que

los estudios de encuestas autoinformadas, de percepciones u opiniones, suelen presentar sesgos en la información y resultados.

En tercera instancia, se propone realizar investigaciones de tipo aplicada o investigaciones tecnológicas para implantar la teoría de la administración liberadora en la universidad privada de Lima, lo que permitirá demostrar resultados reales, con la limitación de que estos tipos de investigaciones son a largo plazo.

Por último, se sugiere hacer extensivo la realización de estudios en las universidades top del Perú y en universidades peruanas que figuran en el ranking de competitividad mundial, y así conocer, si dichas universidades aplican la teoría de la administración liberadora o que filosofía de administración desarrollan que les está permitiendo lograr buen nivel de competitividad.

VI. CONCLUSIONES

Primera conclusión:

La administración liberadora y la competitividad estratégica internacional, presentan una correlación positiva y baja (Rho de Spearman=0,327) y existe una relación significativamente ($p=0.021$) entre las dos variables, se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de determinación $R^2(0,327)^2 = 0,1069$, indica 10,69 % de influencia de la variable administración liberadora.

Segunda conclusión:

La gerencia de liderazgo y la competitividad estratégica internacional, presentan una correlación positiva y moderada (Rho de Spearman=0,534) y existe una relación significativamente ($p=0.000$), se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de determinación $R^2(0,534)^2 = 0,2851$, indica 28.51 % de influencia de la dimensión gerencia de liderazgo.

Tercera conclusión:

El talento gerencial y la competitividad estratégica internacional, presentan una correlación positiva y moderada (Rho de Spearman=0,505) y existe una relación significativamente ($p=0.000$), se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de determinación $R^2(0,505)^2 = 0,2550$, indica 25,50 % de influencia de la dimensión talento de gerencial.

Cuarta conclusión:

La disrupción gerencial y la competitividad estratégica internacional, presentan una correlación positiva y alta (Rho de Spearman=0,750) y existe una relación significativamente ($p=0.000$), se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de determinación $R^2(0,750)^2 = 0,5625$, indica 56.25 % de influencia de la dimensión gestión de la disrupción.

Quinta conclusión:

La dirección de la diferenciación y la competitividad estratégica internacional, presentan una correlación positiva y alta (Rho de Spearman=0,701) y existe una relación

significativamente ($p=0.000$), se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de determinación $R^2 (0,701)^2 = 0,4914$, indica 49,14 % de influencia de la dimensión dirección de la diferenciación.

Sexta conclusión:

La gestión de la autonomía y la competitividad estratégica internacional, presentan una correlación positiva y moderada (Rho de Spearman=0,546) y existe una relación significativamente ($p=0.000$), se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de determinación $R^2 (0,546)^2 = 0,2981$, indica 29,81 % de influencia de la dimensión gestión de la autonomía.

VII. RECOMENDACIONES

Primera recomendación:

Se recomienda a la universidad adoptar la teoría de la administración liberadora, basado en los ejes estratégicos; dirección de liderazgo, talento directivo, gestión disruptiva, gestión de la diferenciación y gestión de la autonomía, lo que le permitirá a la universidad; crear conocimiento, generar nuevas propuestas de valor, crear ventajas competitivas en sus productos, servicios y procesos, y de ser una organización de innovación y cambio permanente superior y así lograr competitividad estratégica internacional.

Segunda recomendación:

Se recomienda a la gerencia de la universidad, adoptar un estilo de gerencia de liderazgo, basado en prácticas; pensamiento estratégico, innovación y cambio emergente, rompimiento de reglas, gestión participativa plena y gerencia con calidad humana, y así permita a la administración de la universidad, de ser una gerencia virtuosa de liderazgo, y siempre en el propósito de lograr competitividad estratégica internacional.

Tercera recomendación:

Se recomienda a la gerencia de la universidad y a los directivos de plana mayor adoptar prácticas administrativas y organizacionales de búsqueda de lo diferente, de lo excepcional y de lo imposible; que permita que la gerencia y directivos desarrollen talento gerencial y se contribuya a la competitividad estratégica internacional de la institución universitaria.

Cuarta recomendación:

Se recomienda a la gerencia de la universidad desarrollar una dirección de disrupción, donde se promueva prácticas administrativas y organizacionales de romper reglas convencionales organizacionales, una dirección de puertas abiertas, la apertura constante a nuevas ideas, la tolerancia al fracaso por nuevas ideas, una gestión de la experimentación y

riesgo, en el propósito de la creación de nuevo conocimiento, nuevas propuestas de valor y ventajas competitivas únicas, para la lograr competitividad internacional.

Quinta recomendación:

Se recomienda a la administración de la universidad, adoptar un estilo directivo de gestión de la diferenciación, basado en prácticas; búsqueda de nuevas ideas, nuevos caminos, procesos organizacionales diferenciados, participación plena para un sistema de críticas a los estilos convencionales, búsqueda de ventajas competitivas de forma constante y la lucha contra prácticas administrativas y empresariales excesivamente estandarizadas, que contribuyan a la diferenciación de la universidad frente a otras universidades y por lo tanto al logro de la competitividad internacional.

Sexta recomendación:

Se recomienda a la gerencia de la universidad, adoptar una política de cultura de la libertad con responsabilidad y competitividad, basado en una gestión de la autonomía en los niveles administrativos y organizacionales, promoviendo equipos de trabajo autónomos, evitando manuales y reglamentos excesivamente burocráticos y adoptando una estructura más horizontal y flexible, en el propósito de generar nuevo conocimiento y nuevas propuestas de valor para lograr competitividad internacional.

VIII. REFERENCIAS

- Añazco, C. (2022). *Habilidades gerenciales y la competitividad en la crisis sanitaria de las empresas mineras del Cantón Portovelo*. [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107324/A%C3%B1azco_ACL-SD.pdf?sequence=1
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación: Para administración y economía*. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Birla, M. (2005). *FedEx cumple*. Grupo Editorial Norma S.A.
- Bocanegra, O. (2021). *Gestión empresarial y la competitividad de la empresa Victen Contratistas S.A.C.* [Tesis Maestría, Universidad Privada del Norte, Trujillo].
<https://hdl.handle.net/11537/25819>
- Branson, R. (2019). *El estilo Virgin*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A
- Calvay, J. (2022). *La cultura organizacional y la competitividad en la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, 2021*. [Tesis doctorado, Universidad del Callao Lima].
<https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/7313>
- Collins, J. y Porras, J. (1997). *Empresas que perduran*. Editorial Norma S.A.
- Collins, J. (2001). *Empresas que sobresalen*. Editorial Norma S.A.
- Collins, J. & Hansen, M. (2011). *Empresas Grandiosas*. Editorial Norma S.A.
- Champy, J. (1995). *Reingeniería en la Gerencia*. Editorial Norma S.A.
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. y Peters, T. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (1999). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana S.A.
- El Comercio (03 de octubre 2023). Estas son las 10 mejores universidades del Perú según

- SUNEDU. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/respuestas/que/las-10-mejores-universidades-del-peru-segun-la-sunedu-unmsm-uni-upch-tdpe-noticia/>
- EL Khoury, M., Jaouen, A. y Sammut, S. (2024). La empresa liberada: un enfoque integrador que involucra sociocracia, holocracia, organización espagueti, gestión 3.0 y organización verde azulado. *ELSERVIER*, (40).
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101312>
- Gerry, J. y Kevan, S. (2001). *Dirección estratégica*. Editorial Pearson Educación S.A.
- Girard, B. (2006). *El modelo Google: Una revolución administrativa*. Grupo editorial Norma S.A.
- Gilbert, P., Teglberg, A y Raulet-Croset, A. (2023). La empresa liberada, ¿una innovación radical o un avatar madre de la gestión participativa? *Revista HAL*, 14-23.
<https://hal.science/hal-04005432/>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Editorial CENGAGE Learning.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. McGraw Hill.
- Haas, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hastings, R. y Meyer, E. (2020). *Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinención*. Penguin Random House Grupo Editorial S.A.
- Heller, R. (2005). *Jack Welch*. Editorial Orbis Ventures S.A.C.
- Hill, S. y Rifkin, G. (1999). *Marketing radical*. Editorial Norma S.A.
- Hitt, M., Ireland, R. y R. Hoskisson (2008). *Administración estratégica; competitividad y globalización*. International Thompson Editores S.A.
- Hoffer, J. (2006). *El estilo Southwest Airlines: cómo gestionar las relaciones para obtener un gran rendimiento*. Editorial Planeta Colombina S.A.
- Hotcurses Latinoamericana. (2024). QS World University Rankings: las mejores universidades del mundo 2024-2025.

<https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study/rankings/qs-world.html>

- Jennings, J. y Haughton, L. (2001). *No son los grandes los que se comen a los Pequeños, son los más veloces los que se comen a los lentos*. Grupo Editorial Norma S.A.
- Kears, D. y Nardler, D. (1993). *Xerox Profetas en la oscuridad*. McGraw-Hill.
- Klaric, J. (2012). *Estamos ciegos*. Editorial Planeta Perú S.A.
- Kiernan, M. (1996). *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kriegel, R. y Patler, L. (2001). *Si no está roto rómpalo: Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante*. Amat Editorial.
- Kriegel, R. y Brandt, D. (1996). *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*. Grupo Editorial Norma S.A.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler; como crear, ganar y dominar mercados*. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Kotler, P. y Trías, F. (2003). *Marketing lateral*. Pearson Educación S.A.
- Kotler, P. y Trías, F. (2011). *Innova para ganar*. Ediciones Urano S.A.
- Kotler, P. y Kotler, M. (2018). *Ocho maneras de crecer*. LID Editorial empresarial.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kriegel, R. y Patler, L. (2001). *Si no está roto rómpalo: Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante*. Amat Editorial.
- Kriegel, R. y Brandt, D. (1996). *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*. Grupo Editorial Norma S.A.
- Kunczmarski, T. (1997). *Innovación: Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia*. McGraw-Hill
- Jacques, Ch. (2022). *¿Es suficiente la libertad? Un estudio de caso exploratorio sobre los vínculos entre la gestión de la liberación y la teoría de la autodeterminación*. [Tesis

- de Maestría] Universidad de Ottawa, Canadá.
- Lovanirina, L. y Kais, G. (2019). Empresa liberada, ¿palanca de bienestar y cambio tecnológico? Un estudio prospectivo basado en el método de escenarios. *ELSEVIER*, (140), 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.011>
- León, G. (mayo -agosto 2011). Nuevos enfoques para la gestión estratégica de I+D e innovación en las universidades. *Red de Información educativa, Redined*, (355), 83-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638870>
- Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Editorial Norma S.A.
- Mattelin, C., Dubey A. y Battistelli, M. (2023). Innovaciones empresariales y desempeño social: ¿Cuáles son los efectos de adoptar las prácticas de la empresa liberada? *Revista científica erudit*, 27(4), 77-91. <https://doi.org/10.59876/a-9f8k-mx67>
- Matsushita, K. (1980). *El secreto de mi éxito: Cualidades necesarias de un gerente*. PHP Institute International, Inc.
- Martínez, R., Tuya, C., Martínez, M., Pérez, A. y Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). <https://www.redalyc.org/pdf/1804/180414044017.pdf>
- Mentor. (s.f.). *Ranking de las mejores universidades del Perú 2024*. <https://mentor.pe/ranking-mejores-universidades-peru/scimago/>
- Michaels, E., Hanfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Grupo editorial Norma S.A.
- Naghi, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa S.A.
- Nordstrom, K. y Ridderstrale, J. (2006). *Funky Business; El talento mueve el capital*. Pearson Prentice Hill
- Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal*. Oxford University Press.
- Peters, T. (1993). *La gerencia liberadora*. Editorial Atlántida S.A.

- Peters, T. (1994). *El seminario de Tom Peters I*. Editorial Atlántida.
- Peters, T. (1995). *El seminario de Tom Peters II*. Editorial Atlántida.
- Peters, T. (2002). *El fracaso de lo ordinario: Buscando la diferenciación*. Ediciones Nowtilus S.L.
- Peters, T. (2002). *Ser y permanecer excepcional: Como crear y mantener una empresa con Alta Desviación Estándar*. Ediciones Nowtilus S.L.
- Ranking de Shanghai (2023). *Ranking de las mejores universidades del mundo 2023*. Madrid
<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>
- Ridderstrale, J. y Nordstrom, K. (2006) *Funky Business: El talento mueve al capital*.
Pearson Prentice Hall
- Thompson Jr A., Strickland III, A. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica*. Editorial McGraw-Hill.
- Vásquez J. (2017). *La gestión del talento humano y su relación con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de Lima, 2015* [Tesis Doctorado en Administración, Universidad Alas Peruanas].
<https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/7200>
- White, S. y Patton, G. (2004). *Nuevas ideas sobre las nuevas ideas*. Grupo Editorial Norma S.A.

IX. ANEXOS

Anexo1: De la propuesta

Propuesta de Administración Liberadora para la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 Justificación

La teoría de la administración liberadora nace con el gurú de gurús Tom Peters en su obra Peters (1993) Gerencia liberadora, posteriormente afirmado en sus obras; Peters (1998) Circulo de la innovación, Peters (2002) El talento, Peters (2002) Ser y permanecer excepcional, Peters (2002) El fracaso de lo ordinario. Peters (1993) investigó a inicios de la década de los 90 del siglo pasado, que muchas empresas venían aplicando el enfoque de la gerencia liberadora y con excelentes resultados, tal es caso de: EDS – Electronic Data Systems con sus principios de libertad, flexibilidad y disciplina; Unión Pacific Railroad y sus reglas de la gente lo primero, estructura horizontal y estar cerca al cliente y TITFLEX empresa que elimino la jungla de burocracia, con el principios simplemente hazlo y velocidad en los procesos de negocios.

En años posteriores se publicaron algunas obras muy importantes relacionados con la teoría de la administración liberadora, estas obras son: Hastings (2020); Collins y Hansen (2011); Haas (2007); Kriegel y Patler (2000); Gubman (2000); Champy (1995); Collins (2002); Kotler y Trías (2003); White y Wright (2004); Kunczmarski (1997); Girard (2006), Branson (2019); Valdés (2004); Kearns y Nardler (1993); Birla (2005); Hill y Rifkin (1999) y Ridderstrale Nordstrom (2006)

Reiterando lo mencionado en el capítulo I, planteamiento del problema de esta investigación, existen empresas prestigiosas en el contexto mundial que aplican los principios de la administración liberadora con éxito y que le has permitido y permite ser

empresas competitivas internacionalmente, tal es caso; Hastings y Meyer (2020) que investigaron a la Netflix, en la obra “Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinención, Branson (2019) en su obra “El estilo Virgin”, Kearns y Nardler (1993) obra “Xerox: profetas en la oscuridad”, Girard (2007) en su obra “El modelo Google” y Hill y Rifkin (1999) en la obra “Marketing Radical” que puede ser relativo a administración radical, mencionan a algunas empresas exitosas de clase mundial y que son sobresalientes en competitividad internacional, como es; Harvard Business School, Snap-on Tools, EMC Corporation, Boston Beer Company, Harley. Davidson, Nacional Basketball y Iams Company, empresas todas ellas que practica el marketing radical al estilo administración liberadora y con mucho éxito.

La teoría de la administración liberadora de acuerdo a Peters (1993) y autores mencionados líneas arriba, garantiza que una empresa mejore notablemente su competitividad nacional e internacional. Consideran también que la teoría de la administración liberadora, como una nueva filosofía administrativa o gerencial; crea conocimiento, promueve la innovación radical permanente, abandona reglas administrativas y organizacionales convencionales que en los tiempos actuales no tienen cabida, desarrolla y explota el talento, crea nuevas propuestas de valor, crea ventajas competitivas y en especial logra competitividad estratégica internacional.

David M. Kelley. Fundador IDEO Product Development, decía: “Lo más importante que aprendí de las grandes compañías es que la creatividad se desestimula cuando todo el mundo tiene que seguir las reglas”

Basado en la teoría de Peters (1993) padre de la teoría de la administración liberadora y autores relacionados, la teoría de gerencial liberadora está basado en los principios: Talento gerencial, dirección de la excepción o de lo extraordinario, gestión de la autonomía, organización horizontal y flexible, gerencia de liderazgo, gestión de la

disrupción (romper reglas convencionales), gestión de la innovación radical, gestión del cambio radical, gestión de la diversidad, pensamiento estratégico y pensamiento lateral.

En consideración a todo lo anterior se formula una propuesta de administración liberadora para la universidad privada con el propósito que la universidad logre competitividad estratégica internacional y sea una institución excepcional o extraordinaria en el país y en el contexto mundial.

1.2 Finalidad de la propuesta

La finalidad de la presente propuesta, es presentar principios para una nueva filosofía de administración para una universidad privada, que le permita lograr competitividad estratégica internacional, basado en la teoría de la administración liberadora.

*“Hacer de la universidad un lugar diferente y sobresaliente, con características peculiares, donde el talento y las nuevas reglas sean la norma”,
como dijo Jack Welch*

“En esta empresa la única regla es, que no existen reglas”

1.3 Objetivos de la propuesta

La propuesta de implementar la teoría de la administración liberadora para la universidad está basada en los siguientes objetivos:

- a) Una universidad que logre competitividad estratégica internacional.
- b) Una universidad que adopte la teoría de la administración liberadora para la mejora de su competitividad empresarial internacional.
- c) Una universidad pionera del conocimiento tecnológico, científico y humanístico.
- d) Una universidad de innovación y cambio constante.
- e) Una universidad pionera de nuevos paradigmas.
- f) Universidad disruptiva de las ideas y prácticas convencionales.

- g) Una universidad humanística y competitiva
- h) Una universidad del talento empresarial y organizacional.
- i) Una universidad con una reputación como el lugar de trabajo que atraiga a los mejores y más brillantes.

1.4 Bases para la implantación de la nueva filosofía de administración liberadora

Implantar la nueva filosofía de administración liberadora en la universidad exige ciertas pautas o bases que se debe diseñar y cumplir.

A continuación, se presentan algunas bases para dicha implantación:

- A. Compromiso de la alta gerencia para la implantación de la nueva filosofía de administración en la universidad.
- B. Conformación de un equipo (Interno o Externo) especializado en el tema de administración liberadora.
- C. Difusión y sensibilización de la necesidad de implantar la teoría de la administración liberadora en toda la universidad.
- D. Programa de capacitación para directivos de todos los niveles organizacionales de la universidad sobre la teoría de la administración liberadora.
- E. Programa de capacitación para los docentes universitario acerca de la teoría de la administración liberadora.
- F. Programa de capacitación para todo el personal operacional administrativo y técnico acerca de la filosofía de administración liberadora.
- G. Plan piloto de aplicación de la teoría de administración liberadora en algunas áreas administrativas y/o técnicas no críticas de la sede central universidad.
- H. Evaluación y medidas correctivas de los resultados.

Implantación de la nueva filosofía a nivel de todas las sedes de la universidad

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DE UNIVERSIDAD

2.1 Análisis de la competitividad de la universidad

Según el ranking QS 2023 de las 500 mejores universidades del mundo, clasificación **QS Rankings** (en inglés, *QS World University Rankings*) es una ordenación anual de 800 universidades del mundo dispuestas con un criterio de jerarquía. Publicada por la compañía Quacquarelli Symonds (QS), en dicha clasificación, no figura la universidad bajo estudio, así mismo no figura ninguna universidad peruana. no figura en los rankings de las mejores universidades del mundo, según la publicación de Mentor (enero-2024) en base a la lista de SUNEDU, Ranking Histórico de Universidades 2024, son 57 universidades las que forman parte del ranking histórico y obtuvieron un puntaje mayor a "0", siendo "100" el mayor puntaje, en dicho ranking la universidad en investigación figura alrededor del puesto 50. Sin embargo, la universidad realiza grandes inversiones en infraestructura, implementación de oficinas y ambientes académicos, tiene como eje estratégico la expansión nacional, pero no se aprecia, la política de competitividad internacional, y requiere la mejora notable en el contexto de la innovación y creación de conocimiento.

2.2. Análisis de las fortalezas y debilidades de la universidad

2.2.1 Fortalezas de la universidad

- a) Buen prestigio en los niveles socio económicos "B" inferior y "C" superior
- b) Cuenta con muchas sedes a nivel de Lima y a nivel nacional
- c) Su infraestructura es moderna y muy implementada
- d) Buena implementación tecnológica digital e informática
- e) Procesos operativos administrativos y técnicos eficientes
- f) Nivel de satisfacción de la comunidad estudiantil de nivel bueno

2.2.2 Debilidades de la universidad

- a) No figura en los rankings de las mejores universidades del mundo.
- b) No figura en ranking de las 20 mejores universidades del Perú.
- c) Nivel de innovación empresarial débil.
- d) Nivel de creación de conocimiento débil.
- e) Organización centralizada y jerárquica.
- f) Mínimo nivel de participación para el personal en gestión de la innovación, cambio y mejoramiento organizacional.
- g) Bajo nivel de participación en la toma de decisiones organizacionales.
- h) Se adolece un verdadero plan de trabajo en equipo.
- i) Excesiva estandarización en los procesos administrativos y académicos.

2.3 Actual modelo organizacional de la universidad

En base a las debilidades organizacionales de la universidad, esta empresa presenta un modelo de “Organización Mecánica”:

Naturaleza del modelo de organización de la universidad - “Organización Mecánica”

Sistema formalista	Basado en normas y reglamentos rígidas y excesivas
Sistema burocrático	Basado en funciones y procedimientos legalistas y excesivamente formalista
Estructura Organizacional vertical	Basado en la cadena de mando jerárquica de estilo rígido
Sistema de dirección	Basado en una dirección de mando y control
Organización funcional	Trabajo individualista y fragmentado

Características del modelo organizacional mecánico

Competencia interna
Los errores se castigan
Temor al cambio
Las críticas son un dolor de cabeza
Dirección de yo mando tu obedeces
Evaluación del trabajador
Dirección por jefes
Trabajo individualista

Efectos del modelo organizacional mecánico

Efectos del modelo organizacional mecánico
Políticas dictatoriales de la gerencia
Concentración del poder en los altos niveles directivos
Frustración del personal por no expresar sus ideas
Falta de identificación y lealtad del personal
Obsolescencia organizacional, organización tradicionalista
Innovación y cambio restringido
Statu quo

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN LIBERADORA DE LA UNIVERSIDAD

3.1 Filosofía corporativa

3.1.1 Principios corporativos

- a. Ir contra la corriente
- b. Asumir riesgos
- c. Considerar que el fracaso es importante para el aprendizaje

- d. Innovación y cambio constante
- e. Romper reglas convencionales
- f. Búsqueda de lo imposible
- g. Que la mejor idea gane

3.1.2 Valores corporativos

- a. Estabilidad laboral para la comunidad universitaria (no existe el despido)
- b. Una universidad como en familia
- c. El personal es lo más valioso
- d. Clima organizacional virtuoso
- e. Cordialidad total
- f. Cultura de libertad e iniciativa
- g. La diversidad y su gran valor

3.2. Modelo organizacional de administración liberadora para la universidad

A continuación, se presenta una propuesta de adopción de un “Nuevo modelo organizacional basado en un sistema orgánico” para la universidad:

Naturaleza del modelo organizacional orgánico

Sistema de libertad	Predominio del talento y la creatividad
Sistema dinámico	Basado en la gestión del conocimiento, las habilidades y capacidades del personal
Estructura organizacional Horizontal	Basado en el espíritu de trabajo en equipo
Sistema de dirección	Basado en una dirección de liderazgo con espíritu humano

Características del modelo organizacional orgánico

Competencia externa
Los errores se premian y felicitan por las iniciativas
El cambio es la rutina diaria
Las criticas permiten el progreso
Dirección participativa
Dar libertad para crear e innovar
Dirección por lideres
Trabajo en equipo autónomos

Efectos del modelo organizacional orgánico

Ambiente competitivo y creativo
Ambiente creativo e innovador
Alta motivación del personal
Éxito por el sistema participativo
Las criticas permiten el progreso
Identificación y lealtad del personal
Confianza para expresar las ideas
Cooperación plena del personal
Trabajo en equipo virtuoso

3.3 Perfil de gerencia liberadora

La alta gerencia y los ejecutivos deben manejar cuatro capacidades elementales para contribuir a la implantación de la teoría de la gerencia liberadora

Capacidades administrativas de la gerencia

- Pensamiento liberador
- Mentalidad por procesos
- Innovador
-Gestor del cambio

- Dirección de liderazgo
- Gestor del conocimiento
- Dirección participativa
- Planeamiento dinámico y emergente
- Dirección de puertas abiertas

Capacidades de comportamiento de la gerencia

- Comprensión por el fracaso
- Integracionista
- Actitud positiva
- Calidad humana (trato y cordialidad)
- Pensamiento abierto (a las críticas)
- Mentalidad ganadora
- Integridad y justicia

Capacidades de administración liberadora de la gerencia

- Sentido iconoclasta
- Pensamiento estratégico
- Saber ir contra la corriente
- Idealista y mirar lo imposible
- Gestión itinerante, estar en el campo de batalla. Peters (2000).
- Arriesgue, primero salte luego mire. Peters (1998).
- Rompa las reglas, si no está roto. Kriegel y Patler (2000).

3.4 Estructura organizacional liberadora

Las características que debe disponer la estructura organizacional de la universidad deben estar fundamentado en los siguientes principios:

- A. Creación de la gerencia corporativa del conocimiento
- B. Creación de la gerencia de la innovación y cambio
- C. Creación de la gerencia corporativa de la actitud.
- D. Estructura organizacional basado en la teoría de administración por procesos
- F. Adoptar una estructura organizacional horizontal y flexible para lograr estándares de agilidad para la innovación y cambio.
- G. Es factible una gerencia triunvirato al estilo exitoso de Google, Girard (2006), formado por tres gerentes corporativos (un gerente especialidad de administración, un gerente de especialidad académica y un gerente d especialidad negocios internacionales).

CAPÍTULO IV

EJES ESTRATÉGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN LIBERADORA

4.4 Ejes estratégicos de administración liberadora para la universidad.

A continuación, se presenta principios o pautas en base a los ejes estratégicos de la administración liberadora para la adopción de la nueva filosofía de administración en la universidad.

4.4.1 Innovación permanente

“Las mejores empresas en el mundo tienen una cultura de innovación”

(Birla, 2005, citado por Peter Cheese, socio gerente de Accenture, Londres, 2003).

Principios para una innovación efectiva y superior:

- A. Se debe institucionalizar la innovación con la frase, que gane la mejor idea
- B. Dar libertad de fracasar para ir y volver a intentar. Considerar que el fracaso es parte de la innovación.

- C. Considerar a todo el personal, que, si no se entiende la innovación, no se entiende los negocios.
- D. Considerar que la innovación es soltarse del mundo de ayer para ganar la, libertad de crear futuro.
- E. Búsqueda de lo diferente y apuntar alto para generar innovación y la autorrenovación genuina y constante.
- F. La gerencia o CEO debe adoptar un comportamiento de optimismo, animado y positivo para la innovación. Kunczmarski (1997).
- G. Promover el fanatismo de la innovación; Intentar, probar, lucha por las ideas, confiar en los locos y raros de la innovación. Peters (1986).
- H. La gerencia debe ser responsable de crear una cultura de crear. Kotler y Trías (2011)
- I. Eliminar el miedo al error, fracaso y miedo a la represalia por las nuevas ideas. Kotler y Trías (2011)

4.4.2 Cambio permanente

Principios para implantar un proceso de cambio permanente y efectivo en la universidad:

- A. La gerencia permanentemente debe buscar el cambio, responder y aprovechar como oportunidades para crear ventajas competitivas.
- B. El ritmo de cambio de la universidad debe ser mayor al ritmo de cambio afuera, para evitar el fin de la institución. (Jack Welch).
- C. Se debe cuestionar todo y en todo momento y no ser un reescribidor del conocimiento. (Sabeer Bhatia, citado por Jennings y Haughton, 2001).
- D. La gerencia debe evaluar el riesgo, la curiosidad, la imaginación, el aporte de ideas geniales, los fracasos éxitos y el talento de la gente. Peters (1998).
- E. Pensamiento dispuesto al cambio, premie los intentos y no castigue los errores por el

cambio. Kriegel y Brandt (1996).

4.4.3 Gestión del conocimiento

“El progreso proviene de las personas que piensan contra la corriente. Si no hay disidentes, no se avanza”

(Birla, 2005, citado por Saw Ken, director de Microsoft Singapur 1999)

Principios para gestionar el conocimiento, la creación de conocimiento y manejar el conocimiento sobresaliente:

- A. Aprovechar mejor la tecnología para que todo el personal tenga la información oportuna y se conviertan en personas potenciales de ideas y sugerencias.
- B. Creación de propuestas de valor diferentes y muy útiles para el mercado laboral y mercado social en general.
- C. Creación de un ambiente seguro y abierto para la expresión y aceptación de ideas creativas e innovadoras. Birla (2005).
- D. Una política de apoyo al personal de la universidad para mejorar y ampliar continuamente sus conocimientos y destrezas. Birla (2005)

4.4.4 Gestión de la diversidad

- A. Formación de equipos autónomos, equipos con libertad para la innovación y cambio constante
- B. Formación de equipos multifuncionales, equipos de todas las áreas para decisiones corporativas.
- C. Formación de equipos reducidos para proyectos de nuevas ideas
- D. Tener acceso a la información.
- E. Organización del trabajo en equipo para que las personas tengan la autoridad para cumplir su trabajo.
- F. Construir comunidades de práctica empresarial autodirigidas en que el personal tenga

libertad para actuar, arriesgar y la oportunidad de contribuir a la organización.

G. Equipos de trabajo con incitativa, que corren riesgos, se adaptan al cambio, abiertos a la información, de juzgar y ser juzgados y que respondan a los actos y aceptar la responsabilidad. Champy (1995).

H. Aprovechar la diversidad de razas, religiones, sexos, ideas, conocimientos, filosofías, especialidades convirtiéndoles en ventaja competitiva para la universidad.

I. La diversidad crea una y solo una cosa: oportunidades. Peters (1995).

J. El mundo de los negocios es global y esta enloquecido y la solución para enfrentar este entorno está en la generación de ideas y las ideas se crea a base de encontronazos y diferentes formas de pensar y eso es la diversidad. Peters (1995).

K. Un equipo de trabajo formado por hombres, mujeres, jóvenes, experimentados, de diferentes regiones, provenientes de distintas universidades, etc. es una verdadera diversidad que crea ideas. Peters (1995).

4.4.5 Gestión de la disrupción

A. Permitir que el personal se sacuda de la burocracia para crear nuevas reglas.

B. Promover la sinceridad alentando a formular críticas constructivas de todos los colaboradores (decir lo que se piensa con una intención positiva)

C. Eliminar los controles que obstruyen a la iniciativa, la innovación y las ideas.

D. Mentalidad de rómulo, la universidad no debe competir, debe crear su propio juego, no se puede practicar lo mismo que hace la competencia, al crear su propio juego puede lograr ventajas competitivas. (Kriegel y Patler (2000).

E. Abandonar la idea de la disciplina corporativa y aplicar la idea del espíritu corporativo de crear una cultura de voluntad aprendida y responsabilidad. Champy (1995).

F. Los directivos y personal de la universidad deben estar dispuestos a rebelarse contra sus propias conclusiones, con una mente abierta a toda posibilidad incluso imposibilidad

y una mente profundamente de indagación y fe. Champy (1995).

G. Dejar del modo de actuar perfeccionista. Champy (1995).

4.4.6 Talento gerencial

A. La gerencia debe animar a retar el statu quo.

B. La gerencia debe adoptar un papel de iconoclasta, es decir, saber crear mercados con productos creativos, al estilo Google de (Brin y Page) ante de la creación del navegador Google Chrome.

C. La gerencia debe mirar lo diferente y apuntar a lo difícil. Drucker (2000)

D. La gerencia debe pensar en términos de la búsqueda de lo diferente, lo excepcional, lo asombroso y extraordinario. Peters (2000)

E. Para explotar el talento, la imaginación y la ruptura se debe desorganizar y liberar la empresa. Peters (1995).

G. Desafie las reglas, si no, no hay innovación y éxito. Kriegel y Brandt (1996).

4.4.7 Gerencia de liderazgo

“La gerencia al estilo policial, frio, analítico, decidor, especialista del no y juez, se ha acabado, es un peligro para toda organización” Peters (1986)

A. La gerencia debe adoptar el credo de la administración de hacerlo bien y luego continuar. El nuevo credo debe ser; hacerlo bien y luego hacerlo mejor, y mejor, y mejor. Y más aún hacer otra cosa distinta. Champy (1995).

B. Acabar con la burocracia quitando niveles de gerencia y volviendo ágil a la organización.

C. Que el trabajo de la gerencia eliminar los obstáculos y retar al personal al personal que puedan crear conocimiento y desarrollen su imaginación.

D. Animar al personal para que en el trabajo se diviertan y lo disfruten.

E. La gerencia debe cumplir una gestión de itinerante, allí donde está la información real

y cruda. Estar en contacto directo con el personal. Peters (1993).

F. Una gerencia de participación del personal, fomentado el desarrollo en la colaboración de ideas y la obtención del compromiso para la ejecución de las ideas. Birla (2005).

G. La gerencia de estimular la moral, ser nutricio de campeones, descubrir héroes y facilitar el trabajo. Peters (1986)

4.4.8 Pensamiento estratégico

A. La gerencia corporativa y la gerencia intermedia debe adoptar la constancia de la visión de futuro.

B. Debe ser política constante de la universidad la búsqueda de nuevas oportunidades empresariales y organizacionales.

C. La gerencia debe abandonar la manera de pensar monísticamente, hacia un modo de pensamiento pluralista.

4.4.9 Gestión de la autonomía

A. Forjar un sistema donde predomine el aprendizaje y los fracasos se vean como oportunidades para aprender

B. Permitir que el personal se salga de las políticas cuando las circunstancias lo justifiquen y sean beneficiosas para la universidad.

C. Adoptar una política de dar cabida a horarios de trabajo flexibles y no tradicionales.

D. Crear ambientes que permita que la gente exprese sus personalidades, los equipos de trabajo se formen de un momento a otro y se rechace los grupos funcionales.

E. Según Peter Drucker, liberar y movilizar las energías para crear conocimiento y nuevas propuestas de valor debe ser el propósito de la universidad. Haas (2007)

Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: *Administración liberadora y su influencia en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024*

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
Problema General	Objetivo general	Hipótesis General	Variable independiente: Administración Liberadora	1. Gerencia de liderazgo 2. Talento Gerencial 3. Gestión de la Disrupción 4. Dirección de la Diferenciación 5. Gestión de la Autonomía	Tipo de investigación por su naturaleza: Básica Enfoque de la investigación: Cuantitativo Alcance de la investigación: Descriptivo - Correlacional-Causal Diseño de la investigación: No experimental
¿De qué manera la administración liberadora influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?	¿Conocer de qué manera la administración liberadora influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?	La administración liberadora influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
1. ¿De qué manera la gerencia de liderazgo influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?	1. Conocer de qué manera la gerencia de liderazgo influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024	1. La gerencia de liderazgo influye de manera significativa en competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024			
2. ¿De qué manera el talento gerencial influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?	2. Conocer de qué manera el talento gerencial influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024	2. El talento gerencial influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024			
3. ¿De qué manera la gestión de la disrupción influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima 2024?	3. Conocer de qué manera la gestión de la disrupción influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024	3. La gestión de la disrupción influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024	Variable dependiente: Competitividad Estratégica Internacional	1. Propuesta de Valor 2. Gestión del conocimiento 3. Innovación	Tipo de investigación no experimental: Transversal Población de estudio:

4. ¿De qué manera la dirección de la diferenciación influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?	4. Conocer de qué manera la dirección de la diferenciación influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024	4. La dirección de la diferenciación influye de manera significativa en la competitividad internacional estratégica de una universidad privada de Lima, 2024		Organizacional 4.Ventaja Competitiva 5.Cambio Organizacional	Conformado por 10 directivos de base y 40 docentes a tiempo completo de la universidad privada de Lima Muestra Muestra censal
5. ¿De qué manera la gestión de la autonomía influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024?	5. Conocer de qué manera la gestión de la autonomía influye en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024	5. La gestión de la autonomía influye de manera significativa en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024			

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de encuesta

Investigación:

Administración liberadora y su influencia en la competitividad estratégica internacional de una universidad privada de Lima, 2024

Variable 1: ADMINISTRACIÓN LIBERADORA

Indicaciones:

A continuación, encontraras una serie de preguntas relacionadas con el tema administración liberadora.

Favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Alternativa	Concepto
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

N.º	Ítems	Alternativas				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: GERENCIA DE LIDERAZGO						
1	¿Consideras que uno de los ejes estratégicos que la universidad debe cambiar, es su filosofía de administración para lograr competitividad internacional?					
2	¿Consideras que la universidad debe mejorar su política estratégica hacia una orientación de visión de futuro internacional?					
3	¿Consideras que la universidad debe tener como eje estratégico su orientación a la innovación empresarial y cambio organizacional permanente?					
4	¿Consideras que la gerencia de la universidad debe tener como política una cultura organizacional basado en la dirección de personas en el buen trato, equidad y empatía?					

DIMENSION 2: TALENTO GERENCIAL						
5	¿Consideras como requisito fundamental que la gerencia de la universidad debe tener talento directivo, basado en la búsqueda de lo diferente y excepcional en la gestión administrativa y empresarial?					
6	¿Consideras que los ejecutivos de los distintos niveles de dirección de la universidad poseen talento de la búsqueda de lo diferente, excepcional y sobresaliente en sus gestiones administrativas y organizacionales?					
7	¿Consideras que la gerencia de la universidad tiene como política de promover al personal que muestra talento en el desempeño de sus responsabilidades?					
DIMENSIÓN 3: GESTION DE LA DISRUPCIÓN						
8	¿Consideras que la universidad debe tener como eje estratégico la búsqueda de nuevos paradigmas organizacionales que contribuya a la innovación permanente?					
9	¿Consideras que la universidad debe estar en la búsqueda constante nuevas reglas y prácticas organizacionales no convencionales?					
10	¿Consideras que una política de romper reglas rígidas y burocráticas generaran en el personal de la universidad desempeños sobresalientes?					
11	¿Consideras relevante la política de apertura constante a propuestas de nuevas ideas o prácticas organizacionales en la universidad?					
12	¿Consideras que la política de la tolerancia al fracaso en las decisiones de nuevas ideas, nuevos proyectos y nuevas prácticas organizacionales como necesario en la universidad?					
DIMENSIÓN 4: DIRECCIÓN DE LA DIFERENCIACIÓN						
13	¿Consideras que la universidad debe tener como eje estratégico la diferenciación organizacional y empresarial frente a otras instituciones universitarias?					
14	¿Consideras que en la universidad se debe promover la búsqueda de prácticas organizacionales y empresariales diferentes o excepcionales en los distintos niveles organizacionales?					
15	¿Consideras que la universidad debe tener como política incentivos por prácticas de desempeño diferencial o excepcional en el personal?					
DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE LA AUTONOMÍA						
16	¿Consideras que una cultura de libertad e iniciativa en la universidad generara innovación constante en la universidad?					

17	¿Consideras que una cultura de libertad o autonomía contribuirá a la competitividad internacional de la universidad?					
18	¿Consideras que la universidad debe disponer de una estructura organizacional flexible y horizontal para generar mejores desempeños?					
19	¿Consideras que la universidad debe establecer manuales y reglamentos flexibles y ágiles para generar innovación y cambio organizacional constante?					
20	¿Consideras que la universidad debe formar equipos autónomos y multifuncionales para generar ventajas competitivas?					

Cuestionario de encuesta

Variable 2: COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA INTERNACIONAL

Indicaciones:

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con el tema competitividad estratégica internacional.

Favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Alternativa	Concepto
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

N.º	Ítems	Alternativas				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: PROPUESTA DE VALOR						
1	¿En general, consideras a la universidad como una organización competitiva internacionalmente?					
2	¿Consideras que la universidad debe mejorar sus propuestas de valor que contribuyan a la empleabilidad, conocimiento avanzado, tecnología y valores éticos?					
3	¿Consideras que universidad debe mejorar su innovación en nuevas propuestas de valor para la competitividad internacional?					
4	¿Consideras que la universidad debe mejorar sus propuestas de valor para el cliente de brindar beneficios de competitividad profesional y empleabilidad?					
5	¿Consideras que la universidad debe implementar mejores propuestas de valor de las condiciones laborales para el personal de la universidad?					
DIMENSION 2: GESTION DEL CONOCIMIENTO						
6	¿Consideras a la universidad como una organización competitiva internacionalmente en la gestión del conocimiento organizacional y empresarial?					

7	¿Consideras que la universidad debe tener como eje estratégico la constante creación de nuevos conocimientos que mejore su competitividad internacional?					
8	¿Consideras a la universidad como pionera internacionalmente en la generación de nuevos conocimientos organizacionales y empresariales?					
9	¿Consideras que la universidad debe mejorar su desarrollo conocimientos avanzados y actualizados?					
10	¿Consideras que la universidad debe tener como política de promover la diversidad del conocimiento en sus distintos niveles organizacionales?					
DIMENSIÓN 3: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL						
11	¿Consideras a la universidad como una organización competitiva internacionalmente en innovación organizacional y empresarial?					
12	¿Consideras que la universidad debe tener como eje estratégico la constante innovación organizacional y empresarial?					
13	¿Consideras que la universidad debe tener como política la premiación a la innovación organizacional y empresarial en los distintos niveles organizacionales?					
14	¿Consideras que la universidad debe eliminar procesos organizacionales estandarizados, homogeneizados, rígidos y burocráticos que obstruyen la innovación?					
DIMENSIÓN 4: VENTAJA COMPETITIVA						
15	¿Consideras que la universidad posee ventajas competitivas en sus diferentes procesos académicos, administrativos y de negocios?					
16	¿Consideras que la universidad debe lograr una posición estratégica única que lo haga diferente de otras universidades nacionales como internacionales?					
17	¿Consideras que la universidad debe mejorar su ventaja competitiva en su gestión de sus servicios, procesos de negocios, tecnología, personal y gerencia?					
DIMENSIÓN 5: CAMBIO ORGANIZACIONAL						
18	¿Consideras que la universidad debe tener como política estratégica el cambio organizacional permanentemente para lograr competitividad internacional?					

19	¿Consideras que la universidad es un modelo de cambio cultural y organizacional internacional?					
20	¿Consideras que la universidad debe cambiar su política de desarrollo continuo de las capacidades y habilidades del potencial humano directivo?					

Anexo 4: Validación del instrumento

Para la validación del instrumento se recurrió a la evaluación de jueces expertos.

Validación del instrumento con Juez Experto 01

CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr.: WILLIAM PETER, ANGULO POMIANO

Presente.

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato dirigirme a usted para solicitarle la validación de dos instrumentos de recolección de datos mediante la técnica de la encuesta.

El título de la investigación es:

ADMINISTRACION LIBERADORA Y SU INFLUENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DE UNA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE LIMA, 2024.

Es imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para aplicar los instrumentos de las encuestas respectivas, solicito a usted, favor validar los presente instrumentos de mi tesis.

A la presente se adjunta:

1. Matriz de consistencia
 2. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables y dimensiones
 3. Matriz de operacionalización de las variables.
 4. Instrumentos y certificados de validación
- Instrumentos de la encuesta (variable 1) y Certificado Validación juicio de experto

- Instrumentos de la encuesta (variable 2) y Certificado Validación juicio de experto

Quedo muy agradecido a la atención a la presente.

Atte.

Lima, 25 de febrero 2024

Firma

VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Administración liberadora y su influencia en la competitividad estratégica de una universidad privada de Lima, 2024

Maestro en Administración LUIS GÓMEZ ACHOCALLA:

JUICIO DE EXPERTO:

La opinión que usted brinde es personal y sincera. Favor marque con aspa “X” dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión para el cuestionario.

- 1: Muy Malo
- 2: Malo
- 3: Regular
- 4: Bueno
- 5: Muy Bueno

Nº	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Claridad Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad Permite medir hechos observables					X
3	Actualidad Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4	Organización Presentación Ordenada					X
5	Suficiencia Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6	Pertinencia Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	Consistencia Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	Coherencia Hay coherencia entre las variables indicadores y ítems					X
9	Metodología La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	Aplicación Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Apellidos y Nombres del Juez Experto: ANGULO POMIANO WILLIAM PETER

Especialidad del Juez Experto: CONTADOR PÚBLICO

Grado del Juez Experto: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

PUNTAJE TOTAL: 50 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

SI (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

NO () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 01 marzo del 2024



.....
William Peter Angulo Pomiano
DNI: 43590201

Validación del instrumento con Juez Experto 02

CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr.: JOSE LUIS, VEINTEMILLA SANCHEZ

Presente.

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato dirigirme a usted para solicitarle la validación de dos instrumentos de recolección de datos mediante la técnica de la encuesta.

El título de la investigación es:

ADMINISTRACIÓN LIBERADORA Y SU INFLUENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD ESTRATEGICA INTERNACIONAL DE UNA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE LIMA, 2024.

Es imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para aplicar los instrumentos de las encuestas respectivas, solicito a usted, favor validar los presente instrumentos de mi tesis.

A la presente se adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables y dimensiones
3. Matriz de Operacionalización de las variables.
4. Instrumentos y certificados de validación
 - Instrumentos de la encuesta (variable 1) y Certificado Validación juicio de experto
 - Instrumentos de la encuesta (variable 2) y Certificado Validación juicio de experto

Quedo muy agradecido a la atención a la presente.

Atte.

Lima, 25 de febrero 2024

Firma

VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Administración liberadora y su influencia en la competitividad estratégica de una universidad privada de Lima, 2024

Maestro en Administración LUIS GÓMEZ ACHOCALLA:

JUICIO DE EXPERTO:

La opinión que usted brinde es personal y sincera. Favor marque con aspa “X” dentro del cuadro de valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión para el cuestionario.

1: Muy Malo

2: Malo

3: Regular

4: Bueno

5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Claridad Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad Permite medir hechos observables					X
3	Actualidad Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4	Organización Presentación Ordenada					X
5	Suficiencia Comprende los aspectos en cantidad y claridad				X	
6	Pertinencia Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	Consistencia Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	Coherencia Hay coherencia entre las variables indicadores y ítems					X
9	Metodología La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10	Aplicación Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Apellidos y Nombres del Juez Experto: VEINTEMILLA SANCHEZ JOSE LUIS

Especialidad del Juez Experto: EDUCACION

Grado del Juez Experto: DOCTOR

PUNTAJE TOTAL: 48 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

SI (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

NO () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lima 15 de marzo 2024



FIRMA

.....
Firma y Nombre Juez Experto
DNI. 06164234

Resultados de la validación del instrumento.*Validación de los instrumentos*

Juez Experto	Grado Académico	Puntaje	Veredicto
William Angulo Pomiano	Dr. Administración	50	Aplicable
José Luis Veintemilla Sánchez	Dr. Educación	48	Aplicable

Anexo 5: Confiabilidad del instrumento

Se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, para medir el grado de confiabilidad de los instrumentos a la población total que fue encuestada

El Alfa de Cronbach según Hernández y Mendoza (2019), es una herramienta de medición de coherencia o consistencia interna de los instrumentos o cuestionarios, desarrollado por J.L. Cronbach. (p.324).

Para hacer el cálculo de la confiabilidad se usó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

a = coeficiente de Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

S_i = Sumatoria de los ítems

S_t = varianza total

Tabla 40

Coefficientes de Alfa de Cronbach

Coefficiente Alfa de Cronbach	Fiabilidad de los ítems analizados
[0; 0,5]	Inaceptable
[0,5; 0,6]	Pobre
[0,6; 0,7]	Débil
[0,7; 0,8]	Aceptable
[0,8; 0,9]	Bueno
[0,9; 1]	Excelente

Fuente: Adaptado de gplresearch.com

Medición de la variable administración liberadora.

α = coeficiente de Alfa de Cronbach

k = Número de ítems = 20

S_i = Sumatoria de los ítems = 9,61

S_t = varianza total = 45,8276

Formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = 20/20-1 \left\{ 1 - 9,61/45,8276 \right\}$$

$\alpha = 0,8318$

Tabla 41

Alfa de Cronbach del cuestionario variable administración liberadora

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,832	20

Fuente: Elaboración propia – Excel

Interpretación:

Se obtuvo un resultado de Alfa de Cronbach de 0,83, siendo la confiabilidad bueno según la tabla 40.

Medición de la variable de competitividad estratégica internacional.

α = coeficiente de Alfa de Cronbach

k = Número de ítems = 20

S_i = Sumatoria de los ítems = 9,6092

$S_t = \text{varianza total} = 62,9396$

Formula

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = 20/20-1 \left\{ 1 - 9,6092/62,9396 \right\}$$

$\alpha = 0,8918$

Tabla 42

Alfa de Cronbach del cuestionario: Competitividad estratégica internacional

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,891	20

Fuente: Elaboración propia - Excel

Se obtuvo un resultado de Alfa de Cronbach de 0,909, siendo la confiabilidad bueno según la tabla 40.

Anexo 6: Entrevista: Administración de la Universidad

ENTREVISTA

Objetivo de la entrevista:

Conocer las percepciones de los entrevistados acerca de las características de de la universidad.

Población de estudio:

Coordinadores de escuela profesional y docentes a tiempo completo de la facultad de administración y negocios y docentes.

Muestra:

4 coordinadores de escuela y 6 docentes a tiempo completo

FICHA DE ENTREVISTA

CARGO:

PREGUNTAS:

La administración en la universidad.

1. ¿Puedes comentar si la universidad es una organización jerárquica y vertical?

.....

2. ¿Puedes comentar si la universidad es una organización centralizada o descentralizada?

.....

3. ¿Puedes comentar si en la universidad existe trabajo en equipo de forma excelente?

.....

4. ¿Puedes comentar si en la universidad existe un sistema de sugerencias efectivo?

.....
.....

5. ¿Puedes comentar si la universidad da participación en la toma de decisiones al personal docente o personal administrativo?

.....
.....

6. ¿En general consideras a la universidad como una organización burocrática, donde predomina excesivos manuales y reglamentos de trabajo de prohibiciones y funciones?.....

.....
.....

7. ¿La universidad es un lugar donde puedes innovar y desarrollar tus iniciativas profesionales?.....

.....
.....

8.- ¿Consideras que los directivos de la alta gerencia de la universidad tienen perfil de liderazgo?.....

.....
.....

Anexo 7: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

A continuación, se presenta una síntesis de las respuestas de los 8 entrevistados.

PREGUNTA 1: ¿Puedes comentar si la universidad es una organización jerárquica y vertical?

Los entrevistados 1, 2, 3, 6,7 y 8: Si la universidad es una organización de perfil tradicional, de naturaleza jerárquica, tiene una estructura vertical donde todo se impone.

Entrevistados 4 y 5: La universidad tiene ciertas características de organización horizontal, sin embargo, predomina una estructura jerárquica.

PREGUNTA 2: ¿Puedes comentar si la universidad es una organización centralizada o descentralizada?

Los entrevistados 1, 2, 3, 5,7, 8 y 9: Afirmaron que la universidad es una organización centralizada y que todas las acciones se imponen desde arriba.

Los entrevistados 4,6 y 10 consideraron que la universidad es relativamente de organización centralizada, que algunas decisiones y acciones se toman en los niveles de dirección de base.

PREGUNTA 3: ¿Puedes comentar si en la universidad existe trabajo en equipo de forma excelente?

PREGUNTA 4: ¿Puedes comentar si en la universidad existe un sistema de sugerencias efectivo?

Los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5,6, 8 y 9 afirmaron que la universidad no se existe el trabajo en equipo y que todas las acciones son de trabajo individualista, salvo reuniones donde figurativamente hay trabajo en equipo.

PREGUNTA 5: ¿Puedes comentar si la universidad da participación en la toma de decisiones al personal docente o personal administrativo?

Los entrevistados 1, 2, 3, 4, 5,6, 7 y 10 consideran que no existe participación en la

toma de decisiones para proyecto o ideas nuevas, todas las decisiones están funcionalizadas y asumidas por los órganos de dirección superior.

PREGUNTA 6: ¿En general consideras a la universidad como una organización burocrática, donde predomina excesivos manuales y reglamentos de trabajo de prohibiciones y funciones?

En general todos los entrevistados asumen como posición, que la universidad es una entidad burocratizada, existe excesivos manuales y reglamentos tanto de órdenes, instrucciones, funciones, prohibiciones y que generalmente no son leídos por el personal de base y operativo y así como personal profesional docente.

PREGUNTA 7: ¿La universidad es un lugar donde puedes innovar y desarrollar tus iniciativas profesionales?

En general todo el personal entrevistado considera que la universidad no es un lugar de contexto innovador. Casi todo está estandarizado y hay que cumplir exactamente lo establecido, salvo en caso de los docentes que tienen campo de acción para la innovación en procesos no estandarizado.

PREGUNTA 8: ¿Consideras que los directivos de la alta gerencia de la universidad tienen perfil de liderazgo?

La mayoría de entrevistados consideran que la gerencia general y la gerencia intermedia adolecen de un buen nivel de liderazgo en el aspecto de comportamiento. Casi todos los entrevistados desconocen el nombre de los directivos y la mayoría de docentes entrevistados no conocen presencialmente a los directivos. No existe programas directos de participación con los directivos para el cumplimiento de planes y objetivos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

Con base a las respuestas de los entrevistados se llega a conclusión, que el estilo de administración de la universidad basado estudio presenta las características de una organización; vertical o jerárquica, que de adolece del trabajo en equipo, la gerencia no tiene

un buen perfil de liderazgo, la organización es centralizada, no existe un sistema de sugerencias, burocrática, basado en excesivos manuales de normas y reglamentos y que no promueven la innovación y la generación de conocimiento en un nivel deseado.

Anexo 8: Resultados SPSS Prueba de Normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
AL	,100	50	,200*	,966	50	,152
CEI	,154	50	,004	,899	50	,000

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Anexo 9: Resultados SPSS Correlaciones

Prueba de hipótesis general

			AL	CEI
Rho de Spearman	AL	Coefficiente de correlación	1,000	,327*
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	50	50
	CEI	Coefficiente de correlación	,327*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Prueba de hipótesis específica 1

			GL	CEI
Rho de Spearman	GL	Coefficiente de correlación	1,000	,534**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CEI	Coefficiente de correlación	,534**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Prueba de hipótesis específica 2

			TG	CEI
Rho de Spearman	TG	Coefficiente de correlación	1,000	,505**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CEI	Coefficiente de correlación	,505**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones

			GD	CEI
Rho de Spearman	GD	Coeficiente de correlación	1,000	,750**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CEI	Coeficiente de correlación	,750**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones

			DD	CEI
Rho de Spearman	DD	Coeficiente de correlación	1,000	,701**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CEI	Coeficiente de correlación	,701**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Prueba de hipótesis específica 5

Correlaciones

			GA	CEI
Rho de Spearman	GA	Coeficiente de correlación	1,000	,546**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CEI	Coeficiente de correlación	,546**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Anexo 10: Base datos

VARIABLE 01: ADMINISTRACIÓN LIBERADORA

VARIABLE 1 - ADMINISTRACION LIBERADORA																										
	DIMENSION 1				DIMENSION 2			DIMENSION 3					DIMENSION 4			DIMENSION 5					TOTAL D1	TOTAL D2	TOTAL D3	TOTAL D4	TOTAL D5	TOTAL VI
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20						
1	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	19	10	22	15	24	90
2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	20	12	25	15	23	95
3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	19	13	22	14	25	93
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	19	14	22	15	21	91
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	19	14	23	13	22	91
6	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	19	14	22	11	25	91
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	20	15	23	15	25	98
8	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	19	14	25	14	23	95
9	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	20	13	24	15	25	97
10	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	3	3	19	13	17	12	21	82
11	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	17	13	18	13	20	81
12	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	20	13	21	10	16	80
13	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	19	13	22	13	23	90
14	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	19	14	23	13	25	94
15	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	20	13	23	15	24	95
16	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	3	3	4	5	16	14	19	13	20	82
17	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	20	12	18	15	22	87
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	18	12	21	14	23	88
19	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	4	5	14	11	15	11	21	72
20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	18	12	20	12	20	82
21	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	20	13	22	13	20	88

22	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	18	14	17	13	23	85	
23	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	3	4	19	14	18	13	18	82	
24	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	18	12	20	13	23	86	
25	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	20	12	21	14	22	89
26	4	5	5	5	5	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	19	13	15	12	20	79	
27	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	20	13	21	15	17	86	
28	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	17	9	15	13	17	71	
29	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	19	15	24	15	24	97	
30	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	20	11	16	14	17	78	
31	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	20	14	22	15	25	96	
32	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	17	13	20	13	15	78	
33	5	3	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	18	11	22	14	20	85	
34	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	3	4	20	12	25	14	17	88
35	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	20	15	24	14	25	98	
36	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4	5	3	3	4	5	17	13	18	13	20	81	
37	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	20	13	21	10	16	80	
38	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	19	13	22	13	23	90	
39	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	19	14	23	13	25	94	
40	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	20	13	23	15	24	95	
41	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	16	14	19	13	20	82	
42	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	20	12	18	15	22	87	
43	5	5	4	4	3	4	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	18	12	21	14	23	88	
44	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	14	11	15	11	21	72	
45	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	18	12	20	12	20	82	
46	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	20	13	22	13	20	88	
47	5	4	4	5	4	5	5	2	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	18	14	17	13	23	85	
48	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	19	14	18	13	18	82	
49	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	18	12	20	13	23	86	
50	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	20	12	21	14	22	89	

VARIABLE 2: COMPETITIVIDAD ESTRATEGICA INTERNACIONAL

VARIABLE 2 - COMPETITIVIDAD ESTRATEGICA INTERNACIONAL																												
	DIMENSION 1					DIMENSION 2					DIMENSION 3				DIMENSION 4				DIMENSION 5				TOTAL D1	TOTAL D2	TOTAL D3	TOTAL D4	TOTAL D5	TOTAL VI
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20								
1	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	23	19	14	11	15	82		
2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	23	22	20	12	13	90		
3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	23	24	19	14	14	94		
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	21	20	15	12	12	80		
5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	4	22	23	17	13	11	86		
6	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	23	21	14	13	13	84		
7	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	24	22	18	14	15	93		
8	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	23	25	19	14	14	95		
9	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	21	25	16	11	13	86		
10	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	22	23	19	13	15	92		
11	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	20	24	15	12	15	86		
12	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	23	25	17	15	13	93		
13	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	23	21	15	13	13	85		
14	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	4	4	5	5	5	24	24	16	13	15	92		
15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	24	25	19	14	13	95		
16	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	3	21	23	18	14	9	85		
17	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	18	25	18	12	13	86		
18	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	19	18	14	11	11	73		
19	2	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	20	23	18	10	12	83		
20	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	15	19	12	9	11	66		
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	24	24	19	15	14	96		
22	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	23	24	20	14	14	95		
23	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	23	24	19	14	12	92		
24	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	21	21	17	11	12	82		
25	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	25	21	17	13	12	88		

