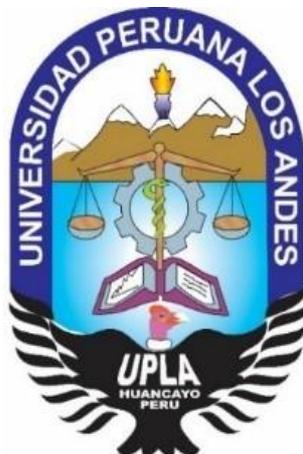


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



TESIS
EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN EL LOCAL CENTRAL DE LA
UPLA-HUANCAYO

Para Optar : El Grado Académico de Maestro en
: Administración, Mención: Gestión del
Talento Humano

Autor : Bach. Alcira Noelia Ortiz Elias

Asesor : Mg. Carlos Jonas Casas Córdova

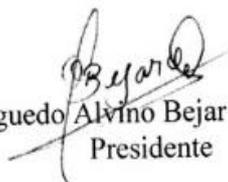
Línea de investigación Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los
: Recursos

Fecha de inicio / término : 05.03.2019 / 22.08.2019

Huancayo – Perú

2021

JURADOS DE SUSTENTACIÓN



Dr. Aguedo Alvino Bejar Mormontoy
Presidente



Dr. Juan Manuel Sanchez Soto
Miembro



Mg. Rocio Mirella Gutarra Elias
Miembro



Mg. Graciela Soledad Verastegui Velasquez
Miembro



Dr. Uldarico Inocencio Aguado Riveros
Secretario Académico

DOCENTE ASESOR:

Mg. Carlos Jonas Casas Córdova

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de disfrutar el día a día.

A mis padres, por su ejemplo y orientación a la superación.

A mi familia, por la confianza y anhelo de ser la mejor.

A mi tío José Luis Elias Vega (Q.E.P.D.), quien fue el motivo para seguir adelante frente a cualquier obstáculo.

Alcira

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme adoptar nuevos conocimientos y sabiduría para mejora de la
Universidad y nuestra sociedad.

A mis padres, por enseñarme los valores fundamentales para ser mejor persona y
profesional.

A mi asesor de tesis, por su orientación para el desarrollo y ejecución de la presente.

A los docentes, que nos inculcaron ser mejores día a día con la aplicación de los
conocimientos impartidos.

A mis compañeros de clase, por su apoyo y compartir sus experiencias a fin de ser
aplicadas en el presente y futuro.

CONTENIDO

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Descripción de la realidad problemática	11
1.2. Delimitación del problema	12
1.3. Formulación del problema	13
1.3.1. Problema General.....	13
1.3.2. Problemas Específicos.....	13
1.4. Justificación.....	13
1.4.1. Social.....	13
1.4.2. Teórica.....	14
1.4.3. Metodológica.....	14
1.5. Objetivos	14
1.5.1. Objetivo General	14
1.5.2. Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases teóricas	18
2.3. Marco conceptual	84
CAPÍTULO III	85
HIPÓTESIS	85
3.1. Hipótesis General	85
3.2. Hipótesis Específicas.....	85

3.3. Variables	86
CAPÍTULO IV	91
METODOLOGÍA.....	91
4.1. Método de investigación	91
4.2. Tipo de investigación:	91
4.3. Nivel de investigación:.....	91
4.4. Diseño de la investigación:	92
4.5. Población y muestra	92
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	95
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	97
4.8. Aspectos éticos de la investigación.....	99
CAPITULO V	100
RESULTADOS	100
5.1. Descripción de resultados.....	100
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	107
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS.....	124
Anexo 01: Matriz de consistencia	124
Anexo 02: Matriz de operacionalización de las variables	126
Anexo 03: Instrumentos de investigación	131
Anexo 04: Confiabilidad y validez del instrumentos de recolección de datos.....	138
Anexo 05: Organización Estratégica	142

Anexo 06: Planteamiento y diseño estratégico.....	143
Anexo 07: Análisis FODA de la Universidad Peruana Los Andes	144
Anexo 08: Matriz FODA.....	149

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1: Interconexión de las 7 S	20
Figura 2: Análisis	51
Figura 3: Liderazgo	59

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla N° 01: Estrategia	100
Tabla N° 02: Estructura Organizacional	101
Tabla N° 03: Sistemas de Información.....	102
Tabla N° 04: Habilidades	103
Tabla N° 05: Personal.....	104
Tabla N° 06: Estilo de Liderazgo	105
Tabla N° 07: Valores Compartidos	106

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Estrategia	100
Gráfico N° 02: Estructura Organizacional	101
Gráfico N° 03: Sistemas de Información	102
Gráfico N° 04: Habilidades	103
Gráfico N° 05: Personal	104
Gráfico N° 06: Estilo de Liderazgo	105
Gráfico N° 07: Valores Compartidos	106

RESUMEN

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del método general científico, método específico descriptivo, tipo básico. El mundo globalizado que enfrentamos en el día a día, nos muestra mercados mucho más competentes ya sea por el desarrollo tecnológico, la calidad de profesionales que la componen, la atención inmediata de la información, entre otras, las mismas que son conducentes a que las empresas u organizaciones operen de manera eficiente frente a los constantes cambios, lo que conlleva a realizar periódicamente diagnósticos organizacionales que nos permitan identificar problemas in situ y poder predecir los futuros acontecimientos a los que se hará frente. Es por ello que la presente investigación formula el problema principal ¿Cómo se desarrolla el modelo de las 7S de Mckinsey en la gestión administrativa del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes? El objetivo general de este estudio fue Describir el desarrollo del modelo de las 7S de Mckinsey en el proceso administrativo del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes., contando con instrumentos que permitirán el recojo de la información a través de cuestionarios que será aplicada a la población conformada por 95 trabajadores (personal no docente 93 y personal docente 02) del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, describiéndolos y analizándolos posteriormente.

PALABRAS CLAVE:

Gestión administrativa, UPLA, Modelo de las 7 S de McKinsey, estilo, sistemas, estrategia, estructura, habilidades y valores compartidos.

ABSTRACT

This research is framed within the general scientific method, specific descriptive method, basic type. The globalized world that we face in the day to day, shows us much more competent markets either due to technological development, the quality of professionals that compose it, the immediate attention of information, among others, the same ones that are conducive to the Companies or organizations operate efficiently in the face of constant changes, which leads to periodic organizational diagnoses that allow us to identify problems in situ and to be able to predict future events that will be addressed. That is why this research raises the question: How is the Mckinsey 7S model developed in the administrative process of the Central Office of the Peruvian University Los Andes? The general objective of this study was to describe the development of the Mckinsey 7S model in the administrative process of the Central Office of the Peruvian University Los Andes., With instruments that will allow the collection of information through questionnaires that will be applied to The population consists of 95 workers (non-teaching staff 93 and teaching staff 02) from the Central Office of the Peruvian University Los Andes, describing and analyzing them later.

KEYWORDS:

Administrative management, UPLA, McKinsey 7 S model, style, systems, strategy, structure, skills and shared values.

INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado y de constantes cambios, toda organización enfrenta cambios derivados de los impactos económicos, sociales, políticos o culturales, que en muchas ocasiones no son percibidos por los directivos o representantes de las empresas, sin darse cuenta el efecto que producen en ella. Conocer esta problemática a tiempo, permitirá desarrollar estrategias para la mejora, así que al elaborar el diagnóstico situacional podremos identificar e interpretar los factores y actores que determinan su situación, analizar sus perspectivas y evaluar la misma. En nuestro Perú de acuerdo a las estadísticas de MIPYME, la microempresas son el 96,2%, pequeña 3,2% y mediana 0,1%, de lo detallado el 87,6% se dedican a la actividad de comercio y servicios y el 12,4% a la actividad productiva, quiere decir manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca. Sin embargo, ninguna es ajena a las mejoras que debe realizar para mantenerse en el mercado, cumpliendo las expectativas del cliente en vista que el desconocimiento no favorece al desarrollo de una nueva cultura organizacional; así cómo no saber llevar los servicios a nuestro consumidor final, la incapacidad de fortalecer las áreas competentes, desconocer si el personal actual es el adecuado para poder realizar un proceso de crecimiento y la resistencia al cambio, podría llevarnos al fracaso.

Es por ello que la Universidad Peruana Los Andes, siendo una organización con 36 años de servicio puede encontrarse dentro de estas dificultades, siendo sensible a los constantes cambios del mercado en el cual opera, ya sea por la actualización de normas o implementación de las mismas, lo que puede afectar en la estrategia (Strategy), estructura (Structure), sistemas (Systems), habilidades (Skills), el recurso humano (Staff), estilo (Style) y valores compartidos (Shared Values), por lo que se pretende identificar las causas de sus falencias, a través de estos siete elementos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día la Universidad Peruana Los Andes, enfrenta el proceso de licenciamiento, el mismo que implica cumplir con Condiciones Básicas de Calidad (CBC) tanto en el proceso académico como administrativo, es por ello que el presente trabajo de investigación se enfoca en éste último, ya que nos encontramos inmersos en un ambiente de invariables situaciones y cambios ante las cuales debemos buscar la sobrevivencia y mostrarnos competentes, lo que no muchas veces resulta fácil, sino todo lo contrario, implica estudio constante, evaluación y crear estrategias dentro de la organización a fin de asegurar la calidad de servicio en este nivel.

Es por ello que, la aplicación del instrumento que se pretende aplicar estará dirigida al personal no docente del Local Central así como a los Jefes de Oficina de la Universidad Peruana Los Andes, a fin de obtener resultados que ayuden a proponer la estructuración de nuevas estrategias para mejorar aspecto que el modelo Mckinsey evalúa, de no hacerlo imposibilitaría concretar de manera acertada la misión y visión de la Universidad, convirtiéndola en una causa para el incumplimiento de los objetivos organizacionales, ello conllevaría a bajar los niveles del desempeño, así como la eficiencia en la organización, por tanto, es importante que, cada oficina informe y concientice la situación en la que se encuentra, considerando acciones que permitan la evaluación constante orientados al cumplimiento de las metas.

Se cree que, uno de los motivos por el cual la Universidad no pudo realizar este análisis, es debido a su constitución y tamaño, pareciéndolo innecesario ya sea por factores económicos, tiempo, o la falta de personal idóneo o quizá desconocimiento, siendo importante conocer la situación actual para tomar las medidas que se estimen pertinentes.

Es por lo que, siendo este último, el motivo a investigar, decido evaluar el proceso de la gestión administrativa a partir del modelo de las 7s de Mckinsey en el Local Central de la UPLA, el mismo que involucra los factores de estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores y habilidades. La evaluación se hace necesario para descubrir posibles inconvenientes a fin de corregirlos, detectar las áreas de mejoramiento, así como la fuente de oportunidades para aprovecharlas.

1.2. Delimitación del problema

La investigación, se basará en tres delimitaciones, siendo los siguientes:

- **Delimitación Temporal:** El periodo de estudio considerado para la presente investigación cobertura el análisis de los resultados del ejercicio 2019 .
- **Delimitación Espacial:** La investigación tendrá como ámbito geográfico a la ciudad de Huancayo, el mismo que incluye al personal no docente del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.
- **Delimitación de Recursos:** La investigación estuvo sujeta a la disponibilidad y acceso a la información proporcionada por parte del personal no docente del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, considerando la reserva y confidencialidad de la información.

Con este estudio no desaparecerán las frustraciones ni conflictos, solo se pretende reducirlos. Asimismo, se busca mejorar la gestión administrativa en función a los tipos de liderazgo que se establecen en la Universidad.

El trabajo de investigación es autofinanciado, en vista de la inexistencia de apoyo financiero.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cómo se desarrolla el modelo de las 7S de Mckinsey en la gestión administrativa del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes?

1.3.2. Problemas Específicos

¿Las estrategias se relacionan con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes?

¿La estructura organizacional es funcional para la Universidad Peruana Los Andes?

¿Los sistemas de información impulsan las actividades de las oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes?

¿El personal no docente demuestra habilidades requeridas por la Universidad Peruana Los Andes?

¿El personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes se encuentra de acuerdo en formar parte de la misma?

¿El personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes desarrolla un estilo de liderazgo adecuado?

¿Cómo influye los valores practicados en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes?

1.4. Justificación

1.4.1. Social

Con la descripción del desarrollo del modelo de las 7 S de McKinsey en el proceso administrativo del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes

se podrá mejorar los aspectos internos y consecuentemente la calidad de gestión hacia el personal interno como externo.

1.4.2. **Teórica**

Considerando la existencia de este enfoque de las 7s de McKinsey, se ha realizado la consolidación de información teórica con la finalidad de facilitar a los futuros investigadores referencias relacionadas al tema.

Gracias a este aporte se evidenció lo importante que es la implementación de las 7s de McKinsey ya que permite evaluar cualquier tipo de estrategia en la organización y si éstas estarían alineadas con dichos factores.

1.4.3. **Metodológica**

Mediante la elaboración de la presente investigación se empleó técnicas o instrumentos como cuestionarios, test, cuadros estadísticos, pruebas de las hipótesis entre otros, las que permitieron la evaluación de las 7 dimensiones de la metodología de McKinsey, de tal manera que ayudó a recolectar la información necesaria.

1.5. **Objetivos**

1.5.1. **Objetivo General**

Describir el desarrollo del modelo de las 7S de Mckinsey en la gestión administrativa del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.

1.5.2. **Objetivos Específicos**

Interpretar si las estrategias se relacionan con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes.

Determinar si la estructura organizacional es funcional para la Universidad Peruana Los Andes.

Determinar si los sistemas de información impulsan las actividades de las Oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.

Determinar si el personal no docente demuestra habilidades requeridas por la Universidad Peruana Los Andes.

Detallar si el personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes se encuentra de acuerdo en formar parte de la misma.

Determinar si el personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes desarrolla un estilo de liderazgo adecuado.

Explicar la influencia de los valores practicados en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En el contexto nacional

García y Mendoza (2018), en su tesis titulada “Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7’s de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí –Lambayeque” en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Tesis presentada para optar por el título de Maestra en Administración con mención en Gestión del Talento Humano.

Se llegó a la conclusión de que la variable estrategia tiene un funcionamiento desfavorable en la organización pues no ha definido con claridad una estrategia empresarial que guie sus actividades para cumplir con los objetivos, ocasionando que los procesos internos y recursos no estén orientados al desarrollo de una estrategia, además de no tener estrategias de diferenciación y ventaja competitiva ya que la empresa no lleva a cabo el análisis interno y externo que permita conocer los factores de amenaza y debilidad a los que se enfrenta. En cuanto al objetivo diagnosticar y determinar el funcionamiento de la estructura interna en la empresa, se concluyó que la variable estructura en la empresa posee deficiencias. Falta formalizar las comunicaciones internas, los perfiles de puestos y el control de cada área o departamento. Cabe destacar que existen actividades que no son congruentes, ni responden a la organización y su tamaño. Los resultados no favorables para la estructura interna de la organización, el control y supervisión de áreas no existen ni tampoco del trabajo realizado por los subordinados, por consiguiente, falta de gestión y organización por parte de los directivos.

En el contexto internacional

Viteri y Jaramillo (2013); en su tesis titulada “El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA. Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales”, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil (Ecuador). Tesis presentada para optar al grado académico de Magister en Administración de Empresas, concluyó que la “evaluación de la estrategia competitiva de AGA muestra que existen deficiencias en la cobertura geográfica y en la respuesta ágil a las quejas de los clientes además, se debe mejorar la puntualidad de las entregas de productos a los clientes y distribuidores; también que la evaluación muestra que existen deficiencias en la estrategia E-business lo que implica que debemos trabajar en este aspecto, en el siguiente capítulo ilustramos el modelo de negocio mediante la implementación de este tipo de estrategia”.

Escorcia y Pérez (2014); en la investigación titulada “Análisis Organizacional de la Empresa Herrera & Durand Ltda. basado en el Modelo de la 7’ S de McKinsey”, Universidad de Cartagena, Cartagena (Colombia). Trabajo de investigación presentado para optar por el título de Maestra en Administración con mención en Gestión del Talento Humano.

En la investigación realizada, el interesado concluyó que las variables analizadas según el modelo de análisis organizativo de McKinsey son determinantes en la búsqueda de la mejora de la eficiencia en una organización, ya que su estudio ayuda a evaluar y detectar las deficiencias existentes en ciertas áreas, lo que permite al mismo tiempo generar un diagnóstico inicialmente para aquellos factores característicos de las variables estudiadas, para luego realizar un análisis general de la empresa, lo que contribuye a generar estrategias o recomendaciones de mejora, según sea el caso.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Modelo MCKINSEY – 7 S

El enfoque de McKinsey integra y examina siete puntos importantes que se debe considerar para cualquier compañía u organización, tales como: Análisis DAFO, estrategias, estructura, sistemas, habilidades, recurso humano, estilos de liderazgo, valores y, es porque este método, a discreción de la autora del presente plan de tesis, decidió elegirlo para evaluar la gestión administrativa del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, con base en el modelo 7S de McKinsey. Además, éste es un diseño que actualmente aplica McKinsey & Company, una de las consultoras más importantes y prestigiosas del mundo.

Las primeras citas de cómo se divide la estructura organizativa, a través de las "Siete S", se dan inicio en el Continente Asiático. Por ejemplo, Rodríguez en Mora (2011), detalla lo siguiente:

Las “Siete S” de la distribución organizacional se mencionaron por primera vez en el año 1981 en “El arte de la administración japonesa” por Richard Pascale y Anthony Ahos. Estos autores investigaban sobre el logro y éxito de la industria japonesa. Asimismo, durante el mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraron lo que realiza una compañía excelente. También aparece en el libro: "En busca de la excelencia", escrito por Tom Peters y Roberto Waterman el mismo que fue tomado como un instrumento básico por la consultora global McKinsey, es desde ese entonces que ha sido conocido como el Modelo de los "Siete S".

El comienzo fue afirmado por Abassi, Reza y Mehdi (2015, p.44), siendo así que el modelo de las 7 s de McKinsey se desarrolló en 1980 por los

consultores de McKinsey Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con el apoyo de Richard Pascale y Anthony G. Athos, a partir de la introducción, dicho modelo se utilizó ampliamente por estudiantes y profesionales, por lo que, continúa siendo una herramienta popular de planificación estratégica.

Sin embargo, hay nociones de que los estudios se llevaron a cabo en ambos países (Estados Unidos y Japón), siendo así que el análisis surgió al inicio de esquematización del modelo de las Siete S, por ejemplo, Rodríguez (2017) asevera que, “el modelo surgió después de analizar las empresas más exitosas de la época en los Estados Unidos y Japón, identificando básicamente las siete áreas que afectan de manera directa el rendimiento del negocio. En el idioma inglés, las siete áreas inician con la letra "S" , por lo que se denomina el Modelo de la 7 S”.

2.2.2 Utilidad del modelo Mckinsey – 7 S

El ejemplo de las 7S puede adaptarse a cualquier contexto que la organización experimenta, ya que trabaja como un instrumento. Abassi et al., (2015), por ejemplo, precisa: “Este modelo se puede emplear en muchas situaciones y es un instrumento valioso cuando se cuestiona el diseño de la organización”.

Se utiliza para:

- Proporcionar el cambio organizacional.
- Ayudar con la implementación de nuevas estrategias.
- Identificar cambios futuros de cada área.
- Proporcionar la unión de las organizaciones.

No obstante, el modelo se adapta mejor a empresas que cuenten con poco tiempo en el mercado, en vista que su finalidad es precisar los aspectos de

cada uno, lo que constituyen una organización, el modelo de los 7 es muy adecuado para las empresas que están en proceso de establecerse o que han estado operando por un corto tiempo. (Desafíos de gestión, 2015).

No es tan aplicable para aquellos que cuentan una larga historia o se estructuran de manera tradicional, porque éste método (McKinsey) pretende, precisamente, trasladar la manera en la que se tomarán las decisiones de los niveles superiores a cada sub nivel de la empresa. (Desafíos de gestión, 2015)

2.2.3 Elementos del modelo Mckinsey – 7 S

El modelo incluye la conexión de siete elementos interdependientes.

Según Del Alcázar (2017)”: El modelo está compuesto por 7 esferas interconectadas, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas, refleja un elemento básico en cualquier organización y su integración a la gestión de marketing, comunicación y estrategia comercial.

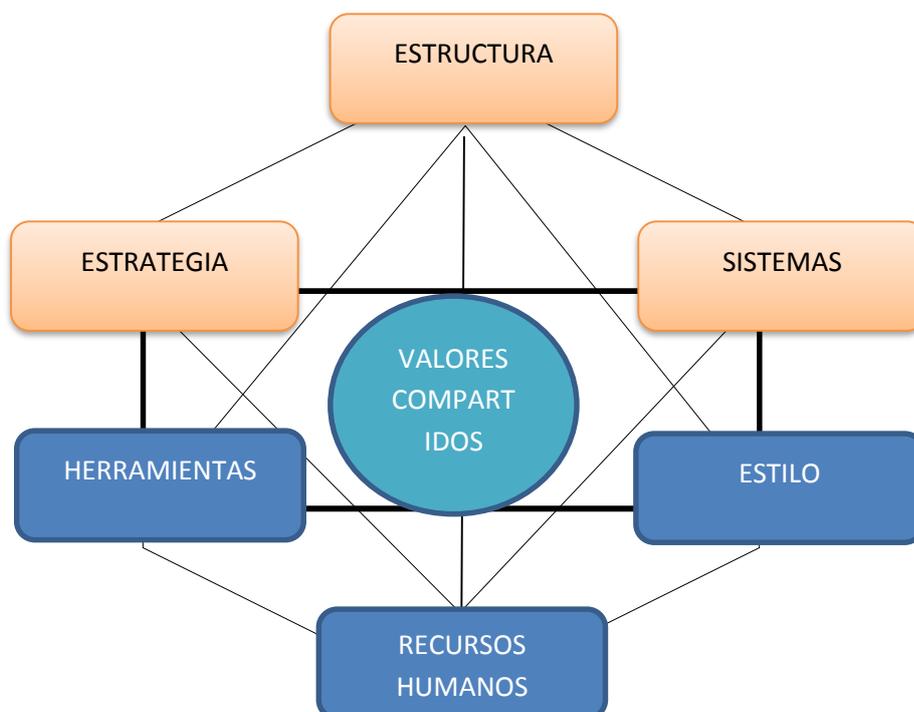


Figura 1: Interconexión de las 7 S

Cada elemento se consigna en dos grupos diferentes denominadas "blandas" y "duras" de acuerdo con su viabilidad de identificación y gestión.

La estrategia, estructura y sistemas se consideran dentro de los elementos duros ya que son mucho más fáciles de identificar y administrar a diferencia de los elementos blandos. De igual manera, los elementos blandos, si bien son las más difíciles de manipular, son la base de la organización y es muy probable que creen una ventaja competitiva sostenida (Abassi et al., 2015, p.45)

Por consiguiente, los 7 elementos del modelo de análisis de organización de McKinsey son:

2.2.1.1 Estrategia (Strategy):

La Universidad de Buenos Aires (2013, p. 1) precisa:

“(...) son las acciones que una organización toma para obtener una ventaja sostenible sobre la competencia”. Por ejemplo, puede adoptar una estrategia de bajo costo a través de la producción económica o sistemas que brinden a los clientes más valor que la competencia.

De igual manera por ejemplo, si una empresa elige la estrategia a corto plazo podría ser una mala elección, sin embargo, si está alineada con los otros 6 elementos, puede proporcionar resultados sólidos.

Las Estrategias Competitivas:

El desarrollar este tipo de estrategia permitirá realizar una competencia adecuada en la industria. La estrategia competitiva es una combinación de objetivos (objetivos) que la empresa busca y

medios (políticas) con los que intenta alcanzarlos (Porter, 2012, p.34).

Existe el método tradicional llamada mesa redonda que consiste en formular las estrategias competitivas que se basan en la relación de los objetivos, políticas y actividades internas que tiene una organización.

Según Porter, 2012 precisa que (...) “es una herramienta que integra los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola plana. En medio de la rueda están los objetivos de la empresa, que es la conceptualización más extensa de cómo se desea competir y sus objetivos específicos, ya sea económico como de otro tipo. Los radios de la rueda nos mostrarán las políticas operativas básicas mediante las cuales se intenta cumplirlas. Bajo los encabezados de la rueda, una afirmación breve de estas políticas debe optimizarse a partir de las actividades de la organización, dependiendo de la naturaleza de la empresa, los gerentes formulan políticas de una manera más o menos concreta. Una vez especificado, el concepto de estrategia servirá para guiar el comportamiento general de la empresa. Al igual que la rueda, las radios (políticas) se irradiarán desde el centro (objetivos) y la reflejarán; deben conectarse entre sí; de lo contrario, la rueda no girará.

Markides (2002, p. 152) afirma que “Todo lo que la empresa hace en su negocio tiene que confiar en sus habilidades, recursos y capacidades, de modo que para llevar a cabo las actividades que su

estrategia requiere, la empresa debe desarrollar las capacidades y los activos necesario "

Para el uso de la estrategia debe existir el compromiso de las personas que deseas trabajar, sin embargo, no siempre basta con pedir ese compromiso; sino que el personal esté dispuesto a ejecutarlo. (Markides, 2002, p.153)

Además, como una característica derivada del tamaño de la organización. Las pequeñas y medianas empresas en Perú proponen estrategias que se adaptan a su naturaleza. "(...) la pequeña y mediana empresa busca concentrarse en una propuesta de valor agregado para su cliente potencial y desarrolla más una apuesta de mercado que una estrategia completa que obedece a un plan estratégico formal y expreso." (Roca, 2001, p. 838).

2.2.1.2 Estructura (Structure):

Abassi, at. al (2015, p.46) refiere que, la estructura "representa la forma en que se organizan las divisiones y unidades de negocios e incluye la información de la que es responsable ante quién. En otras palabras, la estructura es el organigrama de la empresa. También es uno de los más visibles y fáciles de cambiar".

La UBA (2013, p.2) es: "La forma en que las tareas y las personas están especializadas y divididas, y la distribución de la autoridad. La agrupación de actividades y relaciones de información. La forma en que se coordinan las actividades de los miembros de la organización."

La UBA (2013, p.2) señala además que: “La clave es que los líderes entiendan que la estructura puede llevar a las personas a enfocar la atención en ciertos temas e ignorar otros. Además, las relaciones de información en una organización a menudo indican qué subunidades tienen más poder e influencia”.

La estructura ideal que deberían manejar las organizaciones:

En sí, no se trata de cómo dividir las tareas, sino más bien señalar que es una cuestión de énfasis y coordinación, de cómo hacer que todo funcione bien (Mintzberg y Quinn 1993, p. 347). Consecuentemente, es “desarrollar la capacidad de centrarse en aquellas dimensiones que, en ciertos momentos, son importantes para la evolución de la organización y, por lo tanto, estar listos para volver a concentrarse cuando surja un cambio en las dimensiones cruciales.” (Mintzberg et al., 1993, p. 347).

“Si la estructura no fuera suficiente, dentro de varios factores para lograr los objetivos propuestos en una organización, ¿cuál sería?

Obviamente, resta la estrategia. Alfred Chandler (1962) fue el primero en señalar que la estructura sigue la estrategia y, más precisamente, dijo que una estrategia de diversidad requiere una estructura descentralizada. Ciertamente, tener ideas claras sobre la estrategia hace que el diseño estructural sea más racional”. (Mintzberg et al., 1993, p.347).

Una estructura organizativa debe preceder algunos conceptos, fundamentos o bases para quienes la propongan o establezcan .

Gibon, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 367) aseveran que:

La estructura organizativa es el resultado de decisiones de gestión, las que se relacionan con cuatro aspectos importantes: la división del trabajo, la base para la departamentalización, el tamaño de los departamentos y la delegación de autoridad (...), que está relacionada con el diseño organizacional.

Para diseñar una estructura organizativa, los gerentes "deben elegir entre mil marcos alternativos de tareas y departamentos. El proceso mediante el cual toman estas decisiones se denomina diseño organizativo y esto simplemente significa decisiones y acciones producto de una estructura organizativa" (Gibson et al., 2001, p.371).

Tomando en consideración el concepto de diseño y estructura organizacional, los gerentes o jefes deberán tomar decisiones y las acciones pertinentes para implementarlas, centrándose en el trabajo individual, los departamentos o grupos de trabajo y la delegación de autoridad dentro de la estructura creada. (Gibson et al., 2001)

Los directivos son quienes tomarán la decisión de cómo dividir las tareas, actividades en trabajo más pequeños o relacionadas. Pretendiendo de esta decisión conceptualizar los puestos de trabajo en términos de responsabilidades y acciones especializadas. Los responsables son quienes disponen las bases por las que se agrupan las labores individuales. Esta disposición se asemeja a otro tipo de decisión para su clasificación y puede concluir en grupos que cuentan con trabajos que son relativamente similares o diferentes.

Los directivos son quienes toman la decisión del tamaño apropiado del grupo, siendo los mismos responsables de informar a cada instancia.

Los directivos van a distribuir la autoridad entre los trabajos encomendados, esto implica el derecho de tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior y de exigir la obediencia respectiva. Los trabajos designados involucran cierto grado de responsabilidad al tomar decisiones dentro de los límites prescritos. Sin embargo, no todas las actividades tienen el derecho de exigir obediencia de otros. Considerando éste último, las líneas de mando se diferencian de los puestos directivos y de los que no. Existen casos que los gerentes pueden exigir a sus subalternos obediencia pero no siempre ellos lo hace.

La toma de decisiones que realizan los directivos, va a comprometer al recurso humano de la organización con la finalidad de organizarla de manera adecuada.

Se debe considerar el formar unidades con el respectivo personal dado que los mismos van a formar el diseño de la empresa, debiendo mantener la comunicación efectiva y mantener el vínculo entre sí.

Los vínculos pueden darse de dos maneras: “Vínculos verticales, que coordinan las relaciones jerárquicas ascendentes y descendentes. Ejemplo: Gerencia General, Gerencia por áreas, Supervisores, Empleados” (Di Lonardo y Stamato, 2012, p. 82).

“Vínculos horizontales, que propician la relación entre unidades de un mismo nivel jerárquico. Por ejemplo: ventas, compras, producción, etc” (Di Lonardo et al., 2012, p. 82).

De la misma manera, existe una serie de datos que ayudarán con el diseño de la estructura organizacional y mantenerlo enfocado con los objetivos de la organización. Di Lonardo et al., (2012) revela que: “Cubrir las funciones necesarias para el logro de los objetivos de la organización y de acuerdo con el concepto de división del trabajo en tareas homogéneas. Que cada función tiene un solo responsable a cargo de ellos. Que las funciones estén coordinadas según criterios de jerarquía y subordinación.” (p. 82).

El contar con objetivos a largo a plazo así como contar con una estructura organizativa son importantes dado que sus fundamentos serán puestos en práctica con la finalidad de ser alineados, tener las ideas claras e informar cualquier actividad.

“La estructura organizativa cumplirá dos tareas para la institución. Se debe proporcionar una estructura de responsabilidades, así como las relaciones de los subordinados y los grupos, también debe brindar estrategias para poder relacionar y coordinar los elementos organizativos en un todo vinculado. La estructura se refleja en el organigrama. Al vincular a la organización en un todo coherente requerirá el uso de sistemas de información e instrumentos de enlace además del organigrama”. (Daft, 2013, p.131)

“La estructura organizativa puede diseñarse para ofrecer vínculos de información verticales y horizontales basados en el proceso de

información necesario para satisfacer el objetivo general de la organización. Los gerentes pueden optar por orientar hacia una organización tradicional diseñada para eficiencia, con énfasis en enlaces verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas formales de información, o hacia una organización contemporánea proyectada para el aprendizaje y la adaptación, que se destaca en la comunicación horizontal y la coordinación. Los vínculos verticales no son suficientes para la mayoría de las organizaciones hoy en día. Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales a través de sistemas de información multifunción, contacto directo entre gerentes a través de líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores y equipos a tiempo completo”. (Daft, 2013, p.131)

Las alternativas para agrupar funcionarios y departamentos en un proyecto estructural general incluyen redes funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y virtuales . La selección entre estructuras funcionales, divisional y horizontal determina donde la coordinación y la integración serán mayores. Con estructuras funcionales y divisionales, los gerentes también usan mecanismos de enlace horizontal para complementar la dimensión vertical y alcanzar la integración de departamentos y niveles en toda la organización . Con una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales. (Daft, 2013, p.131)

(...) la estructura de la matriz busca alcanzar un equilibrio entre las dimensiones vertical y horizontal de la estructura”. “La mayoría de las organizaciones no existen en estas formas puras, en lugar de usar estructuras híbridas que incorporan las características de dos o más tipos de estructura. (Daft, 2013, p.131)

Los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre control vertical y coordinación horizontal”. “Las señales de desalineación estructural incluyen retrasos en la toma de decisiones, falta de innovación, bajo rendimiento de los empleados y conflictos excesivos. (Daft, 2013, p.131)

Finalmente, un organigrama no es sólo muchas líneas e imágenes en un pedazo de papel. El objetivo del organigrama es incentivar y dirigir a los empleados para actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. El organigrama ofrece la estructura, pero el comportamiento de los empleados. Es una guía para garantizar que las personas trabajen juntas, pero la administración debe implementar la estructura y ejecutarla. (Daft, 2013, p.131)

Considerando lo anteriormente detallado, con la finalidad de llevar a cabo las actividades, funciones y operaciones de una manera correcta los objetivos deben alineados a las necesidades de cada organización. Franklin (1998, p.243) afirma que:

La jerarquía consiste en establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los diferentes niveles y definir la responsabilidad de cada funcionario ante un superior inmediato. Esto permite

localizar las unidades administrativas en relación con aquellas que están subordinadas a ellas en el proceso de autoridad. La estructura de cualquier institución debe estar compuesta de varios niveles interrelacionados, es decir, las unidades administrativas deben estar ubicadas en una escala que les permita atención, control y supervisión, ya que la función asignada corresponde a una cierta autoridad y responsabilidad: contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será menor y podrá haber un mayor número de tareas de planificación, coordinación y control.

2.2.1.3 Sistemas (Systems):

Según la UBA (2013, p.4) se describe a: “Los Procesos y procedimientos formales usados para gerenciar la organización, incluyendo sistemas de control gerencial, medición de performance y sistemas de compensación, planeamiento e información”

Por sistemas entendemos todos los procesos y procedimientos, formales e informales, que una organización usa para administrar diariamente. Los sistemas tienen un impacto profundo en la eficiencia de la organización porque concentran la atención de los gerentes. Las informaciones que reciben las personas, cómo se evalúan y cómo son recompensadas ejercen una gran influencia sobre el objeto en que están concentradas y en qué actúan. (UBA, 2013, p.4)

Considerando la definición anterior Abassi, et al., (2015, p.46) destacan que:

Son los procesos y procedimientos de la empresa, que revelan cómo están los negocios, las actividades diarias y cómo se toman las decisiones. Los sistemas son el área de la empresa que determina cómo se hace el negocio y que debe ser el foco principal de los gerentes durante el cambio organizacional.

Sistemas organizacionales:

Mintzberg y Quinn (1993, p. 348), especifican los sistemas como:

Todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día y año a año: sistema presupuestario de inversión de capital, sistema de entrenamiento, procedimientos contables para costos, sistemas presupuestarios . Si en el modelo 7s hay alguna variable que amenaza con dominar las otras variables, esta puede ser la de los sistemas . Si desea entender cómo una organización realmente alcanza (o no alcanza) sus objetivos, sólo necesita observar sus sistemas . Si desea cambiar una organización sin implementar una reestructuración, debe intentar cambiar sus sistemas . (...)

Para muchos gerentes de negocios, la palabra "sistemas" tiene una connotación de administración aburrida, dinámica e intermedia .

Sin embargo, es increíble ver cómo los cambios en los sistemas pueden reforzar de manera eficaz la eficacia de la organización, sin los efectos colaterales que a menudo resultan de parchar la estructura .

Los sistemas, tanto informales como formales, dentro de una organización tienen un papel importante en ellos, a través de estos puede diagnosticar el estado actual de la situación organizativa, en las actividades u operaciones diarias .

Laudon y Laudon (1996, p.8) especifican que los sistemas de información también se definen como: "componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen información para dar soporte a la toma de decisiones, control, análisis y visión en una institución .

(...) los sistemas de información deben estar alineados con la institución para proporcionar la información necesaria para los grupos importantes dentro de ella . Al mismo tiempo, la institución debe estar atenta y abierta a las influencias de los sistemas de información para beneficiarse de las nuevas tecnologías . Los sistemas de información afectan a las instituciones y éstas necesariamente afectan el diseño de sistemas (...) . Hay una relación uno a uno entre las organizaciones y las tecnologías de la información, esta relación compleja en ambas direcciones está mediada por varios factores que condicionan las decisiones a tomar por los administradores. Entre otros factores que miden las relaciones están la cultura organizacional, la burocracia, la política, las tendencias de negocios y el puro azar . (Laudon y Laudon, 1996, p.95)

Roque (2004), asevera: “Los sistemas de información, tanto para una empresa grande como para una organización más pequeña, deben cumplir los siguientes requisitos” (p.72).

“Multiplicidad de fuentes: los datos valiosos no necesariamente se obtienen y corroboran con una sola fuente. Se utiliza una gran cantidad de fuentes para acceder a ciertos elementos de información. Por lo tanto, la búsqueda y obtención de información no termina con la primera fuente que la proporciona.” (Roque, 2004, p.72).

“Complementariedad: ciertos datos se pueden completar, ampliar o restringir con el uso de esta pluralidad de formas de acceso a la información” (Roque, 2004, p.72).

“Carácter provisional: este carácter provisional consta de dos aspectos.” (Roque, 2004, p.72):

El primero es que ciertos datos (por ejemplo, estadísticas sobre importaciones de un país, datos numéricos sobre el consumo de un determinado mercado, etc.) que deben actualizarse periódicamente para preservar su validez y validez, con el fin de utilizarlos en negocios internacionales las políticas . (Roque, 2004, p.72).

El segundo se refiere al carácter provisional de la conservación de toda la información obtenida, aunque parte de ella no parece ser útil para los objetivos perseguidos . Se evitará el procesamiento y la eliminación de aquellos datos que, en un primer análisis, no son coherentes con los objetivos establecidos y no se deben descartar al principio, aunque no tengan una relación directa con el mercado o producto que se pretende conocer . La información compilada

puede ser multifuncional, puede tener más de un uso definido . Los datos obtenidos pueden ser útiles en una etapa posterior, como información complementaria o ampliada con fines estratégicos . La información obtenida de manera no intencionada puede contribuir al desarrollo de mercados o comercialización de productos que no estaban dentro del plan original de la empresa . También es posible descubrir ciertos nichos de mercado rentables para la empresa”. Por lo tanto, el proceso de filtrar y descartar información solo será parte de una evaluación realizada en períodos posteriores . (Roque, 2004, p.72).

Fácil sistematización para fines de registro y consulta: los datos obtenidos deben archivarse sobre una base que contenga un sistema acumulativo de clasificación de información por fuentes (directa, indirecta, etc.), por producto, por mercado, por compañía y por fecha. Esta organización permite a la empresa la disponibilidad de la información contenida en la base de datos, para la implementación de políticas y decisiones más precisas . (Roque, 2004, p.72).

Pueden considerarse otras características de los sistemas de información, siendo las siguientes:

“Complejidad: en ciertos casos se puede obtener un volumen de información suficientemente importante. Esta magnitud de datos requiere un ordenamiento constante de los sistemas administrativos para un proceso, archivo y disponibilidad adecuados en ellos.” (Roque, 2004, p.72).

“Parcialidad: la información en general, y especialmente la relacionada con ciertos mercados externos, no está completa. No proporciona todos los aspectos de un mercado o un producto. Esta información es perfecta, ya que siempre faltarán datos de algunas de las variables y, por lo tanto, no reflejará fielmente todos los cambios que se han producido en un entorno externo determinado. La compañía obtiene datos sesgados sobre ciertos comportamientos de variables, que reflejan solo una parte de la realidad del momento en que se lleva a cabo la investigación y algunos comportamientos futuros. Esta pregunta refleja un cierto grado de incertidumbre sobre algunos aspectos de la información contenida en un sistema dado”. (Roque, 2004, p.72).

Los procesos forman parte de los sistemas de una organización, su número y cantidad se ajustan al tipo de empresa. Di Lionardo et al . (2012, p.60), lo precisan: Se llama proceso a toda acción que se realiza en una entrada (input) para obtener una salida (output) . Es imperativo que una persona responsable esté a cargo de cada proceso. He aquí que simultáneamente entra a tallar la S de personal, donde el proceso de elección a un trabajador tiene que ser eficaz y se pueda encontrar el idóneo para el puesto, cargo o función .

Los procesos administrativos tienen formas de forjarse en las empresas :

“Aquellos que ocurren dentro de la organización, en las interacciones que ocurren entre sus partes. Por ejemplo el archivo de

una devolución formada por el comprador.” (Di Leonardo et al., 2012, p.61)

“Aquellos que se producen como un efecto de las interacciones entre la organización y su entorno.” (Di Leonardo et al., 2012, p.61)

“Entre los múltiples procesos que se generan en una organización, la planificación, la gestión y el control son fundamentales, ya que determinan las acciones de la organización dentro del contexto social e influyen en el futuro de las organizaciones. (...)” (Di Leonardo et al., 2012, p.61).

2.2.1.4 Habilidades (Skills):

Las habilidades que los empleados de la firma realizan muy bien. También se incluyen capacidades y competencias . Durante el cambio organizacional, a menudo surge la pregunta : ¿qué habilidades realmente necesita la compañía para reforzar su nueva estrategia o una nueva estructura? (p.46)

El elemento de habilidad incluye, según la UBA (2013) : "Características distintivas de las competencias, sistemas, prácticas de gestión y tecnologías de las personas" (p.5).

Los observadores de negocios generalmente los caracterizan por lo que hacen mejor . Conversamos sobre el servicio al cliente de Singapore Airlines, las innovaciones de 3-M y los procesos de gestión de Hewlett-Packard .

Estos atributos representan las competencias distintivas, las habilidades que estas empresas poseen . Es la organización que tiene estos recursos desarrollados a lo largo de los años, no las

personas . Muchos teóricos de la administración argumentan que el principal factor que influye en el destino de las organizaciones es su capacidad para cultivar áreas de conocimiento o habilidades distintas o competencias clave . (UBA, 2013, p.5)

Habilidades competitivas

Las habilidades de los colaboradores son cruciales para cumplir los objetivos de la organización, ya que son a través de estos, con los que logran cumplir sus tareas y actividades . Sin embargo, la mayor o menor eficiencia en el cumplimiento de sus trabajos, dependerá del grado en que sus habilidades se desarrollen, además de la influencia de otros factores de carácter personal y organizativo . Es por eso que las organizaciones deben conocer en detalle las habilidades y el conocimiento que las personas requerirán para asumir un determinado trabajo, así como desarrollar habilidades en sus colaboradores de una manera que sea compatible con las necesidades de la organización . La creación de talento organizativo se puede lograr a través de dos caminos "Selección de profesionales con habilidades (competencias) según lo que la empresa necesita. (...) Generar un entorno organizativo que genere valor profesional y motive a los empleados a contribuir y continuar en la organización. (...)" (Alles, 2005, p. 32) . "Competencia de comprensión para la articulación dinámica y funcional de conocimientos, habilidades, actitudes, actos de evaluación que guían la práctica en el desempeño de calidad (funciones, responsabilidades, actividades y unidades operativas) "(Pintado, 2011, p.113).

Sin embargo, el desarrollo de competencias está subordinado Al deseo y compromiso del colaborador . (...) el desarrollo de competencias sólo es posible si la persona así lo desea . Por lo tanto, las personas involucradas deben participar en la decisión, comprometerse con la decisión . En la vida profesional, observamos empresas que gastaron grandes sumas en planes de entrenamiento en los que los participantes no tenían interés o compromiso, por lo que tomaron las actividades sin preocupaciones, casi tan divertidas o incluso a menudo con aversión . (Alles, 2005, p.144).

La organización debe analizar las capacidades que se requieren para cumplir las funciones de un trabajo en particular, de la misma manera que debe conocer las brechas entre las capacidades del personal existente y las capacidades que su trabajo requiere o requerirá en el futuro . Es importante que una organización estudie sus posiciones cuidadosamente para identificar y sopesar los conocimientos y habilidades que cada una requiere . Esto se puede lograr a través de los sistemas de análisis de trabajo y de valoración, como los utilizados en los programas de compensación . (Shell y Bohlander, 2013, p. 203).

Tener talento para una determinada posición significa tener un cierto número de habilidades, hasta cierto punto . (...) cuando el talento se divide en competencias, la comparación entre el talento necesario y el talento de la persona evaluada permite, a su vez, segmentar la brecha de competencia existente . (Alles, 2005, p. 55).

“A partir de ahí, debe analizarse el grado que cada persona tiene de cada competencia, y una vez que se conoce la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente, se pueden tomar medidas para reducirlo o eliminarlo.” (Alles, 2005, p. 55).

“Si bien todo es posible en términos de comportamiento humano, cuando en las evaluaciones se observan comportamientos que revelan la ausencia de cierta competencia (lo que generalmente se denomina "competencia no desarrollada"), el desarrollo de esa competencia se intuye como una respiración larga y difícil.” (Alles, 2005, p. 144)

Por lo tanto, desde el punto de vista del negocio, cuando estas circunstancias son verificadas, la recomendación usual es la atribución de la persona a otra posición que no exija competencia o competencias registradas en un nivel "no desarrollado", especialmente si son de importancia vital. Importancia para alcanzar el éxito en la posición que actualmente ocupa esa persona (Alles, 2005, p. 145)

El desarrollo de competencias y conocimientos en los colaboradores se ajusta a los planes estratégicos de la organización ya los planes de desarrollo que la organización posee para el colaborador .

El programa de desarrollo profesional debe basarse en los objetivos y también las necesidades de la organización . (...) los objetivos y necesidades de la organización deben estar vinculados a las necesidades profesionales individuales de sus empleados, de manera tal que mejore la eficiencia de los trabajadores y su satisfacción, así

como el logro de los objetivos estratégicos de la empresa . (Snell y Bohlander, 2013, p. 202).

(...) el entrenamiento sintetiza las diversas actividades que una organización debe realizar para la transmisión de conocimiento y el desarrollo de competencias con el objetivo de alcanzar una mejor adaptación personal-personal en su personal, refiriéndose tanto a la posición que cada persona ocupa actualmente en cuanto a la posición que ocupará en el futuro . (Snell y Bohlander, 2013, p. 202).

El aprendizaje continuo, en nuestra concepción, incluye tanto conocimiento y habilidades. Si una organización decide comercializar un producto en un nuevo mercado o nuevos productos en el mismo mercado, las nuevas tareas se adaptarán al conocimiento y a las habilidades . (Alles, 2005, p. 119).

Existen diferentes métodos de progreso de personas, que pueden ejecutarse fuera o dentro de la empresa .

El método de progreso de las personas en el trabajo se refiere a "(...) todas las acciones para este propósito que se llevan a cabo junto con la tarea diaria en la organización" (Alles, 2005, p. 158).

Las metodologías son:

Mentoring/ Tutoría Coaching/ : Es una de las formas más antiguas de entrenamiento y desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback proporcionado por una persona a sus colaboradores en determinados intervalos, como al realizar evaluaciones de desempeño . (Alles, 2005, p. 159).

Rotación de cargos : son designaciones temporales de personas para otros cargos que no son suyos, pueden incluso ser de otras áreas, con el objetivo de mejorar las capacidades de los miembros de la organización . (...) La rotación de trabajo puede ser planificada o no . (Alles, 2005, p. 159).

Asignación a comités: Esta es la asignación de grupos de personas a comités que siempre tienen un propósito específico . (...) También puede ser la asignación de una persona a un nuevo proyecto, además o en sustitución de sus tareas habituales (...) . (Alles, 2005, p. 160).

Asignación como asistente a puestos gerenciales : Consiste en designar a una persona como asistente de un ejecutivo de nivel superior . Se trata de ocupar una posición de equipo ubicada inmediatamente debajo de un gerente relevante dentro de la organización . En esta función, el asistente puede observar el comportamiento del gerente a quien fue designado, con el objetivo de entrenarla . (Alles, 2005, p. 160).

Los métodos de desarrollo de las personas fuera del trabajo están relacionados con las actividades "planificadas por la organización y que se pueden realizar tanto dentro de su alcance como fuera de ellas (considerando la ubicación geográfica), mientras que pueden realizarse en el horario de empleo de cada uno. persona, o en cualquier otro " (Alles, 2005, p. 208).

Algunas metodologías más relevantes son:

Cursos de capacitación formal : Ellos pueden variar de cursos de formación en negocios clásicos para cursos de postgrado, elegidos

por la organización y pagados por él . En el caso de estudios de graduación o de postgrado, las variantes varían entre el pago total de los gastos de estudio y de una parte de ellos (...) . (Alles, 2005, p. 213)

Capacitaciones online : (...). En la mayoría de los casos, son sólo actividades de entrenamiento que utilizan soporte tecnológico (el ordenador) y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, permitiendo la capacitación de personas sin la necesidad de movimientos físicos (...) .(Alles, 2005, p. 213)

Existen estudios que afirman que los empleados deben tener ciertas competencias básicas en cada organización . Goleman en Pintado (2011) considera cinco factores de inteligencia emocional aplicables al lugar de trabajo .

Autoconciencia : Capacidad para conocerse a uno mismo, especialmente las emociones y la adecuada interpretación de la realidad que nos rodea . (p. 113)

Autocontrol : Actúe de forma coherente con las convicciones y experiencias personales y sepa cómo adaptarse a diferentes contextos, innovando, pero sin perder la integridad personal . (p. 113)

Automotivación : Capacidad para motivarse, definir objetivos, metas y comprometerse con el logro de los mismos, siendo conscientes del tiempo y esfuerzo que puede llevarlos alcanzarlos . (p. 113)

Empatía : Capacidad para reconocer las emociones de los demás, valorar la diversidad y adaptarse a diferentes personas sin perder la identidad personal o el control emocional . (p. 113)

Control de las relaciones sociales : Conjunto de habilidades sociales que facilitan y permiten la adaptación al grupo, la colaboración en equipo, la resolución de conflictos y la comunicación eficiente . (p. 113)

2.2.1.5 Personal (Staff):

Abassi, et a., (2015, p.46) precisa como: “Elemento que tiene que ver con el tipo y número de empleados que necesitará una organización y cómo serán reclutados, capacitados, motivados y recompensados”

De manera similar, la UBA (2013, pág. 4) lo describe como: "Personas, antecedentes, educación, capacitación y habilidades. Sistemas de reclutamiento y selección, socialización. Capacitación, integración, crecimiento profesional y gestión de carrera".

Así mismo, la UBA (2013, p. 4) declara que:

La eficiencia organizacional es altamente determinada por quienes son los individuos y cómo la organización los desarrolla”. “Las empresas de alto rendimiento se concentran extraordinariamente en la contratación de las personas adecuadas y en las oportunidades de entrenamiento y trabajo que necesitan para desarrollar su potencial.

Gestión del talento en las organizaciones .

Mintzberg y Quinn (1993, p.350):

El personal (en el sentido de la gente, no en términos de línea / personal) a menudo se ve amenazado de una o dos maneras . En el extremo del espectro hablamos de sistemas de evaluación, escalas salariales, programas formales de capacitación y similares . En lo moderado, hablamos de moral, actitudes, motivación y comportamiento .

(...) ¿Qué hacen las empresas de alto rendimiento para promover el proceso de desarrollo de sus gerentes? . Por ejemplo, ¿cómo forman los valores básicos de sus cuadros administrativos? . La única razón para hacer estas preguntas es simplemente que ninguna discusión seria sobre la organización puede ignorar estos aspectos (aunque muchos lo hacen) . La razón para encuadrarlos en el desarrollo de los administradores se basa en la observación de que las empresas con el mayor rendimiento ponen una atención extraordinaria en la gestión a lo que podría denominarse proceso para la socialización de empresas . Esto se aplica especialmente a la forma en que introducen a los jóvenes a la corriente principal de sus organizaciones y a la manera en que gestionan sus carreras durante su desarrollo, de modo que a su vez se conviertan en gerentes mañana . (p. 350)

El personal o el staff de una organización es tan importante como el motor de un vehículo, como lo señaló Drucker (2006) . "Las personas deben ser consideradas como colegas y como uno de los principales recursos comerciales. Solo a través de este respeto por los trabajadores puede la productividad real ser logrado" (p. 182).

“El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, a reconocer sus deseos de promoción, a ser recompensado moral y materialmente ya respetar, en definitiva, su dignidad humana.”. (Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa, océano/centrum, 2004, p. 277)

Drucker (2006, p. 182) asevera:

Las personas son un recurso y no sólo un costo . Los gerentes, más progresistas, empezaron a entender lo que puede alcanzarse si las personas se dirigen y dirigidas hacia una meta o meta deseada . (...) Gerenciar afecta a las personas y sus vidas, tanto en los negocios como en muchos otros aspectos también .

Esto constituye una relación estrecha entre el personal humano con los objetivos a alcanzar en una organización . Para que un empleado disfrute de su propio trabajo, es vital para las relaciones y el clima organizacional, de alguna manera hay referencias a eso .

Hay personas en los negocios que con gusto hacen su trabajo . Su rutina es: tienes que hacerlo y lo hago con gusto porque me gusta mi trabajo . Y existe la diferencia, no entre la mediocridad y el buen desempeño, sino entre lo que se llama una "organización en la que aprendes", en la que toda la organización se desarrolla y procesa el cambio, y una organización que puede funcionar muy bien, pero que nadie se pierde después cinco de la tarde . (Drucker, 2006, p. 240)

En función, al reclutamiento de personal, Longenecker, Moore, Petty (2001) mantienen que :

Un mercado laboral limitado o una escasez en algunas ocupaciones que requieren puntos de alta calificación a un punto clave en las actividades de reclutamiento, que lleva a los solicitantes al negocio . En una etapa posterior del proceso de selección, la administración decide qué solicitantes serán los tutores . El objetivo del reclutamiento es obtener un gran grupo de candidatos . Las pequeñas empresas deben realizar la contratación de energía para que los competidores no obtengan lo mejor de los candidatos (...) . Al contratar al mejor personal posible, una empresa puede mejorar el rendimiento de cada dólar gastado en la nómina . El reclutamiento y la selección de empleados establecen la base de las relaciones humanas continuas en una empresa . (p. 409)

El atractivo de las pequeñas empresas según Longenecker et al., (2001) : (...) las empresas de los centros comerciales pueden estructurar el entorno laboral para ofrecer al personal profesional, técnico y de gestión una mayor libertad de la que normalmente tendrían en una organización más grande . En este tipo de entorno, se puede otorgar crédito a las contribuciones individuales en lugar de estar ocultas bajo las muchas capas de una organización burocrática . (...) La flexibilidad en la programación del trabajo y los arreglos posteriores a la participación son otras posibles atracciones . (p. 410)

La formación y desarrollo de los empleados según Longenecker et al. (2001) :

Una vez que un empleado haya sido reclutado y agregado a la nómina, el proceso de entrenamiento y desarrollo debe comenzar. Para los propósitos de este proceso, un nuevo reclutador es considerado una materia prima, mientras que un técnico, vendedor, gerente u otro funcionario bien entrenado representa un producto terminado . (...) Un propósito obvio de entrenamiento es preparar a un recién llegado para realizar las tareas para las que fue contratado . Hay muy pocas posiciones para las cuales no se requiere ningún entrenamiento . Si un patrón no lo proporciona, el nuevo empleado debe aprender por intento y error, lo que generalmente pierde dinero, materiales y tiempo . (...) Teniendo en cuenta los constantes cambios en los productos, tecnologías, políticas y procedimientos en el mundo de los negocios, es necesario un entrenamiento continuo para actualizar el conocimiento y las actividades del personal en empresas de todos los tamaños . (...) Como el desarrollo personal y el avance son preocupaciones centrales de los empleados entrenados, una pequeña empresa puede beneficiarse de una cuidadosa atención a esta fase del programa de personal . Las oportunidades de crecer y avanzar en una organización no sólo mejoran el humor de los empleados actuales, sino que también sirven como un incentivo para atraer a candidatos potenciales . (p.416)

En secuencia de la capacitación de los empleados, se hace énfasis en aquellos que están en la parte operativa de la organización, que según Longenecker et al. (2001) lo llama empleados no administradores .

(...) En todas las clases de empleados, más se obtiene con entrenamiento en el trabajo que a través de cualquier otro método .

(...) Un programa muy efectivo diseñado para la capacitación en el trabajo se conoce como Job Instruction Training (capacitación de instrucción para el puesto) .

Por otro lado, hay trabajadores del lado de la administración, que también deben recibir entrenamiento relacionado a los objetivos de la organización.

Longenecker et al. (2001), afirma:

(...) Ya sea que la compañía tenga solo unos pocos puestos clave o muchos, debe asegurarse de que las personas que los ocupan los realicen de manera efectiva . (...) Lo ideal es que otros miembros del equipo también reciban entrenamiento como posibles sustitutos, en caso de que las personas clave salgan o se retiren por algún otro motivo . (...) Establecer un programa de capacitación en administración requiere una consideración seria de los siguientes factores . (p. 417)

La necesidad de entrenamiento . ¿Qué vacantes se esperan? ¿Quién necesita entrenamiento? ¿Qué tipo de capacitación y cuánto se necesita para satisfacer las demandas de la descripción del trabajo? (p. 417)

Un plan de entrenamiento. ¿Cómo se puede entrenar a los individuos? ¿Tienen actualmente suficientes responsabilidades que les permitan aprender? ¿Se les puede encomendar actividades adicionales? ¿Deben recibir trabajos personales en otras áreas? por

ejemplo, ¿deberían ir de la producción a las ventas? ¿Les ayudaría a tener una educación más formal? (p.418)

“Un calendario de entrenamiento. ¿Cuándo debe comenzar el entrenamiento? ¿Cuánto debe alcanzarse en los próximos seis meses o un año?” (p.418)

Asesoramiento de los empleados. “¿Las personas entienden su necesidad de entrenamiento? ¿Conoces tus posibilidades dentro de la empresa? ¿Se ha entendido la naturaleza de la formación? ¿Los empleados han sido consultados periódicamente sobre el progreso en su trabajo y los problemas que enfrentan? ¿Si se les ha ofrecido el beneficio de la experiencia y las opiniones del propietario, sin que el propietario haya tomado toma en lugar de tomarlas?” (p.418)

Los salarios, son equivalentes al intercambio de tiempo, esfuerzo con un beneficio salarial entre la persona y la empresa . Para aportar este elemento, Longenecker et al. (2001), señala :

En general, las pequeñas empresas deben ser más o menos competitivas en términos de sueldos o salarios para atraer empleados bien calificados . Los sueldos o salarios pagados a los empleados se basan en incrementos de tiempo, como una hora, día o mes, o varían según el producto del empleado . Un sistema de compensación que se basa en incrementos de tiempo generalmente se conoce como trabajo por día . Este sistema es el más apropiado para aquellas posiciones donde el rendimiento no se puede medir fácilmente . Es el sistema de compensación más común y es fácil de entender y administrar . (p. 419)

La administración de sueldos y salarios, que forma parte de la S (personal) o personal, tiene importancia para el personal y la organización, mientras que deben gestionarse de manera óptima, Anzola (2002, p. 288) tiene como objetivos : (..)

Es la parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para asegurar que la remuneración global recibida por el trabajador sea adecuada a la importancia de su posición, su eficiencia personal, sus necesidades y las posibilidades de la empresa .

El salario y el salario deben ser equivalentes y proporcionales en relación con el trabajo realizado para los trabajadores de la pequeña empresa, según lo propuesto por Anzola (2002), en un ejemplo : El salario que recibe un personal de jardinería que está a cargo del ornamento externo de una organización no puede ser el mismo que recibió el responsable de la limpieza del edificio, ya que son tareas, aunque pesadas, ambas muy diferentes . Comenzar el tiempo de trabajo del jardinero es mucho más pequeño, y aunque trabaja todo el día, no lo hace todos los días de la semana; Su trabajo es parcial, a diferencia del otro empleado, que debe limpiar todos los días . El esfuerzo físico es quizás el mismo, pero el jardinero debe estar expuesto al clima (calor, frío, lluvia ...) Debe tenerse en cuenta que el esfuerzo no es excesivo con respecto al salario y viceversa . (p 288)

Como ejemplo, un vigilante nocturno (8:00 p.m. - 8:00 p.m.) y otro para el turno de la mañana (8:00 a.m. - 8:00 p. M.) . El salario del vigilante nocturno debe ser un poco más alto que el de la mañana,

incluso si el mismo trabajo, debido al trabajo pesado en las últimas horas de la noche y la vigilancia sin dormir (Anzola, 2002) .

Se presentan algunas bases para la gestión de sueldos y salarios que deben respetarse para la correcta distribución y asignación de los mismos. Anzola (2002) confirma: "El análisis de la posición, lo primero es ver de acuerdo con la posición que requiere el esfuerzo físico y mental y la responsabilidad. Definir las obligaciones involucradas, lo que se denota mediante un análisis de la misma" (p.288).

"El análisis de personal, que cubre las características y detalles de quién ocupará el cargo, tales como: nombre, disposición para viajar, nivel de escolaridad, sexo, edad, experiencia, estado civil, cargos que ha ocupado anteriormente, entre otros" (p.288).

"La asignación de sueldos y salarios, finalmente después del análisis de la posición y el personal, debe establecerse el monto a pagar. La remuneración salarial es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades" (p.288).



Figura 2: Análisis

Los incentivos financieros son de importancia crucial, Longenecker et al. (2001) , afirman: "Estos tipos de incentivos para motivar a los empleados, especialmente aquellos que no son administradores,

están diseñados para que puedan aumentar su productividad" (p. 419).

Un ejemplo es la aplicación de comisiones a los vendedores por las ventas que realizar o también a quienes se relaciona con el sector manufacturero los que también reciben incentivos económicos según las producción que realizan.

Los estímulos o recompensas de igual manera pueden realizarse de manera grupal o al equipo de trabajo.

A continuación, se puede precisar algunas claves para ejecutar acciones de bonificación o incentivos al personal, tal es así que Longenecker et al. (2001) menciona:

Establecer metas alcanzables. "Se refiere a los procedimientos de prestación que se basan en el desempeño, los que marchan mejor cuando el personal cree que pueden cumplir los objetivos". (p.419)

Instituya objetivos importantes "Los administradores no motivan ni recompensan al establecer objetivos que los empleados no pueden entender. Las medidas financieras complicadas o los estándares de desempeño expresados en una jerga compleja no significan nada para la mayoría de las personas". (p.419).

Incorporar a los trabajadores . "Los empleados deben tener una opinión sobre el desarrollo de las medidas de desempeño que se utilizarán y se les debe pedir sus opiniones sobre las formas de cambiar los sistemas de trabajo. Los planes de incentivos deben incorporarse poco a poco, para que los empleados tengan la oportunidad de absorberlos". (p.419).

Mantener los objetivos en movimiento . “Los planes basados en el rendimiento deben ajustarse continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de los trabajadores y clientes. La esperanza de vida de un plan no debe ser de mayo a tres o cuatro años”. (p. 420)

Señale con cuidado. “Los administradores deben saber qué mensaje quieren transmitir, es decir, deben asegurarse de que el nuevo plan no recompense la mala conducta. Por ejemplo, vincular los lazos con la seguridad de la planta podría estimular la ocultación de los problemas”. (p. 420).

2.2.1.6 Estilo (Style):

La UBA (2013) afirma que: "Liderazgo de la gestión y el estilo operativo de la organización. El estilo afecta los estándares que las personas siguen y cómo trabajan e interactúan entre sí y con los clientes" (p. 5).

“El estilo captura cómo el trabajo se lleva a cabo realmente dentro de la organización. Aunque en gran parte, uno o más líderes de la compañía pueden haber establecido un estilo, aquí nos referimos a los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo directivo. Por ejemplo, ¿cómo pasan los gerentes su tiempo? (en reuniones versus viajes) ¿En qué enfoca su atención? (dentro de la empresa versus fuera de ella) y ¿cómo evalúan sus decisiones? (Participación versus verticalismo, analítica versus "butaca"). Otros componentes críticos del estilo son los actos pequeños y simbólicos”. (UBA, 2013, p. 5)

Abassi, et al., (2015) detallan que:

“Representa la forma en que los gerentes de alto nivel dirigen la empresa, la forma en que interactúan, las acciones que realizan y su importe figurado. Quiere decir, es el modo de gestión de los líderes de la empresa”. (p. 46)

Estilos Directivos :

El estilo de gestión que, en una organización, no solo indica la forma en que los ejecutivos ejercen el liderazgo, sino también el modelo de gestión adoptado por toda la organización . "El liderazgo siempre ha sido importante y probablemente siempre lo será. La necesidad de un liderazgo administrativo efectivo y la dificultad de proporcionarlo se han incrementado rápidamente debido a la creciente complejidad de la vida organizacional". (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, p.302).

Los líderes son los que integran la organización, quienes predominan directamente en el comportamiento de los otros colaboradores, la forma de ejercer el liderazgo es crucial para tomar las riendas de una cultura organizacional, que promueve los principios y valores organizacionales que llevan a que los empleados cumplan con sus obligaciones . Tareas de acuerdo a los objetivos y planes de la organización . La cultura organizacional se define como "Un conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los miembros de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a ella" (Jones, 2008, p.177).

El liderazgo se define como "(...) cualquier intento de influir e impactar el comportamiento de otras personas" (Rodríguez, 1990, p.10.). Las habilidades de un líder deben permitir que los colaboradores se comprometan con los objetivos y estrategias de la organización, es por eso que un líder debe reconocer claramente que los colaboradores son personas que por naturaleza tienen necesidades y conflictos . Cornejo (1993) asevera: "(...) el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si ante sus seguidores tiene la potencialidad de cubrir alguna de las siguientes situaciones o las tres a la vez: satisface necesidades, resuelve problemas, da significado existencial" (p. 29).

Los líderes deben guiar a los colaboradores en función de los valores de la organización . "Los valores de la organización se desarrollan y refuerzan principalmente a través del liderazgo basado en valores, una relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos e internalizados. El líder aconseja y actúa". (Daft, 2013, p. 410).

El liderazgo es una combinación de energía y carácter. Si tienes que estar sin uno, déjalo sin estrategia . Los buenos líderes conocen cada una de sus acciones y la declaración tiene un impacto en su cultura y valores . Los empleados aprenden de los valores, creencias y objetivos que observan en los administradores, al igual que los estudiantes aprenden qué temas son importantes para los maestros en un examen y cómo obtener una buena calificación de los maestros . Los actos valen más que las palabras, por lo que los

líderes se basan en valores que están "al final de su palabra". (Daft, 2013, p. 410)

Los líderes que se basan en valores tienen las siguientes características :

Este tipo de líderes tratan a los demás con atención, son útiles y apoyan a otros, se esmeran por conservar relaciones interpersonales positivas . Tratar a todos con justicia y respeto. Los líderes basados en valores aceptan las fallas y los errores de otros y nunca son condescendientes . Se adhieren a altos estándares éticos, se esfuerzan continuamente por ser honestos, humildes y confiables y por ser éticos de manera congruente, tanto en su vida pública como privada . Sin embargo, están abiertos a hablar sobre sus propios errores éticos y aceptar la responsabilidad por ellos . (Daft, 2013, p. 411)

“Los líderes basados en valores también articulan y comunican claramente una visión rígida de altos estándares éticos en la organización, e institucionalizan la visión asumiendo la responsabilidad de sí mismos y responsabilizando a otros.” (Daft, 2013, p. 411).

El desarrollo de una cultura adecuada da como resultado un alto nivel de rendimiento , "una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el rendimiento de la organización, al dinamizar y motivar a los empleados, unificar a las personas en torno a objetivos compartidos y de una misión superior" (Daft, 2013, p. 403).

Esta cultura sólida suele presentar los siguientes valores :

El todo es más importante que las partes y los límites entre las partes se minimizan. Las personas conocen el sistema en su conjunto, la forma en que todo encaja y las relaciones entre las distintas partes de la organización. Todos los miembros consideran cómo sus acciones afectan a otras partes y a la organización en general. (...) aunque es posible que se formen subculturas, las principales actitudes y comportamientos de todos reflejan la cultura dominante de la organización. (Daft, 2013, p. 404)

La igualdad y la confianza son los principales valores. La cultura crea un sentido de comunidad e interés mutuo. La organización es un lugar para crear una red de relaciones que permite a las personas asumir riesgos y desarrollar todo su potencial. (...) Los gerentes enfatizan las comunicaciones honestas y abiertas como una forma de generar confianza. (Daft, 2013, p. 404)

La cultura fomenta la toma de riesgos, el cambio y el comportamiento. Un valor básico es cuestionar el status quo. El cuestionamiento constante de los supuestos abre la puerta a la creatividad y la mejora. La cultura premia y elogia a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo. (Daft, 2013, p. 404)

Existen características y competencias específicas presentadas por líderes efectivos para tomar las riendas de la gestión del personal de una organización.

Hellriegel, Slocum y Woodman afirman que existen cuatro capacidades que los líderes exitosos comparten: crear una visión, tener

sentido a través de la comunicación, el empoderamiento y el autoconocimiento .

Hellriegel et al (1998) precisa :

Los líderes atraen a los empleados con la nueva visión. Muchas personas quieren ser parte de una organización con una visión que va más allá de la realidad . Cuando un líder se las arregla para compartir este tipo de visión con otros y hacer que se comprometan, la visión "toma posesión" de ellos . (...) Muchas veces las visiones transmitidas por los líderes infunden confianza y convencen a otros de la posibilidad de éxito . (p.303)

Hellriegel et al (1998) aseveran :

Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse efectivamente con los empleados . Estos líderes pueden presentar una visión convincente del futuro y crear entusiasmo y compromiso en los demás . El antiguo método de decirle a la gente lo que tienen que hacer ya no funciona en muchos casos . (p.303)

Empoderamiento, según Hellriegel et al (1998) : (...)

El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de objetivos y estrategias y la satisfacción de lograrlo . (...) Los líderes eficaces muestran sensibilidad a las necesidades de los empleados .

Aprovechan las motivaciones y habilidades de otros para perseguir objetivos compartidos . Los comportamientos relacionados con el empoderamiento incluyen regocijarse en el desarrollo de los empleados, comprender que las visiones se alcanzan a través de

equipos y no con empleados individuales y ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos personales . (p.303)

El autoconocimiento, Hellriegel et al (1998) argumentan que:

Los líderes efectivos tienen la capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades y tienden a contratar empleados para compensar sus debilidades . Ellos constantemente buscan retroalimentación sobre su desempeño . Los líderes efectivos continuamente hacen un inventario de sí mismos, se hacen preguntas tales como: ¿Por qué soy realmente bueno? ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿Qué me falta? ¿Y en qué necesito trabajar? (p. 304)



Figura 3: Liderazgo

Asimismo, siguiendo las cualidades de liderazgo que contribuyen a una gestión eficiente en las organizaciones, Rodríguez (1990, p.75) enumera lo siguiente :

- Buen comunicador .
- Orientado a la realidad y la acción .
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales fijos .
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar objetivamente los hechos .

- Buen colaborador; Institucional más que individualista, acostumbrado a pensar en términos de nosotros .
- Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro .
- Valiente y valiente: dispuesto a tomar decisiones, enfrentar riesgos, responsabilizarse y enfrentar las consecuencias .
- Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de las personas .
- Respetuoso, siempre dispuesto, no solo a comprender sino también a aceptar a sus colaboradores .
- Responsable, capaz de vivir su posición como un compromiso más que como un privilegio .
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, habla y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera más de lo que espera de sí mismo .
- Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa .
- Creativo, orientado a la innovación progresiva y ambiciosa .
- Honesto y sincero, acostumbrado a hablar con la verdad, a organizarse pidiendo cooperación en lugar de seducir con promesas, porque distingue entre liderazgo genuino y demagogia .
- Receptor, empático, especialmente para escuchar quejas y reclamaciones .
- Consciente de que una de las grandes necesidades de las personas es sentirse seguro .

- Alerta a la tendencia a confundir hechos y opiniones. Se pregunta, y si lo hace, pregunta a los interesados: ¿es un hecho?, ¿o una opinión?, ¿o simplemente deducciones y conjeturas? .
- Confía en las habilidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que bloquea e inhibe .

2.2.1.7 Valores Compartidos (Shared Values):

Según Abassi et al, (2015) : “están en el núcleo del modelo McKinsey 7s. Son las reglas que guían el comportamiento de los empleados, la empresa, las acciones y, por lo tanto, son la base de cualquier organización.” (p. 46).

Asimismo, la UBA (2013, p.6) describe este elemento como:

Valores fundamentales de la organización que se comparten ampliamente y que sirven como principios rectores sobre lo que es importante . En general, estos valores se comunican de una manera sencilla y aún pueden parecer triviales si se ven desde el exterior .

Pero para los miembros de la organización tienen una gran importancia porque ayudan a enfocar la atención y a transmitir un sentido del propósito más amplio .

“Misión organizacional”:

La organización guía el funcionamiento de sus actividades y el comportamiento de sus miembros, en la dirección de su propósito fundamental o razón de ser . La razón existencial de la organización se llama misión .

El objetivo general de una organización se llama misión, la razón de la existencia de la organización . La misión describe los valores

compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización . La misión se refiere a veces como objetivos oficiales, que se refieren a la definición establecida formalmente del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr . (Daft, 2013, p. 54)

Uno de los propósitos principales de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación . La declaración de la misión se comunica a los empleados, clientes, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa y lo que busca lograr . Una declaración de misión comunica la legitimidad de las partes interesadas internas y externas que pueden integrarse y comprometerse con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos . (Daft, 2013, p. 54)

(...) En general, las empresas en las que los gerentes se guían honestamente por declaraciones de misión centradas en un objetivo social más alto, como Restaurar a las personas a una vida plena y saludable de Medtronic (...) atraen a más empleados, obtienen mejores relaciones con los externos y hay mejores Desempeño en el mercado a largo plazo . (Daft, 2013, p. 55)

Definir la misión correctamente, no es una tarea sencilla, para aclarar la misión y los valores de la organización es necesario "definir la misión de la empresa. Si la empresa ya tiene una declaración de misión, debe determinar si refleja Los valores que ha identificado. Si no, tendrá que revisarlos para estar de acuerdo con esos valores " (Blanchard, 1997, p 52).

Si bien es cierto, la misión define los límites y las razones para el funcionamiento de la organización, los objetivos que esto determina, deben comunicarse e incorporarse en todos los miembros, desarrollando una cultura organizativa orientada al cumplimiento de la misión . La cultura organizacional se define como "Un conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los miembros de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a ella" (Jones, 2008, p.177).

Una parte importante de la cultura compartida por los colaboradores en las organizaciones son los valores organizacionales , "los valores son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o no deseables" (Jones, 2008, p.178).

También muestra dos tipos de valores:

Un valor terminal es un estado final o resultado deseado que las personas buscan alcanzar . Las organizaciones podrían adoptar cualquiera de los siguientes valores terminales, es decir, tomarlos como principios clave: excelencia, responsabilidad, confiabilidad, rentabilidad, carácter innovador, economía, moralidad y calidad. Por ejemplo, las grandes aseguradoras pueden valorar la excelencia, pero sus valores terminales suelen ser la estabilidad y la previsibilidad, porque la empresa debe saber cómo tratar las reclamaciones de sus asegurados . (Jones, 2008, p.178)

Un valor instrumental es un estilo de comportamiento deseado. Entre los estilos de comportamiento que las organizaciones promueven se encuentran el trabajo duro, el respeto por las tradiciones y la autoridad, la moderación y la cautela, la frugalidad, la creatividad y la audacia, la honestidad, la capacidad de asumir riesgos y la voluntad de mantener altos estándares . (Jones, 2008, p.178)

Los valores terminales se reflejan en la declaración de la misión y en los objetivos oficiales de una organización, que indican a sus miembros y a otras partes interesadas qué tipo de valores y estándares éticos desea utilizar en su toma de decisiones . Para que entiendan los valores instrumentales (...) las organizaciones desarrollan reglas específicas, reglas y SOP que enfrentan sus valores instrumentales . (Jones, 2008, p.178)

Es importante reconocer que no todos los valores están escritos formalmente, muchos de ellos se desarrollan sin ser notados por las reglas y regulaciones .

Muchos de los valores más influyentes y cruciales de una organización no están escritos . Solo existen en las normas, creencias, suposiciones y estilos de pensamiento y acción que las personas dentro de una organización comparten y usan para relacionarse entre sí y con otros fuera de ella . Los miembros aprenden unos de otros cómo interpretar y responder a diferentes situaciones de manera que coincidan con los valores aceptados por la organización . A largo plazo, eligen y siguen los valores apropiados sin siquiera darse cuenta de que están tomando una

decisión . Con el tiempo, internalice los valores y las reglas, las reglas y los SOP específicos de la organización que gobiernan el comportamiento . En otras palabras, los valores y las normas organizacionales se convierten en parte de la forma de pensar de las personas (es decir, de los propios sistemas de valores de las personas) y afectan su interpretación de cada situación . (Jones, 2008, p.179)

2.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Considerando al autor ANZOLA, Sérvulo (2002) detalla que la “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, quiere decir la manera en la cuál se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pg.70)

Por tanto, considero que la gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante ésta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma . Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado .

Según el libro administración, una perspectiva global y empresarial de los autores Harold, Koontzy Heinz Weihrick, decimocuarta edición, señalan que las funciones del administrador son: planificación, organización, integración dirección y control los que conforman el proceso administrativo cuando se considera desde el punto de vista sistemático . Asimismo, Fayol refiere que

estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares . En síntesis, podemos decir que los procesos administrativos tienen aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate . Es utilizado para el logro de objetivos comunes . Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión siendo la naturaleza basada en :

2.2.2.1 Planificación

Decisión sobre los objetivos y su contribución a los mismos

Definición de planes para alcanzarlos

Programación de actividades

Eficacia de los planes

2.2.2.2 Organización

Recursos y actividades para alcanzar los objetivos

Órganos y cargos

Atribución de autoridades y responsabilidad

Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

2.2.2.3 Integración

Cubrir y mantener los cargos

Reclutamiento, selección, colocación y promoción.

Igualdad de oportunidades

Naturaleza del factor humano

2.2.2.4 Dirección

Designación de cargos

Comunicación, liderazgo y motivación de personal

Dirección para los objetivos

Propósito de la empresa

Factores productivos

2.2.2.5 Controlar

Definición de estándares para medir el desempeño

Corregir desviaciones

Garantizar que se realice la planeación (retroalimentación)

2.2.3 UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

La Universidad Peruana Los Andes se gestó a través de la Asociación Promotora Los Andes (APLA), la misma que oficializa su constitución en mérito a la Escritura Pública de fecha 28 de mayo de 1980, celebrado ante el Notario Público Salvador Guevara Tello, inscrito bajo el Asiento N° 0001 de fojas 636, Tomo 2 “A” y su ampliatoria de fecha 9 de agosto de 1982, acuerdo inscrito en el Asiento N° 0003 de fojas 249, Tomo 38, Partida N° 11002348, en los Registros Públicos de Junín .

La Asociación Promotora Los Andes forja el expediente para ser presentado ante la Dirección Superior de Educación y éste a su vez lo deriva ante el Consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP) con Oficio N° 1124-DIGES/DAC el 12 de mayo de 1980 y luego de absolver algunas observaciones, la Asociación Promotora Los Andes remite una copia rectificadora del Expediente Técnico del Proyecto al Consejo Regional Universitario - Sierra Central (CRUSC) con Oficio N° 128-APLA-81 de fecha 20 de abril de 1981 para su revisión y aprobación correspondiente, actuándose dentro del marco legal del Decreto Ley N° 17437 y la Constitución Política del Perú de 1979 .

El 02 de mayo de 1981, se optó por dar inicio a la inscripción de los primeros postulantes para la Universidad en gestión, esta convocatoria a examen de admisión permite la inscripción de más de 3,500 postulantes . La Asociación Promotora “Los Andes” bajo su responsabilidad, decide llevar a cabo el primer examen de admisión para las 1,919 vacantes programadas, acto ocurrido el 13 de diciembre de 1981, luego en enero de 1982 se lleva a cabo el proceso de matrícula, siendo aptos para iniciar sus estudios 1,283 estudiantes en las nueve carreras ofrecidas, en el mes siguiente se convoca al primer Concurso de Cátedras para plazas contratadas, para cubrir 41 plazas de profesores ordinarios, 06 jefes de práctica .

Con fecha 08 de marzo de 1982, la Comisión de Gobierno de la Universidad Privada “Los Andes” realiza la ceremonia de apertura del primer Ciclo Académico, en un acto protocolar en su primer local (alquilado) del Jr. Lima N° 415, en la que el Prefecto juramenta a las autoridades Universitarias electas .

El 23 de noviembre de 1982, la Comisión de Universidades, Ciencia y Cultura de la Cámara de Diputados, emite Dictamen favorable del Proyecto de Creación N° 157 de la Universidad Privada “Los Andes”; es así que, el 10 de diciembre de 1982, el Proyecto de Creación de la Universidad Privada “Los Andes” entra a debate en la Cámara de Diputados bajo la Presidencia del Dr. Valentín Paniagua Corazao en presencia de tres promotores y once estudiantes, el mismo que es aprobado por mayoría (no fueron consideradas las Carreras Profesionales de Ingeniería Civil, Ingeniería Forestal y Economía, con el simple argumento de que nueve carreras era demasiado para

una Universidad nueva) con dispensa de trámite es remitido con Oficio N°139 a la Comisión de Educación de la Cámara de Senadores el 3 de enero de 1983. Estando pendiente la dación de la Nueva Ley Universitaria (Ley que luego fue asignado con el N° 23733), la Comisión de Educación acuerda suspender todo trámite de creación de Universidades hasta la aprobación de aquella norma, sin embargo, exigía el pronunciamiento favorable por parte de la Comisión Nacional Interuniversitaria (CONAI), ésta su vez, dispone que el Consejo Regional Universitario - Sierra Central (CRUSC) efectúe una nueva inspección insitu y recabe la documentación pertinente para un dictamen definitivo, luego del cual con fecha 5 de octubre de 1983, el Presidente del Consejo Regional Universitario – Sierra Central (CRUSC), hace entrega a la Comisión Nacional Interuniversitaria (CONAI) – Lima con Oficio N° 024-83-CRUSC, su Informe y Dictamen favorable del Proyecto de Creación de la Universidad Privada “Los Andes” el cual es derivado a la Comisión de Educación del Senado de la República, que ante la presión de una delegación de 23 personas entre promotores, personal administrativo y estudiantes que desde el 28 de noviembre del mismo año, se habían constituido a la Sede del Congreso, se consigue que la Comisión de Educación que presidía el Senador Manuel Ulloa Elías, emita su Dictamen favorable del Proyecto de Ley N° 157, y luego en la Cámara de Senadores se admite a debate el 15 de diciembre de 1983, bajo la presidencia del Dr. Ricardo Monteagudo Monteagudo, el cual es aprobado por unanimidad. Luego es promulgada por el Presidente Constitucional de la República, Arq. Fernando Belaúnde Terry. El 30 de diciembre del mismo año se promulgó la Ley N° 23757, que crea la Universidad Privada “Los Andes”, autorizándose el funcionamiento de las

Carreras Profesionales de Ingeniería Industrial, Ingeniería Agrícola, Administración, Contabilidad, Derecho y Educación. Más adelante el 23 de junio de 1987 se promulga la Ley N° 24697, Ley Complementaria que oficializó el funcionamiento de la Carrera Profesional de Ingeniería Civil .

La autorización definitiva de funcionamiento de la Universidad Privada “Los Andes”, es otorgada por la Asamblea Nacional de Rectores, en sesión extraordinaria del día viernes 11 de junio de 1993, oficializada mediante Resolución N° 446-93-ANR, rubricada por el Dr. Cesar Paredes Canto, como Presidente de la Asamblea Nacional de Rectores, Resolución de institucionalización, recepcionada oficialmente por la Universidad el día 18 de junio de 1993 .

El 16 de noviembre de 1993, de conformidad con los Artículos 24°, 28° y conexos del Estatuto de la Universidad Peruana Los Andes y lo previsto en la séptima Disposición Transitoria de la Ley N° 23733, se procedió a la convocatoria de la primera Asamblea Universitaria, para la elección del Rector y los Vicerrectores, en los ambientes de la Facultad de Derecho, siendo elegidos en este proceso la Ms. Edith Mellado Céspedes como Rectora; asimismo, el Lic. Eutimio Jara Rodríguez como Vicerrector Académico y el Ing. Vidal Fernández Sulca como Vicerrector Administrativo, constituyéndose como las primeras autoridades universitarias de la Universidad Privada “Los Andes” .

Dentro del marco de la Constitución Política del Estado y bajo la autonomía establecida en la Ley Universitaria N° 23733 y Estatuto de la Universidad Privada “Los Andes”, mediante Resoluciones de la Asamblea Universitaria se crearon la Escuela de Profesionales y especialidades, e incluso se

modificaron las denominaciones de algunas Carreras Profesionales en virtud del propio dinamismo del desarrollo social, científico y tecnológico .

En el año de 1995, la Rectora de la Universidad Peruana los Andes Ms. Edith Mellado Céspedes renuncia irrevocablemente al cargo por haber sido electa Congresista de la República. La Asamblea Universitaria convoca a elecciones complementarias, resultando elegido Rector el M.V. Cirilo Ortega García, a partir del 15 de septiembre de 1995 hasta el 16 de noviembre del año 1998 .

El 30 de abril del año de 1996, mediante Ley N° 26608 se modifica la denominación de Universidad Privada “Los Andes” por Universidad Peruana Los Andes. Al concluir el periodo de su gobierno, el Rector M.V. Cirilo Ortega García, el 16 de noviembre de 1998, convoca a elecciones para Rector y Vicerrectores. La Asamblea Universitaria de la Universidad Peruana Los Andes, lo vuelve a elegir oficialmente como Rector, recayendo el cargo de Vicerrector Académico en el Ing. Vidal Fernández Sulca y el de Vicerrector Administrativo al Lic. Eutimio Jara Rodríguez, por un periodo de 05 años a partir del 17 de noviembre de 1998. El 23 de junio de 1999, mediante Resolución de la Asamblea Nacional de Rectores N° 147-99-ANR, asume la conducción de la Universidad Peruana Los Andes, la Comisión de Gobierno Transitoria presidida por el M.V. Cirilo Zenón Ortega García, teniendo como Vicepresidenta Académica a la Lic. Liliam Salazar Lira y como Vicepresidente Administrativo al Msc. Aurelio Martos Díaz, posteriormente, el M.V. Cirilo Zenón Ortega García es reemplazado por el Ing. Bernardo Fernández Velásquez, en cumplimiento a la Resolución de la Asamblea Nacional de Rectores N° 200-99-ANR del 09 de septiembre de 1999.

Por Resolución de la Asamblea Nacional de Rectores N° 052-2000-ANR del 18 de febrero del 2000, asume la conducción de la Universidad Peruana Los Andes la Comisión Reorganizadora bajo la presidencia del Ing. Bernardo Fernández Velásquez e integrada por el Ing. Baldomero Malpica Veliz, Dr. Víctor Orihuela Paredes, Dr. Francisco Iriarte Brenner y Lic. Liliam Salazar Lira con vigencia indefinida.

La comunidad universitaria ante los abusos y atropellos cometidos por la Comisión Reorganizadora, en histórica gesta y movilización de estudiantes, docentes y trabajadores administrativos, logran que la

Asamblea Nacional de Rectores cese en sus funciones a la Comisión Reorganizadora. Es así que la Asamblea Nacional de Rectores, a fin de resolver el conflicto generado emite la Resolución N° 554-2000-ANR, del 11 de octubre del 2000, designando una Comisión Transitoria de Gobierno de la Universidad Peruana Los Andes, con atribuciones académicas y administrativas conformada por el Prof. Norberto Gonzales Peralta, Presidente y Lic. Carlos Mandujano Espinoza, Vicepresidente, en reemplazo de la Comisión Reorganizadora, teniendo como objetivo prioritario realizar las acciones conducentes a la elección de los órganos de gobierno y las autoridades de la Universidad Peruana Los Andes. Con Resolución del Comité Electoral N° 022-2000-CE-UPLA, se declara como Rector de la UPLA al M.V. Cirilo Zenón Ortega García, a partir del 04 de enero de 2001 hasta el 04 de enero del año 2006, asimismo con Resoluciones del Comité Electoral Nros. 023-2000-CEUPLA y 024-2000-CE-UPLA, se declara al Dr. Oswaldo Torres Rodríguez y al Mg. César Augusto Paredes Vargas, como Vicerrector Académico y Vicerrector Administrativo, respectivamente,

ratificados mediante Resoluciones Nros. 195-2001-CTG-UPLA y 196-2001-CTG-UPLA de fecha 03.01.2001. Con Resolución N° 001-2002-CU es separado del cargo y de la Universidad el Vicerrector Administrativo Mg. César Augusto Paredes Vargas, luego con Resolución N° 006-2002-AU de fecha 07.08.2002 la Asamblea Universitaria de la Universidad Peruana Los Andes elige como Vicerrector Administrativo al Mtblgo. Julián Quiñones Hinostraza asumiendo el cargo el 05.08.2002 hasta 02.02.2004.

Mediante Dictamen N° 002-2003-CAFME del 28 de enero del 2003, certifica que la Escuela de Medicina Humana de la Universidad Peruana Los Andes alcanza los estándares del proceso de acreditación y le otorga el certificado de cumplimiento de estándares mínimos de acreditación por el grado de desarrollo e implementación alcanzado por esta carrera. El Comité Electoral Universitario, mediante Resolución N° 076-2006-CEU-UPLA del 14 de junio del 2006, proclama como Rector de la Universidad Peruana Los Andes al Dr. Dimas Hugo Fernández Barrantes, por un periodo de cinco (05) años, a partir del 14 de junio del 2006 al 13 de junio del 2011; asimismo, mediante Resolución N° 019-2006-AU de la Asamblea Universitaria del 14 de junio del 2006, es nombrado como Rector Titular. En este mismo proceso eleccionario son nombrados como Vicerrector Académico el Dr. José Manuel Castillo Custodio y como Vicerrector Administrativo el Ing. Vidal Fernández Sulca, para el mismo periodo de gobierno comprendido entre el 14 de Junio del 2006 al 13 de junio del 2011. Concluido el periodo de las Autoridades Universitarias, el Comité Electoral previo procedimiento electoral regular, mediante Resolución N° 049-2011-CEU-UPLA, proclama ganador de la Elecciones Generales para elegir Rector de la Universidad Peruana Los Andes

al Dr. José Manuel Castillo Custodio por el periodo de cinco (05) años a partir del 14 de junio del 2011 al 13 de junio del 2016.

Asimismo con Resoluciones del Comité Electoral Nros050-2011-CEU-UPLA y 051-2011-CEU-UPLA, se declara al Dr. Jesús Armando Cavero Carrasco y al Dr. Casio Aurelio Torres López, como Vicerrector Académico y Vicerrector Administrativo, respectivamente por el mismo periodo.

Concluido el Quinquenio de las Autoridades Universitarias, en concordancia con la Nueva Ley Universitaria N° 30220, el Comité Electoral previo procedimiento electoral regular, mediante Resolución N° 023-2016-CEU-UPLA de fecha 24.MAY.2016 se proclama ganadores de las Elecciones Generales para elegir: al Rector de la Universidad Peruana Los Andes al Dr. José Manuel Castillo Custodio, al Dr. Rubén Dario Tapia Silguera como Vicerrector Académico y al Dr. Wilber Gonzalo Vásquez Vásquez como Vicerrector de Investigación, por el periodo de cinco (05) años a partir del 14 de junio del 2016 al 13 de junio del 2021.

Actualmente, la Universidad Peruana Los Andes mantiene, el liderazgo en la región central del país, con mayor población estudiantil y académicamente está organizada por niveles o secciones de Pregrado en 06 Facultades, 20 Escuelas Profesionales y a nivel de Postgrado cuenta con Maestrías, Segundas Especializaciones y Doctorados. Cuenta con dos Filiales en la ciudad de Lima y Chanchamayo.

2.2.3.1 Organización Estratégica

La estructura organizacional de la Universidad Peruana los Andes, se encuentra enmarcado dentro de la normatividad legal vigente y expresa los niveles jerárquicos y las relaciones funcionales para

cumplir los fines de la organización, los cuales están vinculados fundamentalmente a la formación académica integral, la investigación, la responsabilidad social y el bienestar universitario.

En ese contexto, se puede definir que la organización institucional actual permite el desarrollo de los diversos procesos que hacen posible la transformación del estudiante, dotándole de conocimientos y capacidades propios de su especialidad con la finalidad de asegurar en el futuro un desempeño profesional competitivo en el mercado.

Por consiguiente, la estructura organizacional refleja y permite identificar cada una de las unidades que intervienen en el logro de los objetivos y metas institucionales, quienes asumen una serie de atribuciones, funciones y responsabilidades a fin de alcanzar lo prescrito por las normas vigentes y el Plan Estratégico, en este sentido el liderazgo se configura en un valor de especial importancia.

(ANEXO 1)

El Artículo 5° del Estatuto modificado de la Universidad Peruana

Los Andes, establece los siguientes principios:

- a. Búsqueda y difusión de la verdad con carácter sistémico;
- b. Calidad académica con responsabilidad social;
- c. Autonomía;
- d. Libertad de cátedra;
- e. Fomento de la producción de bienes y servicios;
- f. Protección y preservación del medio ambiente;

- g. Espíritu crítico y de investigación;
- h. Democracia institucional;
- i. Meritocracia;
- j. Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión;
- k. Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país;
- l. Afirmación de la vida y dignidad humana;
- m. Mejoramiento continuo de la calidad académica;
- n. Creatividad e innovación;
- o. Internacionalización;
- p. El interés superior del estudiante;
- q. Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad nacional;
- r. Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación; y
- s. Ética pública y profesional.

Asimismo, en el Artículo 6° se establece los siguientes fines:

- a. Preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad;
- b. Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social, de acuerdo a las necesidades del país;

- c. Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo;
- d. Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social;
- e. Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanista, la creación intelectual y artística;
- f. Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad;
- g. Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país;
- h. Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial;
- i. Servir a la comunidad y al desarrollo integral; y
- j. Formar personas libres en una sociedad libre.

Misión Institucional

La Universidad Peruana Los Andes, es una organización académica privada sin fines de lucro, inspirada en principios y valores, con capacidad de difundir cultura y conocimiento, está dedicada a la formación integral de la persona, como futuro profesional con amplia capacidad de proponer cambios e innovación en los diversos campos profesionales que contribuyan al desarrollo y bienestar de nuestra sociedad.

Visión Institucional

Ser una Universidad líder y competitiva en la formación profesional, investigación, y responsabilidad social comprometida con el desarrollo de la sociedad.

Objetivos Estratégicos Generales y Específicos

Objetivos Estratégicos Generales

GOBIERNO Y GESTIÓN .

Consolidar las políticas de Gestión Organizacional de Excelencia en la Universidad Peruana Los Andes, garantizando las condiciones de calidad en los programas de formación profesional, a fin de obtener los mejores resultados y posicionamiento .

ACADÉMICO

Ofrecer un proceso formación académica y profesional integral; a fin de asegurar un desempeño eficiente de los estudiantes, graduados y profesionales de la Universidad .

INVESTIGACIÓN

Consolidar el desarrollo de la investigación formativa y científica que permita contribuir el proceso de formación investigativo, vinculada con la realidad social .

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y BIENESTAR UNIVERSITARIO

Implementar las políticas y acciones de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario, buscando integrar los procesos de conocimiento, investigación, desarrollo y proyección contribuyendo al crecimiento, desarrollo de la sociedad y la formación profesional integral de los estudiantes .

ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Consolidar la gestión administrativa – financiera, la infraestructura y equipamiento de calidad, contribuyendo eficaz y efectivamente en el proceso de formación profesional y gestión administrativa de calidad .

Objetivos Estratégicos Específicos

EJE GOBIERNO Y GESTIÓN :

Liderar los procesos de cambio y mejora continua para consolidar la formación profesional, la investigación, la responsabilidad social y bienestar universitario, y la administración económica-financiera de la universidad .

Garantizar la transparencia en Optimizar la ejecución de los procesos de auditoría y control interno para cautelar el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales .

Garantizar el desarrollo de los procesos electoral a nivel institucional .

Optimizar las acciones de la Defensoría Universitaria para tutelar los derechos de la Comunidad Universitaria .

Optimizar las políticas y acciones que aseguren el funcionamiento y desarrollo del Tribunal de Honor, emitiendo opiniones y propuestas sobre cuestiones éticas dentro de la Comunidad Universitaria .

Garantizar el desempeño de la comisión de fiscalización, vigilando permanente la gestión académica, administrativa y económica de la Universidad .

Garantizar la gestión, manejo y control documentario interno y externo de los órganos de gobierno; así como el registro y administración de diplomas de grados-títulos y convenios nacionales e internacionales .

Operacionalizar el sistema integral de información, con el uso de las TIC's, dando soporte a la gestión interrelacionada de las unidades orgánicas, impulsando la plataforma de gobierno electrónico universitario .

Establecer las políticas y estrategias de imagen, comunicación y marketing mejorando el posicionamiento de la Universidad .

Organizar la implementación de las políticas, las estrategias, los documentos de gestión y otros impulsando el desarrollo estratégico institucional .

Proporcionar asesoramiento jurídico legal integral, para una adecuada administración y cautela del patrimonio de la Universidad .

Establecer políticas de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior Universitaria, promoviendo el licenciamiento y acreditación de las escuelas profesionales .

EJE ACADEMICO

Liderar los procesos y formulación de políticas de formación académica, profesional de calidad, impulsando la investigación, la Responsabilidad Social y Bienestar Universitario en la comunidad universitaria .

Organizar la documentación e información académica, registros y matrículas de los estudiantes en cumplimiento del reglamento académico coordinando con las Autoridades y Facultades .

Determinar políticas y estrategias de admisión en pregrado y posgrado, cautelando el nivel y perfil del ingresante como exigencias de ingreso a la universidad.

Desarrollar normas, políticas, estrategias y acciones para la implementación del Modelo Educativo de la Modalidad de Educación Semipresencial en coordinación con el Vicerrectorado Académico y Facultades.

Garantizar el aprendizaje de idiomas y tecnologías de información y comunicación TICs en la formación profesional generando recursos para su auto sostenimiento.

Fortalecer las políticas de admisión que garanticen los conocimientos y preparación de los postulantes a la universidad dirigidos hacia la consecución de un perfil, evaluando el rendimiento académico.

Optimizar las capacidades de los docentes, estudiantes, egresados, graduados y profesionales, desarrollando programas académicos de formación continua.

Fortalecer el manejo de las herramientas del conocimiento con programas de prácticas pre-profesionales y pasantías.

EJE DE INVESTIGACIÓN

Liderar la política general y el desarrollo asertivo de las líneas de investigación formativa y científica, garantizando la difusión del conocimiento y resultados del mismo.

Establecer políticas y estrategias para el desarrollo de la investigación formativa y científica con fines académicos que contribuya a la sociedad.

Garantizar la publicación y protección de los derechos de propiedad intelectual de las investigaciones.

Impulsar la suscripción de convenios, intercambios, pasantías y becas a nivel nacional e internacional para el financiamiento y desarrollo de la investigación formativa y científica.

EJE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y BIENESTAR UNIVERSITARIO

Definir políticas, estrategias y acciones de Responsabilidad Social (Proyección social, Extensión Universitaria, Seguimiento de Egresados, Inserción Laboral, Medio Ambiente).

Establecer políticas, estrategias y acciones relacionadas con el Bienestar Universitario (Salud, Servicio Social, Psicopedagógico, Culturales, Deporte, Biblioteca y comedores); garantizando el proceso de formación profesional integral de calidad.

EJE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Liderar los procesos administrativos, económicos y financieros que garanticen la calidad de servicios en la Universidad.

Operacionalizar la economía y finanzas, ejerciendo el control administrativo y contable de la producción, prestación de servicios y otros que generen recursos para la Universidad

Garantizar un eficiente proceso de gestión patrimonial, adquisiciones, contrataciones y mantenimiento de infraestructura y equipos para contribuir a la formación profesional y gestión administrativa de calidad.

Administrar de manera eficiente el talento humano para contribuir con los fines de la universidad.

Establecer una gestión estratégica de las unidades de Producción que garantice su sostenibilidad económica y financiera.

Concretar el diseño y construcción de los proyectos de infraestructura orientados a la formación profesional y gestión administrativa de calidad.

2.3 Marco conceptual

Eficacia: Es una medida del logro de resultados.

Eficiencia: Es la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

Estilo: Modo, manera, forma de comportamiento. Uso, práctica, costumbre, moda.

Estrategia: Arte, traza para dirigir un asunto.

Estructura: Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto.

Evaluación: Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

Gestión: Acción y efecto de gestionar.

Gestionar: Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.

Habilidades: Capacidad y disposición para algo. Valerse de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo.

Personal: Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc.

Sistemas: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

7S de McKinsey: Es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineado con dichos factores.

Valores: Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS

1.1. Hipótesis General

A partir del modelo de las 7S de Mckinsey la gestión administrativa se desarrolla de manera positiva en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes .

3.2 Hipótesis Específicas

Las estrategias se relacionan con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes, según el modelo de las 7S de Mckinsey..

La estructura organizacional es funcional a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Los sistemas de información impulsan las actividades de las Oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

El personal no docente demuestra habilidades que requiere la Universidad Peruana Los Andes.

El personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, se encuentra de acuerdo en ser parte de la misma considerando el modelo de las 7S de Mckinsey.

El personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes desarrolla un estilo de liderazgo adecuado a partir de las 7S de Mckinsey.

Los valores que se practican dentro del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes por parte del personal no docente influye positivamente al logro de objetivos de la institución como lo establece el modelo de las 7S de Mckinsey.

3.3 Variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN	ÍTEM	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
Modelo de Análisis Organizacional de las PS de McKinsey	Estrategia	Investigación Previa	Nivel de Realización de análisis situacional de la organización (externo e interno)	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macroambiental.	CUESTIONARIO	Escala de Likert
			Grado de Ejecución del análisis del entorno	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.		
			Nivel de Realización de investigación de mercado	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados. En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia.		
			Utilización de herramientas de análisis de gestión en la elaboración de estrategias	La estrategia propuesta asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.		
		Formulación de estrategia	Existencia de estrategia del negocio	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial		
			Grado de consideración de Ventajas competitivas en la estrategia	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector. En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.		
			Existencia de estrategias en base a la evaluación del entorno	En la formulación de estrategias se tienen en cuenta aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y las habilidades.		
				La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia		
			Comunicación de la estrategia a toda la organización	La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores.		
			Articulación de la Estrategia	Coherencia de objetivos con la estrategia		
		Coherencia de procesos con la estrategia				
		Desarrollo de plan estratégico de consecución de objetivos		En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.		
		Recursos orientados al cumplimiento de objetivos		Los recursos (humanos, económicos y materiales) están orientados al correcto desarrollo de la estrategia.		
		Estructura	Organización	Estructura acorde a la estrategia organizacional		
	Coherencia de la estructura con el tamaño y actividad de la organización			La estructura es congruente con la complejidad de la actividad y tamaño de la empresa.		
	Existencia de descripción de cargos			Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa.		
	Percepción de eficiencia de la estructura			La estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización		
	Percepción de Eficiencia del número de áreas y procesos					
	Percepción de eficiencia del número de cargos gerenciales		Teniendo en cuenta la estructura actual de la empresa y constante los cambios del entorno, se puede decir que el número de áreas y procesos existentes en las empresas son los indicados, y no necesitan ser modificados.			
	Jerarquía	Existencia de líneas claras de autoridad y responsabilidad	En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.			
						Escala de Likert
						<ul style="list-style-type: none"> • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre
						Escala de Likert <ul style="list-style-type: none"> • 1 es totalmente en desacuerdo • 2 es desacuerdo • 3 es indiferente • 4 es de acuerdo • 5 es totalmente de acuerdo

Modelo de Análisis Organizacional de las 7S de McKinsey			Existencia de distribución de responsabilidades	La cantidad de cargos gerenciales existentes en la empresa son suficientes para dirigir toda la compañía.	CUESTIONARIO			
			Existencia de estrategias a nivel de áreas	En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.				
			Existencia de libertad de organización en el desempeño de funciones	Usted trata de otorgar el mayor grado de responsabilidad posible a las tareas y actividades que ejerce en su cargo.				
			Grado de independencia en la toma de decisiones	Existe fluidez de información de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato.				
			Existencia de organización y control en el área	Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente.				
		Comunicación y Coordinación	Existencia de comunicación interna formal	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)				
			Existencia de atención oportuna por parte de los superiores en la fluidez de información	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.				
			Conocimiento de funciones, responsabilidades y actividades	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar.				
			Grado de responsabilidad en desempeño de funciones					
			Sistemas	Sistematización			Nivel de complejidad de procesos administrativos	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto.
	Existencia de sistemas de información de calidad	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos.						
	Existencia de sistemas de control de procesos	En la organización se implementan sistemas de información que contribuyen al logro de los objetivos y metas.						
	Existencia de sistemas de comunicación	En la organización existe un sistema de control de procesos.						
	Existencia de sistemas de costos	En la organización existe un sistema de costos y presupuestos.						
	Eficiencia de sistemas	Nivel de calidad de los procesos		Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias.				
		Nivel tecnológico de la empresa		La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada.				
		Nivel de promoción de reducción de costos		En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.				
		Grado de consideración de Infraestructura adecuada		La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso.				
		Control		Nivel de Eficiencia de los sistemas de control			El control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos.	
	Existencia de normas que aseguren el cumplimiento de los sistemas			Las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas.				
	Percepción de nivel de control			Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente.				
	Habilidades			Reconocimiento de habilidades			Nivel de conocimiento de habilidades individuales y grupales	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencia, y actitudes.
							Nivel de capacidad para utilizar recursos y tomar decisiones importantes	Usted cuenta con la capacidad para emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados.
		Nivel de integración de habilidades y conocimientos para resolver situaciones					Considera que la organización ha identificado las habilidades que la caracterizan.	
		Grado de Consideración propia de colaborador lógico y analítico	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica.					
		Grado de Consideración propia de colaborador creativo e innovador	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora.					
		Grado de Consideración propia del buen desempeño de funciones	Considera que sus superiores tiene una percepción buena de su trabajo					
	Escala de Likert							
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 es totalmente en desacuerdo • 2 es desacuerdo • 3 es indiferente • 4 es de acuerdo • 5 es totalmente de acuerdo 							
	Escala de Likert							
<ul style="list-style-type: none"> • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre 								

Modelo de Análisis Organizacional de las P.S. de McKinsey		Desarrollo de habilidades	Grado de Consideración propia de miembro importante para la organización	Se considera un miembro competente e importante para alcanzar los objetivos de la organización.	CUESTIONARIO	Escala de Likert • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre		
			Grado de interés del colaborador por capacitarse y desarrollarse	Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse.				
			Nivel de desarrollo de habilidades que mejoren el desempeño de funciones	Procura desarrollar habilidades en su trabajo que contribuya a desarrollar mejor sus funciones.				
			Nivel de contribución de la empresa en el desarrollo de habilidades y competencias	La organización brinda capacitación periódica y realiza actividades para desarrollar habilidades y competencias.				
			Nivel de Facilidad de comprensión de órdenes y tareas asignadas	Se le facilita la comprensión de órdenes y tareas asignadas.				
			Nivel de cumplimiento de tareas asignadas en el plazo establecido	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido.				
			Nivel de aporte de ideas para beneficio de la organización	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa.				
			Monitores de habilidades	Nivel de importancia de reconocimiento de necesidades del cliente			Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes.	
				Nivel de monitoreo de las habilidades y competencias de los colaboradores			La organización realiza evaluaciones y seguimiento que registren y monitoreen las habilidades y competencias de cada colaborador.	
				Percepción de carencia de habilidades			Considera que la empresa aún no ha desarrollado las habilidades adecuadas para lograr los objetivos.	
			Personal	Trabajo en equipo			Nivel de consideración de la eficiencia del trabajo individual en relación al grupal	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente.
							Nivel de consideración de la eficiencia del trabajo grupal en relación al individual	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo.
	Percepción de ambiente de trabajo armonioso y solidario.	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo.						
	Percepción de ambiente de trabajo donde predomina la rivalidad	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo.						
	Grado de relación armoniosa con los superiores	Las relaciones con sus superiores son armoniosas.						
	Nivel de disponibilidad de los superiores en considerar opiniones y sugerencias	Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en miras de aumentar la productividad en la empresa.						
	Reconocimiento e incentivos	Grado de orientación del trabajo hacia la estrategia empresarial		Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial.				
		Nivel de promoción del trabajo en equipo		Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos propuestos.				
		Existencia de esquema de incentivos		En la organización existe algún esquema de incentivos que lo motive a alcanzar los objetivos propuestos.				
		Percepción de la compensación salarial como principal incentivo		En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.				
		Percepción del desarrollo personal como principal incentivo		En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es su crecimiento personal.				
		Percepción del reconocimiento y ascenso laboral como principal incentivo		En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral. Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma.				
	Nivel de reconocimiento al trabajo creativo e innovador	Cuando usted es creativo e innovador para realizar adecuadamente su trabajo recibe algún tipo de reconocimiento.						
	Nivel de consideración de la remuneración respecto al trabajo y esfuerzo realizado	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.						
	Nivel real de motivación y compromiso con la organización	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización.						

Modelo de Análisis Organizacional de las TS de Mckinsey		Seguridad laboral	Nivel de otorgamiento de medidas y accesorios de seguridad	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor.	CUESTIONARIO		
			Nivel de otorgamiento de capacitación sobre seguridad laboral.	La organización brinda las medidas y accesorios de seguridad necesarios así como capacitación de seguridad laboral.			
			Percepción del grado de rotación de personal	Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal.			
		Capacitación	Grado de conocimiento para desempeñar funciones	Usted cuenta con los conocimientos pertinentes para cubrir con las necesidades de su puesto de trabajo.			
			Nivel de libertad para generar conocimiento y aptitudes	En esta organización se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño.			
			Nivel de otorgamiento de capacitación de la empresa hacia los colaboradores	Periódicamente recibe programas de capacitación.			
			Grado de evaluación constante del trabajo por parte de superiores	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores.			
		Estilo	Liderazgo	Nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones			El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo.
							El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral.
	La dirección consulta y toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones.						
	Nivel de imposición de los cargos gerenciales			La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quien debe hacerlo.			
	Nivel de promoción del empoderamiento			En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)			
	Nivel de delegación de autoridad de los gerentes con los trabajadores			La gerencia realiza delegación de autoridad.			
	Dirección		Nivel de libertad de organización individual de labores de los colaboradores	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente			
			Grado de consenso de los cargos gerenciales al tomar decisiones	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de toma de decisiones			
			Frecuencia de comunicación de las metas fijadas al personal	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas			
			Frecuencia de comunicación de las prioridades estratégicas	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos para cumplir con la estrategia.			
			Nivel de efectividad del proceso de resolución de problemas y conflictos	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado			
			Grado de relación armoniosa con los subordinados	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.			
	Valores compartidos	Conocimiento y cumplimiento de valores	Grado de conocimiento de la misión, visión y valores	Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización.			
			Grado de conocimiento de las normas y reglamento interno	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa.			
			Grado de cumplimiento de las normas y reglamento interno	Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa.			
			Percepción del nivel de relaciones interpersonales abiertas y cordiales	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento.			
Percepción del nivel de integración positiva de todo el personal			Existe una integración positiva del personal en la organización.				
Escala de Likert							
<ul style="list-style-type: none"> • 1 es totalmente en desacuerdo • 2 es desacuerdo • 3 es indiferente • 4 es de acuerdo • 5 es totalmente de acuerdo 							
Escala de Likert							
<ul style="list-style-type: none"> • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre 							

			Nivel de practica de valores en la relación con compañeros	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión.	CUESTIONARIO	
			Grado de resolución de conflictos de manera justa y pacífica	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial.		
			Nivel de estimulación a crear relaciones cooperativas	En la organización se estimula la creación de relaciones de cooperación y confianza con las personas con las que interactúa en el trabajo.		
			Nivel de reconocimiento y valoración del aporte de los compañeros	Usted reconoce y valora los aportes de los demás.		
			Percepción del nivel de disponibilidad de los demás a escuchar y permitir expresar	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna		
	Identidad organizacional		Nivel de orgullo en formar parte de la organización	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización.		
			Nivel de priorización de los objetivos organizacionales sobre los personales	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares.		
			Nivel de pertenencia sobre la organización	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización.		
			Nivel de agradecimiento con la organización	Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella.		

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.2 Método de investigación

General: Científico el cuál observando una serie de pasos ha facilitado la identificación del problema a resolver, luego la formulación de hipótesis y el arribo de las principales conclusiones.

Específico: Deductivo - inductivo

4.3 Tipo de investigación:

En este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado.

La investigación aplicada guarda una muy estrecha relación con la investigación básica, dado que depende de los descubrimientos de esta última y se enriquece de dichos descubrimientos.

Pero la característica más destacada de la investigación aplicada es su interés en la aplicación y en las consecuencias prácticas de los conocimientos que se han obtenido. El objetivo de la investigación aplicada es predecir un comportamiento específico en una situación definida.

4.4 Nivel de investigación:

Descriptivo: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

4.5 Diseño de la investigación:

La investigación desarrollada tuvo diseño no experimental, debido a que no se manipulo intencionalmente la variable, ya que Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que una investigación no experimental “se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 152).

El diseño fue además transversal, debido que solo se aplica en un solo momento, tal y como detallan Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154).

Asimismo “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 80).

4.6 Población y muestra

4.6.1 Población

Según Hernández, et al, (2014) refiere que: “La Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Asimismo, Vara (2012) “Es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo”. (p.221)

En el presente estudio se ha considerado como elementos a 95 trabajadores del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes 2018

Población:

- Personal no docente nombrado: 14
- Personal no docente con contrato indeterminado: 71
- Personal no docente contratado: 08
- Personal docente (Jefes de Oficina): 02

4.6.2 Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Vara (2012) es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. (p.221).

Muestra: Personal no docente $n = 93$

Personal docente $n = 02$

Total 95

Tipo de la muestra:

Vara (2012) señala que el tamaño de la muestra es grande cuando es más de 100, los mismos que son “usuales en diseños descriptivos, con muestreo probabilístico y siempre del tipo cuantitativo. Es lo usual cuando la muestra está disponible en un solo lugar y se tienen facilidades de acceso”. (p. 219)

Criterios de Inclusión y Exclusión

La recolección de información, en la investigación desarrollada, utilizará los siguientes criterios de selección e inclusión :

- Personal docente y no docente que acepto participar en el estudio brindando información veraz y objetiva de manera voluntaria teniendo en cuenta la privacidad individual.
- Personal docente y no docente con asistencia normal y regular al centro de trabajo.
- Personal docente y no docente con más de un año de labor.
- Con el objetivo de conocer la caracterización general de la empresa en estudio, es decir, información sobre la historia, misión, visión, valores y organigrama . La entrevista se realizará solo a los miembros de la organización que conocieron estos aspectos, por lo tanto, la entrevista se aplicará solo a los Jefes de Oficina. Asimismo, para determinar el funcionamiento actual de la organización, utilizamos el modelo de análisis de los 7'S de McKinsey, que incluye la evaluación de 7 elementos.

Fue necesario estructurar un cuestionario para cada uno de los elementos del modelo 7 de McKinsey. Se aplicarán tres cuestionarios solo a los empleados que trabajan en puestos ejecutivos y los cuatro restantes a todos los empleados. Debido a los siguientes criterios:

Los cuestionarios que se refieren a los elementos Estrategia, Estilo y Sistemas se realizarán solo al Director General de Administración y al Jefe de la Oficina Universitaria de Logística y Mantenimiento de la organización, ya que las personas que ocupan estos puestos son las que manejan la información requerida por los tres . Elementos para su análisis. Como, por ejemplo: establecimiento de estrategias, cumplimiento de objetivos, procedimientos administrativos, formas de delegación de tareas, liderazgo, entre otros .

Por otro lado, se realizaron cuestionarios relacionados con los elementos Estructura, Personal, Valores compartidos y Habilidades para todos los trabajadores, ya que el análisis de los elementos antes mencionados requiere información global de la empresa, como: métodos de incentivos, práctica de valores organizacionales, Promoción y desarrollo de personal, comunicación, entre otros .

Criterio de exclusión:

- Personal no docente que no acepto participar en el estudio.
- Personal no docente que no labora de manera regular en el centro de trabajo (vacaciones, licencias)

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.7.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica de la encuesta es la que se utilizará para recopilar datos y se realizará a través de los correos institucionales o personales a fin contribuir a la preservación del medio ambiente.

La técnica de la encuesta también se utilizará para recopilar información pertinente a la evaluación de los elementos del modelo de análisis organizativo de los 7'S de McKinsey .

4.7.2 Instrumentos

Se utilizó como instrumento el formulario tipo cuestionario y una escala de Lickert por cada dimensión a estudiar. Se reestructurarán siete cuestionarios correspondientes a cada uno de los elementos del modelo estudiado. Los formatos de cuestionarios originales, que se adaptaron a las características de la empresa objeto de estudio, fueron realizados por las autoras Harry Saúl García Figueroa Jesus Eduardo Mendoza Untiveros en su trabajo de grado

para obtener el título de administradores de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo en el año 2018 .

Las encuestas se rediseñaron a través del programa Microsoft Word 2016, utilizaré el instrumento del cuestionario, limitado a varias respuestas, que buscan medir la frecuencia con la que se dan las frases mencionadas en la situación actual de la empresa. Por lo tanto, fue necesario medir a través de una escala de calificación Likert, donde la respuesta se valora de la siguiente manera:

Para los elementos Estilo, Sistemas y Estructura, la escala se determinó así: 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indiferente, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Mientras que para los elementos: Estrategia, Habilidades, Valores Compartidos y Personal la escala fue la siguiente: 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es indiferente, 4 casi siempre y 5 es siempre.

Los cuestionarios presentarán la siguiente estructura: Título y número de la encuesta, objetivo de la misma, indicaciones para responder adecuadamente, descripción de la escala de evaluación de las respuestas, gratitud y solicitud del llenado objetivo y verdadero. Finalmente, presenta el recuadro del cuestionario, que incluye una muestra del elemento estudiado y su concepto, y la lista de oraciones presentadas a la evaluación de la escala de Likert.

Los resultados serán tabulados y sometidos a la prueba de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Validación de los instrumentos y recolección de datos

Según Hernández et al, (2014) refiriéndose a la validez afirma que: Es como el instrumento en realidad mide la variable que se pretende medir. (pág. 217) .

En el presente estudio se tomó en cuenta el instrumento validado por expertos, siendo:

Una Licenciada en Lengua y Literatura con el Grado de Magister en Administración de la Educación, una Licenciada en Administración con el grado de Magister en Gestión Pública y un Licenciado en Administración con el grado de Doctor en Administración.

Confiabilidad:

La confiabilidad de los instrumentos se realizará con la técnica estadística Alfa de Crombach, debido a que las alternativas del instrumento cuentan con más de dos alternativas, es decir son politómicas.

Cabe indicar que este coeficiente considera que un instrumento para que sea considerado válido su valor debe ser superior a 0.7.

4.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La primera etapa se basará en utilizar entrevistas con el Director General de Administración de la Universidad objeto de estudio . Las entrevistas semiestructuradas se realizarán en diferentes visitas y reuniones, con el fin de extraer datos de carácter histórico, general y organizativo que permitirán, además de conocer la organización en general, obtener información decisiva para rediseñar los cuestionarios propuestos por los autores Escorcía y Pérez (2014).

En la segunda etapa se llevará a cabo la reestructuración de los cuestionarios propuestos . Trabajaremos en siete cuestionarios correspondientes a cada uno de los elementos del modelo de análisis organizativo de los 7'S de McKinsey .

Debido a la naturaleza de los elementos Estrategia, Estilo y Sistemas, fue necesario llevar a cabo el cuestionario exclusivamente al Director General y al Jefe de Logística, ya que son las personas de la organización las que podrían proporcionar

información pertinente a estos elementos, como; Gestión de la estrategia, gestión administrativa, actividades de desarrollo y otros .

Con respecto a los elementos de Estructura, Personal, Valores Compartidos y Habilidades, fue necesario recopilar la información de los 95 colaboradores que conforman la empresa (personal no docente presente), ya que la información requerida debe corresponder al clima organizacional, comunicación, valores y otros, en una forma global .

Los cuestionarios se llevaron a cabo en un período máximo de dos días, debido a la naturaleza de algunos trabajos, que implican realizar funciones fuera de la empresa, por lo que los cuestionarios se ubicaron y aplicaron de acuerdo con la disponibilidad de cada colaborador .

Todos los colaboradores fueron informados de las indicaciones para responder adecuadamente cada uno de los cuestionarios, mostrando también nuestra disposición a resolver cualquier tipo de duda que se les presentara . Y para evitar duplicidades en el llenado, el control se llevó a cabo revisando la lista de personal .

Plan de procesamiento y análisis de datos :

Los datos obtenidos en los cuestionarios se organizarán y tabularán en el sistema Microsoft Excel 2016 . También permitirá procesar información, generar tablas y gráficos, beneficiando la visualización de los resultados de la investigación .

El análisis se llevó a cabo, individualmente para cada elemento de los 7'S de McKinsey, así como para cada aspecto evaluado en el cuestionario, de la siguiente manera :

- Se realizó a través de tablas dinámicas que mostraron la frecuencia y el porcentaje de frecuencia de las respuestas, obteniendo el análisis detallado de cada ítem de los cuestionarios .

- Se continuó con el proceso de puntuación de las respuestas de cada sujeto con respecto a los ítems y la variable en general, mediante el promedio de los valores que los colaboradores dieron en sus respuestas para cada uno de los ítems .

Las valoraciones individuales de cada tema y la valoración general del elemento se presentaron en una sola tabla dinámica donde se detalla el ítem, la frecuencia de cada respuesta en términos porcentuales, la evaluación cuantitativa (promedio) y cualitativa, mostrando también el promedio de las valoraciones individuales de los sujetos, y en consecuencia su clasificación según la escala de puntuación .

4.9 Aspectos éticos de la investigación

Los datos presentados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, los mismos que constituyen un aporte a la realidad investigada.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.2 Descripción de resultados

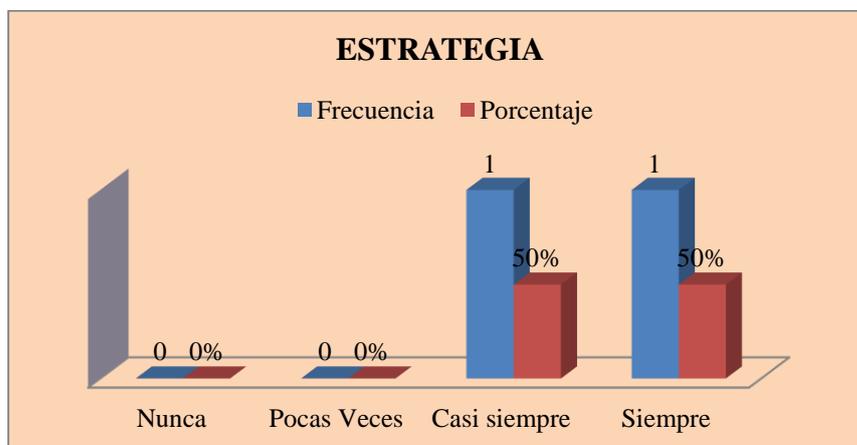
CUESTIONARIO DE ESTRATEGIA

De la dimensión estrategia que contó con 14 ítems, se recogió la información que a continuación se detalla:

TABLA N° 01

ESTRATEGIA		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi siempre	1	50%
Siempre	1	50%
Total	2	100%

GRÁFICO N° 01



La Tabla N° 01 en relación a la dimensión estrategia nos muestra que el 50% manifestó que “siempre” se lleva a cabo un análisis de estrategia para intentar alcanzar la ventaja competitiva, de igual manera el 50% de los directivos manifestó que “casi siempre”, el 0% “pocas veces” y el 0% “nunca”

De la dimensión estructura que contó con 14 ítems, se recogió la información que a continuación se detalla:

TABLA N° 02

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	18%
De acuerdo	58	62%
Totalmente de acuerdo	18	19%
Total	93	100%

GRÁFICO N° 02



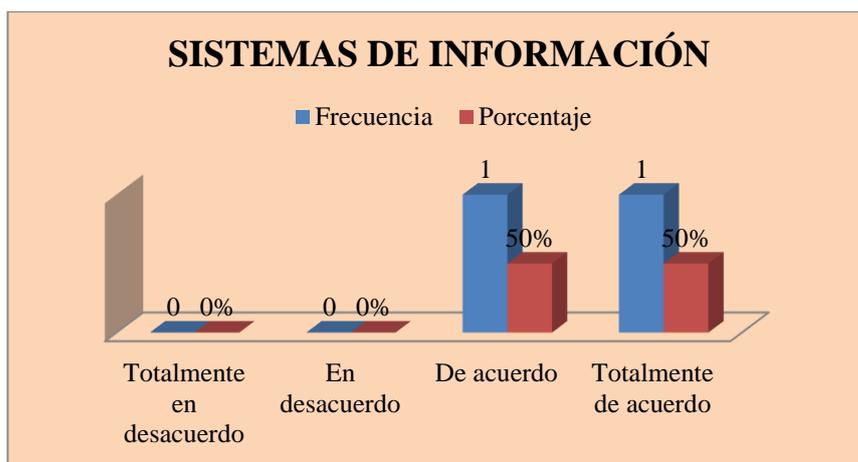
En la Tabla N° 02 con respecto a la dimensión estructura se muestra que el 62% del personal no docente se encuentra “de acuerdo” con la forma en que se organizan las divisiones y unidades, asimismo la información quien es responsable ante quién, el 19% “totalmente de acuerdo”, el 18% “en desacuerdo” y el 0% “totalmente en desacuerdo”.

De la dimensión sistemas que contó con 12 ítems, se recogió la información que a continuación se detalla:

TABLA N° 03

SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	1	50%
Totalmente de acuerdo	1	50%
Total	2	100%

GRÁFICO N° 03



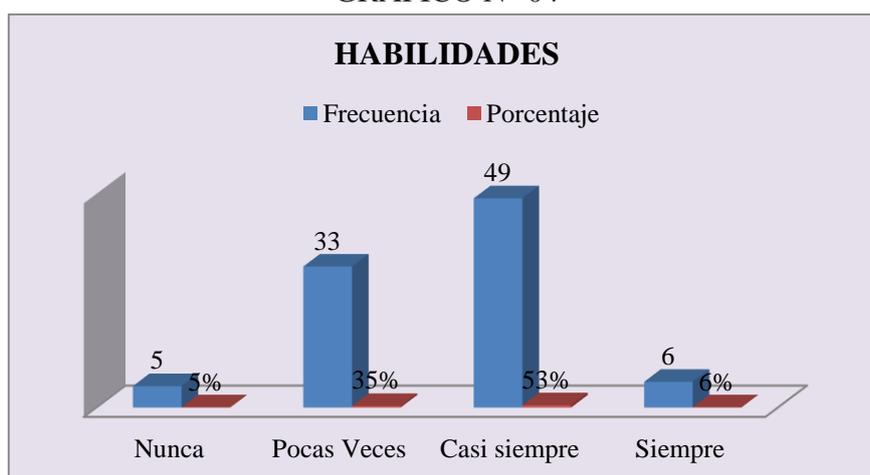
La Tabla N° 03 que respecta a la dimensión sistemas nos muestra que el 50% se encuentra “de acuerdo” con los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia, de igual manera el 50% de los directivos manifestó “totalmente de acuerdo”, el 0% “en desacuerdo” y el 0% “totalmente en desacuerdo”.

De la dimensión habilidades que contó con 16 ítems, se recogió la información que a continuación se detalla:

TABLA N° 04

HABILIDADES		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	5%
Pocas Veces	33	35%
Casi siempre	49	53%
Siempre	6	6%
Total	93	100%

GRÁFICO N° 04



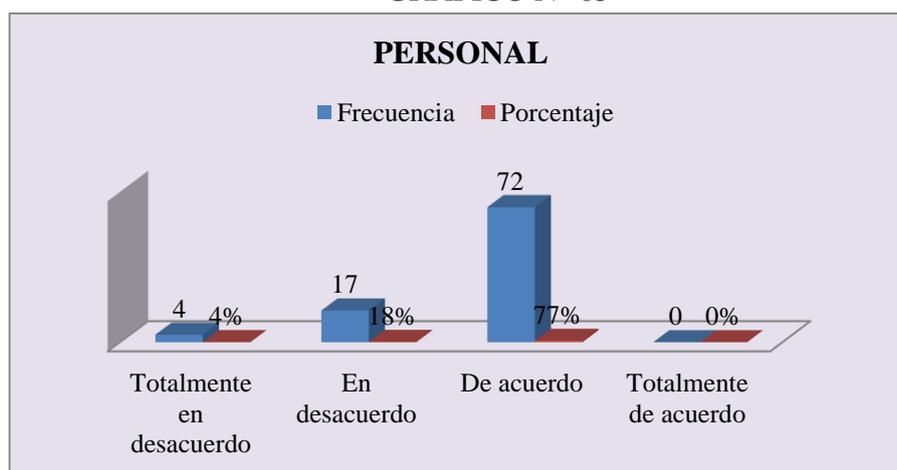
De la Tabla N° 04 con respecto a la dimensión habilidades se muestra que el 53% del personal no docente “casi siempre” se encuentra de acuerdo con las habilidades que desarrolla, así como las capacidades y competencias, el 35% “pocas veces”, el 6% “siempre” y el 5% “nunca”.

De la dimensión personal que contó con 23 ítems, se recogió la información que a continuación se detalla:

TABLA N° 05

PERSONAL		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	17	18%
De acuerdo	72	77%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	93	100%

GRÁFICO N° 05



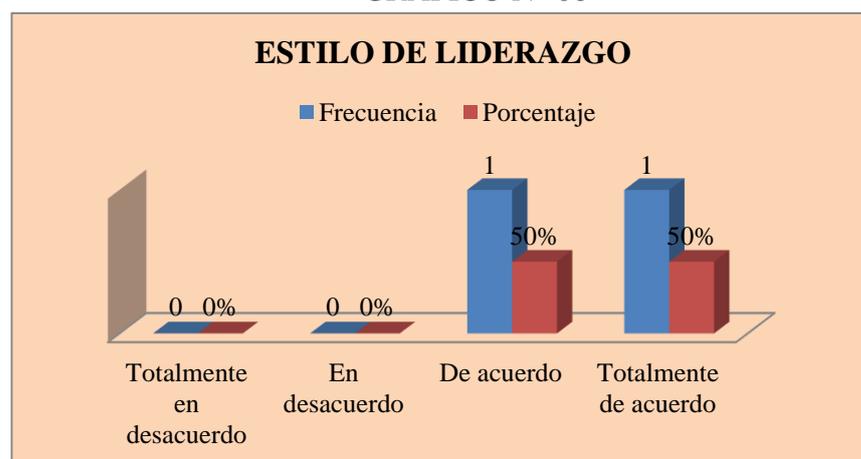
La Tabla N° 05 con respecto a la dimensión de personal detalla que el 77% de los encuestados afirman que están de acuerdo en ser parte de la Universidad, 18% “en desacuerdo”, el 4% “totalmente en desacuerdo”, y el 0% “totalmente de acuerdo”.

De la dimensión estilo que contó con 13 ítems, se recogió la información que a continuación se detalla:

TABLA N° 06

ESTILO DE LIDERAZGO		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	1	50%
Totalmente de acuerdo	1	50%
Total	2	100%

GRÁFICO N° 06



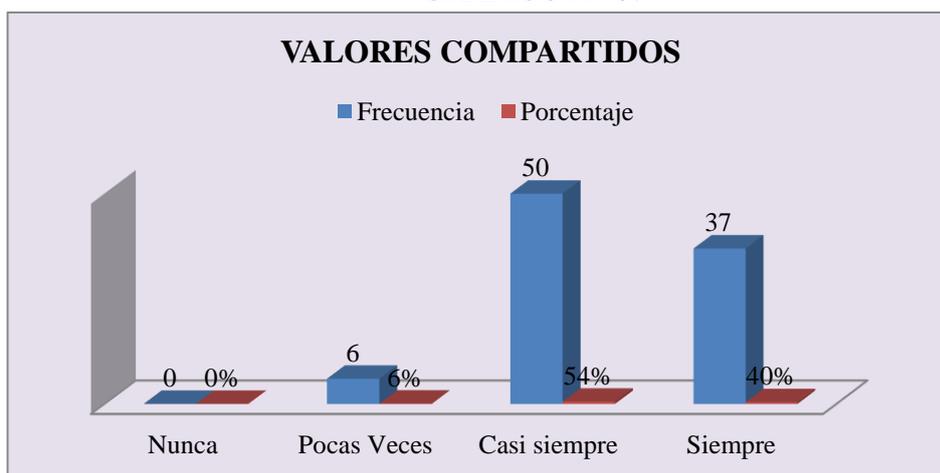
En la Tabla N° 03 muestra que respecto a la dimensión estilo de liderazgo el 50% se encuentra “de acuerdo” con la forma en que la alta dirección dirige y por lo tanto, establece el modelo a seguir, asimismo el otro 50% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo con el estilo de liderazgo de los directivos, el 0% “en desacuerdo” y el 0% “totalmente en desacuerdo”.

De la dimensión valores compartidos que contó con 14 ítems, se recogió la información que a continuación se detalla:

TABLA N° 07

VALORES COMPARTIDOS		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas Veces	6	6%
Casi siempre	50	54%
Siempre	37	40%
Total	93	100%

GRÁFICO N° 07



La Tabla N° 07 en relación a la dimensión de valores compartidos, muestra que el 54% del personal no docente “casi siempre” se rigen a las normas y reglas que guían su comportamiento, el 40% “siempre”, el 6% “pocas veces” y el 0% “nunca”.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Al afirmar que a partir del modelo de las 7S de Mckinsey la gestión administrativa se desarrolla de manera positiva en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, se pudo confirmar que el personal administrativo viene trabajando de acuerdo a un plan estratégico con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales, más aún para cumplir las condiciones de calidad que exige la SUNEDU. Los colaboradores están convencidos que el sistema de trabajo se cumple siempre en cuando cuentan con la participación del personal idóneo, respetando la estructura organizacional que tiene la universidad, demostrando el estilo de liderazgo de la alta dirección para guiar, orientar y hacer que el personal demuestre sus capacidades, habilidades y se sienta comprometido con la institución, compartiendo los valores de la universidad. Pero hay ciertos desafíos que cumplir por parte de las autoridades de la Universidad.

Tal como indica Escorcía y Pérez (2014); en su trabajo de investigación titulado “Análisis Organizacional de la Empresa Herrera & Durand Ltda. basado en el Modelo de la 7’ S de McKinsey”, Universidad de Cartagena, Cartagena (Colombia). Concluye que todas las variables analizadas según el modelo de análisis organizativo de McKinsey son determinantes en la búsqueda de la mejora de la eficiencia en una organización, ya que su estudio ayuda a evaluar y detectar las deficiencias existentes en ciertas áreas, lo que permite al mismo tiempo generar un diagnóstico inicialmente para aquellos factores característicos de las variables estudiadas, para luego realizar un análisis general de la empresa, lo que contribuye a generar estrategias o recomendaciones de mejora, según sea el caso.

Es importante resaltar que el modelo 7'S de McKinsey busca que la Universidad realice un diagnóstico para ver las deficiencias que existe y hacer una reformulación de los procesos en busca de la eficiencia y eficacia en las diferentes unidades de trabajo.

Por su parte Mora (2011) afirma que: el modelo 7'S de McKinsey es una herramienta de análisis y acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar una empresa de manera efectiva. Juntos, estos factores determinan la forma en que opera una corporación. Los gerentes deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, señalando que cada uno de estos factores es interdependiente y que se debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, son igualmente importantes, aunque cada factor puede variar de vez en cuando e influencia de manera diferente.

Por tanto, la Universidad y la alta dirección tiene un gran reto de mejorar las estrategias de gestión sobre todo ahora que tras del licenciamiento, viene la acreditación.

2. La hipótesis específica de las estrategias se relaciona con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes, según el modelo de las 7S de Mckinsey. Siendo el resultado según indica la Tabla N° 01 la cual muestra que el 50% manifestó que siempre se lleva a cabo un análisis de estrategia para intentar alcanzar la ventaja competitiva, de igual manera el 50% de los directivos manifestó que casi siempre.

Es importante considerar que las estrategias aplicadas en la gestión de la Universidad están bajo los parámetros de los objetivos organizacionales.

Tal como indica García y Mendoza (2018), en su tesis titulada “*Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7’s de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí –Lambayeque*” en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Quienes llegan a la conclusión de que la variable estrategia tiene un funcionamiento desfavorable en la organización pues no ha definido con claridad una estrategia empresarial que guie sus actividades para cumplir con los objetivos, ocasionando que los procesos internos y recursos no estén orientados al desarrollo de una estrategia, además de no tener estrategias de diferenciación y ventaja competitiva ya que la empresa no lleva a cabo el análisis interno y externo que permita conocer los factores de amenaza y debilidad a los que se enfrenta .

Así mismo Abassi et. al (2015, p.46) asevera lo siguiente: La estrategia organizacional es el plan desarrollado por cualquier empresa que desea lograr una ventaja competitiva sostenida para así competir con éxito en el mercado. ¿Qué representa una estrategia correctamente alineada al modelo 7S de McKinsey? . Entonces, una correcta estrategia es la que está claramente articulada, a largo plazo, ayuda al logro de una ventaja competitiva y se ve fortalecida por la misión, visión y valores sólidos . Pero en este caso resulta difícil mencionar si una estrategia de este tipo está correctamente alineada con otros elementos cuando se analiza solo una . Entonces, la clave en el modelo 7s no es mirar a su compañía para encontrar la estrategia, la estructura, los grandes sistemas, etc., sino para ver si está alineado con otros elementos . Por ejemplo, si una empresa elige la estrategia a corto plazo podría ser una mala

elección, sin embargo si está alineada con los otros 6 elementos, puede proporcionar resultados sólidos .

3. De la hipótesis específica, la estructura organizacional es funcional en la Universidad Peruana Los Andes según el modelo de las 7S de Mckinsey. El resultado indica en la Tabla N° 02 con respecto a la dimensión estructura organizacional se muestra que el 62% del personal no docente se encuentra “de acuerdo” con la forma en que esta distribuido las actividades como son los niveles jerárquicos, asimismo la, el 19% “totalmente de acuerdo”, el 18% “en desacuerdo” y el 0% “totalmente en desacuerdo”. Esto indica que la Universidad tiene el reto de mejorar la organización para el mejor desempeño de quienes integran la institución.

Existe pocos estudios sobre el modelo de las 7S de Mckinsey, sin embargo, los resultados respaldamos con Abassi, at. al (2015, p.46) quien afirma que la estructura organizacional representa la forma en que se organizan las divisiones y unidades de negocios e incluye la información de la que es responsable ante quién . En otras palabras, la estructura es el organigrama de la empresa. También es uno de los más visibles y fáciles de cambiar .

Es importante tener en cuenta que la Universidad si bien es cierto tiene definido una estructura organizacional, pero debe mejorar el control del rol que cumple cada persona con la finalidad de encontrar resultados óptimos llamado rendimiento, así alcanzando las metas fijadas por la institución.

4. Sobre la hipótesis específica de los sistemas de información impulsan las actividades de las Oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes según el modelo de las 7S de Mckinsey. A esto la Tabla N° 03 muestra que el 50% se encuentra “de acuerdo” con los procedimientos y procesos

necesarios para desarrollar la estrategia, de igual manera el 50% de los directivos manifestó “totalmente de acuerdo”, afirmando que los sistemas de información de la Universidad siendo el conjunto de recursos que sirven como soporte para la captación, procesamiento y transmisión deben adaptarse a las necesidades exactas de la organización, ahora que ingresa a un proceso de acreditación no debe fallar este sistema de comunicación.

Tal como afirma (Laudon y Laudon, 1996, p.95) que los sistemas de información deben estar alineados con la institución para proporcionar la información necesaria para los grupos importantes dentro de ella . Al mismo tiempo, la institución debe estar atenta y abierta a las influencias de los sistemas de información para beneficiarse de las nuevas tecnologías . Los sistemas de información afectan a las instituciones y éstas necesariamente afectan el diseño de sistemas (...) . Hay una relación uno a uno entre las organizaciones y las tecnologías de la información, esta relación compleja en ambas direcciones está mediada por varios factores que condicionan las decisiones a tomar por los administradores . Entre otros factores que miden las relaciones están la cultura organizacional, la burocracia, la política, las tendencias de negocios y el puro azar .

5. En cuanto a la hipótesis específica sobre el personal no docente demuestra habilidades que requiere la Universidad Peruana Los Andes según el modelo 7S de Mckinsey. Los resultados de la Tabla N° 04 indican el 53% de los encuestados que el personal no docente “casi siempre” demuestra habilidades en las labores encomendadas, afirmando el 35% de ellos demuestran pocas veces, el 6% siempre y el 5% nunca. Esto indica que la Universidad deberá de trabajar en mejorar dichas habilidades sobre todo en el manejo de la

comunicación, constancia en obtener los resultados deseados, así como trabajar en equipo.

Tal como indica. (Shell y Bohlander, 2013, p. 203). La organización debe analizar las capacidades que se requieren para cumplir las funciones de un trabajo en particular, de la misma manera que debe conocer las brechas entre las capacidades del personal existente y las capacidades que su trabajo requiere o requerirá en el futuro . Es importante que una organización estudie sus posiciones cuidadosamente para identificar y sopesar los conocimientos y habilidades que cada una requiere . Esto se puede lograr a través de los sistemas de análisis de trabajo y de valoración, como los utilizados en los programas de compensación.

Totalmente de acuerdo en que la Universidad debe lograr que el personal demuestre con eficiencia las habilidades profesionales.

6. De la hipótesis específica sobre el personal que cuenta el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, según el modelo de las 7S de Mckinsey. Los resultados demuestran según la Tabla N° 05 que el 77% de los encuestados afirman que están de acuerdo en ser parte de la Universidad, por lo contrario, el 17% de ellos están en desacuerdo y el 4% se encuentran en total desacuerdo. Estos resultados demuestran que debe haber buena gestión de los recursos humanos, es decir el proceso de selección debe mejorar sobre todo teniendo en cuenta el perfil del puesto.

Tal como UBA (2013, p. 4) declara que: La eficiencia organizacional es altamente determinada por quienes son los individuos y cómo la organización los desarrolla. Las empresas de alto rendimiento se concentran extraordinariamente en la contratación de las personas adecuadas y en las

oportunidades de entrenamiento y trabajo que necesitan para desarrollar su potencial .

Así mismo Drucker (2006) sostiene que "Las personas deben ser consideradas como colegas y como uno de los principales recursos comerciales. Solo a través de este respeto por los trabajadores puede la productividad real ser logrado" (p. 182).

Por lo tanto el modelo 7S Mckinsey considera importante que las organizaciones peguen la vista en el potencial humano como clave para cumplir los objetivos organizacionales.

7. En cuanto a la hipótesis específica si el personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes desarrolla un estilo de liderazgo adecuado. Tal como demuestra la Tabla N° 03 respecto a la dimensión estilo de liderazgo el 50% se encuentra "de acuerdo" con la forma en que la alta dirección dirige. Es decir que la dirección hace partícipe de las estrategias, de los objetivos que persigue la Universidad, pero debiendo mejorar en algunos aspectos, asimismo el otro 50% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo con el estilo de liderazgo de los directivos, afirmando que la alta dirección promueve el compromiso de los colaboradores con la Universidad.

Del estudio realizado por Escorcía y Pérez (2014); titulado "*Análisis Organizacional de la Empresa Herrera & Durand Ltda. basado en el Modelo de la 7' S de McKinsey*", de la Universidad de Cartagena, Cartagena (Colombia), se puede comparar con una de las conclusiones a las que llegan cuando afirman que el modelo de análisis organizativo de McKinsey son determinantes en la búsqueda de la mejora de la eficiencia en una organización, sobre todo considerando el estilo de liderazgo que demuestra la alta dirección,

esperando que contribuya a generar estrategias o recomendaciones de mejora, según sea el caso.

Así mismo ayuda a comprender los autores Abassi, et al., (2015) cuando detallan que: el estilo de liderazgo representa la forma en que los gerentes de alto nivel dirigen la empresa, la forma en que interactúan, las acciones que realizan y su importe figurado. Quiere decir, es el modo de gestión de los líderes de la empresa. (p. 46). Así como los Estilos Directivos: Es el estilo de gestión que, en una organización, no solo indica la forma en que los ejecutivos ejercen el liderazgo, sino también el modelo de gestión adoptado por toda la organización . "El liderazgo siempre ha sido importante y probablemente siempre lo será. La necesidad de un liderazgo administrativo efectivo y la dificultad de proporcionarlo se han incrementado rápidamente debido a la creciente complejidad de la vida organizacional". (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, p.302).

8. Para la hipótesis específica de los valores que comparten dentro del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes por parte del personal no docente según el modelo de las 7S de Mckinsey. Es contundente el resultado que muestra la Tabla N° 07 sobre los valores compartidos, que el 54% de los encuestados afirman que en la Universidad casi siempre se comparten las normas y reglas que guían, esto siendo iniciativa de la alta dirección, así mismo el 40% de los encuestados afirman que siempre es de escuchar a la alta dirección compartir los valores, y el 6%e manifiesta que es pocas veces que lo hacen. Debemos mencionar que los valores compartidos guían la visión estratégica de toda organización incrementando el compromiso profesional, siendo una contribución a incrementar la efectividad en la Universidad.

A esto UBA (2013, p.6) respalda al afirmar que los Valores fundamentales de la organización que se comparten ampliamente y que sirven como principios rectores sobre lo que es importante. En general, estos valores se comunican de una manera sencilla y aún pueden parecer triviales si se ven desde el exterior.

Pero para los miembros de la organización tienen una gran importancia porque ayudan a enfocar la atención y a transmitir un sentido del propósito más amplio .

Por tanto el modelo de las 7S busca fortalecer la actitud de los líderes como un estilo estratégico por medio del aprendizaje, mejora continuo sobre todo resaltar ya lo mencionado lograr el compromiso de los miembros que conforma la Universidad Peruana Los Andes.

CONCLUSIONES

1. Las estrategias utilizadas en la organización se relacionan con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes, según el modelo de las 7S de Mckinsey. Considerando que el 50% manifestó que siempre se lleva a cabo un análisis de estrategia para intentar alcanzar la ventaja competitiva, de igual manera el 50% de los directivos manifestó que casi siempre, siendo ambos resultados favorables.
2. La estructura organizacional con la cual se trabaja en la Universidad Peruana Los Andes es funcional, lo que se relaciona con el modelo de las 7S de Mckinsey. El resultado nos mostró que el 62% del personal no docente se encuentra de acuerdo con la forma en que está distribuido las actividades como son los niveles jerárquicos, asimismo, el 19% totalmente de acuerdo, el 18% en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo. Esto indica que la Universidad tiene el reto de mejorar la organización para el mejor desempeño de quienes integran la institución.
3. Los sistemas de información impulsan las actividades de las Oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes según el modelo de las 7S de Mckinsey. El resultado demostró que el 50% se encuentra de acuerdo con los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar estrategias, de igual manera el 50% de los directivos manifestó totalmente de acuerdo, afirmando que los sistemas de información de la Universidad sirven como soporte para la captación, procesamiento y transmisión que deben adaptarse a las necesidades exactas de la organización.
4. El personal no docente demuestra habilidades que requiere la Universidad Peruana Los Andes según el modelo 7S de Mckinsey. Los resultados indicaron que el 53% de los encuestados casi siempre demuestra habilidades en las labores encomendadas, el 35% de ellos demuestran pocas veces, el 6% siempre y el 5% nunca. Esto indica que la Universidad deberá de trabajar en mejorar dichas habilidades sobre todo en el manejo

de la comunicación, a fin de obtener los resultados deseados, así como trabajar en equipo.

5. El 77% del personal que cuenta el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, según el modelo de las 7S de Mckinsey, afirman estar de acuerdo en ser parte de la Universidad, por lo contrario, el 17% de ellos están en desacuerdo y el 4% se encuentran en total desacuerdo. Estos resultados demuestran que debe haber buena gestión de los recursos humanos, es decir el proceso de selección debe mejorar sobre todo teniendo en cuenta el perfil del puesto.
6. El 50% de personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes se encuentra de acuerdo con la forma en que la Alta Dirección realiza el estilo de liderazgo. Es decir que la dirección hace partícipe de las estrategias, de los objetivos que persigue la Universidad, pero debiendo mejorar en algunos aspectos, asimismo el otro 50% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo con el estilo de liderazgo de los directivos, afirmando que la alta dirección promueve el compromiso de los colaboradores con la Universidad.
7. Con respecto a los valores compartidos por parte del personal no docente del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, el 54% de los encuestados afirman que en la Universidad casi siempre se comparten las normas y reglas que guían, esto siendo iniciativa de la Alta Dirección, así mismo el 40% de los encuestados afirman que siempre es de escuchar a la Alta Dirección y practicar los valores, el 6%e manifiesta que es pocas veces que lo hacen. Debo precisar que los valores compartidos guían la visión estratégica de toda organización incrementando el compromiso profesional, siendo ésta una contribución a incrementar la efectividad en la Universidad.

RECOMENDACIONES

1. Realizar el análisis de las estrategias periódicamente a fin de identificar las debilidades y amenazas de la Universidad para así poder formular las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta para el logro de objetivos y obtener ventaja competitiva.
2. Para lograr que la estructura organizacional se encuentre en equilibrio correcto entre control vertical y coordinación horizontal se recomienda que las personas trabajen en equipo, pero la instancia que corresponde debe implementar el modelo de la estructura, proponerla y ejecutarla.
3. Para mejorar los procedimientos internos, como sistemas y tecnología utilizada éstos deben formar parte del planeamiento estratégico, para articularlos con los objetivos y estrategia de la empresa, recomendando contratar al personal calificado experto en la materia a fin de realizar un sistema que se adapte a las necesidades (operaciones) exactas de la Universidad, para así emitir información real y precisa de manera eficiente.
4. Identificar las competencias que requiere cada puesto de trabajo, mediante el análisis de puestos y sistemas de evaluación, así como identificar y evaluar las capacidades y habilidades de cada personal, con la finalidad que la organización tenga en claro lo que se requiere. Asimismo, manejar de manera adecuada la comunicación efectiva y trabajo en equipo.
5. Realizar un adecuado proceso de selección de personal, considerando el perfil del puesto en vista de existir personal en desacuerdo por no ubicarse en oficinas que no se ajustan a su perfil profesional.
6. Identificar las áreas que aún desconocen sobre la normatividad y documentos de gestión de la Universidad con la finalidad que los mismos se orienten mediante las normas y reglas, dejando claro las actividades que deben realizar en el desempeño de sus funciones asignadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abassi, T., Reza, M. y Mehdi, M. (2015). Analyzing Organizational *Structure based on 7s model of McKinsey*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (5), 43-55. doi: 10.6007/IJARBS/v5-i5/1591
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andriani, C.S., Biasca, R. E., Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Tlalnepantla, México: Norma.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Blanchard, K. (1997). *Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Borrás, L. (2004). *Enciclopedia práctica de la mediana y pequeña empresa*. Barcelona, España: Océano.
- Buendía, J.A. (2009). *Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Cano, J. G. (2018). *El reto de las pymes para alcanzar el éxito*. *Diario Expreso*. Recuperado de <http://www.expreso.com.pe/opinion/javier-cano/reto-las-pymes-alcanzar-exito-javier-g-cano-bolivar/>
- Cerem Communication (30 de noviembre de 2015). *¿Qué eso de las siete eses?*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/que-es-eso-de-las-sietes-eses>

- Cornejo, M.A. (2003). *Liderazgo de Excelencia*. México D.F., México: Miguel Ángel Cornejo Editores.
- Daft, R.L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Del Alcázar, J. (05 de setiembre de 2017). Modelo de las 7 S's de la estructura organizacional integrada a la gestión de marketing. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>
- Di Lionardo, G., Stamato, S. (2012). *El ABC del gerenciamiento: para el desarrollo corporativo de PyMe y emprendimientos*. Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Drucker, P., F., Maciariello, J, A. (2006). *Drucker para todos los días 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Escorcía, L.H. & Perez, V.C. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7's de Mckinsey*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Franklin, E.B. (1998). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (2001). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Santiago, Chile: McGraw-Hill Interamericana de Chile LTDA.
- Gomez, A. (11 de agosto de 2017). El modelo de las 7S de McKinsey: herramienta de estrategia empresarial. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://grupoiso.wixsite.com/grupoiso/single-post/2017/08/11/El-modelo-de-las-7S-de-McKinsey-herramienta-de-estrategia-empresarial>

- Harold koontz. Heinz wehrich (2012) *Administración una perspectiva global*. México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Hellriegel, D., Slocum, j., y Woodman, R. (1998). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Hidalgo, C.A. (2015). *Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa Segutelec Cia. Ltda.* (Tesis de maestría).Universidad del Pacifico, Quito, Ecuador.
- Imbanchiz, L.J. & Alarcon, L.F. (2016). *Diagnóstico organizacional y plan de mejoramiento de la empresa estética facial y corporal mediterráneo de la ciudad de Girardot – Cundinamarca año 2016.* (Tesis de pregrado).Universidad de Cundinamarca, Girardot, Colombia.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- Kelly, M. (2012). La importancia de un buen diagnóstico organizacional. El cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/La-importancia-de-un-buen-diagnostico-organizacional-20120927-0001.html>
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1996). *Administración de los sistemas de información*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Longenecker, J., G., Moore, C.W., Petty, J. W. (2001). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*. México D. F., México: International Thomson Editores.
- Markides,C. (2002). *En la estrategia está el éxito: Guia para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá. Colombia: Editorial Norma.

- Medrano, C.A. (2014). *Diagnóstico organizacional de la empresa Café del Mar*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mora, C. (22 de setiembre de 2011). Las aportaciones de las 7's de Mckinsey. [Mensaje en un blog].. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/22/las-aportaciones-de-las-siete-s-de-mckinsey/>
- Pintado, E.A. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Edgar Alan Pintado Pasapera.
- Porter, M. (2012). *Estrategia Competitiva:Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Ranieri, A. Y Martínez A. (2008). *Diagnóstico organizacional*. Educarchile. Recuperado de www.educarchile.cl/
- Retos Directivos. (20 de enero de 2015). Puedes aplicar el modelo de las 7's de Mckinsey o necesitas otro?. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/puedes-aplicar-el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey-o-necesitas-otro/>
- Rincón, F.A. (2012). *El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial*. AGLALA, 3(1), 103-120.
- Roca, S. y colaboradores. (2001). *La inversión en el Perú 2002 – 2003*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- Rodríguez, J.(12 de agosto de 2017). Management exitoso con el modelo de las 7S de McKinsey. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/08/management-exitoso-con-el-modelo-de-las.html>

- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo desarrollo de habilidades directivas*. México D.F., México: Editorial El Manual Moderno.
- Roque, B. (2004). *Fundamentos de comercialización internacional PyMes*. Buenos Aires, Argentina: Córdoba.
- Snell, S. y Bohlander, W. (2013). *Administración de recursos humanos*. México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Trigueros, P.E. (2014). *Diagnóstico empresarial de las mipymes de agro-servicios ubicados en Asunción Mita y El Progreso, Jutiapa*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Jutiapa, Guatemala.
- Universidad de Buenos Aires. (2013). Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School El Modelo de las 7-S. Recuperado de <http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>
- Universidad de Santa María. (2000). *Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso marco de trabajo conceptual*. Educarchile. Recuperado de www.educarchile.cl/

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL LOCAL CENTRAL DE LA UPLA-HUANCAYO					
PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	ANTECEDENTES	HIPÓTESIS GENERAL		
¿Cómo se desarrolla el modelo de las 7S de Mckinsey en la gestión administrativa del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes?	Describir el desarrollo del modelo de las 7S de Mckinsey en la gestión administrativa del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.	<ul style="list-style-type: none"> A nivel nacional: Acosta Álvarez Gloria María (2013), “Análisis e implicancias de la transformación de EDPYME Raíz a financiera aplicando la metodología de las 7s”, UPC, Lima. Harry Saúl García (2018) “Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7’s de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí –Lambayeque”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. A nivel internacional: - Viteri Villamar Claudio Jaramillo Jaramillo Carlos El (2013) “Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA. “, Ecuador - Diana Paola Méndez Martínez (2015), “Aplicación del modelo de las 7s de McKinsey para la mejora de la planeación estratégica del proyecto agro cascada de Pacific rubiales energy”, Colombia. - Vanessa Del Carmen Pérez Dávila (2014) “Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de la 7S de McKinsey”, Colombia. 	A partir del modelo de las 7S de Mckinsey la gestión administrativa se desarrolla de manera positiva en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.	<p>Modelo de las 7 S de McKinsey</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal (Staff) Sistemas (Systems) Estructura (Structure) Estrategia (Strategy) Habilidades (Skills) Valores compartidos (Shared Values) Estilo (Style) 	<p>GENERAL: Científico ESPECÍFICOS: Descriptivo NIVEL: Descriptivo. DISEÑO: No Experimental Transversal Descriptivo simple</p>  <p>Donde: M = Muestra O = Observación de la muestra</p> <p>POBLACIÓN: Personal no docente nombrado: 14 Personal no docente con contrato indeterminado: 71 Personal no docente contratado: 08 Personal docente: 02 TOTAL: 95</p> <p>MUESTRA: No probabilística Muestreo censal 95</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	BASES TEÓRICA	HIPÓTESIS ESPECÍFICA		
¿Las estrategias se relacionan con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes?	Interpretar si las estrategias se relacionan con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes.	Rodríguez en Mora (2011), nos recuerda que : Las “Siete S” de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en “El Arte de la Administración Japonesa” por Richard Pascale y Anthony Athos en 1981 . Dichos autores habían estado investigando sobre cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa . Aproximadamente al mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban qué hace a una compañía excelente . El Modelo de “Siete S” nació de una reunión de estos cuatro autores en 1978 . Aparece también en el libro : “En busca de la excelencia” escrito por Peters y Waterman, y se	Las estrategias se relacionan con los objetivos de la Universidad Peruana Los Andes, según el modelo de las 7S de Mckinsey..		
¿La estructura organizacional es funcional para la Universidad Peruana Los Andes?	Determinar si la estructura organizacional es funcional para la Universidad Peruana Los Andes.		La estructura organizacional es funcional a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.		

¿Los sistemas de información impulsan las actividades de las oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes?	Determinar si los sistemas de información impulsan las actividades de las Oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.	tomó como una herramienta básica por la empresa de consultoría global McKinsey. Se conoce desde entonces como el Modelo de las “Siete S”.	Los sistemas de información impulsan las actividades de las Oficinas del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.		<p>TECNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p> <p>TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS:</p> <p>El instrumento utilizado para el procesamiento de datos en la presente investigación fue el SPSS (Statistical Product And Service Solutions), ya que es un programa estadístico informático muy utilizado en las ciencias sociales y además tiene la capacidad para trabajar con grandes bases de datos.</p>
¿El personal no docente demuestra habilidades requeridas por la Universidad Peruana Los Andes?	Determinar si el personal no docente demuestra habilidades requeridas por la Universidad Peruana Los Andes.	El Modelo de 7s de McKinsey fue desarrollado en 1980 por los consultores de McKinsey Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con una ayuda de Richard Pascale y Anthony G. Athos . Desde la introducción, el modelo ha sido ampliamente utilizado por académicos y profesionales y sigue siendo una de las herramientas más populares de planificación estratégica . (p. 44)	El personal no docente demuestra habilidades que requiere la Universidad Peruana Los Andes.		
¿El personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes se encuentra de acuerdo en formar parte de la misma?	Detallar si el personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes se encuentra de acuerdo en formar parte de la misma.	No obstante, existen nociones de que se realizaron estudios en ambos países, cuyo análisis dio paso a la esquematización del modelo de las Siete S .	El Recursos Humanos del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes, se encuentra de acuerdo en ser parte de la misma considerando el modelo de las 7S de Mckinsey.		
¿El personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes desarrolla un estilo de liderazgo adecuado?	Determinar si el personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes desarrolla un estilo de liderazgo adecuado.	El modelo surgió después de analizar a las empresas más exitosas de la época en EUA y Japón, y básicamente identifica siete áreas a ser alineadas que inciden directamente en el desempeño empresarial . En inglés estas siete áreas comienzan con la letra “S” y de allí que este grupo de ideas sea conocido como el Modelo de las 7 S .	El personal del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes desarrolla un estilo de liderazgo adecuado a partir de las 7S de Mckinsey.		
¿Cómo influye los valores practicados en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes?	Explicar la influencia de los valores practicados en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes.		Los valores que se practican dentro del Local Central de la Universidad Peruana Los Andes por parte del personal no docente influye positivamente al logro de objetivos de la institución como lo establece el modelo de las 7S de Mckinsey.		

Anexo 02: Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN	ÍTEM	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de McKinsey	Estrategia	Investigación Previa	Nivel de Realización de análisis situacional de la organización (externo e interno)	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macroambiental.	CUESTIONARIO	Escala de Likert
			Grado de Ejecución del análisis del entorno	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.		
			Nivel de Realización de investigación de mercado	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados.		
			Utilización de herramientas de análisis de gestión en la elaboración de estrategias	En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia. La estrategia propuesta asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.		
		Formulación de estrategia	Existencia de estrategia del negocio	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial		
			Grado de consideración de Ventajas competitivas en la estrategia	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector.		
			Existencia de estrategias en base a la evaluación del entorno	En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.		
				En la formulación de estrategias se tienen en cuenta aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y las habilidades.		
			La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia			
			Comunicación de la estrategia a toda la organización	La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores.		
		Articulación de la Estrategia	Coherencia de objetivos con la estrategia	Los procesos están alineados con la estrategia de la empresa.		
			Coherencia de procesos con la estrategia			
			Desarrollo de plan estratégico de consecución de objetivos	En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.		
			Recursos orientados al cumplimiento de objetivos	Los recursos (humanos, económicos y materiales) están orientados al correcto desarrollo de la estrategia.		
	Estructura	Organización	Estructura acorde a la estrategia organizacional	En esta organización, la estructura requerida para el logro de los objetivos es determinada por la estrategia organizacional.		
			Coherencia de la estructura con el tamaño y actividad de la organización	La estructura es congruente con la complejidad de la actividad y tamaño de la empresa.		
			Existencia de descripción de cargos	Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa.		
			Percepción de eficiencia de la estructura	La estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización		
			Percepción de Eficiencia del número de áreas y procesos			
			Percepción de eficiencia del número de cargos gerenciales	Teniendo en cuenta la estructura actual de la empresa y constante los cambios del entorno, se puede decir que el número de áreas y procesos existentes en las empresas son los indicados, y no necesitan ser modificados.		
						<p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre
						<p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 es totalmente en desacuerdo • 2 es desacuerdo • 3 es indiferente • 4 es de acuerdo • 5 es totalmente de acuerdo

Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de McKinsey

Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de McKinsey	Jerarquía	Existencia de líneas claras de autoridad y responsabilidad	En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.	
		Existencia de distribución de responsabilidades	La cantidad de cargos gerenciales existentes en la empresa son suficientes para dirigir toda la compañía.	
		Existencia de estrategias a nivel de áreas	En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.	
		Existencia de libertad de organización en el desempeño de funciones	Usted trata de otorgar el mayor grado de responsabilidad posible a las tareas y actividades que ejerce en su cargo.	
		Grado de independencia en la toma de decisiones	Existe fluidez de información de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato.	
		Existencia de organización y control en el área	Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente.	
		Comunicación y Coordinación	Existencia de comunicación interna formal	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)
			Existencia de atención oportuna por parte de los superiores en la fluidez de información	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.
			Conocimiento de funciones, responsabilidades y actividades	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar.
			Grado de responsabilidad en desempeño de funciones	
	Sistemas	Sistematización	Nivel de complejidad de procesos administrativos	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto.
			Existencia de sistemas de información de calidad	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos.
			Existencia de sistemas de control de procesos	En la organización se implementan sistemas de información que contribuyen al logro de los objetivos y metas.
			Existencia de sistemas de comunicación	En la organización existe un sistema de control de procesos.
			Existencia de sistemas de costos	En la organización existe un sistema de costos y presupuestos.
		Eficiencia de sistemas	Nivel de calidad de los procesos	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias.
			Nivel tecnológico de la empresa	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada.
			Nivel de promoción de reducción de costos	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.
			Grado de consideración de Infraestructura adecuada	La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso.
		Control	Nivel de Eficiencia de los sistemas de control	El control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos.
			Existencia de normas que aseguren el cumplimiento de los sistemas	Las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas.
			Percepción de nivel de control	Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente.
		Habilidades	Reconocimiento de habilidades	Nivel de conocimiento de habilidades individuales y grupales
	Nivel de capacidad para utilizar recursos y tomar decisiones importantes			Usted cuenta con la capacidad para emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados.
	Nivel de integración de habilidades y conocimientos para resolver situaciones			Considera que la organización ha identificado las habilidades que la caracterizan,
Grado de Consideración propia de colaborador lógico y analítico	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica.			
Grado de Consideración propia de colaborador creativo e innovador	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora.			

CUESTIONARIO

Escala de Likert

- 1 es totalmente en desacuerdo
- 2 es desacuerdo
- 3 es indiferente
- 4 es de acuerdo
- 5 es totalmente de acuerdo

Modelo de Análisis Organizacional de las 7S de Mckinsey			Grado de Consideración propia del buen desempeño de funciones	Considera que sus superiores tiene una percepción buena de su trabajo	CUESTIONARIO	<p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre 	
			Grado de Consideración propia de miembro importante para la organización	Se considera un miembro competente e importante para alcanzar los objetivos de la organización.			
		Desarrollo de habilidades	Grado de interés del colaborador por capacitarse y desarrollarse	Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse.			
			Nivel de desarrollo de habilidades que mejoren el desempeño de funciones	Procura desarrollar habilidades en su trabajo que contribuya a desarrollar mejor sus funciones.			
			Nivel de contribución de la empresa en el desarrollo de habilidades y competencias	La organización brinda capacitación periódica y realiza actividades para desarrollar habilidades y competencias.			
			Nivel de Facilidad de comprensión de órdenes y tareas asignadas	Se le facilita la comprensión de órdenes y tareas asignadas.			
			Nivel de cumplimiento de tareas asignadas en el plazo establecido	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido.			
			Nivel de aporte de ideas para beneficio de la organización	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa.			
			Monitores de habilidades	Nivel de importancia de reconocimiento de necesidades del cliente			Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes.
		Nivel de monitoreo de las habilidades y competencias de los colaboradores		La organización realiza evaluaciones y seguimiento que registren y monitoreen las habilidades y competencias de cada colaborador.			
		Percepción de carencia de habilidades		Considera que la empresa aún no ha desarrollado las habilidades adecuadas para lograr los objetivos.			
		Personal	Trabajo en equipo	Nivel de consideración de la eficiencia del trabajo individual en relación al grupal			Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente.
				Nivel de consideración de la eficiencia del trabajo grupal en relación al individual			Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo.
				Percepción de ambiente de trabajo armonioso y solidario.			Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo.
	Percepción de ambiente de trabajo donde predomina la rivalidad			Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo.			
	Grado de relación armoniosa con los superiores			Las relaciones con sus superiores son armoniosas.			
	Nivel de disponibilidad de los superiores en considerar opiniones y sugerencias			Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en miras de aumentar la productividad en la empresa.			
	Grado de orientación del trabajo hacia la estrategia empresarial			Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial.			
	Nivel de promoción del trabajo en equipo			Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos propuestos.			
	Reconocimiento e incentivos		Existencia de esquema de incentivos	En la organización existe algún esquema de incentivos que lo motive a alcanzar los objetivos propuestos.			
			Percepción de la compensación salarial como principal incentivo	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.			
			Percepción del desarrollo personal como principal incentivo	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es su crecimiento personal.			
			Percepción del reconocimiento y ascenso laboral como principal incentivo	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral.			
				Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma.			
			Nivel de reconocimiento al trabajo creativo e innovador	Cuando usted es creativo e innovador para realizar adecuadamente su trabajo recibe algún tipo de reconocimiento.			
		Nivel de consideración de la remuneración respecto al trabajo y esfuerzo realizado	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.				
							<p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre

Modelo de Análisis Organizacional de las 7S de McKinsey		Seguridad laboral	Nivel real de motivación y compromiso con la organización	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización.	CUESTIONARIO		
			Nivel de otorgamiento de medidas y accesorios de seguridad	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor.			
			Nivel de otorgamiento de capacitación sobre seguridad laboral.	La organización brinda las medidas y accesorios de seguridad necesarios así como capacitación de seguridad laboral.			
			Percepción del grado de rotación de personal	Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal.			
		Capacitación	Grado de conocimiento para desempeñar funciones	Usted cuenta con los conocimientos pertinentes para cubrir con las necesidades de su puesto de trabajo.			
			Nivel de libertad para generar conocimiento y aptitudes	En esta organización se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño.			
			Nivel de otorgamiento de capacitación de la empresa hacia los colaboradores	Periódicamente recibe programas de capacitación.			
			Grado de evaluación constante del trabajo por parte de superiores	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores.			
		Estilo	Liderazgo	Nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones			El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo. El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral. La dirección consulta y toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones.
				Nivel de imposición de los cargos gerenciales			La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo.
				Nivel de promoción del empoderamiento			En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)
				Nivel de delegación de autoridad de los gerentes con los trabajadores			La gerencia realiza delegación de autoridad.
	Nivel de libertad de organización individual de labores de los colaboradores			Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente			
	Dirección			Grado de consenso de los cargos gerenciales al tomar decisiones			Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de toma de decisiones
			Frecuencia de comunicación de las metas fijadas al personal	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas			
			Frecuencia de comunicación de las prioridades estratégicas	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos para cumplir con la estrategia.			
			Nivel de efectividad del proceso de resolución de problemas y conflictos	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado.			
			Grado de relación armoniosa con los subordinados	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.			
			Consideración personal de directivo comunicativo, justo y delegativo	El directivo es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado			
	Valores compartidos		Conocimiento y cumplimiento de valores	Grado de conocimiento de la misión, visión y valores			Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización.
		Grado de conocimiento de las normas y reglamento interno		Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa.			
		Grado de cumplimiento de las normas y reglamento interno		Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa.			
		Percepción del nivel de relaciones interpersonales abiertas y cordiales		Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento.			

Escala de Likert

- 1 es totalmente en desacuerdo
- 2 es desacuerdo
- 3 es indiferente
- 4 es de acuerdo
- 5 es totalmente de acuerdo

			Percepción del nivel de integración positiva de todo el personal	Existe una integración positiva del personal en la organización.	CUESTIONARIO	<p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 es nunca • 2 es casi nunca • 3 es indiferente • 4 casi siempre • 5 es siempre
			Nivel de practica de valores en la relación con compañeros	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión.		
			Grado de resolución de conflictos de manera justa y pacífica	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial.		
			Nivel de estimulación a crear relaciones cooperativas	En la organización se estimula la creación de relaciones de cooperación y confianza con las personas con las que interactúa en el trabajo.		
			Nivel de reconocimiento y valoración del aporte de los compañeros	Usted reconoce y valora los aportes de los demás.		
			Percepción del nivel de disponibilidad de los demás a escuchar y permitir expresar	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna		
		Identidad organizacional	Nivel de orgullo en formar parte de la organización	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización.		
			Nivel de priorización de los objetivos organizacionales sobre los personales	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares.		
			Nivel de pertenencia sobre la organización	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización.		
			Nivel de agradecimiento con la organización	Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella.		

Anexo 03: Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO N° 01: ESTRATEGIA

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Instrucciones Generales: A continuación, encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario, tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca 2. Pocas veces 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

ESTRATEGIA: forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva.		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la Universidad, interna y externa, micro y macroambiental.					
2	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.					
3	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados.					
4	En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia.					
5	La estrategia propuesta asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
6	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial					
7	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector.					
8	En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.					
9	En la formulación de estrategias se tienen en cuenta aspectos como: la estructura, estrategia organizacional, personal, estilo de liderazgo, los sistemas, valores compartidos y las habilidades.					
10	La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia					
11	La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores.					
12	Los procesos están alineados con la estrategia de la Universidad.					
13	En la organización desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la Universidad					
14	Los recursos (humanos, económicos y materiales) están orientados al correcto desarrollo de la estrategia.					

¡Muchas gracias por su participación!

CUESTIONARIO N° 02: ESTRUCTURA

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Instrucciones Generales: A continuación, encontrará una serie de frase sobre el factor estructura, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario, tener en cuenta las siguientes opciones:

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

ESTRUCTURA: Representa la forma en que se organizan las divisiones y unidades de negocio e incluye la información quien es responsable ante quién.		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	En esta organización, la estructura requerida para el logro de los objetivos es determinada por la estrategia organizacional.					
2	La estructura es congruente con la complejidad de la actividad y tamaño de la Universidad					
3	Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa.					
4	La estructura actual de la Universidad es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización.					
5	Teniendo en cuenta la estructura actual de la Universidad y los cambios constantes del entorno, se puede decir que el número de áreas y procesos existentes en la Universidad son los indicados, y no necesitan ser modificados.					
6	En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.					
7	La cantidad de cargos directivos existentes en la Universidad son suficientes para dirigir toda la Universidad					
8	En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.					
9	Usted trata de otorgar el mayor grado de responsabilidad posible a las tareas y actividades que ejerce en su cargo.					
10	Existe fluidez de información de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato.					
11	Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente.					
12	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)					
13	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.					
14	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar.					

¡Muchas gracias por su participación!

CUESTIONARIO N° 03: SISTEMAS

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Instrucciones Generales: A continuación, encontrará una serie de frase sobre el factor sistemas, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario, tener en cuenta las siguientes opciones:

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

SISTEMAS: Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto.					
2	Los sistemas existentes en la Universidad responden a la complejidad de los procesos administrativos.					
3	En la organización se implementan sistemas de información que contribuyen al logro de los objetivos y metas.					
4	En la organización existe un sistema de control de procesos.					
5	En la organización existe un sistema de costos y presupuestos.					
6	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias.					
7	La tecnología con la que cuenta la Universidad es avanzada (está en la vanguardia).					
8	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.					
9	La infraestructura con la que actualmente cuenta la Universidad es óptima para cada proceso.					
10	El control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos.					
11	Las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas.					
12	Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente.					

¡Muchas gracias por su participación!

CUESTIONARIO N° 04: HABILIDADES

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Instrucciones Generales: A continuación, encontrará una serie de frase sobre el factor habilidades, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario, tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

HABILIDADES: Son las habilidades que los empleados de la firma realizan muy bien. También se incluyen las capacidades y competencias.		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencia, y actitudes.					
2	Usted cuenta con la capacidad para emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados.					
3	Considera que la organización ha identificado las habilidades que la caracterizan.					
4	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica.					
5	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora y proactiva					
6	Considera que sus superiores tienen una percepción buena de su trabajo					
7	Se considera un miembro competente e importante para alcanzar los objetivos de la organización.					
8	Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse.					
9	Procura desarrollar habilidades en su trabajo que contribuya a desarrollar mejor sus funciones.					
10	La organización brinda capacitación periódica y realiza actividades para desarrollar habilidades y competencias.					
11	Se le facilita la comprensión de órdenes y tareas asignadas.					
12	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido.					
13	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la Universidad					
14	Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes.					
15	La organización realiza evaluaciones y seguimiento que registren y monitoreen las habilidades y competencias de cada colaborador.					
16	Considera que la Universidad aún no ha desarrollado las habilidades adecuadas para lograr los objetivos.					

¡Muchas gracias por su participación!

CUESTIONARIO N° 05: PERSONAL

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Instrucciones Generales: A continuación, encontrará una serie de frase sobre el factor personal, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario, tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca 2. Pocas veces 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

PERSONAL: Son las personas que conforman la Universidad y se encargan de ejecutar la estrategia		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Usted siente que realiza mejor su labor en la Universidad si trabaja individualmente.					
2	Usted siente que realiza mejor su labor en la Universidad si trabaja en equipo.					
3	Desde su perspectiva considera que en la Universidad existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo.					
4	Desde su perspectiva (punto de vista) considera que en la Universidad existe un ambiente de trabajo donde predomina la competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo.					
5	Las relaciones con sus superiores son armoniosas.					
6	Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en miras de aumentar la productividad en la Universidad					
7	Usted desde su posición y cargo en la Universidad orienta su trabajo al logro de la estrategia Universidad.					
8	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos propuestos.					
9	En la organización existe algún esquema de incentivos que lo motive a alcanzar los objetivos propuestos.					
10	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.					
11	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es su crecimiento personal.					
12	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivación para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral.					
13	Desde su vinculación en la Universidad ha logrado ascender en la misma.					
14	Cuando usted es creativo e innovador para realizar adecuadamente su trabajo recibe algún tipo de reconocimiento					
15	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.					
16	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización.					
17	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor.					
18	La organización brinda las medidas y accesorios de seguridad necesarios así como capacitación de seguridad laboral.					
19	Desde su vinculación en la Universidad ha notado que existe mucha rotación de personal.					
20	Usted cuenta con los conocimientos pertinentes para cubrir con las necesidades de su puesto de trabajo.					
21	En esta Universidad se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño.					
22	Periódicamente recibe programas de capacitación.					
23	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores.					

¡Muchas gracias por su participación!

CUESTIONARIO N° 06: ESTILO

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Instrucciones Generales: A continuación, encontrará una serie de frase sobre el factor estilo, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario, tener en cuenta las siguientes opciones:

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

ESTILO: Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	El proceso de toma de decisiones en la Universidad es efectivo.					
2	El proceso de toma de decisiones en la Universidad se desarrolla de manera integral.					
3	La Universidad consulta y toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones.					
4	La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando, diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo.					
5	En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)					
6	La gerencia realiza delegación de autoridad.					
7	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente					
8	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de decisiones					
9	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas					
10	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos, para cumplir con la estrategia.					
11	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado.					
12	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.					
13	El Dirección General de Administración es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado					

¡Muchas gracias por su participación!

CUESTIONARIO N° 07: VALORES COMPARTIDOS

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en el Local Central de la Universidad Peruana Los Andes a partir del modelo de las 7S de Mckinsey.

Instrucciones Generales: A continuación, encontrará una serie de frase sobre el factor valores compartidos, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario, tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca 2. Pocas veces 3. Regularmente 4. Casi siempre 5. Siempre

VALORES COMPARTIDOS: Son las normas y reglas que guían el comportamiento de los empleados, la Universidad, las acciones y, por tanto, son la base de toda organización.		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la Universidad.					
2	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la Universidad.					
3	Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la Universidad.					
4	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento.					
5	Existe una integración positiva del personal en la organización.					
6	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión.					
7	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial.					
8	En la Universidad se estimula la creación de relaciones de cooperación y confianza con las personas con las que interactúa en el trabajo.					
9	Usted reconoce y valora los aportes de los demás.					
10	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna					
11	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta Universidad.					
12	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares.					
13	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización.					
14	Usted tiene una buena imagen de la Universidad y se siente agradecido con ella.					

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 04: Confiabilidad y validez del instrumentos de recolección de datos

Para la confiabilidad de la consistencia del instrumento se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, ya que este método nos permite estimar la fiabilidad del instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan la misma dimensión tórica, ésta medida asume que los ítems (medidos en escala de Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, considerando lo que los autores George y Mallery (2003, p. 231) sugieren para su evaluación, se considera lo siguiente :

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Por lo que, luego de ser evaluado por los expertos y la prueba estadística de SPSS, el resultado obtenido de acuerdo al cuestionario de es como se detalla:

CUESTIONARIO DE ESTRATEGIA:

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	2	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	2	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		
basada en		
elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,797	,841	14

Considerando el cuestionario de Estrategia que consistía en 14 preguntas, el mismo que fue aplicado a los Jefes de Oficina se puede visualizar que el coeficiente alfa es mayor ($,797$) por lo que, existe confiabilidad en el instrumento.

CUESTIONARIO DE ESTRUCTURA:

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad		
		N	%	Alfa de Cronbach		
Casos	Válido	93	100,0	basada en		
	Excluido ^a	0	,0	elementos		
	Total	93	100,0	Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.				,714	,733	14

Considerando el cuestionario de Estructura que consistía en 14 preguntas, el mismo que fue aplicado a 93 trabajadores se puede visualizar que el coeficiente alfa es mayor ($,714$) por lo que, existe confiabilidad en el instrumento.

CUESTIONARIO DE SISTEMAS:

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad		
		N	%	Alfa de Cronbach		
Casos	Válido	2	100,0	basada en		
	Excluido ^a	0	,0	elementos		
	Total	2	100,0	Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.				,909	,886	12

Considerando el cuestionario de Sistemas que consistía en 12 preguntas, el mismo que fue aplicado a los Jefes de Oficina se puede visualizar que el coeficiente alfa es mayor ($,909$) por lo que, existe confiabilidad en el instrumento.

CUESTIONARIO DE HABILIDADES:

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	93	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		
basada en		
elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,724	,735	16

Considerando el cuestionario de Sistemas que consistía en 16 preguntas, el mismo que fue aplicado a 93 trabajadores se puede visualizar que el coeficiente alfa es mayor ($,724$) por lo que, existe confiabilidad en el instrumento.

CUESTIONARIO DE PERSONAL:

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	93	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		
basada en		
elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,721	,714	23

Considerando el cuestionario de Sistemas que consistía en 23 preguntas, el mismo que fue aplicado a 93 trabajadores se puede visualizar que el coeficiente alfa es mayor ($,721$) por lo que, existe confiabilidad en el instrumento.

CUESTIONARIO DE PERSONAL:

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	2	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	2	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		
basada en		
elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,970	,967	13

Considerando el cuestionario de Personal que consistía en 12 preguntas, el mismo que fue aplicado a los Jefes de Oficina se puede visualizar que el coeficiente alfa es mayor (.970) por lo que, existe confiabilidad en el instrumento.

CUESTIONARIO DE VALORES:

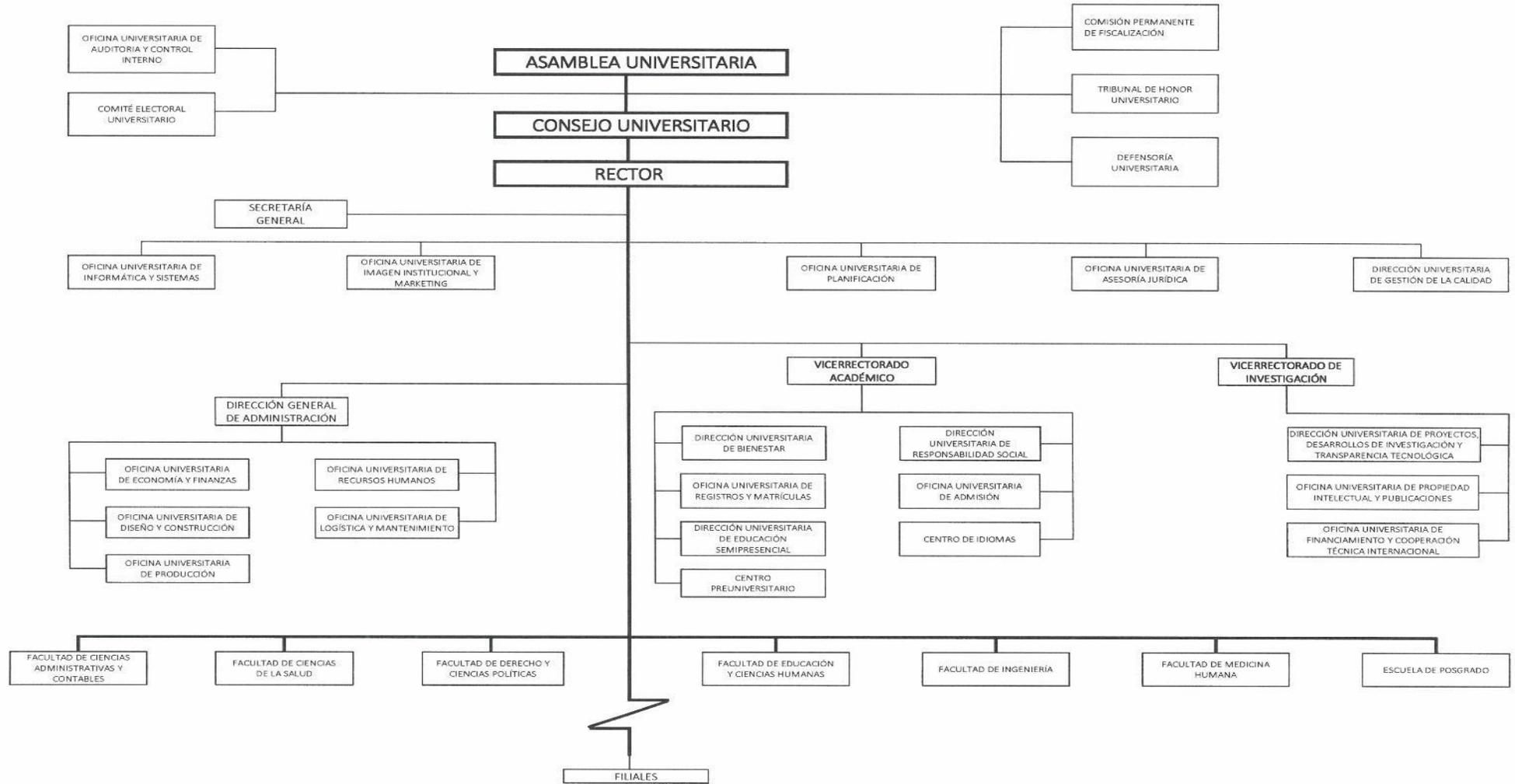
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	93	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		
basada en		
elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,720	,729	14

Considerando el cuestionario de Valores Compartidos que consistía en 14 preguntas, el mismo que fue aplicado a 93 trabajadores se puede visualizar que el coeficiente alfa es mayor (.720) por lo que, existe confiabilidad en el instrumento.

Anexo 05: Organización Estratégica



Anexo 06: Planteamiento y diseño estratégico



Anexo 07: Análisis FODA de la Universidad Peruana Los Andes

ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO	
FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
GOBIERNO Y GESTIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Autoridades y directivos con experiencia en gestión educativa superior. ✦ Compromiso y voluntad de cambios de autoridades y directivos. ✦ Posicionamiento y prestigio institucional en el mercado de la región. ✦ Somos la primera universidad de la región con un inicio sólido en el proceso de licenciamiento. ✦ Se cuenta con un Código de Ética institucional. ✦ Existen lineamientos y políticas de gestión. ✦ Conocimientos y experiencias en la formación de profesionales de calidad. ✦ Existencia del plan de gestión de calidad institucional. ✦ Estructura organizacional funcional que garantiza una gestión de resultados. ✦ Se cuenta con el área de gestión de calidad. ✦ Talento humano calificado y comprometido con la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Escasa capacidad de motivación al Talento Humano por parte de las autoridades. ✦ Debilidad en aplicación de las estrategias en la universidad para el logro de los objetivos. ✦ Inexistencia de políticas dirigida a la meritocracia. ✦ Dependencia económica de pensiones de enseñanza. ✦ Limitada generación de fuentes de financiamiento alternativas. ✦ Inadecuada ejecución de los recursos para cumplir fines y objetivos. ✦ Deficientes políticas de control y recuperación de recursos económicos. ✦ Débil cultura y clima organizacional. ✦ Inadecuada asignación de funciones al personal no docente acorde a su puesto de trabajo. ✦ Falta de un sistema integrado para los procesos académicos y administrativos en la Universidad. ✦ Carencia de procedimientos para el proceso de auditoría externa de los estados financieros, administrativos, económicos y académicos de la Universidad. ✦ Instrumentos y documentos de gestión desactualizados (ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA, etc). ✦ Débil de identificación de las necesidades y expectativas de los clientes. ✦ Débil mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.
ACADÉMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Docente capacitados y con amplia experiencia. ✦ Currículo adecuado a la Ley Universitaria 30220. ✦ Población estudiantil significativa en las diversas facultades. ✦ Docentes con alta especialización en didáctica universitaria y con grado de Magister y Doctor acorde a la Ley Universitaria 30220. ✦ Normas académicas actualizadas acorde a la Ley Universitaria. ✦ Disponibilidad plataforma virtual a nivel de la universidad para la formación profesional. ✦ Diversificación de escuelas profesionales con ofertas de educación presencial y semipresencial en pre y posgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Docentes con débil identificación y compromiso institucional. ✦ Deficiente implementación de laboratorios y talleres especializados en las unidades desconcentradas. ✦ Docentes con capacidades y habilidades limitadas en TIC's. ✦ Limitado servicios de internet en el campus universitario. ✦ Ninguna escuela profesional acreditada. ✦ Disminución de ingresantes y población estudiantil en la Universidad Peruana Los Andes. ✦ Falta de programas de capacitación continua con temáticas especializadas para los docentes de la Universidad.

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Disponibilidad espacios para la construcción de los campos deportivos. ✚ Existencia de servicios culturales (tuna universitaria, elenco de danzas, pintura). 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Deficiente Sistema de Seguimiento de Egresado de la Universidad Peruana Los Andes. ✚ Carencia de programas de salud en algunas facultades. ✚ Falta de difusión de servicios sociales. ✚ Mala ubicación del área de servicio social. ✚ Falta de difusión del servicio psicopedagógico. ✚ Limitada permanencia de personal en el área del departamento psicopedagógico. ✚ Escasa difusión de seguro de vida en la comunidad universitaria. ✚ Falta de un comedor universitario. ✚ Insuficiente infraestructura deportiva en la Universidad Peruana Los Andes. ✚ Inadecuada infraestructura para el desarrollo cultural de la comunidad universitaria. ✚ Escasa programas de difusión sobre desarrollo cultural. ✚ Insuficiente infraestructura para el acervo bibliográfico en las unidades desconcentradas. ✚ Limitada suscripciones a bibliotecas virtuales especializadas.
ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ubicación estratégica de los locales. ✚ Disponibilidad de infraestructura, equipos y laboratorios propios. ✚ Personal administrativo con alta formación y experiencia en gestión universitaria. ✚ Patrimonio solido de la universidad (muebles e inmuebles). ✚ Experiencia en el manejo de la economía, finanzas y otros de la universidad. ✚ Personal administrativo con estabilidad laboral. ✚ 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Personal no docente ineficiente en el desarrollo de las funciones asignadas. ✚ Inexistencia de programas de fortalecimiento continuo al personal no docente. ✚ Ausencia de normas y procedimientos para la evaluación periódica al personal no docente. ✚ Desorden en la asignación de funciones al personal no docente no acorde al perfil profesional. ✚ Inadecuada política de remuneraciones, en función a las metas y resultados acorde a los objetivos institucionales. ✚ Débil identificación con la universidad. ✚ Insuficiente infraestructura y equipamiento para la prestación de servicios administrativos en la Universidad Peruana Los Andes. ✚ Débil planeamiento de inversiones en desarrollo institucional (infraestructura). ✚ Falta de políticas y procedimientos para asegurar el funcionamiento con un mantenimiento continuo y preventivo de los bienes de la Universidad. ✚ Deficiente establecimiento de políticas y procedimientos para la conducción de los recursos financieros. ✚ Débil aplicación de normas para una administración estratégica, cautela de los recursos (ingresos y gastos) y patrimonio de la universidad.

	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Inexistencia de normas y procedimientos que conduzcan a la creación y formalización de las unidades de producción y prestación de servicios. ✦ Desarrollo parcial de programas informáticos para el sistema administrativo-financiero. ✦ Transitorio desequilibrio financiero: Falta de cultura de pago puntual de las pensiones de enseñanza. ✦ Problemas laborales judicializados. ✦ Falta de personal idóneo para el mantenimiento de la Universidad (logística y mantenimiento). ✦ Falta de difusión y marketing de las unidades de producción (Los ingresos no cubren la inversión realizada, no es sostenible).
--	--

ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO	
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
POLITICO-NORMATIVO	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ La Ley Universitaria N° 30220. ✦ Ley general de Educación. ✦ Disposiciones de las condiciones básicas de calidad – modelo de licenciamiento (exigencia de la Ley de Licenciamiento). ✦ Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria CONEAU. ✦ Posibilidad de convenios y alianzas estratégicas con universidades reconocidas para pasantías, desarrollo de investigación. ✦ Existencia de teorías y técnicas de liderazgo que pueden ser adoptados. ✦ Políticas de la SUNEDU sobre investigación y repositorios. ✦ El estado garantiza y cautela la calidad de la educación superior. ✦ Nuevas profesiones con gran demanda en el mercado Agroindustria, Biotecnología y Genética. ✦ Existencia CONCYTEC, REGINA, DINA para mejorar la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Peligro de suspensión y cierre de la universidad por regulaciones vigentes. ✦ Excesivo número de universidades con filiales en la ciudad de Huancayo. ✦ Competencia desleal de otras universidades. ✦ Fuga de líderes por mejores oportunidades en la competencia. ✦ Poder legislativo con poca aceptación y credibilidad. ✦ Nuevas exigencias en la formación universitaria para la agremiación en los colegios profesionales.
ECONÓMICO	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Crecimiento de la economía regional y nacional. ✦ Estabilidad economía y financiera. ✦ Acceso de línea de financiamiento. ✦ Mejora de la capacidad adquisitiva de los habitantes. Aportes de organismos internacionales para promover la investigación en pises en desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Estrangulamiento económico por altas tasas de morosidad. ✦ Incremento del consumo masivo. ✦ Riesgos y efectos de la crisis económica internacional.

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Campus universitario con infraestructura y equipamiento especializado. ✚ Convenios interinstitucionales. ✚ Presencia de nuestros egresados y graduados en el mercado laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Inadecuada selección de docentes. ✚ Inadecuado proceso de selección de postulantes. ✚ Débil planificación realización, ejecución, control y evaluación de resultados del proceso de formación de profesional y el producto logrado. ✚ Insuficiente aplicación de normas y procedimientos para el proceso de nombramiento, ratificación, promoción, contratación y remoción de los Docentes. ✚ Escasa implementación de tutorías y servicios pedagógicos en las unidades desconcentradas.
INVESTIGACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Docentes con formación científica multidisciplinaria. ✚ Existencia de unidades de investigación a nivel de facultades. ✚ Se cuenta con Áreas de investigación definidas en las facultades. ✚ Presencia del Vicerrectorado de Investigación. ✚ Existencia de políticas para fortalecer la investigación en la Universidad. ✚ Docentes con grados académicos que realizan investigación. ✚ Incentivo económico a los docentes investigadores. ✚ Existencia de currículo que impulsa el desarrollo en investigación. ✚ Existencia de material bibliográfico y documentos de consulta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ No se cuenta con líneas de investigación alineados al entorno social, cultural y al currículo de estudios. ✚ Ausencia de reglamentos para la publicación y difusión de los trabajos de investigación o producción intelectual. ✚ Unidades de investigación no promueven la investigación científica. ✚ Insuficiente capacidad instalada para el desarrollo de la investigación científica. ✚ Escasos recursos económicos asignados a la investigación. ✚ Escasa difusión de investigaciones realizadas. ✚ Falta de políticas y procedimientos para la indización de los trabajos de investigación adscritas a Scielo, Scopus, etc. ✚ Falta de conocimientos de propiedad intelectual marcas y patentes procedimientos para su reconocimiento registro a INDECOPI u otros organismos internacionales. ✚ Falta de un repositorio de tesis de la Universidad Peruana Los Andes. ✚ Débil participación de los estudiantes en la investigación. ✚ Falta de un software especializado para detectar plagios en trabajos de investigación. ✚ No existen docentes investigadores reconocidos por instituciones privadas y públicas (CONCYTEC, REGINA, DINA, etc.).
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y BIENESTAR UNIVERSITARIO	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Estudiantes agrupados en equipos multidisciplinarios para desarrollar acciones de proyección social, extensión universitaria y cuidado del medio ambiente. ✚ Servicios implementados en tópicos y servicio social. ✚ Existencia de ambientes y personal asignado para el servicio psicopedagógico, tutoría universitaria, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Carencia de políticas y reglamentos para el desarrollo de responsabilidad social y bienestar universitario. ✚ Escasos convenios interinstitucionales con fines de cooperación en el campo de responsabilidad social. ✚ Ausencia de la bolsa de trabajo entre la Universidad y los diferentes grupos de interés. ✚ Falta de compromiso de docentes con las labores de proyección social y extensión universitaria.

SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Nuevas exigencias sociales en el mercado ✦ Necesidades de la población de con apoyo social. ✦ Necesidades de crecimiento y desarrollo de distritos y comunidades. ✦ Presencia de profesionales especialistas para su incorporación como docentes. ✦ Presencia de cadenas comerciales nacionales e internacionales. ✦ Amplio mercado potencial en los sectores económicos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Incremento de las familias disfuncionales. ✦ Desarticulación de la investigación a nivel de la sociedad y la universidad. ✦ Existencia de niveles de corrupción en el gobierno y otras instituciones. ✦ Índices de desempleo y subempleo de profesionales. ✦ Alta proliferación de la delincuencia. ✦ Elevado nivel de informalidad.
TECNOLÓGICO	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Acceso a nuevas tecnologías de información global. ✦ Existencia de métodos y técnicas en la gestión de proceso. ✦ Incremento constante de los sistemas de información y comunicación. ✦ Existencias de software para detectar de plagios. ✦ Demandas de carreras profesionales. ✦ Innovación constante de tecnologías de la información. ✦ Políticas orientadas a la investigación formativa y científica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia de universidades a través de sistema virtual. ✦ Uso de tecnología para fines ilícitos y distractores para la juventud y los niños. ✦ Sistemas y redes tecnológicas gratuitas en el medio. ✦ Baja inversión en innovación y desarrollo. ✦ Incremento tecnológico desordenado.
CULTURAL	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Surgimiento de necesidades culturales y deportivas ✦ Sector cultural en desarrollo acompañado por el surgimiento de especializaciones académicas. ✦ Oferta cultural universitaria en crecimiento, por grupos o asociaciones de estudiantes que te ofrecen distintos canales de participación a lo largo de tu paso por la universidad (exposiciones, teatro, conciertos, cine-forum, conferencias, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Perjuicios culturales por parte de la población. ✦ Falta definición de políticas por parte de Organismos Culturales. ✦ Escaso impulso y promoción del sector cultural.
MEDIO AMBIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Ubicación geográfica propicia para el desarrollo de la investigación científica tecnológica. ✦ Condiciones naturales y ecológicas de región. ✦ Existencia de financiamiento externo para la conservación de áreas verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Niveles de contaminación ambiental. ✦ Conflictos o reclamos de la población. ✦ Calentamiento global que altera los ecosistemas (medio ambiente) ✦ Falta de conciencia ambiental ✦ Débil aplicación de políticas ambientales a través de los niveles gobierno.

Anexo 08: Matriz FODA

<p style="text-align: center; font-size: 24px; margin: 0;">MATRIZ FODA</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Ley Universitaria N°30220.</p> <p>O2. Disposiciones de las Condiciones Básicas de Calidad – Modelo de Licenciamiento.</p> <p>O3. Convenios y alianzas estratégicas con universidades reconocidas para pasantías, desarrollo de investigación.</p> <p>O4. Nuevas profesiones con gran demanda en el mercado Agroindustria, Biotecnología y Genética.</p> <p>O5. Crecimiento de la Economía Regional y Nacional.</p> <p>O6. Acceso de líneas de financiamiento.</p> <p>O7. Mercado potencial en los sectores económicos sociales.</p> <p>O8. Innovación constante de tecnologías de la información.</p> <p>O9. Surgimiento de necesidades culturales y deportivas.</p> <p>O10. Ubicación geográfica propicia para el desarrollo de la investigación científica tecnológica.</p>	<p>A1. Peligro de suspensión y cierre de la universidad por regulaciones vigentes.</p> <p>A2. Excesivo número de universidades con filiales.</p> <p>A3. Fuga de líderes por mejores oportunidades en la competencia.</p> <p>A4. Nuevas exigencias en la formación universitaria para la agremiación en los colegios profesionales.</p> <p>A5. Estrangulamiento económico por altas tasas de morosidad.</p> <p>A6. Riesgos y efectos de la crisis económica internacional.</p> <p>A7. Desarticulación de la investigación a nivel de la sociedad y la universidad.</p> <p>A8. Presencia de universidades a través de Sistema Virtual.</p> <p>A9. Escaso impulso y promoción del sector cultural.</p> <p>A10. Falta de conciencia ambiental.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<p>F1. Autoridades y directivos con experiencia en Gestión Educativa Superior.</p> <p>F2. Posicionamiento y prestigio institucional en el mercado de la región.</p> <p>F3. Existen lineamientos y políticas de gestión.</p> <p>F4. Conocimientos y experiencias en la formación de profesionales de calidad.</p> <p>F5. Diversificación de escuelas profesionales con ofertas de Educación Presencial y Semipresencial en Pre y Posgrado.</p> <p>F6. Existencia de unidades de investigación a nivel de facultades.</p> <p>F7. Presencia del Vicerrectorado de Investigación.</p> <p>F8. Estudiantes agrupados en equipos multidisciplinarios para desarrollar acciones de proyección social, extensión universitaria y cuidado del medio ambiente.</p> <p>F9. Disponibilidad de infraestructura, equipos y laboratorios propios.</p> <p>F10. Talento humano calificado y comprometido con la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el posicionamiento institucional con la implementación de nuevos programas de formación profesional (F2-O4). • Fortalecer la formación profesional e infraestructura aprovechando el crecimiento económico social brindando calidad educativa (F4,F9-O7). • Integración de Vicerrectorado de Investigación con instituciones reconocidas para acceder a líneas de financiamiento. (F6,F7-O3,O6). • Fortalecer condiciones básicas de calidad en el marco de la Ley Universitaria para el licenciamiento y acreditación. (F1,F3,F10-O1,O2) • Desarrollo de acciones de responsabilidad social y bienestar universitario para contribuir al desarrollo sostenible (F8- O5,O9). • Fortalecer la diversificación de escuelas profesionales en Pre y Posgrado impulsando la investigación científica e innovación tecnológica (F5-O8,O10). 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar los lineamientos y políticas de gestión acorde a la regulación de la normatividad vigente (F1,F3-A1). • Mejora permanente en la formación integral de calidad alcanzando las competencias en los perfiles del graduado y profesionales de las escuelas profesionales (F4, F8-A2,A8). • Consolidar políticas de pertinencia e idoneidad en la selección de docentes y personal no docente aplicando incentivos laborales (F3, A3). • Desarrollar estrategias que permitan reducir el índice de morosidad aplicando mecanismos de orientación, sensibilización y tutorías a los estudiantes (F3,10-A5). • Crear fuentes de ingresos, impulsando programas de reflatamiento y creación de unidades de producción con la diversidad de escuelas profesionales (F3,F5-A6). • Impulsar la investigación científica y tecnológica en las diversas escuelas articulando a la sociedad y la universidad (F5,F6,F7-A7,A9). • Establecer planes de publicidad y marketing con posicionamiento estratégico de la Universidad Peruana Los Andes (F2-A8). • Establecer lineamientos de responsabilidad social orientados a la aplicación y desarrollo de la proyección social, extensión y bienestar universitario, aspectos ambientales y sostenibilidad (F3-A9,A10).

DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<p>D1. Dependencia económica de pensiones de enseñanza.</p> <p>D2. Limitada generación de fuentes de financiamiento alternativas.</p> <p>D3. Débil cultura y clima organizacional.</p> <p>D4. Instrumentos y documentos de gestión desactualizados (ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA, etc).</p> <p>D5. Débil de identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>D6. Deficiente implementación de laboratorios y talleres especializados en las unidades desconcentradas.</p> <p>D7. Disminución de ingresantes y población estudiantil en la Universidad Peruana Los Andes.</p> <p>D8. Unidades de investigación no promueven la investigación científica.</p> <p>D9. Carencia de políticas y reglamentos para el desarrollo de la responsabilidad social y bienestar universitario.</p> <p>D10. Falta de políticas y procedimientos para asegurar el funcionamiento con un mantenimiento continuo y preventivo de los bienes de la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar fuentes de ingresos alternas aprovechando el mercado potencial, previo estudio socio-económico (D1,D2-O7). • Fomentar programas de cultural y clima organizacional aprovechando las alianzas estratégicas (D3-O3). • Implementar documentos de gestión institucional ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA, etc. y diversos instrumentos de gestión académicas y administrativas (D4-O1,O2). • Realizar un estudio de demanda social y mercado ocupacional conducente a la creación de nuevas profesiones (D5, D7- O4). • Consolidar la infraestructura y equipamiento en la universidad para brindar una formación profesional de calidad (D6,D10-O2,O8). • Implementar las políticas y reglamentos para el desarrollo de responsabilidad social y bienestar universitario, que contribuye activa y voluntariamente al mejoramiento social-económico y ambiental (D9-O7,O9). • Impulsar la investigación formativa y científica aprovechando el desarrollo e innovación de las tecnologías de información (D8-O8, O10). 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de recaudación y recuperación económica-financiera (D1,D2-A1,A5). • Desarrollar programas de capacitación e incentivo al talento humano de la universidad (D3-A3). • Mejorar los servicios académicos con una formación profesional de calidad (D5,D6,D7,D10-A1,A2,A8) • Desarrollar programas de educación continua promoviendo la actualización profesional y fortaleciendo las competencias de los graduados (D5-A2, A8) • Promover la articulación entre la sociedad y universidad para el desarrollo de la investigación científica (D8-A7). • Implementar servicios y programas de responsabilidad social y bienestar universitario en cumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral (D9-A9,A10) • Implementar políticas de comunicación corporativa e interinstitucional acorde a los nuevos sistemas de comunicación e información (D3-A1,A2,A8).