

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



**ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**ACCIÓN LABORAL Y FORMACION PROFESIONAL
DE LOS ADMINISTRADORES EN EL MARCO DE
LOS CAMBIOS DEL ENTORNO GLOBAL**

**TESIS PRESENTADA POR:
NICANOR HUAMÁN NAULA.
PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:
MAG. MANRIQUE BORDA PILINCO**

**CUSCO – PERÚ
2004**

PRESENTACIÓN

SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO Y SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO.

En cumplimiento al Reglamento de Grados de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada: "ACCION LABORAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS ADMINISTRADORES EN EL MARCO DE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO GLOBAL", para optar al Grado de Magíster en Administración.

El estudio describe los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales emergentes en el campo de la administración; analiza si la formación profesional que reciben los estudiantes de administración responde a los cambios del entorno global; y determina el nivel de presión que ejercen dichos cambios en las organizaciones laborales, todo lo cual fue analizado bajo el diseño de un estudio no experimental de carácter transversal con ayuda de métodos estadísticos correlacionales, y cuyos resultados permitieron realizar algunas propuestas para enriquecer y adecuar las estructuras curriculares a las exigencias del entorno global.

Nicanor Huamán Naula

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación es un estudio de tipo correlacional entre los principales cambios del entorno global, la acción laboral y formación profesional de los administradores, basado en la percepción de los profesionales en administración y estudiantes de los últimos ciclos de las Carreras Profesionales de Administración de las dos Universidades más importantes de la Ciudad del Cusco como son: La Universidad de San Antonio Abad del Cusco y la Universidad Andina de Cusco, durante el año 2003.

El estudio fue realizado en 130 profesionales de administración y 136 estudiantes de los últimos ciclos (8º al 10º) de la Carrera Profesional de Administración, a través una encuesta de 49 y 47 preguntas respectivamente, divididos en 3 áreas de interés común y 1 área de interés diferenciada. Entre las áreas de interés común se encuentran: "Cambios Paradigmáticos del entorno global, Modelos organizacionales, Competencias Profesionales y Agendas Empresariales" y las áreas diferenciadas son: "Presión que ejerce el entorno global en su organización" para el caso de los profesionales y "Respuesta de la Universidad frente a los cambios paradigmáticos del entorno" para el caso de los estudiantes.

Se partió de la base teórica sostenida por autores como: Birkert Bill, Luis Bustamante Belaunde, Peter Drucker, Vega Mercado, UNESCO, entre otros; los cuales señalan de manera común, que vivimos una época de profundos cambios paradigmáticos, que repercute significativamente en el surgimiento de nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales, que afectan la acción laboral de los gerentes y condicionan la formación profesional de los estudiantes de Administración.

Basados en estas propuestas y a fin de verificar tales postulados teóricos, se planteó 3 hipótesis de trabajo; la primera de tipo descriptivo (dividida a su vez en tres

hipótesis descriptivas), la segunda de tipo analítico y la tercera de tipo técnico-prescriptivo.

Para realizar el estudio se ha seguido el diseño no experimental de tipo transversal y descriptivo-correlacional, recurriéndose principalmente a fuentes primarias de información entre los que se encuentran los propios profesionales en administración y los estudiantes de los últimos ciclos de la carrera profesional de Administración. A cada uno de ellos se les aplicó una encuesta debidamente validada y confiabilizada, y cuyos resultados fueron procesados recurriendo a modelos estadísticos descriptivos e inferenciales.

Los resultados hallados permiten afirmar que los cambios dramáticos ocurridos durante los últimos años llegaron a generar nuevos paradigmas de carácter global, los cuales repercutieron a su vez en el surgimiento de nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales. No obstante, tanto los profesionales como los estudiantes afirman que dichos cambios no se reflejan necesariamente en las organizacionales donde laboran ni en las Carreras Profesionales donde estudian. Tanto unos como otros afirman que las organizaciones laborales y las Universidades tardan en asimilar, implementar y adaptar sus estructuras y procesos a los nuevos paradigmas, modelos, competencias y agendas empresariales.

Palabras Clave

Acción laboral, formación profesional, cambios del entorno global, competencias profesionales, Administradores.

ABSTRACT

The research presented below is a correlational study between the main changes in the global environment, labor action and professional training of administrators, based on the perception of administration professionals and students of the last cycles of Professional Careers of Administration of the two most important Universities of the City of Cusco such as: The University of San Antonio Abad del Cusco and the Andean University of Cusco, during 2003.

The study was carried out on 130 administration professionals and 136 students from the last cycles (8th to 10th) of the Professional Career of Administration, through a survey of 49 and 47 questions respectively, divided into 3 areas of common interest and 1 area of differentiated interest. Among the areas of common interest are: "Paradigmatic Changes in the global environment, Organizational Models, Professional Competencies and Business Agendas" and the differentiated areas are: "Pressure exerted by the global environment in your organization" in the case of professionals and " University response to paradigmatic changes in the environment "for the case of students.

It was based on the theoretical basis supported by authors such as: Birkert Bill, Luis Bustamante Belaunde, Peter Drucker, Vega Mercado, UNESCO, among others; which point out in a common way, that we are living in a time of profound paradigmatic changes, which has a significant impact on the emergence of new organizational models, professional competencies and business agendas, which affect the labor action of managers and condition the professional training of students of Administration.

Based on these proposals and in order to verify such theoretical postulates, 3 working hypotheses were proposed; the first of a descriptive type (divided in turn into three descriptive hypotheses), the second of an analytical type and the third of a technical-prescriptive type.

To carry out the study, the non-experimental design of a transversal and descriptive-correlational type has been followed, mainly resorting to primary sources of information, among which are the administration professionals themselves and the students of the last cycles of the professional career of Administration. A duly validated and reliable survey was applied to each of them, the results of which were processed using descriptive and inferential statistical models.

The results found allow us to affirm that the dramatic changes that have occurred in recent years have generated new paradigms of a global nature, which in turn had an impact on the emergence of new organizational models, professional skills and business agendas. However, both professionals and students affirm that these changes are not necessarily reflected in the organizations where they work or in the Professional Careers where they study. Both ones and others affirm that labor organizations and Universities take time to assimilate, implement and adapt their structures and processes to the new paradigms, models, competencies and business agendas.

Keywords

Labor action, professional training, changes in the global environment, professional skills, Administrators.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Presentación.....	2
Resumen.....	3
Abstract	5
Indice de contenidos	7
Indice de tablas	10
Índice de figuras	12
Introduccion	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1. Situacion problemática	16
1.1.2. Formulacion del problema.....	18
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1. Objetivo descriptivo.....	19
1.2.2. Objetivo analítico	20
1.2.3. Objetivo técnico prescriptivo	20
1.3. HIPOTESIS	20
1.3.1. Hipotesis descriptiva.....	20
1.3.2. Hipótesis analítica	21
1.3.3. Hipótesis técnico prescriptiva	21
1.4. VARIABLES.....	22
1.4.1. Identificacion de variables.....	22
1.4.2. Operacionalización de variables	23
1.4.3. Matriz de consistencia	26
1.5. JUSTIFICACION.....	28
1.5.1. Relevancia teórica	28
1.5.2. Relevancia práctica	28
1.5.3. Oportunidad del estudio	29
1.5.4. Prioridad del estudio.....	30
1.6. LIMITES Y SUPUESTOS.....	30
1.6.1. Límites.....	30
1.6.2. Supuestos	31
1.7. METODOLOGÍA.....	32
1.7.1. Tipo de investigacion.....	32
1.7.2. Diseño de investigación	32
1.7.3. Objeto de estudio	32
1.7.4. Unidades de analisis.....	32
1.7.5. Poblacion de estudio	33
1.7.6. Calculo del tamaño de muestra	33
1.7.7. Tecnicas de recopilacion de datos.....	35

1.7.8. Fuentes de información	36
1.7.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	36
1.7.10. Confiabilidad y validez de la encuesta aplicada	38
Capitulo I: Marco teorico conceptual	46
1.1. CAMBIOS EN EL ENTORNO GLOBAL	46
1.1.1. La globalización	46
1.1.2. Información y comunicación.....	49
1.1.3. Declinación de la sociedad industrial	51
1.1.4. El nuevo orden industrial	52
1.1.5. Conducción	54
1.1.6. La naturaleza del cambio	58
1.2. MODELOS ORGANIZACIONALES EMERGENTES.....	60
1.2.1. Organizaciones globales.....	60
1.2.2. Las ciber-corporaciones	61
1.2.3. Las organizaciones perfectas.....	62
1.2.4. Organizaciones orientadas a servicios	64
1.2.5. Las organizaciones comunitarias.....	66
1.2.6. Las organizaciones paradójicas.....	67
1.3. REPLANTEAMIENTO DE LA ACCION GERENCIAL	68
1.3.1. Nuevas arenas para la competencia gerencial	68
1.3.2. Nuevas agendas gerenciales	73
1.3.3. Competencias profesionales	78
1.4. FORMACION PROFESIONAL: RESPUESTA DE LAS UNIVERSIDADES	78
1.4.1. El muro de la autonomía.....	78
1.4.2. Satisfacer la demanda del mercado o generar nuevas ofertas.....	79
1.4.3. Conocimientos y algo más.....	79
1.4.4. Universidad - empresa.....	80
1.4.5. Calidad en la educación universitaria.....	81
1.4.6. Retos a futuro	84
1.5. FORMACION PROFESIONAL.....	89
1.5.1. La misión de la universidad en el Perú.....	89
1.5.2. El currículo universitario.....	92
Capitulo II: Análisis y validación de las hipótesis descriptivas y analíticas	97
2.1. GENERALIDADES.....	97
2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS PARADIGMATICOS DEL ENTORNO GLOBAL DESDE LA PERCEPCION DE LOS PROFESIONALES Y ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION	99
2.2.1. Profesionales.....	99
2.2.2. Estudiantes	104
2.3. RESPUESTA DE LAS UNIVERSIDADES FRENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO GLOBAL DESDE LA PERCEPCION DE LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION.....	108
2.3.1. Analisis detallado de los niveles de respuesta.....	110
2.4. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ACCION LABORAL DE LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACION	114
2.5. PRESION QUE EJERCE EL ENTORNO GLOBAL EN LAS ORGANIZACIONES O EMPRESAS DONDE TRABAJAN LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACION	118
2.6. VALIDACION ESTADISTICA DE LAS HIPOTESIS	122

2.6.1. Profesionales	122
2.6.2. Estudiantes	124
Capitulo III: Propuestas para la formacion profesional de los administradores	128
3.1. GENERALIDADES	128
3.2. BREVE ANALISIS DE LA FORMACION PROFESIONAL ACTUAL	128
3.2.1. Objetivos de formacion profesional	130
3.2.2. Perfil profesional actual	131
3.2.3. Areas curriculares actuales	132
3.2.4. Asignaturas actuales	134
3.3. PROPUESTAS PARA ADECUAR LAS ESTRUCTURAS CURRICULARES	134
3.3.1. Principios generales	134
3.3.2. Perfil del profesional en administración	142
3.3.3. Objetivos de formacion profesional	144
3.3.4. Nuevas areas y sub areas de formacion profesional	145
3.3.5. Estructura reformulada de areas curriculares	151
3.3.6. Sumillas de los cursos en las areas propuestas	152
Recomendaciones	163
Bibliografia	164
Anexos	167

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nº 1: Identificación de variables	22
Tabla Nº 2: Matriz de consistencia	26
Tabla Nº 3: Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor cambios paradigmáticos del entorno global	41
Tabla Nº 4: Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevos Modelos Organizacionales	41
Tabla Nº 5: Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevas Competencias y Agendas Empresariales	42
Tabla Nº 6: Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Cambios Paradigmáticos del Entorno Global	43
Tabla Nº 7: Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevos Modelos Organizacionales	43
Tabla Nº 8: Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevas Competencias y Agendas Empresariales	44
Tabla Nº 9: Análisis factorial (validez)	45
Tabla Nº 10: Análisis factorial (validez).....	45
Tabla Nº 11: Cambios y modelos organizacionales emergentes.....	60
Tabla Nº 12: Tareas gerenciales	75
Tabla Nº 13: Percepción general de los profesionales respecto a los Cambios paradigmáticos del entorno global.....	99
Tabla Nº 14: Percepción de los profesionales respecto a los nuevos modelos organizacionales.....	99
Tabla Nº 15: Percepción de los profesionales respecto a las Competencias profesionales y agendas empresariales	101
Tabla Nº 16: Percepción de los profesionales respecto a la presión que ejercen los Cambios paradigmáticos del entorno global en su organización laboral	102
Tabla Nº 17: Percepción de los profesionales respecto a la presión que ejercen los Cambios paradigmáticos del entorno global en su organización laboral	102
Tabla Nº 18: Percepción de los profesionales de Administración respecto a la presión que ejercen las Nuevas Competencias profesionales y agendas empresariales en su organización laboral	104
Tabla Nº 19: Percepción general de los estudiantes respecto a los Cambios paradigmáticos del entorno global	105
Tabla Nº 20: Percepción general de los estudiantes respecto a los nuevos modelos organizacionales.....	106

Tabla Nº 21: Percepción general de los estudiantes respecto a las Nuevas Competencias Profesionales y Agendas Empresariales	107
Tabla Nº 22: Percepción de los estudiantes respecto a la correspondencia entre su formación profesional y los cambios paradigmáticos del entorno global	108
Tabla Nº 23: Percepción de los estudiantes respecto a la correspondencia entre su formación profesional y los nuevos modelos organizacionales	109
Tabla Nº 24: Percepción de los estudiantes respecto a la correspondencia entre su formación profesional y las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales	109
Tabla Nº 25: Respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno global según la percepción de los estudiantes (encuesta aplicada a una muestra de 136 estudiantes) respecto a los cambios del entorno global	111
Tabla Nº 26: Respecto a los nuevos modelos organizacionales	112
Tabla Nº 27: Respecto a las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales.....	113
Tabla Nº 28: Lugar de trabajo	114
Tabla Nº 29: Tipo de organización	115
Tabla Nº 30: Sector económico en el que trabaja	115
Tabla Nº 31: Nivel de cargo que ocupa	116
Tabla Nº 32: Área u órgano en el que trabaja	116
Tabla Nº 33: Condición laboral	117
Tabla Nº 34: Años de servicios	117
Tabla Nº 35: Presión que ejerce el entorno global en las organizaciones o empresas donde trabajan los profesionales en administración (encuesta aplicada a 130 profesionales) respecto a los cambios en el entorno global	118
Tabla Nº 36: Respecto a los nuevos modelos organizacionales.....	119
Tabla Nº 37: Respecto a las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales.....	120
Tabla Nº 38: Respecto a la formación profesional que recibió	121
Tabla Nº 39: Análisis de la relación existente entre los nuevos modelos organizacionales y los cambios paradigmáticos del entorno global ...	122
Tabla Nº 40: Análisis de la relación existente entre las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales y los nuevos modelos organizacionales.....	123
Tabla Nº 41: Análisis de la relación existente entre los nuevos modelos organizacionales y los cambios paradigmáticos del entorno global ...	124
Tabla Nº 42: Análisis de la relación existente entre las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales con los nuevos modelos organizacionales.....	124
Tabla Nº 43: Prueba de muestra relacionada a los estudiantes	125

Tabla N° 44: Prueba de muestra relacionada a los profesionales.....126
Tabla N° 45: Áreas curriculares actuales carreras profesionales de administración
.....133
Tabla N° 46: Estructura reformulada de áreas curriculares152

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1: Sistema de variables del estudio.....	23
Figura N° 2: Diagrama de influencia para estructurar las relaciones entre variables	39

INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando aceleradamente, surgen nuevos paradigmas globales en reemplazo de otras, afectando todos los campos de la actividad humana, especialmente al ámbito empresarial y administrativo.

La globalización de los mercados, los profundos cambios tecnológicos en los sistemas de información y comunicación trajó consigo una declinación de la sociedad industrial y el surgimiento de un nuevo orden económico que planteó nuevos retos de conducción organizacional a los gerentes y administradores.

Surgieron a su vez nuevos modelos organizacionales, las empresas e instituciones encuentran nuevas formas de estructurar y gestionar sus actividades, aparecen las cirbercorporaciones, las organizaciones planas, las organizaciones orientadas a servicios, las organizaciones comunitarias o con responsabilidad social, las organizaciones paradójicas que actúan localmente, pero piensan globalmente, etc., haciendo frente a las nuevas condiciones sociales.

En este marco, como es lógico, surge a su vez nuevas competencias profesionales y agendas empresariales, condicionando significativamente la actividad de quienes tienen a su cargo la conducción y dirección de las organizaciones, como los profesionales en administración, los cuales ven desarrollar su acción laboral en medio de nuevas corrientes socioeconómicas, empresariales y administrativas.

Por ello, el presente estudio, ha efectuado una investigación para verificar, a partir de la percepción de los propios profesionales y estudiantes de administración de las Universidades del Cusco, la presencia e influencia de los nuevos paradigmas del

entorno global, modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales en las organizaciones en los cuales se desenvuelven laboralmente (profesionales) o desarrollan sus actividades académicas (estudiantes).

Para ello, se ha tomado una muestra de 130 profesionales en administración egresados y 136 estudiantes del 8º al 10º ciclos de las Universidades de San Antonio Abad y Andina de Cusco, a quienes se les aplicó una encuesta debidamente confiabilizada y validada, y cuyos resultados muestran de manera evidente que tanto profesionales como estudiantes reconocen los cambios del entorno global y el surgimiento de nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales, pero señalan al mismo tiempo, que dichos cambios no se reflejan o implementan necesariamente en sus organizaciones, salvo de manera parcial o leve con los consiguientes desfases de orden empresarial o de formación profesional.

El informe final fue estructurado en: un planteamiento del problema y diseño metodológico y 3 capítulos, cuyos contenidos son los siguientes:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DISEÑO METODOLOGICO

Este capítulo plantea la situación problemática, los problemas de investigación, los objetivos, las hipótesis, las variables, la justificación, los límites y supuestos y la metodología del estudio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Este capítulo recoge los diferentes planteamientos respecto a los cambios paradigmáticos, nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales, así como aspectos relacionados a la formación profesional en las universidades.

CAPITULO II: VALIDACION DE HIPÓTESIS DESCRIPTIVAS Y ANALÍTICAS

Presenta los resultados de la investigación, tanto de manera descriptiva como analítica. En la parte descriptiva se evidencia: a) los cambios paradigmáticos del entorno global de acuerdo a la percepción de los profesionales y estudiantes de administración, b) la respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno global, de acuerdo a la percepción de los estudiantes y c) las características de la acción laboral de los profesionales en administración, d) la presión que ejercen los cambios del entorno global en las organizaciones.

En la segunda parte se realiza el estudio estadístico-correlacional y validación de hipótesis de las tres principales variables señaladas en la hipótesis analítica, efectuándose además un análisis según variables clasificatorias de: tipo de institución laboral, sector económico, cargo que ocupa y tiempo de servicio en el caso de los profesionales; así como género, edad, experiencia laboral y sector empresarial donde tuvo su experiencia laboral en el caso de los estudiantes.

CAPITULO III: PROPUESTAS PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS ADMINISTRADORES

Presenta un breve análisis de la formación profesional actual, así como un conjunto de propuestas para adecuar la estructura curricular para la formación profesional de los estudiantes de administración entre los cuales se encuentran: principios generales, perfil profesional, objetivos de formación profesional, áreas y sub áreas de formación profesional y sumillas de nuevas y/o posibles asignaturas que podrían integrarse en la estructura curricular.

Por último, se plantean las conclusiones y las recomendaciones del estudio, así como se adjuntan las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DISEÑO METODOLOGICO DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. SITUACION PROBLEMÁTICA

Durante los años precedentes hemos asistido a un cambio profundo de paradigmas en todas las áreas del conocimiento y sectores de actividad del ser humano, especialmente en el campo de las organizaciones, los negocios y la administración. Pasamos de una sociedad industrial a una sociedad post industrial caracterizada por una revolución del conocimiento, de la informática, la comunicación y la globalización, que ha producido en determinados sectores una rápida obsolescencia tecnológica y cognoscitiva

Las organizaciones empresariales y los profesionales en administración al interior de ellos vienen experimentando cambios rápidos y procesos de adaptación a las exigencias del entorno global. Sin embargo, ¿cuán adecuadas son las respuestas?, ¿Hasta qué punto las organizaciones logran tener éxito en este proceso de adaptación? ¿Cómo perciben estos cambios los profesionales de administración? ¿Cuál es el nivel de preparación y formación con el que cuentan?

La velocidad de los cambios y procesos de modernización económica, social y tecnológica son vertiginosas y las organizaciones empresariales, así como los profesionales en administración tienen ante sí una gran responsabilidad. Los diferentes planteamientos teóricos en el campo de la administración parten de la premisa de que todo cambio debe ser asimilado por las organizaciones y por sus miembros con la finalidad de competir o mantenerse en el mercado, pero existen

muchos factores endógenos y exógenos que hacen difícil la adaptación de las organizaciones en nuestro país, especialmente de las pequeñas.

Nuestros profesionales en administración no siempre son formados de acuerdo a la velocidad de los cambios del entorno global, en la medida en que estos se dan de manera rápida y vertiginosa, pero también debido a que nuestros centros de estudios superiores no siempre se encuentran suficientemente equipados para hacer frente a los avances tecnológicos, sociales y económicos del entorno, o bien no tienen la suficiente interacción con la realidad del entorno empresarial.

Dicha problemática tiene mucho que ver con la formación profesional que reciben los estudiantes. De acuerdo a varios estudiosos de la realidad universitaria, la enseñanza universitaria sigue aún divorciada de la actividad empresarial, pese a los avances efectuados por algunas de ella en el contexto nacional.

El muro de la autonomía de las universidades no ha permitido que se constituyan en auténticos sistemas abiertos que establezcan relaciones intensas y fluidas con su entorno mediato e inmediato. La interacción de personas, información, recursos tecnológicos y otros no son aún lo suficientemente dinámicas para producir cambios sociales o controlar los procesos de adaptación a los cambios del entorno.

Por otro lado, de acuerdo a algunos autores, entre los que destaca Alexander Vega Miranda (1997), existe aún la visión de formar profesionales para satisfacer las necesidades del mercado local, lo cual pese a no ser una política errada es sin embargo incompleta, porque si el mercado ocupacional adolece de serias deficiencias se terminará distorsionando la formación profesional, produciéndose un círculo vicioso sin encontrar formas alternativas de generar nuevas respuestas al entorno.

Las universidades han devenido en consecuencia en instituciones tradicionales de transmisión de conocimientos y de profesionalización con algunos avances meritorios con base en el esfuerzo de sus miembros, especialmente de sus docentes, pero aún no están en el nivel que las nuevas exigencias del entorno y las propias necesidades de desarrollo profesional exigen.

Algunos investigadores coinciden en afirmar que la Universidad del futuro debe asumir un papel verdaderamente formativo que dé como consecuencias profesionales no solamente con el suficiente conocimiento sino además con las suficientes capacidades, aptitudes y actitudes éticas para generar cambios sociales en el marco de una nueva sociedad, en el cual la participación de la empresa, los empresarios y el propio estudiante son fundamentales.

Este marco de hechos plantea serios retos a la acción laboral, así como a la formación profesional de los administradores que no se puede soslayar ni dejar de estudiar. Por estas consideraciones, planteamos los siguientes problemas de investigación:

1.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1.2.1. PROBLEMAS DESCRIPTIVOS

1. ¿Cuáles son los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales emergentes en el campo de la administración?
2. ¿Desde la perspectiva de los estudiantes de administración, en qué medida la formación profesional que brindan las Universidades del Cusco responde a los cambios paradigmáticos del entorno global, a los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales?

3. ¿Cuáles son las características generales de acción laboral de los profesionales en administración egresados de las universidades del Cusco y qué presión ejercen los cambios paradigmáticos del entorno global en sus organizaciones?

1.1.2.2. PROBLEMA ANALÍTICO

¿Qué relación existe entre los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral y la formación profesional de los administradores desde la percepción de los profesionales y estudiantes de Administración?

1.1.2.3. PROBLEMA TÉCNICO PRESCRIPTIVO

¿Cómo adecuar las áreas y contenidos curriculares de modo que permitan obtener un perfil profesional acorde con las exigencias de los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO DESCRIPTIVO

1. Describir los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales emergentes en el campo de la administración.
2. Analizar si la formación profesional que reciben los estudiantes de administración responde a los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales.
3. Describir las características generales de acción laboral de los administradores egresados de las universidades del Cusco y determinar el

nivel de presión que ejercen los cambios del entorno global en sus organizaciones.

1.2.2. OBJETIVO ANALITICO

Analizar la relación existente entre los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral de los Licenciados en Administración y la formación profesional de administradores desde la perspectiva de los propios estudiantes y profesionales.

1.2.3. OBJETIVO TÉCNICO PRESCRIPTIVO

Proponer áreas y contenidos curriculares para adecuar la formación profesional de los administradores a las exigencias de los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, las competencias profesionales y agendas empresariales.

1.3. HIPOTESIS

1.3.1. HIPOTESIS DESCRIPTIVA

- 1 Los cambios paradigmáticos del entorno global como: globalización, Información y comunicación, declinación de la sociedad industrial, nuevo orden industrial, conducción y naturaleza del cambio, generan nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales en el campo de la administración.
- 2 Desde la perspectiva de los estudiantes, la formación profesional de los administradores no responde suficientemente a los cambios del entorno global ni a los cambios que experimentan los modelos organizacionales, las competencias profesionales y agendas empresariales.
- 3 Los profesionales en Administración desarrollan mayoritariamente su acción laboral en empresas de servicio o instituciones públicas, ocupando

cargos preponderantemente ejecutivo-profesionales o asistenciales con menor presencia en actividades productivas. No obstante, la presión que ejercen los cambios paradigmáticos del entorno global en sus organizaciones laborales es alta.

1.3.2. HIPÓTESIS ANALÍTICA

Desde la percepción de los profesionales y estudiantes en administración, existe una relación directamente positiva entre los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral y la formación profesional de los administradores.

1.3.3. HIPÓTESIS TÉCNICO PRESCRIPTIVA

Para obtener un perfil profesional acorde a las exigencias de los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales, es necesario integrar áreas, sub áreas y asignaturas de formación profesional orientadas a: ciencia, tecnología e innovación, desarrollo del talento, globalización, gestión ambiental, modelos organizacionales, prospectiva, Ética y Valores, responsabilidad social.

1.4. VARIABLES

1.4.1. IDENTIFICACION DE VARIABLES

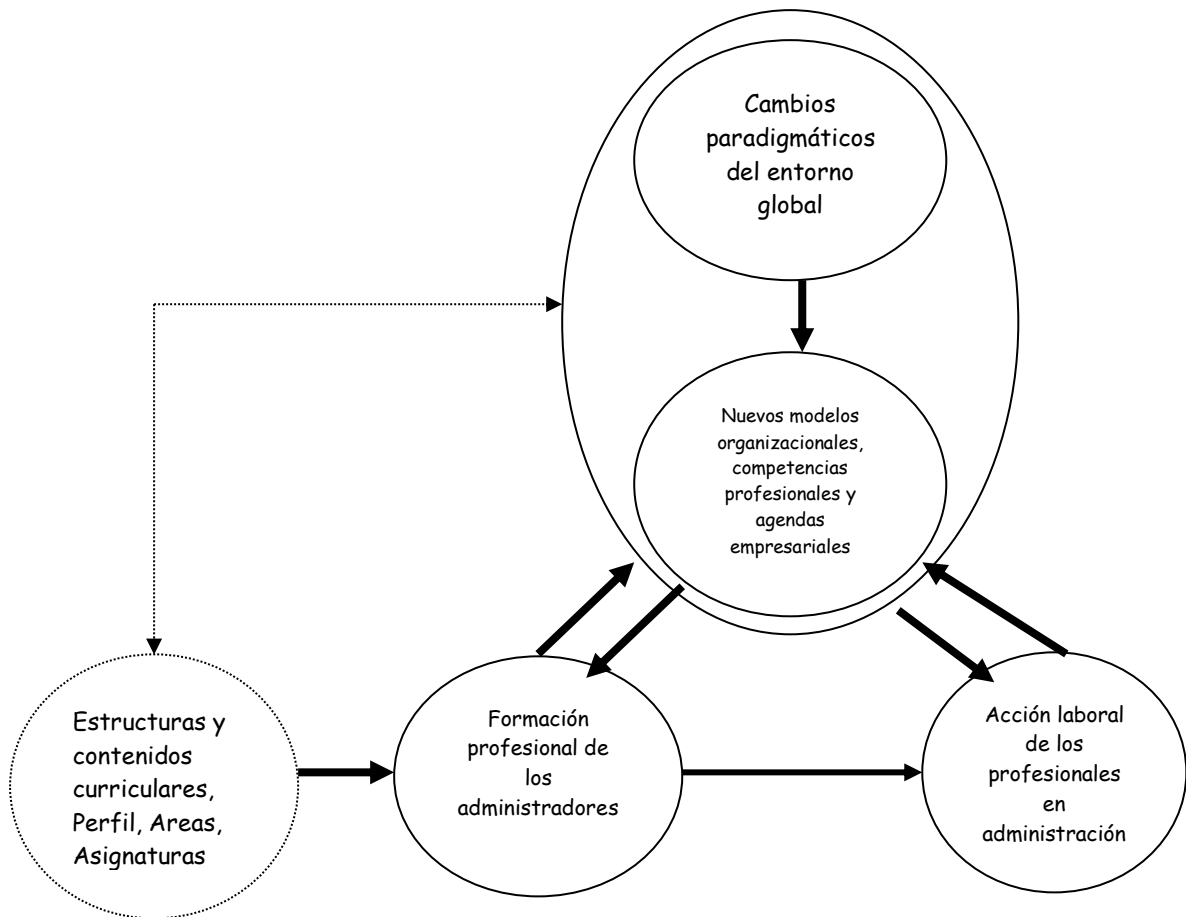
Tabla N° 1

Identificación de variables

HIPOTESIS		VARIABLES	
HIPOTESIS DESCRIPTIVAS			
1	Hipótesis Descriptiva	VI	Cambios paradigmáticos del entorno global
		VD	Nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales
2	Hipótesis Descriptiva	VI	Cambios paradigmáticos del entorno global, competencias profesionales y agendas empresariales.
		VD	Formación profesional de los administradores
3	Hipótesis Descriptiva	VI	Presión que ejercen los cambios paradigmáticos del entorno global en las organizaciones
		VD	Acción laboral de los administradores
HIPOTESIS ANALITICA		VI	Cambios paradigmáticos del entorno global.
		VD1	Acción laboral de los administradores
		VD2	Formación profesional de los administradores
HIPOTESIS PRESCRIPTIVA		VI	Exigencias del entorno global, nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales
		VD	Perfil profesional, áreas, sub áreas y asignaturas de formación profesional.

Esquemáticamente podemos graficar el sistema de variables del presente estudio en la siguiente forma:

Figura N° 1
Sistema de variables del estudio



1.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cambios paradigmáticos del entorno global

Esta variable de carácter independiente fue descrita y caracterizada a lo largo de la investigación en términos de globalización, información y comunicación, declinación de la sociedad industrial, nuevo orden industrial y conducción, de acuerdo al modelo teórico sostenido por Birkertt Bill (2000).

Nuevos Modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales

Esta variable también fue analizada y descrita de acuerdo al modelo teórico de Birkertt Bill (2000) en términos de presencia de organizaciones globales, cibercorporaciones, organizaciones perfectas, organizaciones orientadas a servicios, organizaciones comunitarias y organizaciones paradójicas. Por su parte, las nuevas competencias profesionales fueron descritas en términos de: nuevos enfoques de organización, estrategias, valores y recursos. Finalmente, las nuevas agendas empresariales fueron descritas en términos de: Gerencia en contextos globales y locales, Negociación de ideas, Producción de cambios y capacidad de aprendizaje, Cambios permanentes en las competencias básicas para constituirse, Acción gerencial dialéctica.

Formación profesional de los administradores

Esta variable fue analizada desde el punto de vista de los estudiantes de administración, y medida a través de una escala ordinal de niveles de respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno global. Dicha escala fue expresada en: totalmente, mucho, poco, muy poco y nada con valoraciones que fueron de 5 a 1 respectivamente, a través de la aplicación de una encuesta a los estudiantes de administración de los últimos ciclos.

Presión que ejercen los cambios paradigmáticos del entorno global en las organizaciones

Esta variable fue medida en una escala ordinal de: Totalmente, mucho, poco, muy poco y nada, con valoraciones de 5 a 1, de acuerdo a la percepción que los profesionales en administración tienen respecto a los niveles de presión que ejerce el entorno global en sus organizaciones laborales y recogidas mediante una encuesta aplicada en sus propios centros laborales.

Acción laboral de los administradores

Esta variable fue analizada en función a las características laborales de los administradores como: Tipo de organización o empresa donde labora, Sector económico, Nivel del cargo que ocupa, Área u órgano en el que trabaja, Condición laboral, Años de servicio; las cuales fueron medidas a través de una escala nominal, mediante la aplicación de encuestas a los profesionales en administración.

Perfil profesional, áreas, sub áreas y asignaturas de formación profesional.

Esta variable fue enfocada con carácter prescriptivo, como propuesta para ser insertada en la estructura y contenidos curriculares de las carreras profesionales de administración de las universidades en estudio, esperándose con tal inserción una mejor adecuación de la formación profesional a las exigencias del entorno global.

1.4.3. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla N° 2: Matriz de consistencia

PROBLEMAS DESCRIPTIVOS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
¿Cuáles son los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales emergentes en el campo de la administración?	Describir los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales emergentes en el campo de la administración.	Los cambios paradigmáticos del entorno global como: globalización, Información y comunicación, declinación de la sociedad industrial, nuevo orden industrial, conducción y naturaleza del cambio, generan nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales en el campo de la administración.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios paradigmáticos del entorno global 2. Nuevos modelos organizacionales 3. Competencias profesionales 4. Agendas empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización. • Información y Comunicación. • Declinación de la sociedad industrial. • Nuevo orden industrial. • Conducción. • Naturaleza del cambio <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones globales. • Cibercorporaciones. • Organizaciones perfectas. • Organizaciones orientadas a servicios. • Organizaciones comunitarias. • Organizaciones paradójicas. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Estrategias • Valores • Recursos <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia en contextos globales y locales. • Negociación de ideas. • Producción de cambios y capacidad de aprendizaje. • Cambios permanentes en las competencias básicas para constituirse. • Acción gerencial dialéctica.
¿Desde la perspectiva de los estudiantes de administración, en qué medida la formación profesional que brindan las Universidades del Cusco responde a los cambios paradigmáticos del entorno global y a los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales?	Analizar si la formación profesional que reciben los estudiantes de administración responde a los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales.	Desde la perspectiva de los estudiantes, la formación profesional de los administradores no responde suficientemente a los cambios del entorno global ni a los cambios que experimentan los modelos organizacionales, las competencias profesionales y agendas empresariales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación profesional de los administradores 2. Cambios del entorno global, nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales 	<p>Niveles de respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno global.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totalmente • Mucho • Poco • Muy poco • Nada <hr/> <p>Indicadores señalados arriba.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
¿Cuáles son las características generales de acción laboral de los profesionales en administración egresados de las universidades del Cusco y qué presión ejercen los cambios paradigmáticos del entorno global en sus organizaciones?	Describir las características generales de acción laboral de los administradores egresados de las universidades del Cusco y determinar el nivel de presión que ejercen los cambios del entorno global en sus organizaciones.	Los profesionales en Administración desarrollan mayoritariamente su acción laboral en empresas de servicio o instituciones públicas, ocupando cargos preponderantemente ejecutivo-profesionales o asistenciales con menor presencia en actividades productivas. No obstante, la presión que ejercen los cambios paradigmáticos del entorno global en sus organizaciones laborales es alta.	<ol style="list-style-type: none"> Acción laboral de los profesionales en administración Presión que ejercen los cambios paradigmáticos del entorno global en las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de organización o empresa donde labora Sector económico Nivel del cargo que ocupa Área u órgano en el que trabaja Condición laboral Años de servicio <p>Nivel de presión que ejerce los cambios paradigmáticos del entorno global en las organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Totalmente Mucho Poco Muy poco Nada
ANALITICO				
¿Que relación existe entre los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral y la formación profesional de los administradores desde la percepción de los profesionales y estudiantes de Administración?	Analizar la relación existente entre los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral y la formación profesional de los administradores, desde la perspectiva de los propios estudiantes y profesionales.	Desde la percepción de los profesionales y estudiantes en administración, existe una relación directamente positiva entre los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral y la formación profesional de los administradores	<ol style="list-style-type: none"> Cambios paradigmáticos del entorno global. Acción laboral de los administradores. Formación profesional de los administradores 	<p>Relación directa o positiva entre las tres variables.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta Moderada Leve Ninguna
TECNICO PRESCRIPTIVO				
¿Cómo adecuar las áreas y contenidos curriculares de modo que permitan obtener un perfil profesional acorde con las exigencias de los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales?	Proponer áreas y contenidos curriculares para adecuar la formación profesional de los administradores a las exigencias de los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, las competencias profesionales y agendas empresariales.	Para obtener un perfil profesional acorde a las exigencias de los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales, es necesario integrar áreas, sub áreas y asignaturas de formación profesional orientadas a: ciencia, tecnología e innovación, desarrollo del talento, globalización, gestión ambiental, modelos organizacionales, prospectiva, Etica y Valores, responsabilidad social.	<ol style="list-style-type: none"> Exigencias de los cambios paradigmáticos del entorno global. Perfil profesional Áreas y contenidos curriculares 	<ul style="list-style-type: none"> Principales exigencias del entorno global. Diseño y propuesta de perfil profesional. Diseño y propuesta de áreas y asignaturas que respondan a las exigencias del entorno global.

1.5. JUSTIFICACION

1.5.1. Relevancia teórica

Las teorías relativas al establecimiento de un nuevo orden mundial a partir de las experiencias de la etapa post industrial constituyen temas de avanzada que aún están siendo desarrolladas y planteadas en el contexto científico, económico y social.

Uno de los propulsores de estas teorías es Bill Birkett (2000), Profesor de la Universidad NSW Australia. El presente estudio se apoya en buena parte de su fundamento teórico en los planteamientos de este investigador; él considera que el ingreso en el Siglo XXI implica un nuevo modelamiento con base en 6 factores o fenómenos recientes como: globalización, información y comunicación, declinación de la sociedad industrial, nuevo orden industrial, conducción y naturaleza del cambio.

Estos factores o modeladores están determinando a su vez cambios importantes en los modelos organizacionales, haciendo surgir en el mundo nuevas organizaciones como las organizaciones globales, las cibercorporaciones, las organizaciones perfectas, las organizaciones orientadas a servicios, las organizaciones comunitarias y las organizaciones paradójicas; todo lo cual incide en un replanteamiento de la Gerencia como acción laboral y de la propia formación profesional de los administradores, tocando de esta manera las Universidades y las Carreras Profesionales de Administración.

1.5.2. Relevancia práctica

El Perú y particularmente las zonas del interior del país como el Departamento del Cusco, cuentan con profesionales cuya acción laboral está fuertemente limitada por el marco y las características económicas, políticas y sociales restrictivas del mercado y la sociedad peruana, las mismas que a su vez están fuertemente limitadas por la dinámica de los hechos políticos, económicos y sociales de carácter mundial, toda vez que se trata de un país en vías de desarrollo y con muchas deficiencias en materia de generación y distribución de riqueza.

Pero, no solo el macroentorno condiciona al profesional en administración, sino su propia formación, la misma que a pesar de los avances realizados durante los últimos años presenta aún algunas deficiencias como: desactualización de estructuras curriculares, énfasis en la recepción de conocimientos, insuficiencia de tecnologías indispensables para su formación, falta de una definición clara de las competencias profesionales acordes a las necesidades del entorno laboral, etc.

En ese sentido, el enfoque de la presente investigación y sobre todo los resultados de la misma, permitirán conocer algunas incoherencias existentes entre la formación profesional en nuestras universidades, la acción laboral de nuestros profesionales y las características sumamente cambiantes del entorno global; a partir de los cuales se podrán, en otros estudios, formular proyectos de transformación y/o readecuación de estructuras al entorno empresarial y de éste a su vez al entorno global.

1.5.3. Oportunidad del Estudio

Nos encontramos en los primeros años de un nuevo siglo que trae consigo una serie de cambios en las organizaciones y que justifica efectuar investigaciones orientadas a conocer la realidad de un sector sumamente dinámico como es el mundo empresarial y la formación de quienes se preparan para orientar y dirigir las organizaciones públicas y privadas como son los administradores.

El actual período gubernamental con todas sus carencias y deficiencias hace aún más imperativa la necesidad de efectuar saltos cualitativos en materia de democratización, mejoramiento de la calidad de las organizaciones y participación de los colegios profesionales e instituciones educativas de nivel superior como las universidades, a las cuales el presente estudio pretende aportar teóricamente.

1.5.4. Prioridad del Estudio

No es posible seguir generando nuevas organizaciones, empresas, centros educativos, etc., en nuestro medio, sin comprender el entorno global, las grandes corrientes y orientaciones sociológicas, los cambios paradigmáticos en casi todas las áreas de la actividad y el conocimiento del hombre.

Por otro lado, es urgente reconsiderar la acción profesional y la formación profesional de los administradores, tomando en cuenta los nuevos paradigmas y los profundos cambios del entorno global; ubicarse en el contexto mundial, mirarse por dentro, reconocer nuestra propia identidad y participar en la construcción de una nueva sociedad a partir de nuestras experiencias.

1.6. LÍMITES Y SUPUESTOS

1.6.1. Límites

La realización del presente estudio presenta los siguientes límites de investigación:

- a. El estudio se ha realizado en las dos universidades más importantes establecidas en la ciudad del Cusco: La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y la Universidad Particular Andina de Cusco. No se ha tomado en cuenta a otras universidades porque no tienen aún una presencia significativa en el medio.
- b. La investigación se circunscribe básicamente a fuentes primarias, es decir, tanto profesionales como estudiantes de administración, a quienes se les encuestó, a fin de que expresaran sus percepciones respecto a los cambios del entorno global, así como a la situación que presentan sus propias organizaciones respecto a tales cambios.
- c. El estudio es básicamente de tipo descriptivo correlacional porque trata de establecer la relación existente entre cada una de las variables señaladas.

- d. Se plantea principalmente las variables de estudio: Cambios Paradigmáticos del entorno global; Modelos organizacionales, Competencias profesionales y Agendas empresariales; Formación Profesional o niveles de respuesta de la Universidad frente a los cambios del entorno global; Acción laboral de los administradores y Presión que ejerce el entorno global en las organizaciones o empresas donde trabajan los profesionales en administración.
- e. Por razones de espacio, tiempo y recursos el número de indicadores utilizados en cada una de las variables se ha limitado a lo más indispensable a fin de recoger apreciaciones sobre los principales aspectos que ha implicado los cambios del entorno global. En general cada indicador corresponde a una o dos preguntas de la encuesta, dependiendo de la característica de la variable.

1.6.2. Supuestos

Se ha partido de algunos supuestos principales:

- a. Que los cambios paradigmáticos del entorno global han afectado el comportamiento de las organizaciones en donde trabajan los profesionales de administración al igual que todas las organizaciones del país, por lo cual se ha obviado por razones metodológicas, la descripción específica y detallada de los hechos sociales y económicos y empresariales que caracterizan o expresan tales cambios y modificaciones.
- b. Las demás universidades capitalinas o locales que operan en la ciudad del Cusco no han logrado aún una consolidación ni una presencia institucional significativa que les permita participar significativamente en el mercado laboral de la ciudad y región del Cusco, por lo cual se ha obviado el análisis de los egresados y estudiantes de dichas universidades.

1.7. METODOLOGÍA

1.7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de carácter descriptivo, correlacional y prescriptivo, en la medida en que aborda la situación actual del entorno global, caracterizando sus principales cambios paradigmáticos, así como la respuesta de las organizaciones empresariales y las universidades del Cusco frente a dichos cambios; asimismo, analiza la correlación existente entre las principales variables y formula un conjunto de propuestas para la formación profesional de los administradores.

1.7.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de carácter no experimental y de corte transversal correlacional, es decir, no intenta provocar ningún cambio en la realidad y medir sus consecuencias, sino observar cuales son las percepciones que tienen tanto profesionales como estudiantes respecto a lo que viene ocurriendo en el mundo global, sus cambios paradigmáticos, las transformaciones en sus modelos organizacionales, así como el surgimiento de nuevas competencias profesionales y agendas empresariales.

1.7.3. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de investigación está centrado básicamente en las principales variables de estudio: a) cambios paradigmáticos del entorno global, b) modelos organizacionales, c) Las competencias profesionales d) Las agendas empresariales, e) La acción laboral de los administradores y presión que ejerce el entorno laboral en sus organizaciones y d) la formación profesional o respuesta de las universidades.

1.7.4. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis están constituidas por profesionales (Licenciados en Administración) que se encuentran en actual ejercicio laboral, así como estudiantes que cursan actualmente entre el octavo al décimo ciclo de la Carrera Profesional de

Administración en las dos principales Universidades del Cusco. (Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y Universidad Particular Andina de Cusco).

1.7.5. POBLACION DE ESTUDIO

La población de Licenciados en Administración colegiados egresados de ambas Universidades al 30.7.03 en la ciudad del Cusco asciende a 392. Por su parte, la población de estudiantes matriculados en los ciclos octavo al décimo de la Carrera Profesional de Administración en las dos Universidades mencionadas alcanza aproximadamente a 136 estudiantes. ¹

1.7.6. CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA

El tamaño de muestra en el caso de los profesionales fue calculado utilizando la siguiente fórmula:

Profesionales

$$n = \frac{P \times q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño muestral

N = Población

E = Margen de error

p = Probabilidad favorable

q= Probabilidad desfavorable

Z= Nivel de significación o confianza

¹ Se debe tomar en cuenta que la población total referencial de estudiantes matriculados durante el semestre 2003-I en ambas universidades incluidos todos los ciclos fue de 853 (633 de la UNSAAC y 202 de la UAC). De esta población, los estudiantes del 8avo al 10mo ciclos alcanzan a un total de 136 estudiantes.

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{(0.05)^2} + \frac{0.50 \times 0.50}{(1.96)^2}$$

$$n = 194$$

Muestra ajustada:

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$n' = \frac{194}{1 + \frac{194-1}{392}}$$

$$n' = 130$$

En consecuencia, se ha entrevistado a 130 profesionales en administración.

Estudiantes

En el caso de los estudiantes se ha trabajado con toda la población objetivo, debido a la magnitud pequeña de la misma. En consecuencia, se ha entrevistado a un total de 136 estudiantes que cursaban entre el 8avo y 10mo. Ciclos en ambas universidades.

1.7.7. TÉCNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

a) Análisis bibliográfico

Se utilizó las técnicas de estudio y análisis bibliográfico como el fichaje, marcado de textos, elaboración de cuadros sinópticos y construcción de mapas conceptuales, los mismos que sirvieron para recopilar, analizar y sistematizar los distintos planteamientos teóricos pertinentes al tema de investigación. Todo ello, permitió la elaboración del marco teórico y conceptual del estudio.

b) Observación y revisión documental

Se recopilaron datos estadísticos de estudiantes de la Carrera Profesional de Administración en las dos universidades, durante el año 2003. Asimismo, se revisó con carácter referencial los perfiles profesionales y estructuras curriculares de las carreras profesionales de administración de ambas universidades.

c) Encuesta

Esta técnica fue utilizada para recopilar información tanto de profesionales como de estudiantes de Administración. Dicha información estuvo dividida en datos generales y datos específicos. En el caso de los profesionales, los datos generales estuvieron circunscritos a lugar, sector de trabajo, institución, cargo, años de servicio, condición laboral y otros, y la información específica estuvo relacionada a su percepción respecto a los cambios paradigmáticos, los nuevos modelos organizacionales, las competencias profesionales, así como respecto a las nuevas agendas y competencias laborales que el mercado laboral implica actualmente.

En el caso de los estudiantes, los datos generales contienen información respecto a: Universidad, ciclo de estudios, edad, sexo, experiencia laboral, etc., y los datos específicos estuvieron orientados a recoger sus percepciones acerca de los cambios paradigmáticos, modelos organizacionales, competencias profesionales y

agendas empresariales tanto como fenómeno del entorno global como su aplicación en los procesos de formación profesional. (Ver encuestas utilizadas en los Anexos N° 1 Y 2).

1.7.8. FUENTES DE INFORMACIÓN

a. Directas

Los profesionales que laboran en las organizaciones y empresas locales y que hayan cursado estudios en las universidades de San Antonio Abad y Andina de Cusco, así como los estudiantes de administración del 8avo., al décimo ciclo que están cursando estudios en las mismas universidades.

b. Indirectas

Están compuestas por:

- Documentos publicados por las Facultades de Administración de las Universidades del Cusco. (planes de estudios, perfiles profesionales, estructura curricular)
- Estadísticas del Colegio de Licenciados en Administración concernientes al número de profesionales colegiados.
- Publicaciones y artículos acerca de la situación universitaria en el país en los últimos años.
- Revistas especializadas en materia de Gestión y Administración, tecnología educativa y otros.
- Publicaciones y artículos de Internet relativos al tema de investigación.

1.7.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

1.7.9.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO

Los datos estadísticos fueron procesados utilizando el instrumento estadístico denominado: Statistical Package Social Scientis (SPSS), el mismo que fue

utilizado para efectuar tanto el procesamiento como el análisis de datos y sobre los cuales se realizaron las interpretaciones correspondientes.

1.7.9.2. TÉCNICAS DE ANALISIS ESTADÍSTICO

a. Correlaciones ítem-total corregidas

Para determinar la consistencia interna que presenta cada una de las escalas que se han utilizado en el análisis de los datos.

b. Coeficiente alfa de Cronbach

Para determinar la confiabilidad de las escalas que conforman cada uno de los factores estudiados.

c. Análisis factorial

Para establecer la validez de los factores estudiados.

d. El análisis de regresión lineal simple

Para determinar la dependencia entre las variables y el grado de asociación entre las variables y buscar un modelo para cada uno de los casos de las hipótesis planteadas.

e. Prueba T de muestras relacionadas

Es una técnica estadística que permite comparar las medias de dos muestras aleatorias de dos poblaciones normales pero dependientes, ejemplo: las percepciones de los profesionales respecto a los cambios del entorno global y los cambios operados en su propia organización en función del entorno.

f. La prueba Z de comparación

Para realizar comparaciones de variables con dos categorías tales como: sexo, experiencia laboral.

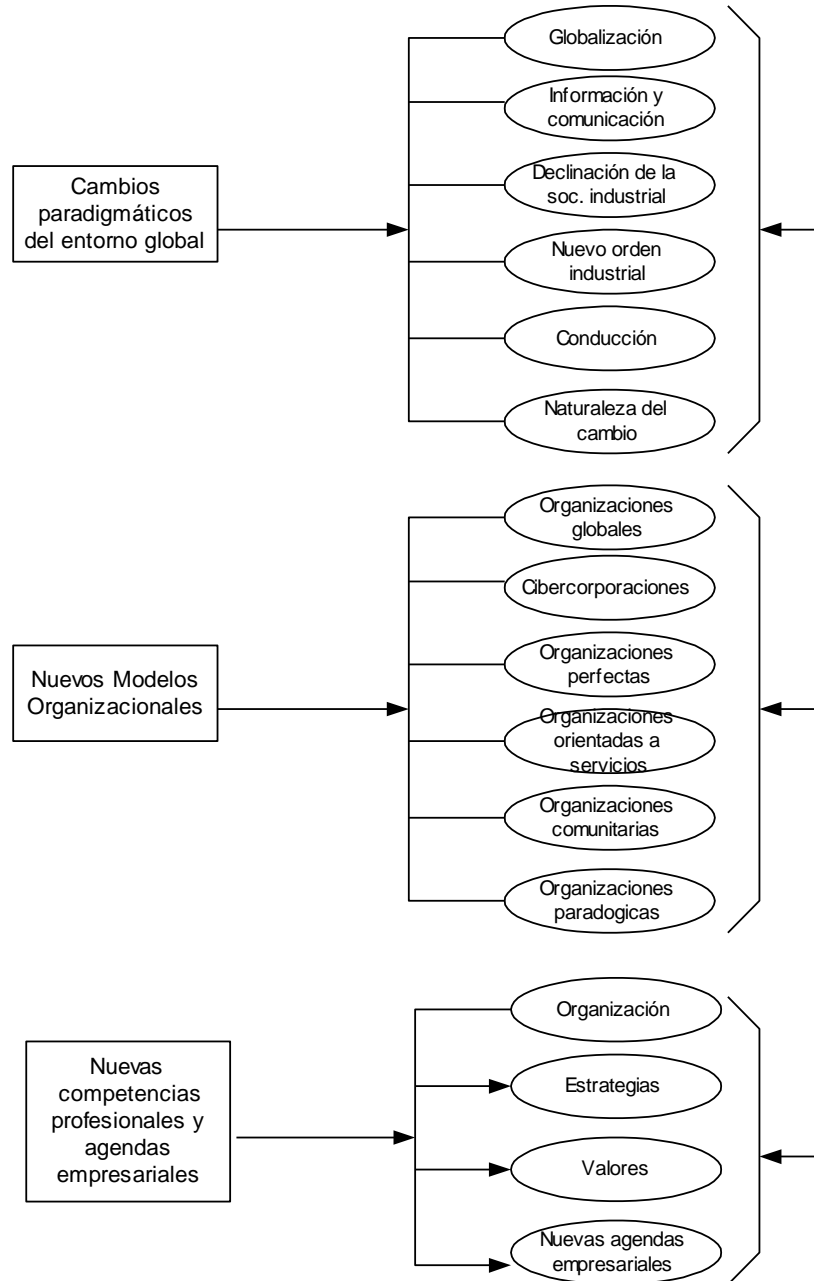
g. Análisis de varianza con un factor

Para realizar comparaciones con variables de tres o más categorías como por ejemplo tiempo de servicio, nivel de cargo, edad de estudiante. Además, en el caso de presentar resultados significativos se realizó una prueba post-hoc mediante la prueba de Scheffé para el caso de muestras con varianzas homogéneas y para el caso de varianzas no homogéneas se aplicó el test T2 de Tamhane, con la finalidad de averiguar cuál de los grupos es más diferente en comparación a los otros.

Esta es una prueba generalizada del contraste de medias para muestras con datos independientes. Se comparan tres o más muestras independientes cuya clasificación viene dada por la variable llamada factor. La base de este procedimiento es estudiar si el factor influye sobre la variable respuesta y la forma es analizando cómo varían los datos dentro de cada uno de los grupos en que se clasifica el factor a la observación de la variable respuesta.

1.7.10. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA ENCUESTA APLICADA

Antes de empezar a realizar la confiabilidad y validez del instrumento se presenta el siguiente diagrama que muestra las relaciones existentes entre las variables:

Figura N° 2*Diagrama de influencia para estructurar las relaciones entre variables*

Significa que los cambios paradigmáticos del entorno global, están generando nuevos modelos organizacionales que a su vez generan nuevas competencias profesionales y agendas empresariales.

1.7.10.1. CONFIABILIDAD

Se aplica a la consistencia entre las variables que en el presente caso se muestra en una escala aditiva, es decir, la consistencia interna es que los ítems individuales de la escala deberían estar midiendo las mismas construcciones y de esta manera estar altamente correlacionadas.

Se mide por:

- **Correlación Ítem-total corregida:**

Es la correlación del ítem con la puntuación de la escala aditiva. La práctica sugiere que dichas correlaciones excedan de 0.30 (Robinson 1991).

- **Alfa de Cronbach:**

Coefficiente de fiabilidad que valora la consistencia general, es válido a partir de 0.60.

A. CONFIABILIDAD DE ENCUESTA APLICADA A PROFESIONALES

La confiabilidad mide la consistencia de los resultados, agrupados en tres factores: cambios paradigmáticos del entorno global, nuevos modelos organizaciones y nuevas competencias profesionales y agendas empresariales, medida por la escala promedio. Para dicho propósito se ha aplicado la correlación ítem-total corregida. Robinson sugiere valores mayores a 0.30 para la correlación ítem-total corregido (mencionado por Anderson 1999:105). Otro criterio para determinar la confiabilidad interna del cuestionario es el Alfa de Cronbach. Es válido a partir de 0.65 (Anderson 1999: 105).

Tabla N° 3

Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor cambios paradigmáticos del entorno global

Variable	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total Corregido
Globalización	3.8385	0.8297	0.62 *
Información y comunicación	4.1846	0.7266	0.48 *
Declinación de la sociedad industrial	3.7538	0.7712	0.57 *
Nuevo orden industrial	3.7538	0.7912	0.62 *
Conducción	3.5615	0.7422	0.50 *
Naturaleza del cambio	3.8769	0.7808	0.50 *

Alfa de Cronbach = 0.80

*Nivel de significación 5%
n = 130

El análisis general muestra correlaciones significativas en los puntajes obtenidos en las variables, varían entre 0.48 y 0.62; con un Alfa de Cronbach igual a 0.80 con lo que se concluye que las variables son confiables para medir los cambios paradigmáticos del entorno global, por lo tanto, el análisis de los datos de la muestra se realizará en función a los puntajes promedio obtenidos en cada una de las variables.

Tabla N° 4

Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevos Modelos Organizacionales

Variable	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total Corregido
Organizaciones globales	3.9692	0.9180	0.49 *
Cibercorporaciones	3.8231	0.7312	0.54 *
Organizaciones perfectas	3.8103	0.5892	0.56 *
Organizaciones orientadas a servicios	4.0462	0.7000	0.65 *
Organizaciones comunitarias	3.8154	0.7478	0.35 *
Organizaciones paradójicas	3.5231	0.7522	0.36 *

Alfa de Cronbach = 0.74

*Nivel de significación 5%
n = 130

El análisis general muestra correlaciones significativas en los puntajes obtenidos en las variables, varían entre 0.35 y 0.65; con un Alfa de Cronbach igual a 0.74 con lo que se concluye que: las variables son confiables para medir los nuevos modelos organizacionales, por lo tanto, el análisis de los datos de la muestra se va a realizar en función a los puntajes promedio obtenidos en cada una de las variables.

Tabla N° 5

Confiability para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevas Competencias y Agendas Empresariales

Variable	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total Corregido
Organización	3.7000	0.6047	0.62 *
Estrategias	3.7692	0.7452	0.27
Valores	3.4923	0.8501	0.52 *
Recursos	3.6462	0.8915	0.48 *
Nuevas agendas empresariales	3.7077	0.5980	0.64 *

Alfa de Cronbach = 0.73

*Nivel de significación 5%

n = 130

El análisis general muestra correlaciones significativas en los puntajes obtenidos en las variables, varían entre 0.27 y 0.64; con un Alfa de Cronbach igual a 0.73 con lo que se concluye que las variables son confiables para medir las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales, por lo tanto, el análisis de los datos de la muestra se realizará en función a los puntajes promedio obtenidos en cada una de las variables.

B. CONFIABILIDAD DE ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES

Tabla N° 6

Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Cambios Paradigmáticos del Entorno Global

Variable	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total Corregido
Globalización	3.7096	0.6927	0.34 *
Información y comunicación	4.2574	0.7503	0.41 *
Declinación de la sociedad industrial	3.8051	0.6890	0.50 *
Nuevo orden industrial	3.8199	0.6741	0.51 *
Conducción	3.6544	0.6681	0.38 *
Naturaleza del cambio	4.0588	0.7279	0.38 *

Alfa de Cronbach = 0.69

* Nivel de significación 5%
n = 136

El análisis general muestra correlaciones significativas en los puntajes obtenidos en las variables, varían entre 0.34 y 0.51; con un Alfa de Cronbach igual a 0.69 con lo que se concluye que: las variables son confiables para medir los cambios paradigmáticos del entorno global, por lo tanto, el análisis de los datos de la muestra se realizará en función a los puntajes promedio obtenidos en cada una de las variables.

Tabla N° 7

Confiabilidad para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevos Modelos Organizacionales

Variable	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total Corregido
Organizaciones globales	4.0441	0.8933	0.33 *
Cibercorporaciones	3.6728	0.7287	0.36 *
Organizaciones perfectas	3.7819	0.6131	0.44 *
Organizaciones orientadas a servicios	4.1765	0.6281	0.50 *
Organizaciones comunitarias	4.0221	0.7743	0.29 *
Organizaciones paradójicas	3.4706	0.8687	0.38 *

Alfa de Cronbach = 0.64

*Nivel de significación 5%
n = 136

El análisis general muestra correlaciones significativas en los puntajes obtenidos en las variables, varían entre 0.29 y 0.44; con un Alfa de Cronbach igual a 0.64 con lo que se concluye que las variables son confiables para medir los nuevos modelos organizacionales, por lo tanto, el análisis de los datos de la muestra se realizará en función a los puntajes promedio obtenidos en cada una de las variables.

Tabla N° 8

Confiability para el grupo de variables correspondiente al factor Nuevas Competencias y Agendas Empresariales

Variable	Promedio	Desviación Estándar	Correlación Ítem – Total Corregido
Organización	3.7463	0.5837	0.46 *
Estrategias	3.9191	0.6673	0.35 *
Valores	3.6103	0.9041	0.53 *
Recursos	3.9265	0.8132	0.60 *
Nuevas agendas empresariales	3.7397	0.4846	0.53 *

Alfa de Cronbach = 0.72

*Nivel de significación 5%
n = 136

El análisis general muestra correlaciones significativas en los puntajes obtenidos en las variables, varían entre 0.35 y 0.60; con un Alfa de Cronbach igual a 0.72 con lo que se concluye que las variables son confiables para medir las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales, por lo tanto, el análisis de los datos de la muestra se realizará en función a los puntajes promedio obtenidos en cada una de las variables.

1.7.10.2. VALIDEZ DE LAS ENCUESTAS

Habiendo asegurado que una escala se adecua a su definición conceptual y alcanza los niveles necesarios de fiabilidad se debe realizar una validación de la escala. La validación es la medida en que una escala o un concepto de medidas representan

con precisión el concepto de interés, los métodos utilizados para medir la validez es el análisis factorial exploratorio que es el que se ha usado, también existen otros métodos tales como el análisis factorial confirmatorio y el análisis de ecuaciones estructurales, todos estos métodos de validación pertenecen al conjunto de técnicas estadísticas multivariadas.

A. VALIDEZ DE ENCUESTA APLICADA A PROFESIONALES

Tabla N° 9

Análisis factorial (validez)

Comunalidad	Factor	Varianza Explicada
0.925	Cambios paradigmáticos del entorno global	41.22%
0.366	Nuevos modelos organizacionales	10.09%
0.606	Nuevas competencias profesionales y agendas empresariales	7.33%

La varianza total explicada considerando los tres factores es 58.64%, la comunalidad de cada uno de los factores varía entre 0.366 y 0.925. Este resultado expresa una buena validez de constructo del instrumento.

B. VALIDEZ DE ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES

Tabla N° 10

Análisis factorial (validez)

Comunalidad	Factor	Varianza Explicada
0.296	Cambios paradigmáticos del entorno global	28.96%
0.564	Nuevos modelos organizacionales	12.58%
0.744	Nuevas competencias profesionales y agendas empresariales	8.38%

El análisis factorial muestra una excelente prueba de validez. La comunalidad de los tres factores varía entre 0.296 y 0.744, con una varianza explicada del 49.92%, según estos resultados podemos decir que tenemos una validez moderada de constructo del instrumento.

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1. CAMBIOS EN EL ENTORNO GLOBAL

Según Birkertt Bill (2000) un académico australiano², son seis - por lo menos – los cambios que pueden verse hoy como modeladores del siglo veintiuno, y que ofrecen beneficios y peligros para la humanidad y, asimismo, retos para las organizaciones y su conducción. Estos cambios se conocen como:

- Globalización;
- Información y Comunicación;
- Declinación de la Sociedad Industrial;
- Nuevo Orden Industrial;
- Conducción;
- La Naturaleza del cambio

1.1.1. La Globalización

Birkertt (2000) señala que los mercados para el producto y servicio financiero del mundo se vuelven cada vez más interdependientes y libres de barreras restrictivas, hasta el punto en que se vuelve sensato hacer referencia a una economía global o a los mercados globales. De acuerdo a este autor, por ejemplo, entre 1984 y 1995, las Naciones Unidas reportaron un 82 por ciento de expansión en el comercio mundial (comparado con el 24 por ciento de expansión en la producción mundial) y un 700 por ciento de expansión en la inversión extranjera directa proveniente de todos los países.

² BIRKERTT, Bill. Competencias Profesionales en Ciencias Empresariales para el Siglo XXI. Resúmenes de la Conferencia Magistral. Simposium: Educación Siglo XXI. Exigencias y Retos para el Docente de las Ciencias Empresariales, Lima 1999.

Más aún, allá por 1995, a grandes rasgos, un tercio del volumen del comercio internacional fue de carácter interno para firmas con operaciones multinacionales, y sólo para Estados Unidos más del 40 por ciento de sus exportaciones y casi el 50 por ciento de sus importaciones viajaron a través de canales intra-firmas en vez de hacerlo a través de un mercado abierto (Greider 1997)³. Así, en los mercados globales puede verse un paralelismo respecto a las corporaciones multinacionales, cada uno beneficiando y estimulando al otro.

Y esto es sólo el comienzo, si se considera que las instituciones y acuerdos internacionales se dirigen a las barreras que bloquean a los mercados globales, poniendo en acción sus fuerzas.

Los efectos de la globalización del mercado pueden verse como liberalizantes y beneficiosos –tanto para los países más ricos que requieren de una expansión global de sus mercados a fin de mantener sus estándares de vida, como para los países más pobres, los cuales ganan una participación en los beneficios globales puesto que sus ventajas comparativas se derivan de la producción global. A nivel del planeta, debiera producirse la baja de los precios de los bienes y servicios, la elevación de los ingresos y la creación de trabajo.

Pero no todo está en orden; también hay disloques. Los países con instituciones ineficientes y empresas ineficientes son castigados, puesto que no pueden acceder a los mercados globales de capitales o de productos a un nivel competitivo. Además de ellos los mercados globales tienen un enorme poder, el cual escapa al “control”; ellos mantienen niveles tan elevados de interdependencia que amplifican la volatilidad de las condiciones bajo las cuales los países y organizaciones

³ GREIDER. Un solo Mundo, Queramoslo o no. www.org/litlibrary/spanish.

deben comprometerse con ellos. No hay responsables, pero la volatilidad de los mercados globales puede infligir daños económicos y sociales a una escala antes desconocida. ¿Cómo puede manejar esta situación la comunidad internacional?

Globalización y Revolución institucional

Según Luis Bustamante Belaunde (1997)⁴, La globalización no solamente consiste en la intensificación de las relaciones económicas y comerciales de los países, el incremento en el flujo de intercambio de bienes y servicios entre los países, facilitados por medios de comunicación y transportes muy eficaces, sino en el cambio dramático de las organizaciones como consecuencia de dicho fenómeno, produciendo lo que él llama la "Revolución institucional".

¿En qué consiste la revolución institucional? Las organizaciones humanas en general y las organizaciones productivas en especial, en todos los países del mundo adoptan cambios dramáticos en las reglas que rigen su desenvolvimiento interno y externo. Son cambios que nadie dicta, que no hay una autoridad que los establezca, pero que la dinámica del mundo moderno ha obligado a asumir. ¿Qué ha sucedido?, Varias cosas. En primer lugar, en el mundo entero ha cobrado una importancia decisiva la noción de empresa. En todo el mundo, cualquiera que sea el país en que pensemos, cualquiera que sea su organización política y económica, cualquiera que sea su pasado ideológico, ha adquirido protagonismo la organización empresarial.

Ello se ha traducido en una serie de manifestaciones como:

- Privatización de organizaciones públicas
- Disminución de la participación de grupos colectivos en la toma de decisiones y surgimiento con mayor énfasis de las responsabilidades individuales.
- Reducción drástica del número de niveles jerárquicos; organizaciones planas

⁴ BUSTAMANTE B. Luis. La globalización en el Desarrollo de las Universidades, Lima, 1997.

- Cambio en el concepto del trabajo en equipo: ejemplo un equipo de fútbol y otro de básquetbol.
- Surgimiento de los equipos semiautónomos
- Introducción del principio de flexibilidad en las organizaciones. Cambios en la razón de ser; reconversiones constantes, servicios nuevos y muchas veces distintos a los que tuvieron al crearse.
- Aplicación de los criterios de tercerización (franquicia, outsourcing, etc.)
- Visión de largo plazo dentro de la paradoja de un entorno en constante cambio e indefinido.

1.1.2. Información y Comunicación

Conforme las tecnologías de información y comunicación aumenten su poder, aplicabilidad e impacto en la reducción de costos, el mundo se irá empequeñeciendo y la forma en que en él se trabaja se irá alterando. Birkertt⁵ considera las siguientes proposiciones:

- La distancia no seguirá siendo un determinante del costo de la comunicación electrónica, de manera que el trabajo podrá organizarse de un modo continuo a través de las tres principales zonas de tiempo del mundo: las Américas, Asia Oriental/Australia y Europa.
- Las decisiones para la localización de las organizaciones se estructurarán alrededor de los mercados electrónicos físicos, en vez de las áreas demográficas de población.
- Las pequeñas empresas y los pequeños podrán ofrecer sus servicios y atraer capitales que, en general, estaban disponibles sólo en el pasado;

⁵ BIRKERTT, Bill. Ob. Cit. Pág. 4

- Los mercados localizados se identificarán por sus servicios personalizados y el valor de mercado de los productos o servicios únicos se ampliarán muchas veces;
- Las culturas y las redes de comunicación serán las que unirán a las compañías, en vez de las estructuras jerárquicas, y muchas compañías se volverán poco más que redes de especialistas independientes;
- Cuantas más personas trabajen desde su hogar o desde oficinas construidas a propósito, la línea demarcatoria entre el hogar y la oficina se disolverá y lo mismo ocurrirá con la naturaleza del trabajo;
- El ejercicio del poder político tenderá más a la relación de cuentas, a través de la inmediatez de la respuesta y la disponibilidad de la comprensión.

Si bien la revolución de las telecomunicaciones está dando soporte al crecimiento y extensión de los mercados globales, también está fragmentando los componentes que estructuran a tales mercados. Miles y miles de empresarios pueden añadir ideas y servicios, en multitud de combinaciones. Detrás de los mercados globales habrá redes virtuales de aportantes, que servirán como proveedores, clientes, impulsores, inversores y difusores.

Estas redes se constituirán y reconstituirán en el espacio de la información, con agendas emergentes y cambios de ímpetu; se potenciarán y controlarán por su propio entusiasmo; pero estarán también al borde de salirse de control conforme el entusiasmo y el cometido se desvanezcan, o pierdan dirección e ímpetu. Las redes virtuales no pueden ser gobernadas o dirigidas, en lugar de ello, se congregan y se remontan como aves que vuelan.

1.1.3. Declinación de la Sociedad Industrial

Para Birkertt ⁶ la sociedad industrial, durante el último siglo, ha estado asociada a la evolución de la moderna corporación industrial y ha elaborado formas de mercados, como mecanismos para la producción de bienes y asignación de valores respectivamente.

La corporación industrial moderna pudo:

- Incorporar de modo efectivo mejoras a las tecnologías de producción, energía, comunicación y transporte;
- Explotar economías de escala a través de la producción en masa, y la progresiva reducción de costos;
- Asegurar el control directivo a través de la integración vertical, la administración central, y la organización jerárquica;
- Alcanzar ventajas competitivas de la sistemática coordinación entre producción, mercadeo y distribución;
- Aumentar su perspectiva y alcance inventando nuevas tecnologías de producción (control de calidad estadística, fabricación al momento) e injertándolas a las nuevas tecnologías de información, comunicación, financiamiento y transporte.

Estos impresionantes logros se ven ahora erosionados por formas de organización que pueden explorar de modo más efectivo las formas que provienen de la condición del mercado y competencia. Las semillas de tal erosión están aún por estudiarse, pero incluyen lo siguiente:

- La necesidad de tratar los ambientes de mercado que incorporan cambios rápidos e impredecibles, creando ciclos de vida más cortos para el producto y la acelerada obsolescencia de las tecnologías de producción en masa;

⁶ BIRKERTT, Bill. Ob. Cit. Pag. 5

- Cambios en las fuentes de las ventajas competitivas, no en las reducciones de costos y competencia de precios, sino en la oferta de un más amplio rango de productos a mercados más amplios de calidad incrementada, sin incrementos de costos para el cliente; asociada a la oferta de una mejorada elección de productos de alta calidad viene la posibilidad de explorar nuevas economías con alcance a mercados ampliamente diversificados y fragmentados;
- Gradualmente, esto ha dado lugar a una variación en las expectativas del cliente, desde encontrar satisfacción a través de productos confiables de alta calidad, hasta solicitar gratificación de productos y servicios más estrechamente relacionados con sus exigencias individuales.

Bajo estas condiciones, la fuente de rentabilidad se ha desplazado gradualmente de la reducción del costo frente a la competencia, a la apropiada fijación de precios por la mejora en el valor del cliente a través de la individualización del producto o la prestación del servicio. La personalización masiva, en vez de la producción masiva, se vuelve el motor de la ventaja competitiva y la rentabilidad.

1.1.4. El Nuevo Orden Industrial

Los comentaristas expertos de muchas creencias disciplinarias o filosóficas proclaman el advenimiento de un Nuevo Orden Industrial bajo varias denominaciones, tales como: la nueva competencia, la economía de servicios, el nuevo orden económico, la sociedad post-capitalista, la economía del conocimiento, el nuevo paradigma empresarial, etc. Ellos ven el nuevo orden como un claro rompimiento de la sociedad industrial y los dogmas que la gobernaron.

En el nuevo orden industrial, la ventaja se incrementará para quienes puedan:

- Ofrecer un servicio en marcha, que produzca un beneficio a los clientes individuales, quienes perciben estas ofertas no como productos sino como soluciones a sus particulares problemas y necesidades;
- Establecerse como partes integrantes de cadenas de valor diversas pero relacionadas que permitan obtener ventaja del uso de los recursos mientras se capitalizan las capacidades distintivas;
- Crear cambios tanto en la naturaleza de los mercados atendidos con el servicio, como en la forma de prestar dichos servicios;
- Establecer procesos organizacionales flexibles, capaces de dar respuestas y ser proactivos, dirigidos, que prosperen con el cambio y la incertidumbre, como medios de explotar las oportunidades de mercado y la competitividad de manera rutinaria y rentable;
- Capitalizar las capacidades de la fuerza laboral total (cada vez más basada en el conocimiento), a través de nuevas culturas y nuevas formas de gerencia.

De la Sociedad industrial a la sociedad del conocimiento

El paradigma de la educación superior actual responde a la sociedad industrial, que está en proceso de profunda mutación, pero que aún no da paso a la sociedad postmoderna, que Alvin Toffler (1994)⁷, denomina "la sociedad del conocimiento", otros autores se refieren en este sentido a la sociedad de la información. La innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y de la creatividad, lo cual representa promover la transformación curricular y los métodos de enseñanza-aprendizaje.

⁷ TOFFLER, Alvin La Creación de la Nueva Civilización. La política de la Tercera Ola. 1995

1.1.5. Conducción

Según afirmaciones de Birkertt ⁸, las transformaciones proclamadas por la globalización, las tecnologías de la comunicación, la declinación del recurso industrial que puede ser la sociedad, y el desarrollo de un orden industrial cada vez más basado en el servicio, crean una agenda impositiva tanto para los gobiernos como para quienes conducen las organizaciones. Por conveniencia, esta agenda puede dividirse en temas relacionados con la capital naturaleza (el telón de fondo físico para la actividad humana), el capital humano (las habilidades y conocimientos que los individuos pueden aplicar para su propio sustento y desarrollo), el capital económico (los recursos escasos que pueden ser asignados a fines productivos), y el capital social (las relaciones cualitativas entre las personas que dan sustento a la confianza y a las mutuas ganancias). Cada uno de estos tipos de capital constituye un medio que es: usado para crear valor; o desperdiciado, disipado y mal asignado.

La globalización y el progresivo desarrollo de un mundo económico hacen destacar los límites a escala impuestos por la capital naturaleza, bajo la forma del ecosistema, a la actividad económica. Primero, revela los costos ocultos de producción que anteriormente se exteriorizaban conforme se creaba el desperdicio y se agotaban los recursos, por doquier. ¿Dónde se descargarán los desechos tóxicos y qué selvas tropicales se arrasarán cuando los países pobres se vuelvan también ricos? Seguramente, es urgente para la tierra que el sistema económico eleve los costos reales de producción incorporando los costos externos que antes eran una pérdida o no eran reconocidos. Segundo, cuando se reconoce que los recursos del mundo son finitos, la actividad económica se vuelve un juego de cero-suma. El asunto es: cómo puede sostenerse el ecosistema, mientras se crea ganancias de valor que se distribuyen ampliamente. Ciertamente, el ecosistema no puede sobrecargarse, sin

⁸ Birkertt, Bill. Ob. Cit. Pág. 6

producir detrimento en la vida humana y una pérdida de valor a escala catastrófica. Tercero, estas dos restricciones a la producción en el sistema económico global hacen posible la necesidad de revisar los marcos de valor que orientan al sistema - el consumo personal de bienes y servicios pueden ser comercializados para efectos de la calidad de vida, con sistemas de fijación de precios que se ajusten concordantemente.

Se están desarrollando ya trueques entre el ecosistema y el sistema de economía global a menudo con el nombre de Desarrollo Sustentable. Son ejemplos el desarrollo de mercados en créditos ambientales, los fondos de inversión ecológicos/éticos, y el desarrollo de Índices de Desarrollo Sustentable para equiparlos con los del Producto Nacional Bruto,

La Globalización y el advenimiento del orden industrial basados en el conocimiento y orientado a la tecnología están produciendo profundos efectos en el capital humano alrededor del planeta. Primero, ello implica un cambio en el patrón del trabajo, con los empleos no calificados reubicados en las áreas de bajo costo del mundo. Aunque discutible, esto beneficia no sólo a aquellos que obtienen el trabajo, sino también a quienes los exportan aun cuando esto cause un disloque social en las naciones exportadoras, en términos del desempleo y los bajos salarios de los trabajadores no calificados. Segundo, ello involucra un cambio en la naturaleza del trabajo, con premios que se pagan por el trabajo basado en el conocimiento. Además, la ventaja competitiva entre naciones fluirá cada vez más de su capacidad para aplicar el conocimiento de manera inventiva y productiva.

De acuerdo a Peter Drucker (1995)⁹, estos efectos en el capital humano son tan profundos que proclaman un cambio en la "condición humana" en el siglo veintiuno en términos de valores, cometidos y problemas fundamentales.

Dos retos enfrentarán, como consecuencia, aquellos que gobiernan. Primero, incrementar la productividad del trabajo del conocimiento (lo que Drucker llama "el reto económico de la sociedad del conocimiento"). Segundo, reentrenar o, de otro modo, dar soporte a quienes han sido afectados por la transformación o no pueden tener acceso al trabajo basado en el conocimiento (Drucker llama a esto el "reto social de la sociedad del conocimiento"). Una división social tendrá lugar en forma creciente entre los "ricos en información" y los "pobres en información", con estos últimos dependiendo de los primeros y los que gobiernan por ingresos decentes, status y dignidad.

El creciente predominio de la información y el conocimiento como las bases para la generación de valor también alteran profundamente la naturaleza del capital económico.

El capital económico se está transformando por el reconocimiento de que el conocimiento, como recurso, se va volviendo el motor predominante de la creación de valor. Un informe reciente de la OECD sobre *la Economía Basada en el Conocimiento (1996)* estima que más de la mitad del total del Producto Bruto Interno de las economías ricas se basa ahora en el conocimiento. Las industrias de alta tecnología han duplicado su participación en la producción manufacturera a más del 25 por ciento de las dos pasadas décadas. Los trabajadores del conocimiento cuentan

⁹ DRUCKER, Peter. Retos en la Gestión para el Siglo XXI. 1997

con ocho de los diez nuevos empleos y tienden a trabajar para organizaciones más pequeñas que producen ideas en vez de cosas.

El conocimiento parece desafiar al principio básico de la escasez: cuanto más se usa y disemina, más prolifera. Se duplica con rapidez y no se disipa con el consumo. Sin embargo, queda una forma de escasez la capacidad de comprender y usar el conocimiento, particularmente cuando éste reside en procesos y culturas sociales que no son fácilmente duplicables.

A pesar del reconocimiento de que un sistema económico global genera una afluencia de amplia extensión y una mayor dispersión de la afluencia, se reconoce cada vez más que tal sistema y las ventajas que confiere son dependientes de la existencia previa de sistemas sociales y políticos estables de un sistema legal confiable, de garantías políticas en relación con la vigencia de los derechos de propiedad, de sistemas financieros abiertos y equitativos, y de apropiados sistemas de educación. El capitalismo global se ve como el presupuesto de una sociedad civil que funciona.

Las complejas relaciones entre la libertad y la igualdad se dan en el corazón de la sociedad civil. Una sociedad civil busca aumentar la capacidad social de sus ciudadanos para lograr capacidades duraderas que les permitan tener acceso a las ventajas de la sociedad para alcanzar su realización personal. Si bien se ve a la capacidad social como una necesaria condición de la sociedad civil, ella es insuficiente. La sociedad civil también requiere de instituciones apropiadas para conciliar los intereses personales y la acción colectiva para manejar las relaciones entre las personas en mutuo beneficio. La cualidad de estas instituciones había estado referida a las acciones del capital social de la nación, aquellas formas de interacción pública que generan confianza y ganancias mutuas para las personas.

Como otras formas de capital, el capital social puede aumentarse, usarse o gastarse. Sin embargo, tanto la ventaja económica como la condición humana dependen de él. Por esta sola razón, su manejo es probable que se vuelva una tarea central en el siglo veintiuno demandándose que posean sabiduría, tolerancia y creatividad aquellos que gobiernen las organizaciones y las naciones en medio de un mundo de diversidades.

1.1.6. La Naturaleza del Cambio

Como las organizaciones se adaptan al Nuevo Orden Industrial – señala Birkertt ¹⁰ - y asumen los retos lanzados por la globalización, las tecnologías de la comunicación y el sostenimiento de la sociedad civil, es probable que ellas enfrenten previamente niveles no experimentados de cambio e incertidumbre. Se ha dicho que ellas florecerán y tendrán éxito sólo si pueden manejar la incertidumbre, el cambio y aún el “caos” que tendrán que confrontar.

Los crecientes niveles de interdependencia del mundo globalizado, que se combina con los acelerados niveles en los cambios ocasionados por el desplazamiento del valor del consumidor y que son facilitados por la innovación tecnológica, apuntan a niveles y tipos de cambio que han sido llamados caóticos. El cambio caótico es inherentemente impredecible, los cambios pequeños pueden amplificarse más allá de la comprensible, de modo que el vínculo entre causa y efecto se pierde en el detalle de lo que ocurre.

Las organizaciones en un mundo caótico viven al borde de la estabilidad e inestabilidad, y así tienen que manejar una ambigüedad inherente. Esta ambigüedad surge no sólo por las situaciones que confrontan las organizaciones, sino también por

¹⁰ Birkertt, Bill. Ob. Cit. Pág. 8

los diversos procesos de creación utilitaria de las organizaciones. Puede haber ambigüedad sobre:

- Lo que la organización se propone hacer;
- Lo que la organización está haciendo o debe hacer;
- Lo que la organización ha hecho en el pasado y por qué;
- El punto en que descansan las responsabilidades por las acciones y resultados organizacionales.

Dentro de las organizaciones, la ambigüedad puede ser tratada excluyéndola, canalizándola, o trabajando con ella. No importa cómo se le trate, debe comprenderse que es una realidad que no puede eliminarse. El reto está en manejarla exitosamente.

El vivir exitosamente con la ambigüedad se considera que implica una capacidad de abarcar lo paradójico, manejar la presencia elementos contradictorios, excluyentes entre sí, en una situación. Lo paradójico no se puede remover, igual que la ambigüedad, pero se puede manejar. En efecto, se argumenta que las organizaciones exitosas son así porque comprenden, destacan y capitalizan las paradojas que confrontan. Ellas pueden tratar con polos opuestos simultáneamente, manejarlos dentro de una fluida relación, y considerarlos como un todo orgánico que es suficiente para contener a ambos. Algunas de las paradojas que requerirán ser manejadas en el futuro son:

- Actuar ahora para el largo plazo;
- Combinar planeamiento y oportunismo;
- Cambiar lo individual y lo grupal;
- Pensar en forma local y actuar en forma global;
- Cambiar sistemas mandatarios con comportamientos discrecionales;
- Aplicar la reingeniería de procesos mientras se elaboran las capacidades.
- Poner la mente fría y el corazón afable al negociar valores compartidos;

- Poner el enfoque en la organización mientras se la transforma.

1.2. MODELOS ORGANIZACIONALES EMERGENTES

Cada uno de los seis cambios identificados al presente como modeladores del siglo veintiuno están reflejados en los modelos organizacionales adaptados a las urgencias y condiciones del siglo. La Tabla 11 planteada por Birkertt ¹¹, muestra estos modelos organizacionales que serán detallados más adelante:

Tabla Nº 11

Cambios y modelos organizacionales emergentes

CAMBIOS	MODELOS
Globalización	Organizaciones globales
Información y comunicación	Ciber-corporaciones
Declinación de la Sociedad Industrial	Organizaciones perfectas
Nuevo orden industrial	Organizaciones orientadas a servicios
Conducción	Organización comunitaria
La naturaleza del cambio	Organizaciones paradójicas

Fuente: Bill Birkertt. Competencias Profesionales en Ciencias Empresariales para el Siglo XXI (1999)

1.2.1. Organizaciones Globales

Conforme las organizaciones se vuelvan más multinacionales en su orientación, ellas terminarán en algún punto, viéndose como globales y operando en un mundo sin fronteras, ellas elegirán dónde producir a través del mundo, manejarán sus finanzas a través de fuentes globales, invertirán dónde necesiten hacerlo y contemplarán regiones en vez de naciones como centro de sus operaciones.

¹¹ Birkertt, Bill. Ob. Cit. Pág. 9

Las organizaciones globales mantendrán alguna forma de superestructura para (a) localizar el trabajo y colocar la inversión para los mejores efectos, (b) integrarán las relaciones entre unidades operacionales, y (c) aprovecharán las invenciones hechas en las unidades operacionales, para otras unidades operativas.

Debido a la diversidad de los compromisos de mercado que necesitan sustentar, las organizaciones globales necesitan ser inventivas y flexibles para satisfacer las necesidades regionales. Por esta razón, ellas tienden a usar las potenciadas redes regionales como sus bases de operaciones.

Las características de las organizaciones globales son:

- Integración y ventajas globales
- Trabajo en redes a nivel regional
- Invención, localización y flexibilidad

1.2.2. Las Ciber-corporaciones

Las Ciber-corporaciones operan en el ciber-espacio -el vasto tejido de vínculos electrónicos- humanos que se encuentran detrás de las pantallas de las computadoras.

Las Ciber-corporaciones usan las redes virtuales como sus bloques de edificación usando las inventivas, competencias, entusiasmos y cometidos que ahí encuentran. Ellas crean fronteras electrónicas en tales redes, a modo de vínculos para el diseño, producción, mercadeo, distribución, financiamiento, que crean valor sin interacciones físicas entre estos componentes de los procesos organizacionales.

Las Ciber-corporaciones agregan valor a las redes virtuales (a) percibiendo y sugiriendo la necesidad de hacer cambios en la dirección, anticipando y percibiendo

direcciones que, de otro modo, podrían descubrirse sólo de manera accidental, y (b) guiando el proceso de adaptación, mediante la inducción de entusiasmos y cometidos que, de otro modo, sólo podrían surgir espontáneamente. Ellas proporcionan la capacidad de autoconducción a las redes virtuales, encontrando las direcciones que serán seguidas. Ellas conducen sin controlar, y guían sin pilotear. Y lo hacen a velocidad electrónica.

las características de las Ciber-corporaciones son:

- Información en el ciber-espacio
- Visión y anticipación
- Redes virtuales
- Adaptación de alta velocidad
- Diversidad en entusiasmos, competencias y cometidos
- Autoconducción y control

1.2.3. Las Organizaciones Perfectas

La corporación industrial moderna está siendo radicalmente reformada en un intento por hacerla un vehículo más eficaz para cubrir rápidamente el cambio en las necesidades del cliente, mientras se libera el valor del accionista a través de operaciones de bajo costo y altas ganancias. Se está reformando, eliminando sus características "costuras":

- Las jerarquías se van haciendo planas, para hacerlas más aptas para responder al cambio.
- La especialización funcional se está eliminando, para proporcionar un enfoque más claro sobre los procesos que dan soporte a las carteras estratégicas de productos, de las organizaciones;
- Las divisiones entre proveedores, clientes y la organización se están eliminando (vale decir, a través de alianzas y asociación), para efecto de

localizar con más firmeza los procesos empresariales en las pertinentes cadenas de valor;

- Las demoras entre información y acción se están eliminando y simultáneamente los sistemas de información se están integrando, haciendo destacar la disponibilidad de información localizada en tiempo real.
- La confianza en las formas remotas de control financiero se está complementando o sustituyendo, creando controles localizados en tiempo real basados en indicadores de Desempeño no financieros.

Conforme se remueve las “costuras” de la moderna corporación industrial, la naturaleza esencial de una organización perfecta se vuelve más evidente. Ella busca proporcionar el valor del cliente a partir de una cartera estratégica de productos y servicios a la luz de la competencia en los mercados de productos/servicios. Los recursos necesarios para dar soporte a la cartera estratégica se toman del mercado de capital (frente a la competencia) a cambio de la entrega de valor del accionista. Los productos/servicios en la cartera estratégica se entregan a través de procesos localizados en las cadenas de valor pertinentes. Los procesos se cambian (a través de la reingeniería o del mejoramiento continuo) para reflejar los cambios en la cartera estratégica, y generar un valor incrementado para los clientes y los accionistas durante el tiempo. Los patrones para proveer fuentes de suministro se alteran para estimular o adaptar tal cambio, eliminando el desperdicio o influyendo en la creación de valor. Todo esto tiene lugar contra un fondo de incertidumbre que aumenta, conforme el entorno de la organización se va haciendo cada vez más complejo.

Las características de las Organizaciones Perfectas son:

- Jerarquías horizontales
- Remoción de las “costuras” especializadas o funcionales
- La cadena de valor se vincula a los proveedores y clientes

- Información ampliamente disponible en tiempo real
- Enfoque dual en el valor del cliente y el valor accionista
- Enfoque en el tiempo y la incertidumbre para la generación de valor.
- Relaciones entre estrategias, provisión de fuentes de suministro de recursos, procesos y cambios destacados.

1.2.4. Organizaciones orientadas a Servicios

La distinción entre bienes y servicios se va diluyendo, tanto en la mente de los clientes como en la orientación estratégica de la organización. Los servicios incorporan a los productos, y se vuelven el foco central de las organizaciones, entregando valor al cliente y logrando un enfoque estratégico.

Los servicios: (a) incorporan y transportan información, conocimiento o intelecto, y (b) incorporan nuevas formas de relación con los clientes según se les pueda consumir conforme se produzcan y los clientes puedan participar en el proceso de producción. El aumento de beneficios para el cliente fluye de estas dos dimensiones del servicio. Debido a que la ventaja se ve en la retención del cliente, las organizaciones orientadas al servicio se enfocan en el valor proveniente del aumentar los beneficios al cliente, en vez de enfocarse en el costo de prestar el servicio.

En el Nuevo Orden Industrial, las organizaciones orientadas al servicio tienden a volverse virtuales. El activo aumento de beneficio para el cliente requerirá de la producción instantánea de servicios personalizados para las demandas cambiantes de los clientes; y ello requerirá anticiparse a las necesidades, y cambios sobre la marcha en la naturaleza de los servicios suministrados. De hecho, ello producirá servicios virtuales, con el soporte de la movilización virtual de los recursos requeridos.

Consideradas en lo esencial, las organizaciones virtuales son conjuntos de competencias básicas para movilizar recursos destinados a beneficiar continuamente a los clientes mediante el suministro de servicios de valor agregado. En esta conexión, las competencias básicas involucrarán cuatro capacidades que se relacionan: (a) la administración del intelecto incorporado en los recursos y servicios, (b) la administración de las relaciones involucradas en la movilización de recursos y suministro de servicios, (c) la creación de una identidad para la organización, como interfaces entre los proveedores de recursos y los clientes del servicio y (d) la administración de relaciones mudables entre intelecto, relaciones e identidad.

Agilidad es una característica más de las organizaciones, que surgirá en el nuevo Orden Industrial. La diversidad de clientes y sus necesidades cambiantes demandan respuestas y flexibilidad por el lado de las organizaciones; también demanda innovación y proactividad para anticiparse a las necesidades de los clientes y para crear soluciones con valor.

Las organizaciones en el Nuevo orden Industrial requieren de una forma desarrollada de inteligencia estratégica como competencia básica, proporcionar un foco (sobre las competencias básicas en relación con clientes clave y ofertas de servicios), suministrar una discriminación fina (entre las competencias básicas, y la localización de fuentes externas e internas para otras necesidades de recursos), y la administración de las discontinuaciones necesarias para el éxito.

Debido a que las organizaciones orientadas al servicio tratan mucho con el intelecto y las relaciones, se pone un premio para la administración de la claridad de propósitos y la fe, dentro de formas de honestidad aceptables para las comunidades e individuos involucrados.

En las organizaciones orientadas al servicio, el servicio al cliente depende de las facultades cedidas y las capacidades de la fuerza laboral. Se cede efectivamente un poder a los clientes y a aquellos dentro de la organización que los sirven. Este poder es redistribuido, de la gerencia a la fuerza laboral, creando una agenda problemática para la administración intermedia. La alta gerencia lisonjea a la inteligencia estratégica externa a la organización, mientras la fuerza laboral es facultada a tratar directamente con las necesidades operacionales de los clientes. Bajo estas circunstancias, ¿hay necesidad de una gerencia intermedia?

Algunas características de las Organizaciones Orientadas al Servicio son:

- Los servicios incorporan al producto.
- Ciclos de vida del servicio que cambian rápido
- Servicios que transportan información del intelecto y las relaciones
- Mejora de los beneficios al cliente, en el enfoque
- Virtualidad organizacional, competencias básicas.
- Administración de la innovación y la identidad
- Agilidad, que da respuesta, es flexible, proactiva, innovadora
- Inteligencia estratégica
- Fuerza laboral con facultades otorgadas y capacidad
- Administración de los propósitos claros, la fe y la honestidad
- Nuevas agendas gerenciales.

1.2.5. Las Organizaciones Comunitarias

Las organizaciones comunitarias proporcionan una solución modelo para los aspectos de conducción que surgen al ingresar al siglo veintiuno. Las organizaciones comunitarias buscan hacer surgir y proponer respuestas a las preguntas sobre el valor que se encararán cuando se produzca el intercambio entre el uso y la conservación del capital naturaleza, el capital humano, el capital social y el capital económico.

¿Cómo se hará referencia al conjunto de la comunidad? ¿Qué es lo que debe permanecer como resultado valorable, y cuál es la dialéctica que debe enmarcar estos resultados? ¿Qué valores se va a plantear entre el creciente valor del cliente y el creciente valor del accionista?

Contra este fondo, surgen aspectos en relación con la forma en que la organización va a ofrecer liderazgo a la comunidad en general al ocuparse de los problemas del siglo veintiuno, ¿incluyendo la forma en que la organización va a alcanzar la concordancia con las necesidades y valores de la comunidad sobre el sostenimiento y distribución equitativa de los recursos?

Las organizaciones comunitarias son organizaciones inquisitivas, poseedoras de recursos, conocedoras, responsables e incluyentes; son expertas en administrar lo diverso y en adaptar lo individual y lo mutuo.

Las características de las Organizaciones Comunitarias son:

- Orientadas al valor
- Cometido y concordancia respecto a la comunidad
- Inquisitivas y conocedoras
- Liderazgo, responsabilidad e integridad
- Diversidad de valores y adaptaciones
- Nuevas agendas de conducción.

1.2.6. Las Organizaciones Paradójicas

La capacidad de capitalizar (o no) lo paradójico está entrelazada dentro del conocimiento y los marcos del valor, de las organizaciones, como una cualidad asociada con la creatividad y la visión transformadora. Como expresa Pascal (1990): "Las cualidades de lo paradójico dentro de una organización tiene valor debido a que

obligan a las personas a pensar fuera del encasillamiento, y a salir fuera de las categorías y patrones cómodos. Lo desconcertante de la paradoja sirve como impulso; éste impele a nuestra mente a “saltar la cerca” en busca de una revelación conciliadora.”

Simplemente administrar los imperativos de los modelos organizacionales perfectos, orientados al servicio y comunitarios, todos juntos en una organización, involucra negociar con lo paradójico. ¿Cómo poder manejar juntos el enfoque/la coherencia, el surgimiento/la mutación, y la concordancia/la comunidad? De manera similar, equilibrar las diferencias demandas del corto plazo con las de largo plazo, los requisitos de valor de los accionistas, clientes y comunidad, los requisitos para lo individual y lo mutual, o la diversidad y la propensión a lo igual, todo requiere de una administración de lo paradójico.

Las características clave de las Organizaciones Paradójicas son:

- Análisis de las polaridades
- Instrumentación de una síntesis dinámica
- Negociación de paradojas múltiples
- Creatividad realizadora
- Administración de la visión transformados

1.3. REPLANTEAMIENTO DE LA ACCION GERENCIAL

1.3.1. Nuevas Arenas para la Competencia Gerencial

Los cambios globales que modelan el siglo veintiuno y paralelamente las respuestas organizacionales en evolución, presagian una arena de acción gerencial diferente a la del siglo veinte, que tiene sus propios retos:

La nueva arena requiere que replanteemos: ¹²

¹² Birkertt, Bill. Ob. Cit. Pág. 14

- Qué es lo que entendemos por organización y organizar.
- Qué es lo que entendemos por estrategia y formulación de estrategias;
- Que es lo que entendemos por valores que debe perseguir la organización y cómo es la apropiada composición de los mismos.
- Qué es lo que entendemos por recursos disponibles para la organización, y cómo serán eficazmente utilizados.

a. Organización

No se seguirá viendo a las organizaciones como una clase de configuraciones estructurales más o menos adaptables, y a su forma de organizarse como el modo de adoptar la configuración adecuada para los requerimientos de las tareas de los puestos de trabajo. El enfoque cambiará hacia el de movilizar entusiasmos e interacciones.

Con el fin de servir a necesidades cambiantes y complejas. La forma de organizarse será movilizadora de soluciones creadoras de valor, en caso de que pueda:

- Dar soporte a las redes, a la administración, competencias y cometido;
- Adaptar diversos entusiasmos, competencias y cometidos;
- Inducir a la visión, anticipación y respuesta;
- Incorporar la virtualidad, agilidad y flexibilidad;
- Inducir a la creatividad, innovación, enriquecimiento de la calidad;
- Instrumentar la síntesis, transformación y diversidad;
- Relacionar lo global con lo local, a través del ciber-espacio;
- Suministrar liderazgo, enfoque y autoridad;
- Permanecer inquisitiva, concedora y recursiva;
- Utilizar una inteligencia estratégica que construya a partir de competencias básicas y las extienda, al renegociar la identidad;

- Ofrecer responsabilidades e integridad, como plataforma para construir la confianza e introducir la honestidad.

b. Estrategias

Para la formulación de estrategias se necesitará negociar en el reino de lo conocido y lo desconocido. Se continuará poniendo el enfoque en la oferta a los clientes respecto a los productos y servicios existentes frente a la competencia, mediante la manipulación de la magnitud y alcance de las ofertas y los procesos y capacidades involucrados en la ejecución de la estrategia. Frente a la aceleración de los ciclos de vida del producto/servicio, las estrategias también necesitarán enfocarse en futuros desconocidos. Aquí podrán sólo tratar con carteras de oportunidades más o menos expansivas, y las capacidades organizacionales para descubrirlas, producirlas o asegurarlas. La formulación de estrategias, así, necesitará enfocarse en la producción y sustentación de las capacidades para generar o coger oportunidades y el paradigma organizacional que sea suficiente tanto para dar soporte como para enmarcar tales capacidades.

Aún entonces, la formulación de estrategias puede tener que lidiar con lo desconocido o lo incalculable, puede recurrir a la inspiración (de un líder), la de (de los seguidores), protegida quizá por la toma de opciones progresivas respecto al futuro.

La formulación de estrategias en el futuro no será de una sola pieza, e involucrará asegurar la preferencia del cliente y la ventaja competitiva, mediante la manipulación del alcance y la magnitud de las ofertas del producto/servicio, mejorar los procesos, construir las capacidades y desplegar los recursos a través de este enfoque; descubrir y construir las capacidades para asegurar las oportunidad, mediante la inversión en competencias básicas; enmarcar y dar soporte a la creación de oportunidades a través de un paradigma organizacional apropiado; negociar la

transformación de las ofertas existentes, en nuevas oportunidades mediante el despliegue de la inteligencia estratégica: tomar opciones sobre futuros desconocidos, a través de un liderazgo inspirador y actos de fe; tratar a la estrategia como una base para ejercitar el pensamiento paradójico.

c. Los valores

Los valores por negociar y que están integrados por las organizaciones se extenderán más allá de aquellos razonablemente capturados por las denominaciones de valor del accionista y valor del cliente. Además, las organizaciones necesitarán adaptar los valores tales como la fe, honestidad, integridad y responsabilidad para los diversos accionistas y comunidades.

A gran escala, las organizaciones necesitarán contribuir al bienestar del ecosistema y las sociedades civiles que dan soporte a sus operaciones en una economía global. De hecho, la producción de las organizaciones puede valuarse en los términos en que se valúa la capital naturaleza, el capital humano y el capital social, tanto como el capital económico.

El paso de los cambios, los futuros desconocidos y los diversos valores por integrar aumentan los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones, cuando esto se refiere a los valores que son expuestos para particulares mezclas de estrategias, formas de acercamiento organizacional o condiciones emergentes. ¿Qué valores están en riesgo, esa es la cuestión y ¿en qué forma debe manejarse los valores en riesgo?

La negociación e integración de los valores involucrará en el futuro:

- Interponer los valores del accionista que se relacionan con las acciones mundiales o nacionales del capital naturaleza, capital humano y capital social;
- Alinear riesgo y valor, y enfocar la atención en el valor en riesgo;

- Contribuir a la conducción de las comunidades locales en que operan las organizaciones y al desarrollo de la infraestructura que da soporte a una economía global.

d. Los Recursos

Los recursos que van a manejar las organizaciones para crear valor se vuelven más difusos y complejos. Se extienden desde los recursos financieros y físicos, hasta aquellos que son intangibles o invisibles. Los recursos financieros se invierten en las estructuras del conocimiento de las organizaciones, se introducen en la capacitación de las personas, en la diversidad de la fuerza laboral, en los procesos de trabajo, sistemas, culturales y estructuras, en la lealtad y la moral, y en los diversos tipos de capacidad. Se refiere esto a los activos físicos y no físicos, a los mensurables e identificables.

El agrupamiento de estos recursos diversos va tomando lugar bajo denominaciones tales como Capital Intelectual, Competencias Básicas y Capacidades Estratégicas. Algunos de tales agrupamientos, son componentes integrales de una identidad de la organización o de su inteligencia estratégica. Y estos agrupamientos apuntarán a las estrategias de la organización y su capacidad para la creación de valor o realización de valor. Obviamente, una organización puede desperdiciar o hacer mal uso de tales recursos; o desarrollarlos, aprovecharlos y potenciarlos.

Los recursos que antes se consideraban "fuera de lugar" en las organizaciones están siendo ahora tomados en cuenta. Lo que antes era tenido como externo, bajo la forma capital naturaleza, capital humano o capital social, se ve ahora como parte de la base de recursos de las organizaciones. La organización puede desperdiciarlos, perderlos o consumirlos, pero se necesita reconocer el hecho en la ecuación de creación de valor de la organización. Por otra parte, las mejoras en estos recursos

podrían reconocerse como parte del valor generado por la organización, proveniente de su uso.

La administración de recursos implicará en el futuro:

- El uso de recursos financieros, físicos, intangibles e invisibles;
- El desarrollo de esquemas para identificar, categorizar, medir y valorar diversos recursos;
- El mayor desarrollo de esquemas para agrupar recursos diversos, como el Capital intelectual, las competencias Básicas y las Capacidades estratégicas;
- La importancia de recursos previamente tratados como externos dentro del conjunto de recursos de la organización y en la ecuación de valor.
- El enfoque en la realización de estrategias y creación de valor alrededor del conjunto completo de recursos utilizados por la organización;
- La evaluación de la eficacia de la organización en función del conjunto completo de recursos que ella usa, consume o mejora;
- El contribuir a la conducción de los recursos que utiliza la organización, en las comunidades locales y en función del panorama global.

1.3.2. Nuevas agendas gerenciales

Como siempre, las agendas de la gerencia están dominadas por el funcionamiento de la organización, y las formas en que su formulación de estrategias moldea la creación de valor y uso de los recursos. Tradicionalmente, las agendas gerenciales han sido exploradas en cuatro niveles:

- La gerencia como institución social;
- La función de la gerencia en las organizaciones;
- El trabajo involucrado en el gerenciamiento; y
- Las cualidades de pensamiento desplegadas por el gerente.

Como institución social, hay la probabilidad de que un cambio profundo en la naturaleza de la gerencia en el siglo veintiuno (al hacer la comparación con el siglo veinte). Por otra parte, la gerencia perderá poder ante los clientes, inversionistas, una fuerza laboral con autoridad delegada, la comunidad y las anónimas fuerzas del capitalismo global. Por otra parte, ganará en responsabilidad para hacer una aportación social más penetrante, junto con la libertad de inventar los futuros dentro de cuyo valor serán éstos creados. En el corazón de este cambio dual hay una paradoja, pues poder y libertad están íntimamente relacionados. La pérdida de poder crea una sensación de impotencia y pérdida de propósitos; pero el reto de la libertad y responsabilidad, despliegan el aspecto del fracaso. Aferrarse al poder inhibe la libertad de contribuir, mientras que adoptar la libertad ofrecida implica una pérdida del poder tradicional. Cruzar la línea divisoria implica resolver la paradoja, encontrando nuevamente el poder en la libertad de contribuir junto con la alegría de la renovación.

Como función organizacional es instructivo comparar a la gerencia del siglo veinte con la del siglo veintiuno. En ambos casos, la función central de la gerencia es mantener a la organización operando. En el siglo veinte, esto se realizaba (a) mediante la coordinación de esfuerzos, (b) percibiendo/realizando la integridad organizacional, y (c) asegurando la duración de la organización en el futuro. En términos del siglo veintiuno, esto se realiza (a) mediante las relaciones gerenciales, (b) creando una identidad y (c) siendo mudable.

Incorporada (particularmente) en la expresión siglo veintiuno, es otra paradoja esencial, la duración de la organización implica mudanza, de las relaciones, identidad y el intelecto que forma las competencias básicas alrededor de las cuales la organización está constituida y reconstituida a través del espacio y a lo largo del tiempo.

El trabajo de la gerencia implica el proceso de realizar tareas gerenciales a través de contextos. Comparadas con las representaciones del siglo veinte, las representaciones del siglo veintiuno respecto a las tareas gerenciales toman un carácter diferente. La tabla 12 planteada por Birkertt¹³ es ilustrativa al respecto:

Tabla Nº 12

Tareas gerenciales

SIGLO VEINTE	SIGLO VEINTIUNO
Dedició/Planear (qué hacer y Cómo)	Definición (fuentes de ventaja Competitiva, competencias básicas, indicadores de éxito)
Asignar (tiempo y esfuerzo para lo que se va hacer)	Habilitación (desarrollo de la capacidad de la fuerza laboral)
Motivación (generación del esfuerzo para hacerlo)	Comunicación (Respecto al cambio, propósito, cultura y fronteras para la acción)
Coordinación (combinación de esfuerzos dispares)	Movilización (De recursos, personas y competencias básicas)
Control (Qué se ha hecho, su conformidad con lo proyectado)	Valuación (propósitos, avances y logros)

Fuente: Bill Birkertt. Competencias Profesionales en Ciencias Empresariales para el Siglo XXI (1999)

En el siglo veintiuno, se ha dado una nueva esencia (o una nueva expresión) al contexto en que se realizan las tareas. El desempeño de las tareas se negociará en contextos que involucren tiempo y espacio, claridad de conceptos y honestidad, costo y valor, y ambigüedad y paradoja.

¹³ Birkertt, Bill. Ob. Cit. Pág. 18

Asimismo, el proceso de gerenciar el cumplimiento de las tareas se pone de relieve las representaciones relacionadas con el siglo veintiuno. El proceso gerencial tiene dos elementos centrales:

- La negociación de ideas, y
- Producción de cambios.

La negociación de ideas tratará de cuestiones de hecho y valor, claridad de propósitos y honestidad, propósito y cumplimiento, centros y fronteras, el pasado y el futuro, los sueños y las aspiraciones, los símbolos y las sagas, los mitos y las narraciones. Se trata de un activo proceso participatorio: proactivo, que presenta retos, que facilita las cosas, estimula, critica, cultiva, aboga, adapta, reconoce, aplaude. Al negociar ideas, el tiempo, el espacio y la ambigüedad constituyen arena (contexto) y recursos en el cual, y a través del cual, puede enmarcarse y enfocarse la generación, selección, experimentación e implementación de las ideas).

La producción de cambios involucrará una serie en marcha de actividades que crean prontitud para el cambio, capacidad para aprender, oportunidades de aprendizaje, y una sensación de realización construida alrededor de lo que se ha aprendido y de lo que podría aprenderse conforme se produzca el cambio.

A este respecto, el trabajo gerencial incorpora las profundas paradojas involucradas en la constante negociación de ideas (en polos opuestos puedes ser simultáneamente confirmados) y el cambio (en que "ser" es "lo contrario").

Las cualidades del pensamiento gerencial formuladas para el siglo veintiuno comprenden la racionalidad en acción, en que se busca dos formas de orden y claridad de propósitos en una acción localizada.

Primero, hay una búsqueda de claridad para los propósitos en términos de una lógica de la verdad, a través de la formulación de juicios sobre la realidad.

Segundo, hay una búsqueda de claridad para los propósitos en términos de una lógica de la moral, a través de la formulación de juicios sobre el valor.

El pensamiento gerencial busca decodificar las órdenes emocionales y cognoscitivas que se entrelazan juntas en las acciones organizacionales. Busca exponer las calderas emocionales y los enigmas intelectuales que conforman a las organizaciones.

El pensamiento se relaciona con el razonamiento e intuición, la reflexión y el sentido. Pero también con el corazón, en la búsqueda del entendimiento y contribuye a la pasión que las personas conceden a su participación en la organización. La acción organizacional, y la participación gerencial en ella, es juiciosa, implícita y sincera en una dialéctica entre lo qué es, lo que podría ser y lo que debería ser.

A más de eso, el pensamiento gerencial abarca la participación final que todos podemos invocar en nuestro propio ser interior o alma para ser efectivos. Se requiere que conectemos nuestro mundo interno con el externo, nuestra atención en los otros con la atención en nosotros mismos, nuestras realidades interior y exterior. De ese modo, el pensamiento gerencial se ocupa de una paradoja más: El pensamiento gerencial se desenvuelve al exterior mirando en su interior; requiere del conocimiento de sí mismo para ser efectivo.

1.3.3. Competencias profesionales

La noción de Competencias Profesionales se refiere a la capacidad de realizar tareas en un contexto. Con el siglo veintiuno como contexto, los cambios en la institución y función de la gerencia pueden identificarse como se puede hacer con la re-expresión de las tareas implícitas en los actos de gerenciamiento.

La capacidad de realizar estas tareas se reduce a dos dimensiones:

- El ejercicio del proceso de gerenciamiento en situaciones organizacionales: la negociación de ideas y la producción de cambios.
- El ejercicio del pensamiento gerencial en estos procesos: hacer juicios sobre la realidad y el valor, y recurrir al corazón y al alma al imbuirse en sus acciones con pasión y claridad de propósitos.

Por su puesto, ejercer estas capacidades es tomar lugar tanto en los contextos globales que probablemente prevalecerán en el siglo veintiuno y en los contextos localizados en que el gerenciamiento ocurrirá a través del mundo. Y, como se ha observado al principio, la gerencia en las culturas locales requerirá la negociación con aquello que es anterior y distintivo con respecto a aquello que es global e irresistible. Y este es un problema igual para el Perú que para Australia.

1.4. FORMACION PROFESIONAL: RESPUESTA DE LAS UNIVERSIDADES

1.4.1. El muro de la autonomía

Para Alexander Vega Miranda (Docente de la ESAN 1997)¹⁴ vivimos actualmente en un mundo cambiante vertiginosamente y los dinamismos tienen enormes impactos sobre la misión de las universidades públicas. La corriente de cambio, para enfrentar los retos del Siglo XXI, ha chocado con el muro de la

¹⁴ Artículo Publicado por la ESAN, 1997

autonomía; las universidades no son instituciones que usualmente reaccionen con rapidez a cambios en su medio, sobre todo si reciben presiones externas (gobierno y organismos internacionales.)

1.4.2. Satisfacer la demanda del mercado o generar nuevas ofertas

El mismo Alexander Vega Miranda (1997), señala que existe la necesidad de pasar del paradigma tradicional "mejorar la calidad de la educación para satisfacer la demanda de mercado a la nueva visión de mejorar la calidad de la educación para crear nueva oferta de mercado (innovación, ciencia y tecnología)".

1.4.3. Conocimientos y algo más

Luis Bustamante Belaunde (1997)¹⁵ considera que una de las notas más dramáticas de nuestros días es que, al terminar el siglo nos damos cuenta de que los conocimientos, aquellos que constituyen la razón de ser de las universidades, son necesarios, son indispensables, pero no son suficientes dentro de las organizaciones. Estas necesitan conocimientos, pero algo más: habilidades, destrezas, pensamiento creativo y liderazgo, sin los cuales los conocimientos ya no son tan importantes. Hoy cuando las empresas reclutan a su personal no toman en cuenta solamente el currículum y sus calificaciones académicas; lo reclutan después de medir en entrevistas personales su capacidad de reacción, su versatilidad, su aptitud para trabajar en más de un campo, su facilidad para adaptarse a un equipo, etc.

El mismo Bustamante Belaunde (1997)¹⁶, señala que nuestras universidades aún responden al viejo paradigma y, si permanecen aferradas a ese modelo obsoleto, van a quedar respecto al mundo de nuestros días cada vez más disociadas, cada vez más distanciadas, cada vez más divorciadas. Sin duda alguna si hoy tuviéramos que

¹⁵ BUSTAMANTE B., Luis. La globalización en el Desarrollo de las Universidades, Lima, 1997.

¹⁶ BUSTAMANTE B., Luis. Ob. Cit. Lima, 1997.

inventar una Universidad, el paradigma que tendríamos que buscar, si somos responsables y queremos tomar decisiones de largo alcance, no es el de la vieja universidad, sino el de la nueva organización, el de la nueva empresa.

Dicen los expertos que para el año 2025, o sea, en menos de 30 años – todo lo que hoy se conoce, todo lo que hoy es materia del conocimiento humano, representará menos del 10% de los conocimientos de entonces. Quiere decir que todos los esfuerzos en formar profesionales tienen que comenzar a cambiar y más que preocuparse de enseñarles los conocimientos hay que enseñarles a que busquen y aprenden los conocimientos donde quiere que se encuentren.

1.4.4. Universidad - Empresa

En un documento publicado por la UNESCO "Documento de política para el cambio y el Desarrollo de la Educación Superior" (París, febrero de 1995), se considera que la educación ocupa un lugar prioritario para alcanzar el desarrollo humano sostenible de las naciones, especialmente de los países en vías de desarrollo. El documento sostiene entre otras cosas que "nos encontramos en una época en que ya no se puede aplicar más la ecuación título = trabajo, se espera que la educación superior produzca egresados que no sólo puedan ser buscadores de trabajo, sino también empresarios de éxito y creadores de empleo".

Por otro lado, al hablar de la respuesta de las universidades frente al reto de la globalización, Bustamante (1997)¹⁷ señala que hay que cambiar una serie de ideas que las tenemos como muy firmes quizá porque no hemos conocido otras. Por ejemplo, la resistencia que tenemos aún para entender que la educación es una actividad económica, ¿Qué cosa es la educación?, ¿No es acaso una actividad

¹⁷ BUSTAMANTE B., Luis. Ob Cit., Lima, 1997.

económica digna? Algunos piensan aún que no; que la educación es otra cosa, que no se puede ofrecer un servicio educativo como quien ofrece cualquier otro servicio, porque la educación es muy importante ya que se está hablando de la formación del ser humano.

Pero también hablamos del ser humano, cuando hablamos de la salud, de la alimentación, de la vivienda y hasta de la seguridad (áreas que afectan más directamente a su supervivencia) y todos sabemos que la alimentación, la salud, la construcción y la seguridad son actividades económicas. La educación es igualmente una actividad económica, no menos digna que las otras y que está a cargo de agentes económicos, o son eficientes, permanentes y prosperan, o son ineficientes y colapsan; o lo que es peor, continúan reducidos a una dimensión pequeña, mediocre, sin ambición, sin expectativas.

1.4.5. Calidad en la Educación Universitaria

Existen muchos enfoques de calidad y al analizar las universidades a la luz de los conceptos de calidad se presentan aún más enfoques.

a) Enfoque de calidad como excelencia

Uno de estos enfoques para evaluar la calidad de la educación universitaria es el enfoque de excelencia. Este concepto implica una filosofía de prevención, en vez de inspección. El énfasis está en asegurarse de que en cada etapa del proceso productivo no ocurran faltas más que esperar la inspección del producto final para identificar defectos. El "enfoque cero defectos" está, en opinión de Peters y Waterman (1982), intrínsecamente ligado con la noción de "cultura de calidad", la cual se da en la organización donde la responsabilidad recae sobre todo y no solamente en los controladores de calidad (CROSBY, 1986)¹⁸. El hacer las cosas

¹⁸

CROSBY, P.B. Running things. The art of making things happen. 1986

bien desde la primera vez implica que en cada etapa del proceso, las personas involucradas se aseguran de que el producto va saliendo y entrando libre de defectos. No hay chequeo de productos terminados, por el contrario, el énfasis está en asegurarse de que todo se hace bien desde el inicio y que la calidad es responsabilidad de todos. De cierta manera puede hablarse, de una democratización de la calidad.

b) *Enfoque de calidad como transformación*

Esta noción se basa en el "cambio cualitativo", cuestiona la idea de calidad centrada en el producto, pues considera que la calidad radica, por un lado, en desarrollar las capacidades del consumidor (estudiante) y, por otro, en posibilitarle para influir en su propia transformación. En el primer caso, el "valor agregado" es una medida de calidad en términos del grado en que la experiencia educativa incrementa el conocimiento, las capacidades y las destrezas de los estudiantes. En el segundo, supone una implicación del estudiante en la toma de decisiones que afectan su transformación que, a la vez, proporciona la oportunidad de ampliar sus posibilidades para participar en la vida profesional.

Esta idea de calidad como transformación cuestiona la relevancia del enfoque de calidad centrado en el producto a la educación superior (Elton, 1992), dado que la educación no es un servicio para un cliente, sino que un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante o investigador. Por ende esto lleva a dos conceptos de calidad transformacional en educación: el enriquecimiento del consumidor y el reforzamiento del consumidor.

Una educación de calidad es aquella que efectúa cambios en el participante y presumiblemente lo enriquece. Esta noción de "valor agregado" otorga un sentido

sumativo a este enriquecimiento (Astin, 1990)¹⁹, pues el "valor agregado" es una medida de cualidad en tanto la experiencia educacional enriquezca el conocimiento, las habilidades y destrezas de los estudiantes. Por lo tanto, una institución de alta calidad es aquella que en gran medida, enriquece a sus estudiantes. De modo que la determinación del valor agregado depende de la metodología y lo que se define como valor.

Cuando se mide el "valor agregado", por ejemplo, en términos de la formación o conocimientos a la entrada y salida del proceso, se obtiene un indicador cuantificable de "valor agregado", pero se ignora la naturaleza de la transformación cualitativa.

El segundo elemento de la calidad transformativa es la entrega de poder que se da al alumno (Harvey y Burrows, 1992),²⁰ lo cual implica otorgar poder a los estudiantes para influir en su propia transformación. Ello permite, por una parte, se involucra al estudiante en el proceso de toma de decisiones que afecta su propia transformación. Tal como señala Müller y Funnell (1992), "en cierta medida el que aprende debe apropiarse del proceso de aprendizaje y adquirir responsabilidad en la determinación del estilo y forma de entrega del aprendizaje". Además, el proceso de transformación provee la oportunidad de autofortalecimiento con consecuencias positivas en el propio proceso de toma de decisiones (Roper, 1992).

El trabajo de Arthur Chickering sobre el impacto que tiene la educación universitaria en jóvenes adultos, avala también esta afirmación (Chickering, 1978). Algunas maneras de otorgar poder a los estudiantes y hacerlos protagonistas de su

¹⁹ ASTIN, A. Valoración como una herramienta para la renovación y reforma institucional. 1990.

²⁰ HARVEY Y BURROWS. Defining Quality in Higher Education the stakeholder approach. Ponencia presentada en la AETT, Conferencia en Calidad en la Educación Universitaria. York. 1992

propia transformación son: la evaluación de la docencia de los estudiantes, la selección de algunas actividades curriculares como cursos de libre elección o estudio dirigido, la utilización de contratos de aprendizaje y el desarrollo de pensamiento creativo. Esto requiere que el joven sea tratado como actor intelectual y no como un simple receptor de información.

El otorgar poder al estudiante implica transformar la habilidad conceptual y la conciencia del alumno, lo cual conlleva un grado de amenaza para el docente, puesto que, como señalan Harley y Burrows (1992), provoca no sólo la pérdida de control sobre la organización estructural de la actividad académica, sino de los procesos intelectuales. El investir de poder a los estudiantes equivale a involucrar al consumidor en fijar estándares, y la calidad es juzgada en términos de la democratización del proceso y no solamente del resultado.

Desde otro ángulo, es posible afirmar que el dotar de poder al estudiante, junto con la noción de "valor agregado", se acerca a la definición de excelencia que se dio antes, es decir hacer las cosas bien, puesto que una institución excelente es aquella que tiene el mayor impacto o agrega el mayor valor al desarrollo personal e intelectual de los estudiantes (Astin, 1990).

1.4.6. Retos a futuro

Es necesario determinar cuáles son los temas relevantes sobre la calidad en la educación superior, que se discuten actualmente en los organismos internacionales. En enero de 1996, en París se celebró la reunión del "Grupo Asesor en Educación Superior de UNESCO", y allí se identificaron grandes temas para el debate internacional, tales como los siguientes:

- La educación superior y sus objetivos en el umbral del siglo XXI
- La integración entre docencia e investigación

- Medidas para asegurar la democratización y a la vez promover la calidad de la educación superior
- La diversificación de los sistemas de educación superior y su vinculación con el sector productivo
- El impacto de la globalización en los planes y programas de estudio de las instituciones de educación superior

El documento del Banco Mundial "La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia" (Washington, D.C., junio 1995), examina la situación actual y las perspectivas de la educación, haciendo énfasis en su calidad, pertinencia y financiamiento. Este documento tiene impacto sobre el objeto de estudio de esta investigación, dado que las tesis formuladas por el Banco Mundial influyen directamente en las políticas gubernamentales, y se convierten en requisito exigido para el otorgamiento de créditos. Algunos temas de interés son los siguientes:

- Reconocer la importancia de la educación superior para el desarrollo económico y social
- Estimular una mayor diversificación de las instituciones públicas de educación superior, e incluir el desarrollo de instituciones privadas
- Proporcionar incentivos a las instituciones públicas, con la finalidad de que diversifiquen sus fuentes de financiamiento, incluyendo el cobro de aranceles a los estudiantes y la vinculación del financiamiento del Estado a la mejora del rendimiento académico e institucional
- Introducir políticas explícitamente diseñadas para dar prioridad al mejoramiento de la calidad y al fomento de la equidad
- Establecer sistemas de competencia o concursos sobre la base de la calidad y eficiencia, tanto en universidades públicas como privadas, para el financiamiento de la investigación

- Establecer como objetivos prioritarios en la reforma de la educación superior:
a). incrementar la calidad de la enseñanza y la investigación; b). mejorar la respuesta de la educación superior a las demandas del mercado laboral y a las cambiantes demandas económicas; c). incrementar la equidad
- Dirigir el financiamiento del Banco a apoyar los esfuerzos para hacer la educación superior más eficiente a menor costo
- Orientar los préstamos a la reforma de los sistemas de educación superior, el desarrollo institucional y el mejoramiento de la calidad

Otro documento de la UNESCO "Documento de política para el cambio y el desarrollo de la educación superior" (París, febrero, 1995), pretende poner en un lugar prioritario de la agenda nacional el tema de la educación y suscitar una renovación del apoyo a la educación superior a nivel mundial, como el instrumento por excelencia para alcanzar el desarrollo humano sustentable.

El documento es explícito en solicitar a las instituciones de educación superior que elaboren, en consulta y coordinación con todos los sectores que tienen que ver con ella, "una nueva visión " de sus objetivos, tareas y funcionamiento, de cara al nuevo siglo. Los temas de interés para el objeto de estudio son:

- Una de las tendencias que debe ser apoyada por todos los medios disponibles es la diversificación, pero para obtener el apoyo se debe garantizar la calidad de las instituciones y programas
- Se deben reexaminar las relaciones entre la educación superior y la sociedad civil y, de manera particular, entre la educación superior, el universo de trabajo y el sector productivo
- El sistema de educación superior debe ser suficientemente flexible para hacerle frente a los retos de un mercado de trabajo rápidamente cambiante.

- Las instituciones de educación superior deben resaltar los valores éticos y morales en la sociedad, procurando despertar un espíritu cívico activo y participativo entre los futuros graduados
- Deben existir relaciones constructivas entre Estado y Universidad, como requisito para el proceso de transformación de la educación superior, estas relaciones se fundamentan en el respeto a la libertad académica y a la autonomía institucional
- Como tarea relevante se destaca el esfuerzo especial para renovar los métodos de enseñanza - aprendizaje y destacar el lugar de la docencia.
- La universidad debe ser un lugar donde se imparta una formación de alta calidad, que prepare a los estudiantes para desenvolverse de manera eficiente y efectiva en una amplia gama de funciones y actividades cívicas y profesionales
- Un ámbito de aprendizaje fundamentado solo en la calidad y conocimiento, que le inculque a los futuros graduados el compromiso de seguir buscando el conocimiento y el sentido de responsabilidad para poner su formación al servicio del desarrollo social

Los aportes documentales enfocan tres elementos comunes:

a) La diversificación

La universidad deberá flexibilizar sus estructuras académicas y métodos de enseñanza, además, evolucionar hacia la integración de un sistema nacional de educación superior universitaria. La educación superior como sistema debe ser un centro de educación permanente para la formación, actualización y el reentrenamiento.

b) La innovación

El paradigma de la educación superior actual responde a la sociedad industrial, que está en proceso de profunda mutación, pero que aún no da paso a la sociedad postmoderna, que Alvin Toffler (1994), denomina "la sociedad del conocimiento", otros autores se refieren en este sentido a "la sociedad de la información". La innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y de la creatividad, lo cual representa promover la transformación curricular y en los métodos de enseñanza - aprendizaje.

c) La demanda de mercado

Respecto de la relevancia y competitividad de los graduados. La relación con el mercado de trabajo se basa en la naturaleza cambiante de los empleos, que demandan conocimientos y destrezas en constante renovación y evolución. Se requiere un sistema de educación superior lo suficientemente flexible para hacer frente a un mercado de trabajo rápidamente cambiante.

El documento de UNESCO sostiene, "nos encontramos en una época en que ya no se puede aplicar más la ecuación 'título = trabajo', se espera que la educación superior produzca egresados que no sólo puedan ser buscadores de trabajo, sino también empresarios de éxito y creadores de empleo". Sostienen entre otros los siguientes puntos de vista:

- Durante todo este tiempo, las empresas y las escuelas le han dado peces a la gente, pero no los han enseñado a pescar.
- Se ha enseñado todo tipo de conocimientos, pero no se ha enseñado cómo generar nuevos conocimientos.
- Se ha enseñado inclusive dónde y cómo encontrar todo tipo de conocimientos, pero no a combinarlos para obtener nuevos conocimientos.

- Se han enseñado las reglas de cómo pensar lógicamente, pero no se ha enseñado a producir pensamientos nuevos.
- Se ha enseñado todo tipo de pensamientos, pero no el proceso y la mecánica para llegar a ellos.
- Se ha enseñado a creer ciegamente en un paradigma, pero no se ha enseñado a romper con él y a crear nuevos.
- La enseñanza ha creado conformes, pero el mundo actual es y será de los eternos inconformes.

Finalmente, como conclusión, es representativo citar el párrafo del libro "La educación superior en el umbral del siglo XXI" del Dr. Carlos Tünnermann (1996): "La instalación en el futuro y la incorporación de la visión prospectiva, harán que la educación superior contribuya a la elaboración de los proyectos futuros de la sociedad, inspirados en la solidaridad, en la equidad y en el respeto del ambiente. Philip Coombs llega a sostener que las universidades no tienen otra opción real sino atender estas nuevas necesidades porque, si "dejan de hacerlo, se hallarán otras maneras de atender estas demandas y las universidades que funcionen mal y no respondan a estas presiones terminarán, como los dinosaurios, siendo piezas de museo". No olvidemos que hoy en día las universidades no tienen el monopolio de la enseñanza superior ni de la investigación".

1.5. FORMACION PROFESIONAL

1.5.1. LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN EL PERÚ

Recogemos los planteamientos teóricos de Moromi Nakta, Hilda ²¹. Ella precisa conceptos sumamente importantes en la base teórica de su estudio que

²¹ Tesis: "La Influencia de la ejecución curricular y el uso de medios y materiales en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios" Maestría en Educación, mención Administración de la Educación Universitaria, UNMSM, Facultad de Educación. Lima 2002.

tomaremos como referencia en este acápite para analizar y proponer algunos aspectos relacionados a la formación profesional de los administradores.

1.5.1.1. La Universidad: fines y rol en el contexto actual.

La misión de la universidad se define en los ámbitos cultural, de investigación científica, de formación profesional y proyección social plasmado en el Perú en la ley Universitaria 23733 y en sus respectivos Estatutos.

Las universidades por tanto deben estar en permanente contacto con los adelantos científicos y tecnológicos, con la realidad social y con los conceptos de economía globalizada de la actualidad. Los problemas sociales, la falta de empleo y la crisis en la educación, en una economía de mercado obliga a ser eficientes a fin de ser competitivos.

Moromi afirma que, según Peter Drucker, el cambio fundamental se ha producido en el campo del conocimiento y por consiguiente éste plantea un mayor desafío para la educación. Se requiere producir un capital humano que enfrente estos nuevos desafíos, papel que debe ser asumida por la universidad.

La Universidad se funda en 4 valores: autonomía, igualdad, libertad y excelencia, esta última sirve de base a la pretendida "calidad" que debe tener toda enseñanza universitaria. La creciente exigencia de garantía de calidad se da en el mundo moderno con el aumento cada vez mayor de oferta educativa en el mercado y, surge entonces la imperiosa necesidad de un sistema de evaluación y acreditación de las Instituciones de formación profesional y de Educación superior.

En nuestro país existe una gran oferta de egresados y profesionales y consecuentemente una gran preocupación por la real calidad de ellos. Entonces una

de las mayores preocupaciones actuales no sólo de la Universidad sino de la sociedad, es la calidad de la educación superior que implica necesariamente a la docencia universitaria.

1.5.1.2. Calidad y acreditación universitaria

Desde la época de la universidad medieval, se ha utilizado los exámenes, como herramienta para determinar la calidad e idoneidad de los candidatos a profesionales, cuyo objetivo era certificar o acreditar a personal enterado en la profesión. La evaluación está socialmente determinada y a su vez estos resultados condicionan a la sociedad. Sin embargo, tales certificaciones siempre han tenido como materia cuestionable y opinable, a las calificaciones.

La calidad universitaria se mide por los cambios experimentados en la toma de conciencia de la importancia del conocimiento como factor de crecimiento y desarrollo de los países, del mismo modo debe considerarse las fortalezas que fundamentan su existencia, que debe reflejarse en los objetivos logrados como prueba de la calidad y que constituyen la "imagen institucional". Por tanto, la acreditación se dirige a la evaluación de los resultados del quehacer universitario y su relación con el contexto social. Entonces desde el marco conceptual hasta el marco referencial, espacial e histórico, hace recoger esta visión y las potencialidades de los recursos que posee. Luego el papel de la Universidad es además de formativo, el de promoción y desarrollo nacional. Pero en realidad la masificación no sólo de las Universidades Nacionales, sino de las privadas, con gran cantidad de estudiantes de conformación heterogénea, ha ocasionado la consiguiente posibilidad de bajo nivel de rendimiento, sumando a esto muchas veces el poco estímulo económico y de investigación. Sin embargo, siempre existe un potencial humano que adicionalmente a las limitaciones de los recursos físicos, tecnológico, etc., ha permitido su sobrevivencia, entonces deber ser por tanto potencializadas y optimizadas en base a

los principios administrativos para lograr la eficacia y eficiencia del sistema y determinar el manejo con los criterios técnicos y científicos que se ha dado poco hasta la fecha.

1.5.2. EL CURRÍCULO UNIVERSITARIO

Se puede definir el currículo, como el conjunto de experiencias relacionadas con el proceso de Enseñanza-Aprendizaje (E-A). Etimológicamente el término proviene del latín que significa correr, trayectoria, camino., por tanto, se refiere al camino que hay que recorrer.

Una ampliación conceptual según Peñaloza "el currículo tiene como fin la plasmación de la concepción educativa, la misma que constituye el marco teleológico de su operatividad. Para hablar de currículo hay que partir de qué entendemos por educación, precisar cuáles son sus condiciones sociales, culturales, económicos etc. Su real función es hacer posible que los educandos desenvuelvan las capacidades que como personas tienen, se relacionen con el medio social e incorporen la cultura de su época y de su pueblo".

Según el mismo autor La educación es el fin, la concepción que se tiene y el currículo es el medio para llegar a ese fin, a través de los planes de estudio y el diseño de los componentes que viene a ser la estructura de la tecnología educativa.

En cuanto a otras definiciones de currículo existen infinidad de conceptos como es: sinónimo de planes y programas, como producto, como proceso, como disciplina, otras concepciones académicas se refiere a él como señalador del propio potencial o desarrollo individual, etc.

En el caso de la Universidad el proceso tiene como finalidad la formación de profesionales para actuar al servicio de la sociedad en la cual está inmersa y al que debe contribuir en la solución de problemas y al mejoramiento de las condiciones humanas.

Los currículos por tanto deben estar acordes con el diagnóstico de la realidad, definido en el perfil y a través de él, concretarse la formación académico profesional. Debe estar adecuadamente elaborado para permitir la evaluación permanente.

Peñaloza señala que "...tradicionalmente la currícula profesional han sido cognoscitiva, y su estructura era simple: un listado de las diversas disciplinas científicas indispensables para adquirir los conocimientos que atañen a una profesión, las instituciones educativas han instalado la idea que "educar" = dar conocimientos, y es la manera como los docentes conciben su "misión".

El currículo integral está compuesto por Áreas de conocimiento (formación general y profesional,), de prácticas profesionales, de actividades no cognoscitivas, de orientación y consejería y de investigación.

El currículo entonces tiene una intencionalidad, se dirige a algo, dinamizar el desarrollo integral de los educandos, como persona y como sociedad organizada.

1.5.2.1. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO CURRÍCULAR

Se entiende por "diseño curricular" la delineación de una secuencia estructurada y dinámica de procesos en los que se articulan los elementos y los sujetos que intervienen en la planificación curricular, presentando un marco que permite visualizar el ordenamiento y la articulación de los procesos y los elementos así como la interacción de los sujetos. Los procesos de planificación son: La previsión:

formulación de planteamientos básicos, investigación curricular y programación curricular. La realización: Implementación curricular y ejecución curricular, el control o evaluación curricular.

Gil M.G.²² menciona como metodología para el diseño y elaboración del currículo la identificación de dos componentes básicos: la concepción curricular (conjunto de valores y orientaciones filosóficas que dan sentido pedagógico al diseño y a la ejecución del currículo) y la tecnología curricular como aspecto instrumental de la tecnología educacional

1.5.2.2. ELEMENTOS, PROCESO Y SUJETOS DEL CURRÍCULO

A. Elementos del currículo

Se ha identificado los siguientes elementos del currículo:

- Objetivos curriculares, que son formulaciones en términos concretos y operativos de aquello que se espera que los educandos logren a través de experiencias de aprendizaje., resultado previsto
- Contenidos: Conjunto de mensajes provenientes de la cultura universal, seleccionados y organizados en función del logro de los fines y objetivos de la educación de una sociedad concreta.
- Métodos: Conjunto de procedimientos que se utilizan para organizar y conducir el trabajo educativo, con el fin de hacerlo cada vez más eficiente, en función del logro de objetivos.
- Medios: todos aquellos canales a través de los cuales se comunican los mensajes: La palabra hablada, La escrita (textos y libros en general, lámina, gráficos, revistas, periódico etc.), Audiovisuales estáticos: pizarra y

²² GIL. M.G. Bases y Propuestas para la Reestructuración Curricular. Asamblea Nacional de Rectores. Lima, 1998.

retroproyector, diapositivas y fotografías. Sonoros: cintas, discos, radio
Audi-visuales móviles: cine, televisión, video Tipo escénico: teatro, juego de roles. Aparatos e instrumentales propios de los talleres y laboratorios, incluso los modelos y simuladores. Computadoras y máquinas de enseñar.

B. Procesos - planificación curricular

- Formulación de planteamientos básicos: política curricular
- Investigación curricular: Obtención de conocimientos válidos sobre el currículo en su conjunto
- Programación curricular: previsión de acciones educativas concretas y su distribución en el tiempo
- Implementación curricular: Adquirir, producir y poner en condiciones de funcionamiento todos los elementos programados.
- Ejecución curricular: proceso de realización de las acciones educativas programadas, interacción entre sujetos y elementos
- Evaluación curricular; formulación de juicios válidos sobre el currículo como conjunto, elementos, procesos y sujetos.

C. El Plan de Estudios

Esta referido al conjunto de objetivos de aprendizaje operacionalizados convenientemente, agrupados en unidades funcionales y estructurados de tal manera que conduzcan a los estudiantes a alcanzar un nivel universitario de dominio de una profesión.

Para la elaboración de un plan de estudios, no se puede afirmar que exista "una" metodología única. Taba, citado por Moromi, propone el diagnóstico de necesidades para la elaboración de planes de estudios. La teoría curricular modular basada en objetos de transformación intenta articular la problemática por categorías

propias. Tyler, también citado por Moromi, establece los fundamentos como el diagnóstico de necesidades, el estudio comparativo, seguimiento de egresados y análisis de la práctica profesional.

La organización de un plan de estudios puede ser el tradicional con asignaturas o modernos por módulos.

En la estructuración curricular organizada por asignaturas, se programa un número determinados de horas semanales que en términos reales puede llegar ser de 2 a 3 horas por cada una de ellas. el alumno lleva varias materias simultáneamente, obteniendo acumulación de información y requiriendo contar con tiempo suficiente para organizar su esquema conceptual.

La evaluación del currículo comprende la evaluación del aprendizaje cuyo indicador puede ser relacionado a las calificaciones como expresión del rendimiento.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DESCRIPTIVAS Y ANALITICAS

2.1. GENERALIDADES

Los resultados de la investigación que a continuación se presentan están constituidos por los datos recopilados a las fuentes primarias de investigación, procesados y analizados de acuerdo a los criterios de análisis establecidos en el planteamiento del estudio.

Con el numeral 2.2, se realiza un análisis descriptivo de los cambios paradigmáticos del entorno global de acuerdo a la percepción de los profesionales y estudiantes de administración. En esta parte, se analizan las tendencias genéricas de las respuestas tanto de profesionales como de estudiantes respecto a los distintos cambios paradigmáticos del entorno global, considerando una banda de respuestas alternativas de acuerdo al método de Likert, con 5 alternativas, que va desde, "completamente falso" a "completamente verdadero", y cuya suma de puntuaciones permitió calcular promedios finales para facilitar el análisis. (1ra. Hipótesis descriptiva).

Con el numeral 2.3. se analiza la respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno global, de acuerdo a la percepción de 136 estudiantes encuestados, pertenecientes a los últimos ciclos de la carrera profesional de administración. (2da. Hipótesis descriptiva)

Con el numeral 2.4, se analizan las características de la acción laboral de los profesionales en administración, tomando como base una muestra de 130

profesionales de distintas organizaciones públicas y privadas de la ciudad del Cusco. (3ra. Hipótesis descriptiva).

Con el numeral 2.5, se describe y analiza la presión que ejercen los cambios del entorno global en las organizaciones en las cuales los profesionales en administración trabajan, con base en la encuesta aplicada a los propios profesionales en administración. (3ra. Hipótesis descriptiva).

Con el numeral 2.6, se realiza el estudio estadístico-correlacional y validación de hipótesis de las tres principales variables señaladas en la hipótesis analítica, es decir: los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral o presión que reciben las organizaciones del entorno global y la formación profesional de los administradores como respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno global. Se presentan varios tipos de análisis utilizando los instrumentos estadísticos de: coeficiente de correlación y coeficiente de determinación, así como la prueba T de muestras relacionadas, evidenciando que existe una relación directa entre dichas variables. (Hipótesis analítica).

2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS PARADIGMATICOS DEL ENTORNO GLOBAL DESDE LA PERCEPCION DE LOS PROFESIONALES Y ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION

2.2.1. PROFESIONALES

Tabla Nº 13

Percepción general de los profesionales respecto a los Cambios paradigmáticos del entorno global

Afirmaciones 1 al 10 de la encuesta	Completa- mente Falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdader o	Completa- mente verdadero
1	7.7%	18.5%	18.5%	52.3%	3.1%
2	3.1%	3.1%	7.7%	60.0%	26.2%
3		1.5%	13.8%	49.2%	35.4%
4		1.5%	15.4%	56.9%	26.2%
5	7.7%	10.8%	27.7%	38.5%	15.4%
6	1.5%	9.2%	26.2%	49.2%	13.8%
7	1.5%	9.2%	16.9%	46.2%	26.2%
8	3.1%	7.7%	23.1%	56.9%	9.2%
9	4.6%	10.8%	23.1%	52.3%	9.2%
10		4.6%	23.1%	52.3%	20.0%
Promedio	4.6%	13.9%	22.4%	50.8%	8.5%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Estos resultados indican claramente que la mayor parte de los profesionales en administración considera como verdadero o completamente verdadero los cambios paradigmáticos ocurridos en el entorno global señalados en la primera parte de la encuesta. Lo que indica que efectivamente el mundo empresarial viene experimentando un proceso de transformación como consecuencia de la globalización mundial, lo cual es percibido claramente por los profesionales de la administración.

Tabla N° 14*Percepción de los profesionales respecto a los nuevos modelos organizacionales*

Afirmaciones 11 al 20 de la encuesta	Completa mente Falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdade ro	Completa mente verdadero
11	1.5%	6.2%	15.4%	47.7%	29.2%
12	3.1%	12.3%	20.0%	40.0%	24.6%
13		1.5%	20.0%	61.5%	16.9%
14		6.2%	15.4%	60.0%	18.5%
15		15.4%	21.5%	55.4%	7.7%
16		4.6%	13.8%	61.5%	20.0%
17		7.7%	16.9%	47.7%	27.7%
18		3.1%	12.3%	52.3%	32.3%
19		4.6%	24.6%	55.4%	15.4%
20		10.8%	30.8%	53.8%	4.6%
Promedio	1.50%	8.50%	23.10%	50.75%	16.90%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

De igual manera, aunque con menos intensidad, los profesionales están de acuerdo en afirmar que en la actualidad han surgido nuevas formas y modelos organizacionales, particularmente en el mundo empresarial. Entre estos modelos organizacionales se encuentran las organizaciones globales, las cibercorporaciones, organizaciones perfectas, organizaciones orientadas principalmente a servicios, organizaciones predominantemente comunitarias y organizaciones paradójicas; todas actuando de manera alternada o simultánea, pero en general modificando sustancialmente las relaciones internas y externas de las organizaciones empresariales.

Tabla N° 15

Percepción de los profesionales respecto a las Competencias profesionales y agendas empresariales

Afirmaciones 21 al 30 de la encuesta	Completa mente Falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdade ro	Completa mente verdadero
21	3.1%	6.2%	23.1%	64.6%	3.1%
22		4.6%	23.1%	58.5%	13.8%
23	1.5%	3.1%	23.1%	61.5%	10.8%
24	1.5%	12.3%	27.7%	52.3%	6.2%
25		13.8%	21.5%	50.8%	13.8%
26	1.5%	7.7%	29.2%	49.2%	12.3%
27	1.5%	1.5%	21.5%	60.0%	15.4%
28	1.5%	4.6%	18.5%	63.1%	12.3%
29	1.5%	13.8%	18.5%	52.3%	13.8%
30		6.2%	32.3%	55.4%	6.2%
Promedio	2.3%	7.0%	26.2%	56.9%	7.7%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

De igual modo, la mayor parte de los profesionales está de acuerdo con las afirmaciones que señalan cambios en las competencias profesionales y agendas empresariales en las organizaciones. Son muy pocos los profesionales que consideran que estos cambios no se estén efectuando, lo que hace evidente que en la actualidad ya no son suficientes las competencias profesionales ni las agendas empresariales convencionales. Hay necesidad de abordar nuevos problemas con nuevas capacidades y competencias.

Tabla Nº 16

Percepción de los profesionales respecto a la presión que ejercen los Cambios paradigmáticos del entorno global en su organización laboral

Afirmaciones 31 al 36 de la encuesta	Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Total mente
31. Globalización	12.3%	10.8%	26.2%	44.6%	6.2%
32. Información y comunicación	1.5%	9.2%	18.5%	47.7%	23.1%
33. Declinación de la sociedad industrial	10.8%	16.9%	29.2%	38.5%	4.6%
34. Nuevo orden industrial	12.3%	21.5%	38.5%	21.5%	6.2%
35. Conducción	4.6%	15.4%	50.8%	24.6%	4.6%
36. Naturaleza del cambio	3.1%	10.8%	29.2%	44.6%	12.3%
Promedio	7.4%	14.1%	32.1%	36.9%	9.5%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Si bien la mayor parte de los profesionales encuestados está de acuerdo en afirmar que en el mundo actual se han presentado enormes cambios paradigmáticos en el entorno global, existe una diferencia significativa entre los cambios del entorno y los cambios ocurridos en sus propias organizaciones. En este último caso, los profesionales de la administración perciben que en sus organizaciones no se han presentado aún cambios paradigmáticos sustanciales en la misma proporción e intensidad que en el entorno. Hay una mayoría relativa 36.9% + 9.5% que señala algunas influencias y cambios, pero la mayor parte de ellos considera que dichos cambios no se han presentado aún en su organización laboral de manera significativa, lo que evidenciaría que existe un desfase en la velocidad de los cambios respecto al entorno global.

TABLA Nº 17

Percepción de los profesionales de Administración respecto a la presión que ejercen los nuevos modelos organizacionales en su organización laboral

Afirmaciones 37 al 42 de la encuesta	Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Total mente
37. Organizaciones globales	6.2%	6.2%	24.6%	41.5%	21.5%
38. Cibercorporaciones	16.9%	18.5%	23.1%	29.2%	12.3%
39. Organizaciones perfectas	12.3%	24.6%	27.7%	29.2%	6.2%
40. Organizaciones orientadas a servicios	6.2%	21.5%	24.6%	38.5%	9.2%
41. Organizaciones comunitarias	3.1%	12.3%	36.9%	38.5%	9.2%
42. Organizaciones paradójicas	1.5%	15.4%	26.2%	47.7%	9.2%
Promedio	7.7%	16.4%	27.2%	37.4%	11.3%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Nuevamente se observa que existe una mayoría relativa pero no absoluta de profesionales que perciben el surgimiento de nuevas formas de organización al interior de sus organizaciones, pero la mayoría considera que sus organizaciones no han ingresado aún en el uso de los nuevos modelos organizacionales que trae el proceso de globalización. Es verdad que algunas organizaciones privadas e incluso públicas han intensificado su nivel de comunicación por vía electrónica, la inserción de la opinión pública y las organizaciones sociales en el desarrollo de sus actividades, así como un mayor énfasis en los servicios que prestan, sin embargo, ello no parece aún ser insuficiente respecto a la velocidad con que surgen los nuevos modelos organizacionales en el mundo global.

Tabla N° 18

Percepción de los profesionales de Administración respecto a la presión que ejercen las Nuevas Competencias profesionales y agendas empresariales en su organización laboral

Afirmaciones 43 al 47 de la encuesta	Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Total mente
43. Organización	7.7%	20.0%	41.5%	26.2%	4.6%
44. Estrategias		10.8%	18.5%	55.4%	15.4%
45. Valores		1.5%	15.4%	61.5%	21.5%
46. Recursos	3.1%	7.7%	46.2%	33.8%	9.2%
47. Nuevas agendas empresariales	6.2%	21.5%	40.0%	27.7%	4.6%
Promedio	4.6%	16.9%	30.0%	39.3%	9.2%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Existe una mayoría de profesionales que sostiene que aún no se han desarrollado nuevas competencias profesionales ni nuevas agendas empresariales en su organización, aunque no todos afirman lo mismo, existe una parte de profesionales (39.3% + 9.2%) quienes señalan que de una o otra forma sus organizaciones laborales se han visto obligadas a introducir nuevas competencias profesionales y agendas empresariales en respuesta a las características del entorno global.

2.2.2. ESTUDIANTES

¿Cuál es la percepción de los estudiantes de los últimos ciclos de administración (8^{avo} al 10^{mo}) respecto a los cambios paradigmáticos del entorno global y el surgimiento de nuevos modelos organizacionales, nuevas competencias profesionales y agendas empresariales? Veamos sus respuestas:

Tabla N° 19

Percepción general de los estudiantes respecto a los Cambios paradigmáticos del entorno global

Afirmaciones 1 al 10 de la encuesta	Completa mente Falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdade ro	Completa mente verdadero
1	7.4%	8.8%	39.0%	34.6%	10.3%
2		2.9%	14.0%	52.9%	30.1%
3	0.7%	1.5%	9.6%	47.8%	40.4%
4	0.7%	4.4%	21.3%	47.1%	26.5%
5	0.7%	8.1%	28.7%	48.5%	14.0%
6	1.5%	5.1%	30.1%	44.9%	18.4%
7	0.7%	3.7%	20.6%	54.4%	20.6%
8		4.4%	27.9%	51.5%	16.2%
9	2.2%	14.0%	28.7%	40.4%	14.7%
10	0.7%	2.9%	10.3%	61.8%	24.3%
Promedio	4.1%	5.9%	24.7%	48.2%	17.3%

Fuente: Encuesta aplicada los estudiantes de Administración

Podemos observar que al igual que los profesionales en administración, los estudiantes de los últimos ciclos perciben que en la actualidad el mundo está cambiando aceleradamente y que la globalización, la comunicación e información, la declinación de la sociedad industrial, el nuevo orden industrial, la conducción de las organizaciones y la misma naturaleza del cambio, son entre otros, los hechos más significativos, que caracterizan la transformación de mundo actual y a los cuales las organizaciones locales o nacionales no pueden sustraerse, viéndose afectadas de una u otra forma.

Tabla N° 20

Percepción general de los estudiantes respecto a los nuevos modelos organizacionales

Afirmaciones 11 al 20 de la encuesta	Completa mente Falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdade ro	Completa mente Verdadero
11	0.7%	7.4%	11.0%	48.5%	32.4%
12	2.2%	20.6%	21.3%	40.4%	15.4%
13		4.4%	22.8%	52.9%	24.3%
14		2.9%	19.9%	52.9%	24.3%
15	3.7%	6.6%	23.5%	50.0%	16.2%
16		3.7%	10.3%	56.6%	29.4%
17		2.2%	14.0%	53.7%	30.1%
18		2.2%	12.5%	44.9%	40.4%
19	1.5%	0.7%	17.6%	54.4%	25.7%
20	0.7%	5.6%	10.7%	52.6%	30.9%
Promedio	0.7%	6.5%	10.9%	50.6%	31.7%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Una gran mayoría de estudiantes del 8º al 10º ciclo de administración considera que efectivamente están emergiendo nuevos modelos organizacionales en el conjunto de las instituciones empresariales y sociales. Hay que tomar en cuenta que entre los modelos organizacionales mencionados se encuentran las organizaciones globales, cibercorporaciones, organizaciones perfectas, organizaciones orientadas a servicios, organizaciones comunitarias, organizaciones paradójicas que fueron materia de exposición en el marco teórico. Los estudiantes perciben que hay un cambio en los modelos organizacionales en todas las instituciones en general.

Tabla N° 21

Percepción general de los estudiantes respecto a las Nuevas Competencias Profesionales y Agendas Empresariales

Afirmaciones 21 al 30 de la encuesta	Completa mente Falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdade ro	Completa mente verdadero
21	2.2%	6.6%	33.1%	52.2%	5.9%
22		3.7%	18.4%	55.9%	22.1%
23		2.2%	19.9%	61.8%	16.2%
24	1.5%	8.1%	34.6%	39.7%	16.2%
25		5.9%	19.1%	51.5%	23.5%
26	0.7%	5.1%	25.7%	56.6%	11.8%
27		4.4%	19.9%	57.4%	18.4%
28	0.7%	2.2%	19.9%	60.3%	16.9%
29	1.5%	11.8%	32.4%	46.3%	8.1%
30	0.7%	5.1%	31.6%	50.0%	12.5%
Promedio	1.5%	5.9%	32.4%	51.1%	9.2%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Aproximadamente el 60% de estudiantes encuestados coincide en afirmar que los cambios paradigmáticos del entorno laboral también modifican las competencias profesionales de los administradores y las agendas empresariales de las organizaciones. Esto plantea nuevos retos, no solamente para las empresas, sino para las instituciones de formación profesional, y para los propios profesionales y estudiantes. Si un estudiante es formado para desarrollar competencias que el entorno laboral ya no requiere, ocurre un desfase, que puede ocasionar dificultades de adaptación e inserción laboral, a menos que se recurra adicionalmente a procesos intensivos de capacitación y actualización.

2.3. RESPUESTA DE LAS UNIVERSIDADES FRENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO GLOBAL DESDE LA PERCEPCION DE LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION

Tabla N° 22

Percepción de los estudiantes respecto a la correspondencia entre su formación profesional y los cambios paradigmáticos del entorno global

Afirmaciones 31 al 36 de la encuesta	Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Total mente
31. Globalización	0.7%	20.6%	40.4%	33.8%	4.4%
32. Información y comunicación	6.6%	30.9%	35.3%	22.8%	4.4%
33. Declinación de la sociedad industrial	11.0%	22.1%	43.4%	19.9%	3.7%
34. Nuevo orden industrial	11.8%	24.3%	40.4%	19.1%	4.4%
35. Conducción	6.6%	25.7%	41.2%	22.1%	4.4%
36. Naturaleza del cambio	2.2%	27.2%	45.6%	17.6%	7.4%
Promedio	1.5%	23.9%	43.0%	25.7%	5.9%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Aproximadamente un poco menos de la mitad de los encuestados (43%) no está seguro de sus respuestas, lo cual significaría que algo de verdad y algo de falso encierran las afirmaciones señaladas en la encuesta, pero existe un tercio (25.7% + 5.9%) de ellos que señala claramente que existe correspondencia entre los cambios paradigmáticos y la formación profesional y un cuarto (23.9% + 1.5%) de los mismos que señala que no existe una correspondencia.

En general, estos resultados evidenciarían que existe una proporción significativa de estudiantes que no encuentran una correspondencia entre lo que ocurre fuera de la universidad y lo que reciben como formación profesional, y que las grandes transformaciones del entorno global no están siendo abordadas de una manera directa, amplia y clara en las aulas universitarias, particularmente en las carreras de administración.

Tabla N° 23

Percepción de los estudiantes respecto a la correspondencia entre su formación profesional y los nuevos modelos organizacionales

Afirmaciones 37 al 42 de la encuesta	Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Total mente
37. Organizaciones globales	0.7%	19.1%	44.1%	29.4%	6.6%
38. Cibercorporaciones	19.9%	22.8%	37.5%	16.2%	3.7%
39. Organizaciones perfectas	3.7%	27.9%	38.2%	25.7%	4.4%
40. Organizaciones orientadas a servicios	0.7%	15.4%	43.4%	33.8%	6.6%
41. Organizaciones comunitarias	4.4%	22.8%	44.1%	24.3%	4.4%
42. Organizaciones paradójicas	0.7%	17.6%	54.4%	25.0%	2.2%
Promedio	5.0%	20.9%	43.6%	25.7%	4.7%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

Lo mismo, aunque de manera más acentuada. La percepción de los estudiantes respecto a la correspondencia entre su formación profesional y los nuevos modelos organizacionales emergentes como consecuencia de los cambios del entorno global es baja; lo que evidenciaría también la falta de una mayor sincronía entre los objetivos, contenidos, experiencias universitarias y temas de discusión académica y los modelos organizacionales que surgen realmente en la actividad empresarial, a fin de que los fenómenos y hechos de la realidad sean abordados con sentido crítico y científico por los estudiantes.

Tabla N° 24

Percepción de los estudiantes respecto a la correspondencia entre su formación profesional y las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales

Afirmaciones 41 al 47 de la encuesta	Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Total mente
43. Organización	2.9%	27.2%	37.5%	27.2%	5.1%
44. Estrategias	6.6%	16.2%	41.2%	32.4%	3.7%
45. Valores	4.4%	16.9%	41.9%	29.4%	7.4%
46. Recursos	3.7%	15.4%	41.2%	30.9%	8.8%
47. Nuevas agendas empresariales	3.7%	22.8%	41.9%	23.5%	8.1%
Promedio	3.3%	25.0%	39.7%	25.4%	6.6%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales de Administración

La tendencia de las respuestas es prácticamente la misma que en los items anteriores. Los estudiantes de administración observan que la formación académica que reciben esta poco relacionada con el surgimiento de nuevas competencias profesionales y agendas empresariales. Existen nuevos enfoques, nuevas capacidades y nuevas actitudes y aptitudes que el administrador se ha visto en la necesidad de desarrollar frente a un mundo tan competitivo, cambiante, dinámico y complejo. Las mismas agendas empresariales se han visto trastocadas o modificadas sustancial o totalmente y estudiantes necesitan recibir una formación acorde con esas transformaciones.

2.3.1. ANALISIS DETALLADO DE LOS NIVELES DE RESPUESTA

Los siguientes resultados son producto de las encuestas aplicadas a los estudiantes de los últimos ciclos de Administración en ambas universidades de la ciudad del Cusco. Se han efectuado alrededor de 17 preguntas, cuyas respuestas analizaremos a continuación a fin de determinar en qué medida las universidades del Cusco están brindando una formación profesional acorde a las exigencias del entorno actual, particularmente en relación a los cambios paradigmáticos del entorno actual.

Tabla N° 25

Respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno global según la percepción de los estudiantes (encuesta aplicada a una muestra de 136 estudiantes) respecto a los cambios del entorno global

PREGUNTAS	NIVELES DE RESPUESTA EN PORCENTAJE					
	Nada	M.Poco	Poco	Mucho	Totalm.	Total
1. ¿En qué medida el tema de la globalización y sus innumerables consecuencias es abordado en su formación académica?	07	20.6	40.4	33.8	4.4	100.00
2. ¿En qué medida el desarrollo tecnológico e informático aplicado al mundo de los negocios es utilizado en el proceso de formación de los estudiantes de administración?	0.6	30.9	35.3	22.8	4.4	100.00
3. ¿Con qué profundidad se investiga en su carrera profesional los cambios y transformaciones de las organizaciones post industriales del mundo moderno?	11	22.1	43.4	19.9	3.7	100.00
4. ¿cuánto se conoce, investiga o enseña en su carrera profesional acerca de la gestión de organizaciones post industriales y cibercorporaciones?	11.8	24.3	40.4	19.1	4.4	100.00
5. ¿en qué medida se prepara a los estudiantes para gerenciar o conducir organizaciones modernas y post industriales?	6.6	25.7	41.2	22.1	4.4	100.00
6. ¿en qué medida se prepara a los estudiantes para gestionar la complejidad, los cambios acelerados, las incertidumbres y las paradojas de las organizaciones modernas?	2.2	27.2	45.6	17.6	7.4	100.00

Fuente: encuesta aplicada a los estudiantes de administración

De acuerdo a las respuestas de los estudiantes, podemos inferir que los cambios paradigmáticos del entorno global son poco o muy poco integrados en la formación profesional de los administradores, salvo el tema de la globalización y sus innumerables consecuencias que es relativamente un tema más abordado durante la formación profesional. Estos datos significan que las carreras profesionales de

administración necesitan enfatizar más el estudio de los cambios del entorno, en sus diferentes áreas, asignaturas y contenidos curriculares, especialmente los concernientes al desarrollo tecnológico, los cambios de las organizaciones postindustriales, el surgimiento de las cibercorporaciones, las organizaciones modernas, la gestión de organizaciones complejas en medio de situaciones paradójicas y de alta incertidumbre.

Tabla Nº 26*Respecto a los nuevos modelos organizacionales*

PREGUNTAS	NIVELES DE RESPUESTA EN PORCENTAJE					
	Nada	M.Poco	Poco	Mucho	Totalm.	Total
7. ¿Cuánto de la formación que recibió o recibe usted en la universidad le servirá para actuar en un contexto globalizado?	0.7	19.1	44.1	29.4	6.6	100.00
8. ¿Ha recibido Usted una formación orientada a conducir o gestionar ciber empresas en un mundo globalizado?	19.9	22.8	37.5	16.2	3.7	100.00
9. ¿Considera que su preparación académica es acorde a un mundo empresarial competitivo, con estructuras planas, sistemas de información y decisión en tiempo real, mejoramiento continuo y reingeniería?	3.7	27.9	38.2	25.7	4.4	100.00
10. ¿Durante sus estudios universitarios, con qué nivel de profundidad ha abordado el tema de las organizaciones orientadas a servicios?	0.7	15.4	43.4	33.8	6	100
11. ¿Considera usted que en su carrera profesional se aborda suficientemente el tema de las organizaciones comunitarias o la responsabilidad social de las empresas?	4.4	22.8	44.1	24.3	4.4	100.00
12. ¿cuánto de la formación académica recibida en la universidad le permitirá gerenciar empresas en un mundo complejo, inestable, impredecible?	0.7	17.6	54.4	25.0	2.2	100.00

Fuente: encuesta aplicada a los estudiantes de administración

Nuevamente las respuestas de los estudiantes nos llevan a pensar de que el tema de los modelos organizacionales no es abordado suficientemente en la formación profesional, salvo el énfasis puesto en las organizaciones orientadas a los servicios (pregunta 10) y el contexto globalizado de las organizaciones de hoy (pregunta 7), el resto de los modelos organizacionales es abordado poco o muy poco en la enseñanza o formación profesional, no se aborda mucho el tema de las ciber-empresas, las organizaciones planas, las organizaciones comunitarias, las organizaciones complejas, etc., lo cual conlleva a la necesidad de enfatizar aún más estas áreas tan dinámicas del desarrollo empresarial.

Tabla Nº 27

Respecto a las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales

PREGUNTAS	NIVELES DE RESPUESTA EN PORCENTAJE					Total m.	Total
	Nada	M. Poco	Poco	Mucho	Total m.		
13. ¿En qué medida su formación responde a la necesidad de una gestión dinámica para atender necesidades cambiantes y complejas, relacionando lo global y local a través del ciberespacio?	2.9	27.2	37.5	27.2	5.1	100.00	
14. ¿Durante su formación académica ha estudiado la aplicación de estrategias empresariales en contextos globalizados?	6.6	16.2	41.2	32.4	3.7	100.00	
15. ¿Los estudios abordan suficientemente el tema de los valores asociados al desarrollo económico y empresarial?	4.4	16.9	41.9	29.4	7.4	100.00	
16. ¿En su carrera Profesional se profundiza e investiga suficientemente acerca de los cuatro grandes grupos de capital: lo económico, lo humano, ¿lo social y la naturaleza como sistemas interdependientes?	3.7	15.4	41.2	30.8	8.8	100.00	
17. ¿En su formación académica aborda e investiga suficientemente las nuevas agendas gerenciales y competencias profesionales de los administradores?	3.7	22.8	41.9	23.5	8.1	100.00	

Fuente: encuesta aplicada a los estudiantes de administración

Como se podrá observar en el cuadro que antecede, las respuestas señalan preponderantemente la columna poco. Es decir, la formación profesional que vienen recibiendo actualmente según lo perciben los propios estudiantes de administración no contiene suficientes elementos que enfatizen la gestión dinámica y estrategias empresariales en contextos globalizados, los valores asociados al desarrollo económico y empresarial, los cuatro grandes grupos de capital, las nuevas agendas gerenciales, competencias profesionales, etc. En consecuencia, podemos señalar que existen razones para enriquecer las estructuras y contenidos curriculares a fin de adecuar la formación profesional a los cambios del entorno global.

2.4. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ACCION LABORAL DE LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACION

Tabla N° 28
Lugar de trabajo

Lugar	N°	%	% acumulada
Ciudad del cusco	128	98.46	98.46
Provincias del cusco	2	1.54	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

La mayor parte de los profesionales encuestados trabaja en la ciudad del Cusco. Esto obedece a la intencionalidad del estudio mas no a una distribución física de los profesionales en el ámbito departamental. Los dos profesionales de provincia se encontraban temporalmente trabajando en la ciudad, pero en realidad trabajan fuera de la misma de manera permanente.

Tabla N° 29*Tipo de organización*

Alternativas	N°	%	% acumulada
Pública	68	52.31	52.31
Privada	62	47.69	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

Esta distribución resulta interesante porque efectivamente una mayoría relativa de profesionales ejerce su actividad laboral en dependencias del estado, sin embargo, no es una mayoría abrumadora. Cabe mencionar que una parte de profesionales tienen su propio negocio o actividad empresarial.

Tabla N° 30*Sector económico en el que trabaja*

Sector	N°	%	% acumulada
Producción	14	10.77	10.77
Comercio	14	10.77	21.54
Servicios	94	72.31	93.85
Otros	8	6.15	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

La mayor parte de los profesionales ejerce su actividad laboral en el sector servicios, ello independientemente de que sea estatal o privado. Los profesionales que desarrollan su actividad profesional en el sector productivo son pocos. Este hecho constituye motivo de reflexión para quienes realizan actividades de formación profesional, pero también, constituye un indicador de que en nuestro país el sector servicios es el más dinámico. Dentro de este sector están considerados las instituciones públicas en general.

Tabla N° 31
Nivel de cargo que ocupa

Nivel	N°	%	% acumulada
Directivo-gerencial	14	10.77	10.77
Ejecutivo-profesional	62	47.69	58.46
Técnico-asistencial	38	29.23	87.69
Auxiliar	4	3.08	90.77
Otros	12	9.23	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

La concentración de los profesionales en administración se da principalmente en los niveles ejecutivo-profesional y técnico asistencial, con preponderancia del primero. No existen muchos profesionales ejerciendo cargos directivos o de alta gerencia, así como tampoco en niveles auxiliares. Los cargos ejecutivos son aquellos que ejercen algún grado de decisión, generalmente en niveles intermedios. Y por profesionales aquellos cargos que pertenecen generalmente al grupo ocupacional profesional en la administración pública. Los cargos técnico-asistenciales son aquellos que corresponden a cargos eminentemente técnicos y de apoyo.

Tabla N° 32
Área u órgano en el que trabaja

Alternativas	N°	%	% acumulada
Dirección	24	18.46	18.46
Línea	32	24.62	43.08
Apoyo	38	29.23	72.31
Asesoría	10	7.69	80.00
Control	26	20.00	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

La mayor parte de los profesionales ejerce cargos en órganos de apoyo, línea y control, pocos en dirección y muy pocos en órganos de asesoría. En consecuencia, no existe una concentración marcada de profesionales en determinados órganos empresariales. Aunque el hecho de que se encuentran principalmente en órganos de

apoyo y línea es coherente con el ejercicio de cargos ejecutivos-profesionales y técnico asistenciales conforme se ha señalado anteriormente.

Tabla N° 33
Condición laboral

Alternativas	N°	%	% acumulada
Nombrado-permanente	64	49.23	52.46
Contratado-Temporal	66	50.77	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

Una parte de los profesionales, el 50.77% ocupa cargos temporales, aunque es una mayoría relativa, respecto a los profesionales nombrados o permanentes en las distintas organizaciones públicas o privadas de la ciudad. Esto nos conllevaría a decir que de cada 2 profesionales en administración 1 trabaja de manera permanente y el otro trabaja de manera temporal.

Tabla N° 34
Años de servicios

Alternativas	N°	%	% acumulada
Menos de 1 año	16	12.31	12.31
1 a 5 años	44	33.85	46.15
6 a 10 años	20	15.38	61.54
Más de 10 años	50	38.46	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

Los profesionales con más de 10 años laborando en una institución alcanzan al 38.46%. Una mayoría relativa de profesionales posee un tiempo de servicios entre 1 a 5 años. Estos datos pueden indicar un comportamiento irregular en la oferta de empleo y en la captación de profesionales entre las instituciones públicas y empresas privadas de la ciudad.

2.5. PRESION QUE EJERCE EL ENTORNO GLOBAL EN LAS ORGANIZACIONES O EMPRESAS DONDE TRABAJAN LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACION

Tabla N° 35

Presión que ejerce el entorno global en las organizaciones o empresas donde trabajan los profesionales en administración (encuesta aplicada a 130 profesionales) respecto a los cambios en el entorno global

PREGUNTAS	NIVELES DE RESPUESTA EN PORCENTAJE					Totalm	Total
	Nada	M.Poco	Poco	Mucho	Totalm		
1. ¿En qué medida la globalización afecta a la organización donde usted labora?	12.31	10.77	26.15	44.62	6.15	100.00	
2. ¿Su empresa u organización requiere de la tecnología informática y comunicacional (ciberespacio) para el desarrollo de sus operaciones y actividades?	1.54	9.23	18.46	47.69	23.08	100.00	
3. ¿Los cambios y transformaciones de las organizaciones industriales y post industriales afectan a su organización?	10.7	16.92	29.23	38.46	4.62	100.00	
4. ¿Cuánto avanzó su empresa u organización en el conocimiento, manejo y gestión de organizaciones post industriales?	12.31	21.54	38.46	21.54	6.15	100.00	
5. ¿En qué medida su empresa u organización es gerenciada como una organización moderna con énfasis en el conocimiento, el desarrollo sustentable, y la responsabilidad social?	4.62	15.38	50.77	24.62	4.62	100.00	
6. ¿Durante los últimos años, se ha incrementado la complejidad, los cambios, las incertidumbres y las paradojas para su organización?	3.08	10.77	29.33	44.62	12.31	100.00	

Fuente: encuesta aplicada a los profesionales

Como se puede observar, los profesionales reconocen que la globalización afecta mucho a las organizaciones donde trabajan. Que estas requieren cada vez más de

tecnología informática para el desarrollo de sus operaciones, que se ven afectadas significativamente por los cambios y transformaciones de las organizaciones post industriales. Sin embargo, señalan que sus organizaciones no avanzaron mucho en el conocimiento, manejo y gestión de organizaciones post industriales, que su organización no es gerenciada como una organización moderna, pese a que durante los últimos años, se ha incrementado la complejidad, los cambios, las incertidumbres y las paradojas en su propia su organización.

Tabla Nº 36*Respecto a los nuevos modelos organizacionales*

PREGUNTAS	NIVELES DE RESPUESTA EN PORCENTAJE					
	Nada	M.Poco	Poco	Mucho	Totalm.	Total
7. ¿Su empresa u organización necesita actuar en forma global o internacional para desarrollarse?	6.15	6.15	24.6 2	41.54	21.54	100.00
8. ¿Su empresa u organización utiliza los medios del ciberespacio para ofrecer sus productos y/o servicios en forma global?	16.92	18.46	23.0 8	29.23	12.31	100.00
9. ¿Su empresa u organización es gestionada de manera moderna, posee estructuras planas, sistemas de información y decisión en tiempo real, aplica el mejoramiento continuo y la reingeniería?	12.31	24.62	27.6 9	29.23	6.15	100.00
10. ¿Su empresa u organización suministra continuamente servicios de valor agregado destinados a beneficiar a los clientes o usuarios?	6.15	21.54	24.6 2	38.46	9.23	100.00
11. ¿En qué medida su empresa u organización posee un sentido comunitario, de integración y responsabilidad social?	3.08	12.31	36.9 2	38.46	9.23	100.00
12. ¿En qué medida su empresa u organización está expuesta a las complejidades y cambios acelerados e impredecibles del mundo actual?	1.54	15.38	26.1 5	47.69	9.23	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales

La mayor parte de los profesionales señala que su organización necesita actuar en forma global para desarrollarse, utilizando relativamente para ello los medios del ciberespacio, pero que no es gestionada de manera moderna, ni posee estructuras modernas y sistemas de información y procesos de mejoramiento continuo acordes a las condiciones actuales. Reconocen que suministran relativamente servicios de valor agregado a los clientes o usuarios y que poseen cierto sentido comunitario y de responsabilidad social, aunque no de manera contundente, señalando que sí están expuestas a las complejidades y cambios acelerados e impredecibles del mundo actual.

Tabla Nº 37*Respecto a las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales*

PREGUNTAS	NIVELES DE RESPUESTA EN PORCENTAJE					Total
	Nada	M.Poco	Poco	Mucho	Totalm.	
13. ¿Hasta qué punto su empresa u organización es gestionada de manera dinámica, entusiasta e interactiva, relacionando lo local y lo global a través del ciberespacio?	7.69	20.00	41.54	26.15	4.62	100.00
14. ¿Cuan necesaria es para su empresa u organización aplicar estrategias empresariales en contextos globalizados?	0.00	10.77	18.46	55.38	15.38	100.00
15. ¿Cuan necesaria es para su empresa u organización la práctica de los valores asociados al desarrollo económico y empresarial?	0.00	1.54	15.38	61.54	21.54	100.00
16. ¿En qué medida su empresa u organización armoniza los recursos económicos, la naturaleza, lo humano, y lo social en el desarrollo sus actividades?	3.08	7.69	46.15	33.85	9.23	100.00
17. ¿Cuánto se han modificado en los últimos años las competencias profesionales y agendas empresariales en su empresa u organización?	6.15	21.54	40.00	27.69	4.62	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los profesionales

Como se podrá observar en esta parte de la encuesta, una mayoría relativa de profesionales en administración señalan que sus empresas u organizaciones no están siendo gestionadas de manera dinámica, entusiasta e interactiva, relacionando lo local y lo global a través del ciberespacio. No obstante, consideran que sus organizaciones necesitan aplicar estrategias empresariales en contextos globalizados, que es muy importante para sus empresas la práctica de los valores asociados al desarrollo económico y empresarial, pero que aún tienen dificultades para armonizar los recursos económicos, la naturaleza, lo humano y social en el desarrollo de sus actividades pese a los avances logrados. Reconocen, sin embargo, que en los últimos años se han modificado las competencias profesionales y agendas empresariales de manera significativa. Todo lo cual implica que las organizaciones no son ajenas a los cambios del entorno global.

Tabla N° 38

Respecto a la formación profesional que recibió

PREGUNTAS	NIVELES DE RESPUESTA EN PORCENTAJE					Total
	Nada	M.Poco	Poco	Mucho	Totalm.	
18. ¿Cuánto de la formación académica que recibió usted, le sirve actualmente para desenvolverse en su empresa u organización, dadas las nuevas condiciones del entorno global?	1.54	18.46	32.31	36.92	10.77	100.00
19. ¿Cree usted que las carreras de Ciencias Administrativas están respondiendo adecuadamente a los cambios del entorno, los nuevos modelos organizacionales y las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales?	6.15	21.54	43.08	16.92	12.31	100.00

Fuente: Encuestas aplicadas a los profesionales

Adicionalmente se indagó acerca de la utilidad y pertinencia de la formación profesional que recibieron los profesionales respecto a las condiciones empresariales actuales. Una tercera parte de los profesionales señala que dicha formación recibida

le sirve mucho, pero otra tercera parte indica que poco. El resto plantea situaciones extremas, pero en menor porcentaje. No obstante respecto a si las carreras están respondiendo adecuadamente a los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, etc. los profesionales señalan que dicha respuesta es poco o muy poco adecuada. Sin embargo, esta última pregunta debe ser tomada con cierta prudencia, ya que requeriría que los encuestados se encuentren al corriente de los procesos de formación profesional actual y es probable que no todos se encuentren en contacto con la universidad y los procesos de formación profesional actual.

2.6. VALIDACION ESTADISTICA DE LAS HIPOTESIS

HIPÓTESIS DESCRIPTIVA 1:

Los cambios paradigmáticos del entorno global generan nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales en el campo de la administración.

2.6.1. PROFESIONALES

Tabla N° 39

Análisis de la relación existente entre los nuevos modelos organizacionales y los cambios paradigmáticos del entorno global

	Modelo propuesto	Significación
Coefficientes:		
Constante	0.962	0.000
Cglobal	0.749	0.000
Parámetros:		
Coefficiente de correlación	0.83	
Coefficiente de determinación	0.68	
Modelo		0.000

Tamaño de la muestra = 130

Cglobal: Cambios paradigmáticos del entorno global

Los resultados del cuadro anterior significan que el 68% de las variaciones de los nuevos modelos organizacionales se ven explicadas por las variaciones de los cambios paradigmáticos del entorno global, existe una alta correlación 0.83 entre estas dos

variables. Además, por cada unidad de incremento en los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales aumentan en 0.749 unidades. Del análisis realizado podemos concluir que efectivamente los nuevos modelos organizacionales dependen de los cambios paradigmáticos del entorno global.

Tabla N° 40
Análisis de la relación existente entre las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales y los nuevos modelos organizacionales

	Modelo propuesto	Significación
Coefficientes:		
Nmodelos	0.995	0.000
Parámetros:		
Coefficiente de correlación	0.99	
Coefficiente de determinación	0.99	
Modelo		0.000

Tamaño de la muestra = 130
 Nmodelos: Nuevos modelos organizacionales

Del análisis efectuado en el cuadro anterior podemos inferir que el 99% de las variaciones de las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales se ven explicadas por las variaciones de los nuevos modelos organizacionales, existe un alto grado de asociación (0.99) entre las variables en estudio. Además, por cada unidad de incremento de los nuevos modelos organizacionales, las competencias profesionales y agendas empresariales aumentan en 0.995 unidades. Del análisis realizado podemos concluir que las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales dependen de los nuevos modelos organizacionales. Con lo descrito queda probada la hipótesis 1 en el caso de los profesionales de administración.

2.6.2. ESTUDIANTES

Tabla N° 41

Análisis de la relación existente entre los nuevos modelos organizacionales y los cambios paradigmáticos del entorno global

	Modelo propuesto	Significación
Coefficientes:		
Constante	1.123	0.000
Cglobal	0.705	0.000
Parámetros:		
Coefficiente de correlación	0.68	
Coefficiente de determinación	0.46	
Modelo		0.000

Tamaño de la muestra = 136

Cglobal: Cambios paradigmáticos del entorno global

El 46% de las variaciones de los nuevos modelos organizacionales se ven explicadas por las variaciones de los cambios paradigmáticos del entorno global, existe una buena correlación 0.68 entre estas dos variables. Además, por cada unidad de incremento de los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales aumentan en 0.705 unidades. Del análisis realizado podemos concluir que los nuevos modelos organizacionales dependen de los cambios paradigmáticos del entorno global. (De acuerdo a la percepción de los estudiantes de los últimos ciclos de administración).

Tabla N° 42

Análisis de la relación existente entre las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales con los nuevos modelos organizacionales

	Modelo propuesto	Significación
Coefficientes:		
Constante	1.671	0.000
Nmodelos	0.548	0.000
Parámetros:		
Coefficiente de correlación	0.51	
Coefficiente de determinación	0.26	
Modelo		0.000

Tamaño de la muestra = 136

Nmodelos: Nuevos modelos organizacionales

El 26% de las variaciones de las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales se ven explicadas por las variaciones de los nuevos modelos organizacionales, existe una correlación moderada 0.51 entre las variables en estudio. Además, por cada unidad de incremento de los nuevos modelos organizacionales, las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales aumentan en 0.548 unidades. Del análisis realizado podemos concluir que las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales dependen de los nuevos modelos organizacionales. Con lo descrito se estaría probando la hipótesis 1 en los estudiantes.

HIPÓTESIS DESCRIPTIVA 2:

Desde la perspectiva de los estudiantes, La formación profesional de los administradores no responde significativamente a los cambios paradigmáticos del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales en el campo de la administración.

Tabla Nº 43

Prueba de muestra relacionada a los estudiantes

Variables	Percepciones	Promedio	Desviación Estándar	n	Estadístico T de prueba	P-valor	Correlación
Cambios paradigmáticos del entorno global	General	3.8842	0.43876	136	13.218	0.000	0.051
	Universidad	2.9400	0.73077	136			
Modelos organizacionales	General	3.8613	0.45436	136	11.567	0.000	-0.031
	Universidad	3.0404	0.67784	136			
Competencias profesionales y agendas empresariales	General	3.7884	0.48589	136	10.357	0.00	0.33
	Universidad	3.1368	0.73139	136			

Diferencias significativas con P-valor menor a 0.05. Entonces se acepta la hipótesis. Nivel de significación 5%.

Los cambios paradigmáticos del entorno global que se dan en general no están relacionados (0.051) con la formación académica de los estudiantes de ciencias administrativas. A su vez, los modelos organizacionales que se dan en el contexto

empresarial global tampoco están relacionados (-0.031) con los modelos organizacionales abordados en la formación académica de los estudiantes. Las competencias profesionales y agendas empresariales del entorno global presentan una correlación baja (0.33) con las competencias profesionales y agendas empresariales que se estudian en la formación académica de los estudiantes de ciencias administrativas.

Los factores correspondientes al entorno empresarial global presentan valores promedios más altos en comparación con los factores correspondientes a la formación académica de los estudiantes.

HIPÓTESIS DESCRIPTIVA 3:

Los cambios paradigmáticos del entorno global, nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales presionan significativamente a las organizaciones laborales en las que se desenvuelven los administradores.

Tabla Nº 44

Prueba de muestra relacionada a los profesionales

Variables	Percepciones	Promedio	Desviación Estándar	n	Estadístico T de prueba	P-valor	Correlación
Cambios paradigmáticos del entorno global	General	3.8282	0.54464	130	8.010	0.000	0.611 *
	Empresa	3.2692	0.69390	130			
Modelos organizacionales	General	3.8312	0.49394	130	6.013	0.000	0.398 *
	Empresa	3.2821	0.77724	130			
Competencias profesionales y agendas empresariales	General	3.6631	0.51770	130	2.987	0.004	0.415 *
	Empresa	3.4400	0.58970	130			

Diferencias significativas con P-valor menor a 0.05. Se acepta la hipótesis Nivel de significación 5%.

Los cambios paradigmáticos del entorno global que se dan en forma general están relacionados (0.61) con los cambios que se vienen operando en las empresas u organizaciones laborales de los administradores. No obstante, existe una correlación

baja (0.39) entre los nuevos modelos organizacionales del entorno global y los modelos organizacionales aplicados en las empresas o centros laborales de los profesionales en administración. De la misma manera, se presenta una correlación baja (0.41) entre las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales del entorno global y las que surgen o presentan en la organización empresarial o laboral de los administradores encuestados.

En general, los factores correspondientes al entorno global presentan valores promedios más altos en comparación con los factores de la propia organización. Lo cual evidencia que la velocidad de cambios y transformaciones organizacionales, así como las competencias y agendas empresariales en las organizaciones laborales en donde se desenvuelven los administradores no están al ritmo de los cambios ocurridos en el entorno global, existiendo un desfase significativo entre ambas.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS ADMINISTRADORES

3.1. GENERALIDADES

Hemos ingresado en una nueva era de la humanidad, post industrial, de alta tecnología y de globalización económica, social y cultural, lo que demanda no solamente un proceso de adaptación sino un proceso de cambios en todos los órdenes.

La formación profesional es posiblemente una de las actividades más importantes en el proceso de cambios que vive la sociedad, máxime tratándose de una las carreras profesionales más dinámicas de los últimos años como es la Administración.

3.2. BREVE ANALISIS DE LA FORMACION PROFESIONAL ACTUAL

La creación de la Carrera Profesional de Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco data del año 1973. Durante los 31 años de existencia se efectuaron diversos cambios en su estructura curricular, tratando de adaptarla a los nuevos enfoques y condiciones socioeconómicas y empresariales imperantes.

La última estructura curricular data de 1992. En sus fundamentos fácticos dicha estructura señala con claridad los cambios contextuales del entorno, entre los cuales destacaba: la complejidad de los sistemas económicos, las modificaciones en el rol y la función del gerente de empresas, cambios significativos en las actitudes y los valores acerca de los negocios y actividades empresariales, entre otros.

Señala, con mucha certeza, de que el Perú no es un país aislado de los demás, reconoce que se asiste a una globalización de la economía mundial, a la socialización del mercado libre, la disminución de la intervención estatal y el fracaso de los gobiernos totalitarios, la revolución de la información y las comunicaciones.

Esta estructura curricular surge como una reacción a una proliferación de cursos de teoría administrativa y a una orientación y enfoque empresarial endógeno. No obstante, como veremos más adelante esta tendencia no fue modificada sustancialmente con la estructura curricular de 1992 y el enfoque endógeno prevaleció durante todo el tiempo que la dicha estructura curricular se encuentra vigente y aún hasta el presente.

Por su parte, la Carrera Profesional de Administración de la Universidad Andina de Cusco fue creada en 1984 y ratificada en 1988 y 1992 respectivamente.

La última estructura curricular fue propuesta en enero del 2003. Por diversas razones esta estructura curricular no fue aprobada aún, pero de acuerdo a las autoridades, docentes y estudiantes de dicha facultad el proyecto de estructura curricular es un documento que se aprobará y ejecutará a partir del año 2005, constituyéndose por tanto en un buen documento de referencia para efectos de nuestro análisis. Obviamente el análisis de las estructuras curriculares anteriores a ésta resultaría innecesario.

Entre los fundamentos fácticos de dicho proyecto de estructura curricular se reconoce que el desarrollo nacional está en estrecha relación con el desarrollo mundial, siendo necesario formar empresarios y gerentes capaces de dinamizar la economía regional, nacional e internacional, conduciendo organizaciones productivas y de servicio en los diferentes sectores económicos, con capacidad para enfrentar con éxito los retos internos y externos.

Asimismo, se reconoce que en los últimos años se ha producido cambios en el contexto de la sociedad y particularmente en el aspecto empresarial, caracterizándose por la complejidad del sistema económico, de las organizaciones empresariales, lo cual requiere de gerentes capaces de enfrentarse a los retos del siglo XXI con nuevos conocimientos, actitudes y valores, que permita eliminar el subdesarrollo de nuestra región y del país.

Si bien, esta estructura curricular muestra algunos avances en el esfuerzo de modernización y adecuación al entorno, no plantea aún con suma claridad la visión global en la formación profesional de los administradores.

3.2.1. OBJETIVOS DE FORMACION PROFESIONAL ACTUAL

La estructura curricular de la carrera profesional de Administración de la UNSAAC enfatiza básicamente la formación doctrinaria teórica, técnica y social de recursos humanos, la satisfacción de las demandas de recursos profesionales, la conformación de un sujeto crítico y capacitado para diseñar estrategias organizacionales con alto sentido de innovación y el mejoramiento de la eficacia de las unidades productivas. Asimismo, prioriza la formación de profesionales humanistas e investigadores idóneos en gestión y gerencia de la administración pública y privada, que organice, aplique y evalúe conocimientos, habilidades y destrezas en el campo de la gerencia de unidades económicas, diseñe e implemente proyectos de desarrollo económico y maneje modelos de administración para solucionar problemas de instituciones y empresas.

Por su parte, el proyecto de estructura curricular de la Carrera Profesional de Administración de la Universidad Andina de Cusco señala como objetivos: la formación de profesionales para el ejercicio de funciones ejecutivas y gerenciales en las

organizaciones; la formación integral desde la perspectiva humanística, científica y tecnológica para actuar en la sociedad con sentido crítico, ético y espíritu innovador; el manejo eficiente de la teoría, doctrina, técnicas y procedimientos de gestión empresarial; y la capacidad de liderazgo e identificación con la comunidad.

No obstante, aun reconociendo que estos objetivos de formación profesional son muy positivos, falta elementos importantísimos en los objetivos de formación, como son: la visión administrativa global y la formación de emprendedores, es decir, empresarios que actúen en escenarios globales, generando empleo y riqueza. El profesional de hoy debe egresar completamente preparado para generar empresas y actuar en un contexto global, altamente competitivo, incierto, paradójico, pero también comunitario y sostenible ambientalmente, todo lo cual no figura claramente en la estructura curricular.

3.2.2. PERFIL PROFESIONAL ACTUAL

El currículo vigente de la Carrera Profesional de Administración de la Universidad San Antonio Abad del Cusco señala que el profesional en administración tiene una formación de carácter generalista, humanista, científica y técnica, y es un agente de cambio en el desarrollo socioeconómico, político y cultural. Se enfatiza además determinadas cualidades inherentes a los profesionales de esta rama, como: los conocimientos, las actitudes, las funciones, los métodos de decisión, la personalidad, etc.

En primer lugar, debemos decir que, si bien dicho perfil es coherente, sin embargo, una vez más, no integra la visión global tan indispensable para el administrador de hoy, tampoco destaca el liderazgo, el sentido prospectivo, la responsabilidad social y el sentido comunitario, la gestión ambiental sostenible de las empresas modernas y rasgos fundamentales en los administradores de hoy.

En cuanto al perfil profesional señalado del proyecto de estructura curricular de la Carrera Profesional de Administración de la Universidad Andina de Cusco, podemos señalar que, si bien dicho perfil está sumamente especificado en función a las áreas curriculares de formación profesional, no integra tampoco la visión ni los cambios paradigmáticos del entorno global, el contexto de alta competitividad aún para las pequeñas y microempresas. El perfil profesional fue formulado con la mirada puesta en el interior de las empresas con una visión empresarial local o departamental, pero sin integrar elementos de interacción en el marco de las nuevas condiciones sociales, empresariales, tecnológicas, comunicativas, cibernéticas y competitivas del mundo globalizado de hoy.

3.2.3. AREAS CURRICULARES ACTUALES

El número de áreas curriculares en ambas Universidades varía de acuerdo a la concepción de las mismas. La Carrera Profesional de Administración de la Universidad Andina de Cusco presenta 4 áreas curriculares más que la Carrera Profesional de Administración de la Universidad de San Antonio Abad del Cusco, pero y tiende a ser más específica, no obstante, no existen diferencias significativas entre una y otra. Veamos ambas estructuras según áreas curriculares.

Tabla N° 45*Áreas curriculares actuales carreras profesionales de administración*

U. SAN ANTONIO ABAD	U. ANDINA
1. Área de administración básica	1. Administración General
2. Área de administración avanzada	2. Área de Personal
3. Área de investigación	3. Área de Producción
4. Área de informática y sistemas	4. Área de Finanzas
5. Área de finanzas, contabilidad y economía	5. Área de Mercadotecnia
6. Área de operaciones y métodos cuantitativos	6. Área de Administración Aplicada
7. Área comercial y mercadeo	7. Área Matemáticas
8. Área de administración aplicada	8. Área de Informática y Sistemas
9. Área de asignaturas periféricas	9. Área de Derecho
	10. Área de Contabilidad
	11. Área de Humanidades
	12. Área de Economía
	13. Área de Investigación

Como se podrá observar, las áreas curriculares siguen centradas en la administración interna, salvo el área comercial y mercadeo, en el cual existen algunas materias de alcance internacional, el resto está centrado básicamente en la empresa como tal, en el manejo técnico y eficaz de la misma. No es que se trate de algo prescindible o menos importante, se trata de ampliar dicha estructura con áreas que tengan por finalidad abrir nuevas vías de formación y acción laboral para los profesionales en administración en el ámbito global, no solo porque es necesario, sino porque las condiciones, empresariales, globalizadoras, prospectivas, ambientales, científicas, tecnológicas, sociales, comunicativas, multidisciplinarias y de responsabilidad social así lo exigen.

Es indispensable formar profesionales para desempeñarse en un mundo globalizado, lo cual no significa en ningún momento abandonar o limitar la importancia local y regional, la acción laboral en pro del desarrollo económico y social de nuestras localidades y el impulso de las pequeñas y microempresas.

3.2.4. ASIGNATURAS ACTUALES

El análisis de las asignaturas por cada área curricular ratifica lo antedicho, ya que como se observará en los Anexos 5 y 6, la mayor parte de ellas tienen un denominador común cual es: la empresa desde el punto de vista intrínseco, se pone énfasis en el aspecto empresarial y el manejo técnico operativo de las mismas. No obstante, la aceleración de los cambios del entorno global y la dinámica económica, social y cultural, producto de los avances científicos, tecnológicos y comunicativos están modificando las relaciones empresariales, los modelos organizacionales, las competencias profesionales, las agendas empresariales, las relaciones empresa-cliente, etc.

3.3. PROPUESTAS PARA ADECUAR LAS ESTRUCTURAS CURRICULARES

Consideramos que, dadas las características del entorno global descritas en los capítulos anteriores y la percepción de los propios profesionales y estudiantes de administración, la formación profesional de los mismos debe ser reorientada a partir de los siguientes principios:

3.3.1. PRINCIPIOS GENERALES

A. ENFOQUE POR COMPETENCIAS

Hoy ya no es suficiente el enfoque por objetivos, si bien los objetivos siguen siendo aplicables y útiles, es importante priorizar las competencias, pero desde el punto de vista dinámico y de cambio constante. La competencia es aptitud, capacidad, destreza, habilidad para resolver situaciones de distinta naturaleza, la

competencia es tener la facultad de hacer, haber incorporado no solamente conceptos sino desarrollado la capacidad y habilidad para desarrollar o producir cambios, estar calificado para desenvolverse de manera solvente en determinadas áreas de acción laboral.

Un enfoque por competencias en la formación profesional implica renovar no solamente los enunciados de la estructura curricular, sino y sobre todo orientar los contenidos, métodos, y sistemas aprendizaje y evaluación hacia el desarrollo de verdaderas competencias en los estudiantes y ello implica incorporar una fuerte dosis de contenidos prácticos en el desarrollo de las asignaturas.

B. LA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA

Mucho se ha criticado la desvinculación de la universidad con la empresa y es que no solo existen razones para pensar que universidad y empresa siguen caminos distintos en los países subdesarrollados, sino que aún no se encuentra la forma más eficaz de vincularlos. No obstante, existen algunos esfuerzos destacables que son necesarios generalizar y extender al punto de configurar políticas, programas y proyectos de vinculación, pero, sobre todo, integrar la empresa en el mismo proceso de formación profesional. ¿Cómo?, no es muy fácil hacerlo, pero proponemos que cada una de las asignaturas de la estructura curricular, sobre todo, de las áreas de administración básica, finanzas, contabilidad, economía, gestión de operaciones, mercadeo, comercial, etc. Desarrolle los contenidos y competencias en plena interacción con las empresas de la región o localidad donde se encuentra ubicada la universidad. Ello implica establecer convenios, acuerdos y proyectos de mutuo beneficio entre las universidades y las empresas.

C. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La formación profesional debe incorporar los principios, conceptos y enfoques de la responsabilidad social, es decir, no se concibe un futuro profesional de la administración si no posee competencias que le permitan ejercer responsablemente sus actividades empresariales, tanto desde el punto de vista interno como externo. Las empresas además de producir bienes y servicios para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento, deben cumplir objetivos sociales hacia adentro y hacia afuera.

La empresa es un subsistema de la sociedad, y como tal, mantiene una relación de interdependencia con los otros subsistemas. Toda organización tiene obligaciones ineludibles que afrontar en relación a su entorno, incluso por razones de supervivencia y competitividad, pero sobre todo por razones de conciencia social debe contribuir al crecimiento y desarrollo de la sociedad en el cual se desenvuelve. Para ello, será necesario definir un ordenamiento político, social, económico y jurídico, sustentado en un conjunto de valores y principios que señalen con precisión el rol social de las empresas.

D. LA PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE

Estamos en un mundo globalizado, pero sobre todo somos una unidad biológica y social, cualquier actividad empresarial por más pequeña que sea ejerce un impacto en el medio ambiente, y como tal, ésta debe tomarse en cuenta como factor fundamental en el quehacer empresarial.

Actualmente se desarrollan disciplinas como la economía ambiental, el derecho ambiental, etc., por lo tanto, es natural que también desarrollemos la gerencia ambiental, aquella gerencia que integra el sistema ambiental en sus decisiones. Enfoques económicos modernos señalan que el factor ambiental debe

estar considerado incluso dentro de las estructuras de costos de una organización empresarial. Si una empresa pequeña fábrica plásticos, no solamente debe tomar en cuenta el costo total o unitario de sus productos, sino el costo ambiental de fabricarlos y mantenerlos en el mercado. Es norma en casi todos los países, los estudios de impacto ambiental cuando se llevan adelante proyectos de gran envergadura, pero la preocupación ambiental no solamente debe estar durante la formulación de los proyectos sino durante todo el proceso de gestión empresarial, ya sea de tipo productivo, comercial, industrial, agroindustrial, turística, etc. Los administradores no pueden ignorar ello y es necesario que la formación profesional incorpore en sus estructuras curriculares materiales relacionadas a la gestión ambiental.

E. LA DIMENSION COMUNICATIVA

Estamos lejos de los conceptos y modelos comunicativos vigentes hasta antes de la revolución post industrial. La comunicación en tiempo real, así como las modalidades de comunicación multidireccional y simultánea es un hecho real que afecta a todas las organizaciones. La física cuántica ha demostrado que somos un solo organismo y que no existen vacíos de espacio y que toda manifestación material incluye al mismo tiempo materia, energía e información. Los conceptos biológicos vienen renovando constantemente los conceptos organizacionales y cada vez más las organizaciones toman modelos biológicos para su desarrollo. Un ejemplo reciente de ello lo tenemos con los mecanismos de autorregulación de los organismos vivos controlados bio-cibernéticamente, de los cuales se derivaron los nuevos conceptos sobre gestión de riesgos en los sistemas de control de las organizaciones empresariales e instituciones públicas.

F. LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA

Ahora más que nunca, la ciencia debe ser inherente a la formación profesional, sin embargo, no se trata solamente de crear algunas materias para la formación científica de los estudiantes, sino de incorporar en la práctica docente, en el corazón mismo del proceso de aprendizaje el método de investigación, sustituyendo de esta manera el concepto de enseñanza-aprendizaje por el de investigación-aprendizaje. Es necesario renovar los métodos, no estudiar a la ciencia sino hacer ciencia, ello implica una renovación total de los procesos y procedimientos de enseñanza universitaria. ¿Cómo incorporar el método y la práctica científica en la formación profesional?; es un reto que va más allá de incorporar materias especializadas. Se debe establecer que los contenidos de las asignaturas sean abordados bajo el método de investigación científica. Es decir, partir de una determinada situación problemática, local o regional, formular problemas de investigación, plantear hipótesis de trabajo, acopiar datos reales y verificar hipótesis también en condiciones reales, lo que permitirá arribar a conclusiones científicas reales en beneficio de la región o de la localidad.

Para que ello se efectivice, las universidades tendrán que establecer acuerdos de interacción interinstitucional con organizaciones públicas o privadas, a fin de que abran sus puertas a los estudiantes y estos puedan observar, registrar, controlar y medir procesos que luego pueden ser materia de mejoramiento y optimización con el aporte de los estudiantes. Los resultados de las investigaciones serán siempre en beneficio de todos, del empresario, de los trabajadores, de los clientes, de los estudiantes, de la universidad y de la sociedad en general.

G. LA INTERDISCIPLINARIEDAD Y MULTIDISCIPLINARIEDAD

¿Hasta qué punto utilizamos los enfoques interdisciplinarios y multidisciplinarios en la formación profesional de nuestros estudiantes? El concepto

de interdisciplina destaca principalmente la cooperación científica en proyectos de investigación y aplicación tecnológica, en este caso particular en la formación profesional. Actualmente las estructuras curriculares cuentan con materias de distintas disciplinas, ello es importante fortalecer, pero, además, es indispensable actuar interdisciplinaria o multidisciplinariamente en función de objetivos de aprendizaje muy concretos. El campo de la investigación se presta mucho para ello. Se pueden enfatizar los proyectos que impliquen la participación de varios especialistas, pero no en el sentido de suma, sino en el sentido de interacción y participación dinámica en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de investigación. Lo multidisciplinario implicaría no solamente una cooperación de disciplinas sino la construcción de conocimientos a partir de enfoques multidimensionales, desde la concepción de la idea, hasta la ejecución y evaluación final de las mismas.

H. LA ETICA Y LOS VALORES

El Banco Interamericano de Desarrollo en convenio con muchos gobiernos y universidades del orbe están llevando adelante el desarrollo de la ética y los valores en la formación profesional universitaria, para ello se han organizado cursos de post grado a nivel internacional.

Es verdad que existe la necesidad de fortalecer las materias de ética en las universidades, pero creemos que ello es insuficiente mientras no se incorpore la ética en los procesos sociales, empresariales, comerciales, educativos, etc. En general, se debe desarrollar una cultura de ética y valores a todo nivel, pero particularmente en los procesos de formación profesional.

Uno de los problemas más comunes y más graves que enfrentan las sociedades latinoamericanas es la corrupción en todas las áreas y niveles sociales,

tanto en instituciones públicas como en empresas privadas. Frente a ello, resulta indispensable que las Universidades implementen estrategias anticorrupativas en sus procesos académicos y administrativos para ofrecer a sus estudiantes un marco y ambiente formativo enteramente ético, que luego se reproducirá en la acción laboral de los profesionales. Por tanto, no es cuestión de transmitir conocimientos, sino de aplicar estrategias y acciones de formación profesional que enriquezcan los valores, la formación ética, moral, y el sentido de responsabilidad social de los futuros profesionales.

Las facultades de Administración poseen materias de deontología y ética, pero todos sabemos que la ética no puede ser reducida a una materia por muy buenos que sean los contenidos y por muy brillantes que sean los docentes. La ética trasciende el contenido de una materia, es una actitud, un comportamiento, una manera de obrar, una forma de vivir, una forma de actuar, negociar, vender, relacionarse. La ética debe ser parte de la filosofía y la cultura organizacional de la universidad, de sus docentes, de sus empleados, de sus procesos y en general de todas las acciones que tengan relación directa o indirecta con la formación de los profesionales.

I. LA PROSPECTIVA

Los países desarrollados como Japón, Estados Unidos, Inglaterra y varios países europeos ya llevan alrededor de 30 años desarrollando métodos prospectivos para el desarrollo de sus organizaciones. El enfoque del planeamiento estratégico está quedando poco a poco obsoleto, rígido y poco flexible para la identificación de escenarios futuros en base al análisis de muchos factores y alternativas de acción.

Algunos países latinoamericanos se han preocupado desde hace más de 20 años en la formación de profesionales con visión prospectiva, y a la fecha ya se cuenta con varias maestrías y algunos doctorados en prospectiva en universidades

colombianas, brasileñas, chilenas y mexicanas. Por tanto, resulta indispensable incorporar al menos unidades curriculares, conceptos, métodos, enfoques y técnicas prospectivas en la formación profesional de los administradores.

J. MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE

Durante siglos hemos formado profesionales para un mundo que no cambiaba mucho o cuya velocidad de cambios era lenta y casi previsible. Hoy nos encontramos frente a un mundo totalmente inesperado, vertiginoso, incierto, cambiante, constantemente renovador, asombroso a cada instante y resulta natural que formemos profesionales preparados para esa incertidumbre y para ese nivel y complejidad de cambios. Ello implica, incorporar métodos sistémicos, dialécticos y epistemológicos en el proceso de enseñanza. No es posible seguir observando la realidad como algo estático, hay necesidad de ver los objetos y particularmente las organizaciones en pleno movimiento y permanente cambio. El análisis de todos los factores asociados y los métodos metacognitivos planteados por la educación gracias a los aportes de la epistemología son también aplicables a los procesos empresariales. La incertidumbre es consecuencia de la complejidad de los factores sociales, culturales, económicos y ambientales de hoy y debemos prepararnos para ello.

K. EL MARKETING Y LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Pensar localmente y actuar globalmente es uno de los principios de la moderna mercadotecnia, o, al contrario, pensar globalmente y actuar localmente. Ambas son estrategias que están dando resultados concretos a miles de empresas en el mundo. Esta aparente paradoja, es absolutamente indispensable en un mundo globalizado. Cualquiera de las dos formas es totalmente válida y operativa en un mundo en que los negocios se realizan mundialmente. La globalización a pesar de todas sus consecuencias negativas, también presenta innegablemente oportunidades de negocio e intercambio cultural entre todos los países del mundo. La formación

profesional del administrador no puede soslayar o minimizar esta realidad, muchas pequeñas y microempresas tienen cabida en este proceso de intercambio mundial si es que aplican adecuadamente estrategias de personalización o enfoque como diría Porter, aprovechando sus ventajas comparativas. Una pequeña o microempresa del Cusco puede ofertar productos textiles o cerámicas con determinadas particularidades a un nicho de mercado focalizado de Europa o Estados Unidos y ello implica procesos y procedimientos de negocio internacional con todas las características que ello implica.

3.3.2. PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN

Consideramos que el perfil del egresado de la Carrera Profesional de Administración debe sintetizar las capacidades o competencias propias de un gestor empresarial y social cuyos rasgos profesionales serían los siguientes:

**ESPECIALISTA- VISION GLOBAL- INVESTIGADOR-PROSPECTIVO -LIDER-
EMPRENDEDOR-ETICO-HUMANISTA-GESTOR AMBIENTAL.**

Especialista

Posee conocimientos especializados acerca de la gestión empresarial en sus múltiples formas, niveles y complejidades de organización, con una amplia formación científica y cultural.

Visión Global

Posee una visión global y dinámica de la actividad empresarial. Diseña y aplica estrategias competitivas en un mercado mundial.

Investigador

Investigador permanente de los cambios en los sistemas, escenarios, tecnología y procesos de carácter económico y social nacional y mundial.

Prospectivo

Orienta su acción social y laboral hacia la construcción de nuevas condiciones sociales, económicas y empresariales en el marco de escenarios futuros probables.

Líder

Líder social, promotor del cambio, comprometido con el desarrollo económico, social, cultural y empresarial.

Emprendedor

Creador e innovador de nuevas alternativas y proyectos empresariales para atender y resolver necesidades sociales y de mercado.

Ético

Profesional ético, responsable, preocupado por la salud económica, empresarial y competitiva de las organizaciones, de los clientes, proveedores y cuantos participan en la actividad empresarial.

Humanista

Profundamente humanista y social, que busca crear riqueza y desarrollo en armonía con el desarrollo social y humano.

Gestor ambiental

Utiliza sus conocimientos y sus capacidades para preservar el medio ambiente natural, social y humano, haciendo de la actividad empresarial una experiencia sostenible en el tiempo.

3.3.3. OBJETIVOS DE FORMACION PROFESIONAL

En consecuencia, los objetivos de formación profesional estarían circunscritos a lograr el perfil propuesto. Para lo cual proponemos las siguientes ideas básicas:

- a) Formar profesionales especialistas en gestión de empresas y organizaciones con alto sentido científico y pragmático, pero con una formación cultural amplia.
- b) Formar profesionales con una visión global y competitiva de la actividad empresarial.
- c) Formar investigadores, críticos, objetivos y creativos que comprendan y transformen la realidad utilizando técnicas e instrumentos de investigación y desarrollo científico y tecnológico aplicado a la gestión de organizaciones.
- d) Formar profesionales con visión prospectiva de la realidad empresarial en base a metodologías más avanzadas.
- e) Formar líderes de cambio social y económico desde la perspectiva empresarial y administrativa, con alto sentido humano y coherencia social, pero sobre todo con una visión prospectiva de la realidad.
- f) Formar emprendedores, que tengan el sentido de la creatividad empresarial permanente, a fin de generar trabajo y empleo, creando riqueza y bienestar económico y social.
- g) Formar Profesionales éticos y responsables, con alto sentido humanista y social, comprometidos con el desarrollo de nuestra región y país, a partir de una práctica profesional y empresarial profundamente ética, comunitaria y social.
- h) Formar profesionales con sentido de protección ambiental y gestión sostenible de proyectos económicos y empresariales.

3.3.4. NUEVAS AREAS Y SUB AREAS DE FORMACION PROFESIONAL

En consecuencia, planteamos las siguientes Áreas y Sub áreas curriculares de formación profesional, las mismas que pueden agregarse a las actuales áreas de formación curricular vigentes en ambas universidades, o en su defecto, dar lugar a una reconversión de las áreas o finalmente integrarse en forma de unidades de aprendizaje:

3.3.4.1. Área de ciencia, tecnología e innovación

Esta área está considerada en las actuales estructuras curriculares bajo la denominación de Área de Investigación. Proponemos integrar todas las materias existentes bajo una nueva denominación más amplia e integradora, en razón de que la ciencia, la tecnología y la innovación son determinantes en la competitividad de las empresas del mundo de hoy. Es decir, no solamente debemos enseñar las técnicas de estudio, los métodos de investigación y comprensión de la realidad, sino introducir elementos de desarrollo tecnológico, innovación empresarial, solución de necesidades empresariales concretas, promover la investigación aplicada en el campo de la administración y los negocios, etc. Por consiguiente, no es que propongamos un cambio total sino la reformulación y/o enriquecimiento del área curricular de investigación. Las materias que podrían introducirse a través de éste área serían:

- Metodología de la investigación (en su sentido más amplio)
- Investigación Empresarial
- Investigación Gerencial
- Tecnología e innovación empresarial
- Innovación y competitividad
- Además de otras materias actuales

3.3.4.2. Área de desarrollo del Talento

Si bien en la actualidad existe el área de Administración Básica o el Área de Personal en el cual se desarrollan materias de Gerencia de Personal I y II de manera similar en ambas universidades, es importante dotarle a la formación profesional del administrador elementos conceptuales tendientes al desarrollo de las personas como el capital máspreciado de la organización. En este sentido, es importante que se introduzcan unidades o contenidos curriculares como: identificación del talento, desarrollo del talento, gestión del talento humano. El talento es la competencia esencial de cada persona, es aquella capacidad o capacidades más desarrolladas o más potencialmente desarrollables en una persona, y que no necesariamente se limita a la especialidad, las calificaciones o las certificaciones obtenidas por la persona. Hay que considerar que las personas se siguen desarrollando y aprendiendo en la medida en que intensifican sus experiencias, lo cual también va incrementando su propia percepción y el descubrimiento de nuevas potencialidades. El gerente debe estar atento a estos cambios y potencialidades de cada persona en la organización. Las materias que podrían agregarse a las ya existentes serían:

- Identificación del Talento humano
- Gestión del Talento Humano
- Desarrollo del Talento humano

3.3.4.3. Área de Globalización, negocios y mercados internacionales

Esta área también está considerada en las estructuras curriculares actuales, pero bajo el nombre de Mercadotecnia o Área Comercial y Mercadeo, dependiendo de la Universidad en estudio. Sin embargo, las materias y contenidos pueden enriquecerse con otros aspectos de suma importancia como: los negocios y acuerdos internacionales bilaterales o multilaterales, tan vitales en el mundo de hoy, los acuerdos de libre mercado regional, las negociaciones de tarifas arancelarias y salvaguardas, las normas internacionales establecidas por la Organización Mundial de

Comercio y su influencia en las organizaciones empresariales de América Latina, la apertura de nuevos mercados mundiales para los productos nacionales, la competencia internacional en un mercado globalizado, etc.

Estamos actualmente en una etapa en la cual los negocios ya no requieren de los mercados físicos, las transacciones comerciales más importantes en el mundo se realizan electrónicamente, el desarrollo de la tecnología de las comunicaciones ha permitido las transacciones comerciales en tiempo real y no solamente a nivel de grandes de empresas sino de pequeñas y micro empresas.

Las materias a incorporarse a través de esta área podrían serían

- Globalización y gestión empresarial
- Mercados electrónicos
- Mercados de libre comercio
- Normatividad de Mercados internacionales

3.3.4.4. Área de Gestión Ambiental

El medio ambiente ya no es un elemento extraño a las organizaciones, se ha constituido en parte de la actividad empresarial, es más, muchas organizaciones ya empiezan a considerar los impactos que ocasionan sus actividades empresariales como parte de sus costos de producción, los cuales son convertidos en acciones de apoyo social, comunitario, responsabilidad social, etc. La opinión pública internacional, los estados, los órganos legislativos de los países y en general las mismas organizaciones ya no pueden desconocer el medio ambiente como patrimonio vital de la humanidad. Si esto es así, la formación profesional tampoco puede desconocer esta realidad o verlo de manera tangencial, es necesario incorporar criterios ambientales en los contenidos de las materias o en su defecto generar nuevas materias orientadas a la formación del administrador con sentido ambiental,

de manera que todo profesional en administración sea no solamente un gestor de recursos humanos, materiales y económicos sino también un gestor ambiental, consciente de que no podrá evitar el impacto ambiental de las organizaciones que dirija en el futuro, por más que éstas sean pequeñas o microempresas.

Las materias que se pueden incorporar como parte de esta área serían:

- Gestión ambiental I
- Gestión ambiental II

3.3.4.5. Sub Área de Modelos organizacionales

Probablemente este es el área que más ha cambiado en los últimos tiempos. Los modelos organizacionales son sumamente dinámicos y cambiantes en función de las características del entorno y las necesidades internas de cada organización. Tal como lo plantea Birkertt están en franco desarrollo las organizaciones globales, las cibercorporaciones, las organizaciones perfectas, las organizaciones orientadas a servicios, las organizaciones comunitarias, las organizaciones paradójicas. En el futuro seguirán surgiendo nuevos modelos organizacionales para hacer frente a los cambios, retos y riesgos del mercado. En cierto modo, las organizaciones no dejan de ser instrumentos o herramientas de trabajo y no pueden permanecer mucho tiempo so pena de anquilosarse en determinadas maderas y formas de actuar. Por tanto, las teorías organizacionales y enfoques organizacionales están cambiando constantemente, y ello debe ser materia de estudio y profundización en las facultades de administración. En este sentido, planteamos la incorporación de las asignaturas de:

- Teorías y enfoques organizacionales globalizados
- Modelos organizacionales de vanguardia.

Estas asignaturas pueden ser integradas en el área de Administración Básica o Administración general.

3.3.4.6. Área de Prospectiva

Si bien la prospectiva ya tiene algunas décadas de aplicación en los países desarrollados, habiendo aportado muchos éxitos en la previsión de escenarios futuros y de grandes aplicaciones en la ciencia, la tecnología, la educación y la cultura; en nuestros países latinoamericanos aún no está suficientemente desarrollada y es necesario generar procesos de crecimiento y desarrollo a partir de sistemas previsión de escenarios futuros que provee la prospectiva. Debemos tomar en cuenta que los métodos prospectivos superan largamente los métodos del planeamiento estratégico.

Las materias que proponemos como parte de esta área serían:

- Prospectiva I
- Prospectiva II
- Gestión de la incertidumbre

3.3.4.7. Su Área de Ética y valores

El desarrollo de la ciencia y la tecnología y la innovación acelerada en los distintos órdenes plantea como nunca problemas de carácter ético, poniendo en cuestión los valores que le dan soporte. Las empresas como cualquier organización de carácter social se enfrentan a problemas éticos en sus actividades productivas, comerciales y ambientales. Toda decisión empresarial tiene permanentemente frente a sí, situaciones de carácter ético a considerar si no desea enfrentar el cuestionamiento social y el de sus propios clientes. La ética es la filosofía del bien, el bien social, del sentido humanista en cada acción, del sentido de desarrollo y crecimiento social que debe guardar toda acción empresarial en pro de quienes son sus clientes y del entorno social donde viven.

El marketing social, la responsabilidad social, la economía, social, el comercio justo, la bioética, etc., no son sino expresiones de esa aspiración hacia una sociedad cada más justa y equitativa.

Aun cuando la ética no debería ser un área aislada, sino que debería entronizarse transversalmente en todas las áreas curriculares y comprometer todas las asignaturas y contenidos de formación y aún las prácticas académicas y pre profesionales, es posible desarrollarlas de manera especial en algunas materias específicas como:

- Ética y valores sociales
- Ética empresarial
- Ética gerencial

Estas materias podrían incorporarse al área de humanidades

3.3.4.8. Sub Área de Responsabilidad social

Finalmente, proponemos el área de Responsabilidad social, que en la actualidad está constituyéndose en un instrumento de competitividad entre las empresas. El concepto de organizaciones comunitarias planteada por Birkertt se viene aplicando con más fuerza, ya que no existe empresa que no haya comprendido la necesidad de actuar coherentemente con su entorno comunitario o social para obtener no solo la aceptación social sino la fidelidad y aceptación de sus clientes reales y potenciales e incluso de sus propios trabajadores. La aplicación de los procesos de responsabilidad social no es sin embargo mecánica, requiere de una adecuada interpretación del interno y entorno empresarial, de sus necesidades, de sus expectativas, de las perspectivas de desarrollo que tienen, de sus necesidades prioritarias, etc.

En esta área proponemos las siguientes materias

- Responsabilidad social interna
- Responsabilidad social externa

Estas materias podrían ser integradas en el Área de Administración Básica o Administración Avanzada.

3.3.5. ESTRUCTURA REFORMULADA DE AREAS CURRICULARES

Las propuestas realizadas no pretenden cambiar las estructuras curriculares de las carreras profesionales existentes, ni mucho menos, lo que pretende es solamente aportar, enriquecer y agregar algunas áreas curriculares y sub áreas curriculares, las cuales en el peor de los casos podrían convertirse en materias o en su defecto en unidades o contenidos curriculares de algunas asignaturas ya existentes, pero que en definitiva serían importantes para asegurar una formación profesional acorde a los cambios del entorno global y los nuevos modelos organizacionales existentes, las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales.

En consecuencia, si se replantearan las áreas y materias curriculares a partir de las recomendaciones alcanzadas tendríamos la siguiente tabla:

Tabla N° 46*Estructura reformulada de áreas curriculares*

1.	Área de Administración básica
2.	Área de Administración avanzada
3.	Área de Administración aplicada
4.	Área de Gestión del Talento (Reformulada)
5.	Área de Producción
6.	Área de Finanzas, Contabilidad y Economía
7.	Área de globalización, negocios y mercados internacionales (Nueva)
8.	Área de Marketing y comercio internacional (Reformulada)
9.	Área de Matemáticas
10.	Área de Derecho
11.	Área de Humanidades
12.	Área de Ciencia, tecnología e innovación (Reformulada)
13.	Área de Prospectiva (Nueva)
14.	Área de Gestión Ambiental (Nueva)

3.3.6. SUMILLAS DE LOS CURSOS EN LAS AREAS PROPUESTAS**3.3.6.1. Área de Ciencia, Tecnología e Innovación***Metodología de la investigación*

La asignatura es de naturaleza teórica y práctica. El propósito es que los estudiantes dominen los métodos de investigación en general (científico, sistémico, analógico, dialéctico, simbólico, epistemológico). El método de investigación científica al que se dará énfasis en la presente asignatura implica un alto nivel de ejercicio y practica metodológica grupal e individual de cada una de sus unidades de aprendizaje, iniciando desde la formulación del problema de investigación, hipótesis, objetivos, justificación, marco teórico, metodología, resultados o verificación de hipótesis, hasta los aspectos de presentación y publicación final de informes de investigación.

Investigación Empresarial

Asignatura eminentemente práctica. Tiene como objetivo central el contacto de los estudiantes con los hechos empresariales reales de su medio y sobre los cuales efectuará investigaciones de tipo descriptivo o explicativo que le permitan constatar la realidad empresarial y su importancia económica y social. Contiene unidades de aprendizaje concernientes a la actividad empresarial, pero bajo el enfoque de la investigación científica. Cada estudiante desarrollará una investigación empresarial bajo tutoría y orientación metodológica pertinente.

Investigación Gerencial

Asignatura eminentemente práctica, con énfasis en la actividad gerencial. El propósito principal es la realización de investigaciones científicas desde el punto de vista gerencial con el objetivo de tomar decisiones en cualquier área de la actividad empresarial. Los estudiantes son organizados en grupos para realizan trabajos de investigación acerca de la toma de decisiones en las áreas de Marketing, producción, finanzas, etc. de las diversas empresas que actúan en el medio.

Tecnología e innovación empresarial

Asignatura de naturaleza teórico práctica que tiene como propósito el análisis de las nuevas tendencias tecnológicas y de innovación, pero aplicadas al desarrollo empresarial como ventaja comparativa. Las unidades o contenidos de esta materia enfatizan los conceptos, modelos y corrientes tecnológicas aplicadas al mundo empresarial tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo, haciendo énfasis en las posibilidades tecnológicas y de innovación empresarial que el entorno natural, económico y social de la región lo permite. Se efectuarán visitas e investigaciones de campo relacionadas a la tecnología e innovación aplicada por las empresas de la región.

Innovación y competitividad

Asignatura de naturaleza teórica y práctica. Implica una visión del uso de la tecnología y la innovación con fines competitivos. Se analizan casos de innovación tecnológica de las principales empresas del país y la región en su lucha por sobrevivir en un mercado global altamente competitivo. Los estudiantes organizados en grupos realizan foros e intercambian puntos de vista acerca de los procesos y estrategias innovadoras, tecnológicas y competitivas de las principales empresas de la región, el país o el mundo analizadas como casos de estudio.

3.3.6.2. Área de desarrollo del talento

Identificación del Talento humano

Se trata de una materia de naturaleza teórica y práctica. Parte de una nueva visión de las personas y su rol en la empresa. El propósito fundamental es propiciar el uso de técnicas para el reconocimiento del talento humano en las organizaciones a fin de potenciarlo y gestionarlo. Las unidades que comprende son: la naturaleza del talento humano y los métodos de identificación y reconocimiento. Los estudiantes organizados en grupos aplicaran ejercicios de identificación, reconocimiento y valoración de talentos como parte de los contenidos prácticos de la materia.

Gestión del Talento Humano

Asignatura de naturaleza teórica y práctica. Abarca toda la gama de decisiones en materia de gestión del talento humano, que va desde la identificación, selección, inducción, etc., hasta la evaluación, promoción y desarrollo del talento al interior de las organizaciones, pero desde el enfoque de Talento. Implica el análisis de la toma de decisiones basada de empresas de la región que efectuaron cambios significativos en la gestión de sus recursos humanos con el consiguiente efecto positivo en la competitividad empresarial. Las unidades de la materia están en relación a las áreas de gestión de personas.

Desarrollo del Talento humano

Asignatura teórica y práctica. Enfoca las distintas estrategias para promover el desarrollo del talento humano en una organización. El propósito es comprender y utilizar las técnicas de: participación, compromiso, interacción, trabajo en equipo, comunicación, crítica en la investigación, simulación, modelaje, juegos, etc. en las actividades laborales, tendientes a desarrollar las competencias, habilidades y destrezas de los miembros de una organización. Las unidades de esta materia serán divididas por tipos de técnicas y niveles de responsabilidad laboral.

3.3.6.3. Área de globalización, negocios y mercados internacionales

Globalización y gestión empresarial

Se trata de una materia teórica y práctica orientada al análisis de las nuevas relaciones de mercado en un mundo globalizado, en el que compiten organizaciones de distintos niveles de complejidad y tamaño. Las unidades o contenidos de esta materia estarán enfocadas a la visión general del mundo actual, la economía mundial, la actividad empresarial, y el análisis de los principales factores globales que inciden en la gestión empresarial.

Mercados electrónicos

Asignatura eminentemente práctica que tiene el propósito de familiarizar al estudiante con los mercados electrónicos, sin necesidad de desplazamientos físicos de recursos físicos, económicos ni materiales en las operaciones de transacción. Analiza las transacciones electrónicas de grande y pequeña envergadura, así como las nuevas condiciones y factores de la competencia empresarial mundial, los mercados transitorios, la reconversión y transformación de mercados electrónicos.

Mercados de libre comercio

Asignatura teórico-práctica orientada a la descripción y análisis de los acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio entre los países o grupos de países. Las condiciones y acuerdos mutuos de control arancelario, las negociaciones de comercio internacional, la protección o salvaguardas de productos y bienes nacionales o estratégicos. Los estudiantes analizarán información actualizada de hechos y casos de acuerdo a los últimos avances logrados en materia de mercados comunes o mercados de libre comercio.

Normatividad de Mercados internacionales

Asignatura teórico-práctica, orientada al análisis del marco normativo internacional en materia de negocios y comercio internacional. Los contenidos harán énfasis no solamente en el aspecto normativo y los organismos internacionales que regulan el mercado mundial e internacional (OMC y otros) sino también en las repercusiones empresariales que éstas tienen en la práctica, especialmente para las pequeñas y microempresas de los países en vías de desarrollo.

3.3.6.4. Área de Gestión Ambiental

Gestión Ambiental I

Asignatura teórica práctica diseñada con la finalidad de introducir al estudiante en el manejo de las variables ambientales, sean estas naturales, sociales o culturales que intervienen en toda actividad empresarial, la previsión de daños al medio ambiente, el control de calidad y la acreditación de bienes, servicios, procesos y recursos para la sostenibilidad de la actividad empresarial.

Gestión Ambiental II

Asignatura eminentemente práctica, tiene como propósito examinar a través de visitas de campo, el impacto ambiental que producen las distintas actividades empresariales de la región, los cuales deben ser documentados, analizados y discutidos en clase desde el punto de vista empresarial, para lo cual los estudiantes serán organizados en grupos de trabajo y sectores de actividades empresarial. Las unidades o contenidos de esta materia serán dividida en dos partes, la primera estará destinada al análisis de impactos y la segunda a la previsión y gestión de los mismos.

3.3.6.5. Sub Área de Modelos organizacionales

Organización global

Asignatura teórico-practica que estudia las organizaciones globales de la actualidad, las grandes corporaciones multinacionales con alcance mundial y/o regional, sus bases conceptuales y características operativas. Se enfatizan el estudio de las organizaciones multinacionales que tienen presencia significativa en el país y la región, así como el análisis de su comportamiento en el concierto económico y social de nuestras localidades y regiones.

Modelos organizacionales de vanguardia.

Asignatura teórico-practica, destinada al estudio de los principales modelos organizacionales contemporáneos. Las unidades comprenden el análisis de las organizaciones comunitarias, organizaciones paradójicas, organizaciones planas, cibercorporaciones, etc. Se analizarán los modelos organizacionales utilizados por las empresas de hoy y sus características de temporalidad, flexibilidad, sistematicidad, estacionalidad, etc.

3.3.6.6. Área de Prospectiva

Prospectiva I

Asignatura eminentemente teórica, se trata del estudio de los nuevos conceptos, tendencias y perspectivas modernas de previsión de escenarios futuros. Los contenidos de esta materia estarán circunscritos a analizar los principales conceptos y enfoques prospectivos, así como las principales experiencias prospectivas tanto científicas como tecnológicas, efectuándose una introducción a las técnicas de previsión e identificación de escenarios futuros.

Prospectiva II

Materia teórica-práctica en el que realiza análisis prospectivo utilizando las principales técnicas aprendidas en el curso anterior, entre las cuales se pueden señalar: paneles de expertos, encuesta delphi, exploración de entorno o análisis medioambiental, análisis de tendencias, construcción de escenarios, árbol de pertinencia, análisis morfológicos, matrices de impacto y otros.

Gestión de la incertidumbre

Materia de contenidos teórico-prácticos, se trata del estudio de los principales factores sociales, culturales, económicos y tecnológicos que cambian constantemente y constituyen probables riesgos para la gestión de las organizaciones. Los métodos de análisis utilizados son la construcción de drives por niveles de incertidumbre, el análisis de todos los factores y otros. La asignatura enfatiza la discusión, el intercambio de ideas, el foro y el trabajo grupal.

3.3.6.7. Sub Área de Ética y Valores

Ética y valores sociales

Materia eminentemente teórica cuyo propósito es dotar al estudiante de los principios, conceptos, enfoques y teorías filosóficas acerca de la ética y los valores sociales y su aplicación al mundo moderno, especialmente a las organizaciones empresariales.

Ética empresarial

Asignatura teórico-práctica orientada a reconocer el comportamiento de las organizaciones como tal, los principios, conceptos, valores y paradigmas filosóficos y sociales que las organizaciones hacen suyas para conducirse en medio de una sociedad eminentemente mercantil y capitalista y donde el sentido humanístico necesita revalorarse como fundamento social.

Ética gerencial

Materia de contenidos teórico-prácticos orientados al estudio del comportamiento de los directores, gerentes, líderes y responsables de organizaciones. El uso de conceptos, actitudes, mensajes y procedimientos gerenciales que repercuten en la gestión y el bienestar social de las organizaciones y de estas en su entorno social.

3.3.6.8. Sub Área de Responsabilidad social

Responsabilidad social interna

Asignatura teórica y práctica. Estudia el comportamiento de las organizaciones frente al público interno, los conceptos, métodos y acciones de protección de los trabajadores, el desarrollo social de los mismos y su contribución a la riqueza material y social de la empresa. Las condiciones físicas, psicológicas, sociales, normativas, tecnológicas y medio ambientales en los cuales se desenvuelven los trabajadores al interior de la empresa.

Responsabilidad social externa

Asignatura teórica-práctica orientada al estudio del comportamiento de las organizaciones empresariales frente a su entorno natural, social y cultural. Su aporte al crecimiento y desarrollo de las mismas, a la preservación de su identidad cultural, a las condiciones medioambientales en las cuales se desarrolla y a la contribución que la empresa efectúa al desarrollo y conservación de las mismas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 1º. Desde la percepción de los profesionales y estudiantes de administración, es evidente que el mundo ha experimentado cambios paradigmáticos de carácter global, los mismos que han generado el surgimiento de nuevos modelos organizacionales, demandando nuevas competencias profesionales y cambiando significativamente las agendas empresariales, los cuales son percibidos por profesionales y estudiantes como fenómenos sociales interrelacionados.
- 2º. Los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de los últimos ciclos de Administración permiten afirmar que la formación profesional de los estudiantes no responde sino mediana o parcialmente frente a los cambios del entorno global, los nuevos modelos organizacionales, las competencias profesionales y agendas empresariales. La mayor parte de los estudiantes señalan que existen diferencias entre las características del entorno global y los contenidos de su formación académica.
- 3º. De acuerdo a las encuestas aplicadas a los profesionales de administración egresados de las Universidades del Cusco, se ha determinado que la mayor parte de ellos trabaja en el sector servicios, generalmente en organizaciones públicas, ocupando cargos ejecutivo-profesionales o técnico-asistenciales, con menor presencia en cargos directivo-gerenciales o auxiliares y en áreas organizacionales de línea o de apoyo. La presión que ejercen los cambios del entorno global en las organizaciones en las cuales trabajan los profesionales es significativa, no obstante, dichas organizaciones tienen dificultades de adaptación a los cambios del entorno global.
- 4º. El estudio estadístico correlacional efectuado a las variables de estudio señala que existe una correlación positiva y significativa entre los cambios paradigmáticos del entorno global, la acción laboral y la formación profesional de los administradores. No obstante, las organizaciones laborales y académicas tardan en asimilar, implementar y adecuar sus estructuras, procesos y acciones y respuestas a las exigencias del entorno global, presentándose niveles de desajuste entre las características del entorno global, las características organizacionales y la formación profesional de los administradores.
- 5º. Del estudio realizado, se desprendió la necesidad de diseñar y proponer algunos principios, objetivos, criterios para el perfil profesional, áreas, sub áreas y asignaturas que podrían agregarse a las ya existentes en la estructura curricular de las carreras profesionales de Administración en las Universidades estudiadas. Dichas propuestas tienen como finalidad enriquecer las actuales estructuras y adecuar las mismas a las exigencias de los cambios del entorno global, en beneficio de los estudiantes y futuros profesionales de Administración.

RECOMENDACIONES

- 1º. Lo primero que se desprende de la investigación como recomendación general es la necesidad de acelerar procesos de adaptación a las nuevas corrientes administrativas que se desprenden de los cambios paradigmáticos del entorno global, ello tanto en las organizaciones laborales como académicas. Todo proceso de adaptación implica el estudio permanente de los procesos y fenómenos sociales de carácter global, los cambios de los modelos organizacionales y en general las variaciones en las competencias profesionales y agendas empresariales.
- 2º. Es posible crear tanto en las organizaciones laborales como en las universidades unidades u observatorios de investigación que tengan como misión fundamental estudiar el comportamiento socioeconómico mundial. Estamos en una era vertiginosa, de cambios acelerados en todos los órdenes y ello requiere una constante observación, análisis e investigación, que demanda a su vez procesos de adaptación organizacional.
- 3º. En el caso de las universidades ello constituye una mayor exigencia y prioridad. Se debe tomar en cuenta que los perfiles profesionales y estructuras curriculares tienden a desfasarse rápidamente dada la velocidad de los cambios. Determinados conocimientos cambian rápidamente, aunque es evidente que puede haber ciertos conceptos que permanecen vigentes durante un tiempo más prolongado. No obstante, tenemos la necesidad de ir adecuando permanentemente nuestras estructuras, sistemas, métodos, contenidos y casos de estudio a los cambios del entorno global y local, aplicando precisamente la paradoja de pensar globalmente y actuar localmente o viceversa.
- 4º. Los profesionales que ingresan al mercado laboral no deben sentir un desfase entre su formación profesional y la realidad empresarial; ello implica un proceso de actualización permanente de las instituciones académicas. Pero a su vez, las organizaciones laborales, no deben creer que el hecho de ser organizaciones locales o pequeñas, sin alcance global o internacional, las exime de la influencia o presión que ejercen las nuevas corrientes y cambios paradigmáticos del entorno global. Ninguna organización por más pequeña que sea puede considerarse al margen de los cambios del entorno.
- 5º. Nuevos conceptos generan nuevos modelos y éstas a su vez implican nuevas competencias, habilidades y destrezas para abordar los problemas administrativos en general. Vivimos una época de permanente cambio y es vital tener una visión epistemológica de la sociedad, de la economía, de la administración y de las organizaciones en general. La actitud debe ser fundamentalmente investigativa, tanto entre los estudiantes como entre los profesionales de administración.

BIBLIOGRAFIA

01. APARICIO VALDEZ, Luis. Inteligencia Global y Competencia Laboral. Resúmenes Conferencia Magistral. II Simposium Internacional de Educación en Ciencias Empresariales: Separata, octubre 2000.
02. ASTIN, A. Valoración como una herramienta para la renovación y reforma institucional. 1990.
03. BANCO MUNDIAL. La enseñanza superior: Las Lecciones Derivadas de la Experiencia. Washington, D.C., junio 1995.
04. BIRKERTT, Bill. Competencias Profesionales en Ciencias Empresariales para el Siglo XXI. Resúmenes de la Conferencia Magistral. II Simposium Educación Siglo XXI. Exigencias y Retos para el docente de las Ciencias Empresariales, Lima, agosto 1999. Auditorio de la Universidad de Lima.
05. BOISIER, Sergio. El Postmodernismo Territorial y la Modernización de las Regiones Pivotaes y las Regiones Virtuales. ILPES, 1994.
06. BOYET, Joseph; BOYET, Jimmie. Hablan los Gurús. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1998.
07. BUSTAMANTE BELAUNDE, Luis. La globalización en el Desarrollo de las Universidades, Lima, 1997.
08. CANEVARO BOCANEGRA, Nicolas. Competencias del Docente en Ciencias Empresariales. Resúmenes de la Conferencia Magistral. II Simposium Internacional de Educación en Ciencias Empresariales, octubre 2000.
09. CAPELLA RIERA, Jorge. El Conocimiento y las Competencias en las Organizaciones del Siglo XXI según Víctor Guedez. Resúmenes de la Conferencia Magistral. II Simposium Internacional de Educación en Ciencias Empresariales: Separata, octubre 2000.
10. CROSBY, P.B. Running things. The art of making thing happen. 1986
11. CHICKERING, Arthur. Educación e Identidad. 1978.
12. DRUCKER, Peter. Retos en la Gestión para el Siglo XXI. 1997
13. FARZON, Richard. Administración de lo Absurdo. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997.
14. FISCHMAN, David. El Camino del Líder. Editorial U.P.C. Diario el Comercio. Lima, 2000.

15. MÜLLER Y FUNNELL Iniciando el Cambio desde adentro y hacia lo más lejos. La Educación Vocacional. El acercamiento de la calidad.1992
16. GREIDER Un solo Mundo, querámoslo o no. www.org/litlibrary/spanish. 1977
17. GIL. M.G. Bases y Propuestas para la Reestructuración Curricular. Asamblea Nacional de Rectores. Lima, 1998.
18. HARVEY Y BURROWS Defining Quality in Higher Education the stakeholder approach. Ponencia presentada en la AETT, Conferencia en Calidad en la Educación Universitaria. York. 1992
19. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación, 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
20. IGUIÑEZ ECHEVARRIA, Javier Globalización y Responsabilidad Empresarial. Resúmenes de Conferencia Magistral. II Simposium Internacional de Educación en Ciencias Empresariales: Separata, octubre 2000.
21. MOROMI NAKTA, HILDA La Influencia de la ejecución curricular y el uso de medios y materiales en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. Tesis de Maestría en Educación, mención Administración de la Educación Universitaria, UNMSM, Facultad de Educación. Lima 2002.
22. MORRISEY, George. Pensamiento Estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México 1996.
23. PEÑALOZA,Walter. Tecnología Educativa. Escuela Empresarial Andina del Convenio Andrés Bello. 2da. Ed. Lima. 1988.
24. PEÑALOZA, Walter El currículo integral. Optimice Editores. 1ra. Edic. Caracas, 2000.
25. PETERS, Tom, WATERMAN, Robert En Busca de la Excelencia.1982
26. POPPER, Karl . El conocimiento Objetivo, Editorial Tecros. S.A. 1992
27. ROSENTHAL, Hert. Los procesos de Integración en América Latina y la Globalización.

28. SINFON PHUM, Jorge I. Ética y Cultura de Calidad: Las Nuevas Perspectivas Profesionales en el Marco del Post Modernismo. Resúmenes de la Conferencia Magistral. II Symposium Internacional de Educación en Ciencias Empresariales: Separata, octubre 2000.
29. TOFFLER, Alvin La Creación de la Nueva Civilización. La política de la Tercera Ola. 1995
30. TUNNERMANN, Carlos La Educación Superior en el Umbral del Siglo XXI, 1996.
31. UGARTECHE, Oscar. Arqueología de la Modernidad. El Perú entre la Globalización y la Exclusión. Editorial DESCO, Lima 1998.
32. UNESCO Documento de política para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. París, febrero 1995.
33. VEGA CENTENO, Máximo. La Nueva Economía y sus Implicancias en el Desarrollo de la Formación Profesional: Mercado y Marginalidad. Resúmenes Conferencia Magistral. II Symposium Internacional de Educación en Ciencias Empresariales: Separata, octubre 2000.
34. VEGA MIRANDA, Alexander Escuela de Administración de Negocios. 1997.

ANEXOS

ANEXO N° 01
DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS EN LA ENCUESTA SEGÚN VARIABLES E
INDICADORES (PROFESIONALES)

VARIABLES E INDICADORES	Orden de preguntas
CAMBIOS PARADIGMATICOS DEL ENTORNO GLOBAL	
Globalización	1,2
Información y comunicación	3
Declinación de la sociedad industrial	4,5
Nuevo Orden industrial	6,7
Conducción	8,9
Naturaleza del Cambio	10
NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES	
Organizaciones globales	11
Cibercorporaciones	12,13
Organizaciones perfectas	14,15,16
Organizaciones orientadas a servicios	17,18
Organizaciones comunitarias	19
Organizaciones paradójicas	20
NUEVAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y AGENDAS EMPRESARIALES	
Organización	21,22
Estrategias	23
Valores	24
Recursos	25
Nuevas agendas empresariales	26,27,28,29,30
PRESION QUE EJERCE EL ENTORNO GLOBAL EN SU ORGANIZACIÓN O EMPRESA	
CAMBIOS DEL ENTORNO GLOBAL	
Globalización	31
Información y comunicación	32
Declinación de la sociedad industrial	33
Nuevo orden industrial	34
Conducción	35
Naturaleza del cambio	36
<u>NUEVAS MODELOS ORGANIZACIONALES</u>	
Organizaciones globales	37
Cibercorporaciones	38
Organizaciones perfectas	39
Organizaciones orientadas a servicios	40
Organizaciones comunitarias	41
Organizaciones paradójicas	42
NUEVAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y AGENDAS EMPRESARIALES	
Organización	43
Estrategias	44
Valores	45
Recursos	46
Nuevas agendas empresariales	47
PREGUNTAS DE TRATAMIENTO INDEPENDIENTE (Solamente profesionales)	48, 49

ANEXO N° 02
DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS EN LA ENCUESTA SEGÚN VARIABLES E
INDICADORES (ESTUDIANTES)

VARIABLES E INDICADORES	Orden de preguntas
CAMBIOS PARADIGMATICOS DEL ENTORNO GLOBAL	
Globalización	1,2
Información y comunicación	3
Declinación de la sociedad industrial	4,5
Nuevo Orden industrial	6,7
Conducción	8,9
Naturaleza del Cambio	10
NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES	
Organizacionales globales	11
Cibercorporaciones	12,13
Organizaciones perfectas	14,15,16
Organizaciones orientadas a servicios	17,18
Organizaciones comunitarias	19
Organizaciones paradójicas	20
NUEVAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y AGENDAS EMPRESARIALES	
Organización	21,22
Estrategias	23
Valores	24
Recursos	25
Nuevas agendas empresariales	26,27,28,29 30
RESPUESTA DE LA UNIVERSIDAD FRENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	
CAMBIOS DEL ENTORNO GLOBAL	
Globalización	31
Información y comunicación	32
Declinación de la sociedad industrial	33
Nuevo orden industrial	34
Conducción	35
Naturaleza del cambio	36
<u>NUEVAS MODELOS ORGANIZACIONALES</u>	
Organizacionales globales	37
Cibercorporaciones	38
Organizaciones perfectas	39
Organizaciones orientadas a servicios	40
Organizaciones comunitarias	41
Organizaciones paradójicas	42
NUEVAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y AGENDAS EMPRESARIALES	
Organización	43
Estrategias	44
Valores	45
Recursos	46
Nuevas agendas empresariales	47

ANEXO Nº 3
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION
CUADRO DE ASIGNATURAS POR ÁREAS CURRICULARES
(VIGENTE A LA FECHA)

- 1. ÁREA DE ADMINISTRACION BASICA**
Teoría de la Administración I
Teoría de la Administración II
Diseño organizacional
Comportamiento organizacional
Gerencia de Personal I
Gerencia de Personal II
Deontología Administrativa
Actividades (no cognoscitivas)
Actividades (Poyección social)
- 2. ÁREA DE ADMINISTRACION AVANZADO**
Metodología para la toma de decisiones
Auditoría administrativa I
Gerencia estratégica
- 3. ÁREA DE INVESTIGACION**
Técnicas de Arendizaje (administratibo)
Medología de la Ivestigación Grencial
Seminario de Ivestigación Grencial I
Seminario de Investigación Gerencial II
Práctica Pre Profesional I (Promoción de Peq. Emp.)
Práctica Pre Profesional II (Simulación. Gest.)
Práctica Pre Profesional III (Trabajo de campo)
- 4. ÁREA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS**
Introducción a la Informática
Informática aplicada
Sistema de soporte a la toma de decisiones
Sistemas de Información Gerencial
- 5. ÁREA DE FINANZAS, CONTABILIDAD, ECONOMIA**
Contabilidad General
Costos y Presupuestos
Contabilidad Gubernamental
Cálculo Bancario y Financiero
Gerencia Financiera I
Gerencia Financiera II
Finanzas Públicas
Estudio de Inversiones
Economía para Administradores I
Economía para Administradores II
Política Económica
- 6. ÁREA DE OPERACIONES Y METODOS CUANTITATIVOS**
Complementos de Matemáticas I
Complementos de Matemáticas II
Análisis Matemático
Estadística Empresarial I
Estadística Empresarial II
Investigación Operativa

- Gestión de Inventarios
- Gerencia de Operaciones I
- Gerencia de Operaciones II
- Gestión de Tecnología
- 7. ÁREA COMERCIAL Y MERCADEO**
- Mercadotecnia I
- Mercadotecnia II
- Gerencia de Ventas
- Comercio Internacional
- 8. ÁREA DE ADMINISTRACION APLICADA**
- Gerencia de Pequeñas Empresas
- Agronegocios
- Administración Pública
- Gestión de Organizaciones Autogestionarias.
- Gerencia de Negocios Turísticos.
- Banca y Bolsa
- Gerencia de Proyectos
- Gestión de Gobiernos Locales y Regionales
- 9. ÁREA DE ASIGNATURAS PERIFERICAS**
- Constitución Política del Perú y DD.HH.
- Derecho Empresarial I (Comercio y Tributación)
- Derecho Empresarial II (Laboral y Administrativo)
- Elocución y Redacción Castellana
- Relaciones Públicas
- Sociología General
- Psicología aplicada al Trabajo
- Lógica
- Realidad Nacional
- Inglés Técnico I
- Inglés Técnico II

ANEXO Nº 4
UNIVERSIDAD ANDINA DE CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
CUADRO DE ASIGNATURAS POR AREAS CURRICULARES
(PROPUESTA EN ENERO DEL 2003)

- 1. AREA DE ASIGNATURAS PERIFERICAS**
Estructuras organizacionales
Administración I
Administración II
Racionalización Administrativa
Planeamiento y Control Empresarial
Auditoría Administrativa
Gerencia y Toma de Decisiones
Estrategias Empresariales
Etica Profesional
Modelos Cuantitativos para Administración
Administración del Entorno Empresarial
- 2. AREA DE PERSONAL**
Gerencia de Personal I
Gerencia de Personal II
Comportamiento y Desarrollo Organizacional
- 3. AREA DE PRODUCCION**
Administración de la Producción y Operaciones I
Administración de la Producción y Operaciones II
- 4. AREA DE FINANZAS**
Gerencia Financiera I
Gerencia Financiera II
Gerencia de la Banca y Bolsa
Gestión de Riesgo
Administración de Costos y Presupuestos
- 5. AREA DE MERCADOTECNIA**
Gerencia de Marketing I
Gerencia de Marketing II
Gestión de Comercio Internacional
Gestión de Promoción y Publicidad
Gerencia de Logística
- 6. AREA DE ADMINISTRACION APLICADA**
Administración turística
Administración de Gobiernos Locales
Administración Pública y Gestión Gubernamental
Administración de Proyectos
Administración Agroindustrial
Gerencia de la Micro y Pequeña Empresa
Seminario de Constitución e Implementación de Empresas
Seminario de Negociación y Manejo de Conflictos
Gestión de Nuevos Enfoques
Administración en Salud
- 7. AREA MATEMATICAS**
Matemática Básica I
Matemática Aplicada
Análisis Matemático I

- Estadística General
- Estadística Aplicada a la Empresa
- Matemática Financiera
- 8. AREA DE INFORMATICA Y SISTEMAS**
- Informática I
- 9. AREA DE DERECHO**
- Legislación Tributaria y Comercial
- Derecho Administrativo
- Legislación Laboral
- 10. AREA DE CONTABILIDAD**
- Contabilidad General I
- Contabilidad General II
- Contabilidad de Gerencia
- 11. AREA DE HUMANIDADES**
- Taller de Comunicación Oral y Escrita
- Introducción a la Filosofía
- Sociología General
- Antropología General
- Metodología del Aprendizaje
- Psicología Empresariales
- No Curriculares
- 12. AREA DE ECONOMIA**
- Recursos Económicos del Perú
- Realidad Nacional
- Microeconomía
- Macroeconomía
- Elaboración y Evaluación de Proyectos
- 13. AREA DE INVESTIGACION**
- Metodología de la Investigación
- Seminario de elaboración de Tesis
- Seminario de Investigación Administrativa

ANEXO N° 5**ANALISIS COMPARATIVO SEGÚN VARIABLES CLASIFICATORIAS PROFESIONALES****a) Según tipo de institución laboral donde trabaja**

Analizar si existen diferencias significativas entre los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los profesionales de ciencias administrativas, en función al tipo de organización a la que pertenecen.

Prueba Z de comparación de medias respecto a los cambios del entorno global y la respuesta de las organización laborales, según tipo de organización

Variables	Tipo de influencia	Pública N = 68		Privada n = 62		Z	P-valor
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar		
Cambios paradigmáticos del entorno global	general	3.6765	0.51237	3.9946	0.53789	-2.4362	0.01484 *
	organización	3.03921	0.76548	3.52150	0.50688	-3.0189	0.0025 *
Modelos organizacionales	general	3.7116	0.47560	3.9624	0.48753	-2.0962	0.036 *
	organización	2.98529	0.72401	3.6075	0.70913	-3.4982	0.00046 *
Competencias profesionales y agendas empresariales	general	3.5829	0.47208	3.7510	0.55799	-1.3042	0.1921
	organización	3.31176	0.48789	3.58064	0.66404	-1.84558	0.0649

* $P < 0.05$

El análisis comparativo de los factores estudiados de acuerdo al tipo de organización a la que pertenecen los profesionales en administración, permite apreciar que existen diferencias significativas entre los cambios paradigmáticos del entorno global y la respuesta de las organizaciones frente a ello. Los profesionales del sector privado señalan puntuaciones promedias más elevados que los profesionales del sector público, lo que evidenciaría que las organizaciones locales privadas serían las que mejor se estarían adaptando a las nuevas condiciones del mundo global.

b) Según sector económico

Analizar si existen diferencias significativas entre los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los profesionales de ciencias administrativas, en función de los sectores económicos en los cuales trabajan.

Análisis de varianza según sector económico en el que trabaja respecto a la PERCEPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO GLOBAL

Variables	Producción n = 14 Promedio	Comercio n = 14 Promedio	Servicios n = 94 Promedio	Otros n = 8 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	4.1190	3.9405	3.8103	3.3333	1.968	0.128
Modelos organizacionales	4.0675	3.9008	3.8168	3.4653	1.347	0.268
Competencias profesionales y agendas empresariales	4.0143	3.7714	3.6383	3.1500	2.726	0.052

* P < 0.05 GI-inter = 3 GI-intra = 61

Análisis de varianza según sector económico en el que trabaja respecto a la percepción DE SU ORGANIZACIÓN

Variables	Producción n = 14 Promedio	Comercio n = 14 Promedio	Servicios n = 94 Promedio	Otros n = 8 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	3.5714	3.4762	3.2305	2.8333	1.239	0.303
Modelos organizacionales	3.5952	3.5714	3.2376	2.7500	1.404	0.250
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.6286	3.7143	3.3857	3.1500	1.163	0.331

* P < 0.05 GI-inter = 3 GI-intra = 61

En las comparaciones según sector económico, se encuentra que no existen diferencias estadísticas significativas en ningún caso. Esto implica que independientemente del sector económico donde laboren los profesionales de administración, todos perciben que efectivamente se están presentando cambios fundamentales en el entorno global, así como el surgimiento de nuevos modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales. En otras palabras, ningún sector económico es ajeno a tales cambios.

No obstante se puede observar claramente que la diferencia radica entre lo que ocurre fuera de la organización y lo que ocurre dentro de ella. Es decir, que los cambios del entorno global no necesariamente son implementados en las organizaciones laborales donde trabajan los administradores a la misma velocidad que los cambios que ocurren en el entorno.

c) Según cargo que ocupan los profesionales

Analizar si existen diferencias significativas entre los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los profesionales de ciencias administrativas, en función al nivel del cargo que ocupa.

Análisis de varianza según nivel del cargo que ocupa respecto a la PERCEPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO GLOBAL

Variables	Directivo-gerencial n = 14 Promedio	Ejecutivo-profesional n = 62 Promedio	Técnico-asistencial n = 38 Promedio	Auxiliar n = 4 Promedio	Otros n = 12 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	3.9690	3.8710	3.7719	3.8333	3.7361	0.143	0.965
Modelos organizacionales	3.6429	3.8853	3.8143	3.9028	3.8009	0.354	0.840
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.4229	3.8071	3.5232	4.000	3.5300	1.707	0.160

* P < 0.05 GI-inter = 3 GI-intra = 61

Análisis de varianza según nivel del cargo que ocupa respecto a la percepción DE SU ORGANIZACIÓN

Variables	Directivo - gerencial n = 14 Promedio	Ejecutivo-profesional n = 62 Promedio	Técnico-asistencial n = 38 Promedio	Auxiliar n = 4 Promedio	Otros n = 12 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	3.0238	3.4570	3.1667	3.7500	2.700	2.106	0.091
Modelos organizacionales	2.9048	3.5161	3.0965	3.8333	2.9167	2.105	0.091
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.3143	3.6323	3.2842	3.90 **	2.9333	2.973	0.026 *

* $P < 0.05$ GI-inter = 3 GI-intra = 61

** Valores significativos con el test de Scheffé

En las comparaciones según nivel del cargo que ocupa, se encuentra que no existen diferencias estadísticas significativas en los cambios paradigmáticos del entorno global y nuevos modelos organizacionales, respecto a la percepción general del entorno empresarial. En cambio, existen diferencias significativas (P -valor = 0.026) en el factor: nuevas competencias profesionales y agendas empresariales. Mediante el método post hoc de Scheffé, se identificó que dicha diferencia se debe al grupo auxiliar, que alcanza la puntuación promedio más alta (3.90) en comparación con los otros grupos, respecto a la percepción de su propia organización.

d) Según tiempo de servicio de los profesionales

Analizar si existen diferencias significativas entre los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los profesionales de ciencias administrativas, en función al tiempo de servicio.

Análisis de varianza según tiempo de servicio respecto a la PERCEPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO GLOBAL

Variables	< de 1 año n = 16 Promedio	1 a 5 años n = 44 Promedio	6 a 10 años n = 20 Promedio	> de 10 años n = 50 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	4.0000	3.7656	4.1000	3.7200	1.563	0.208
Modelos organizacionales	4.0694	3.7904	4.0944	3.6856	2.507	0.067
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.8150	3.6082	3.8760	3.5776	1.109	0.353

* P < 0.05 GI-inter = 3 GI-intra = 61

Análisis de varianza según tiempo de servicio respecto a la percepción de SU ORGANIZACIÓN

Variables	< de 1 año n = 16 Promedio	1 a 5 años n = 44 Promedio	6 a 10 años n = 20 Promedio	> de 10 años n = 50 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	3.8542 **	3.2045	3.4833	3.0553	3.434	0.022 *
Modelos organizacionales	3.6458	3.3864	3.4000	3.0267	1.752	0.166
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.6250	3.5091	3.6400	3.2400	1.766	0.163

* P < 0.05 GI-inter = 3 GI-intra = 61

** Varianzas diferentes, Valores significativos por el test T2 de Tamhane

Respecto a la percepción general del entorno empresarial, en las comparaciones según tiempo de servicio, se encuentra que no existen diferencias estadísticas significativas en ningún caso.

En cuanto a las percepciones de los profesionales respecto a su propia organización se encuentra que existen diferencias significativas en el factor cambios paradigmáticos del entorno global, como para este caso las varianzas entre los grupos son diferentes se realizó la prueba post hoc T2 de Tamhane, el resultado de este test muestra que dicha diferencia significativa se debe al grupo con tiempo de servicio menor a 1 año que alcanzaron puntajes promedio más altos en comparación con los otros grupos.

ESTUDIANTES

a) Según género

Analizar si existen diferencias significativas entre los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los estudiantes de ciencias administrativas, según género.

Prueba Z de comparación de medias de los puntajes de las variables respecto a la percepción general del entorno global, por género

Variables	Hombres n = 77		Mujeres n = 53		Z	P-valor
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar		
Cambios paradigmáticos del entorno global	3.8463	0.42104	3.9418	0.44834	-1.2233	0.2212
Modelos organizacionales	3.7890	0.40375	3.9565	0.45440	-2.1605	0.031 *
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.7748	0.46311	3.8166	0.50265	-0.4809	0.6306

P < 0.05

El análisis comparativo de los factores estudiados por género, permite apreciar que solo existen diferencias significativas en el caso de modelos organizacionales (Z = -2.1605, P-valor es menor que 0.05) en el que las mujeres alcanzan puntuaciones promedios más altos (Promedio = 3.9565) que los hombres (Promedio = 3.7890), Lo cual significaría que las mujeres perciben más claramente que los hombres los cambios y transformaciones que se vienen presentando en el entorno global, particularmente en los modelos organizacionales.

Prueba Z de comparación de medias de los puntajes de las variables respecto a la percepción de su formación profesional, por género

Variables	Hombres n = 77		Mujeres n = 53		Z	P-valor
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar		
Cambios paradigmáticos del entorno global	3.0411	0.7375	2.8365	0.6976	1.6056	0.1084
Modelos organizacionales	3.0779	0.7141	2.9654	0.6188	0.9562	0.3390
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.1896	0.7405	3.0679	0.7135	0.9409	0.3468

* P < 0.05

El análisis comparativo de los factores estudiados por género respecto a la percepción en su formación profesional, permite apreciar que no existen diferencias significativas para ninguno de los casos. Estos resultados significan que respecto a la formación profesional que reciben al interior de las universidades, la percepción de ambos sexos es similar y no presentan ninguna diferencia significativa.

b) Según edad

Analizar si existen diferencias significativas en la percepción que tienen los estudiantes según su edad acerca de los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los estudiantes de ciencias administrativas.

Análisis de varianza según edad del estudiante respecto a la percepción general del entorno global

Variables	< 20 n = 5 Promedio	20 a 25 n = 99 Promedio	> de 25 n = 28 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	4.1167	3.8586	3.9911	1.727	0.182
Modelos organizacionales	4.0000	3.8103 **	4.0417 **	3.191	0.044 *
Competencias profesionales y agendas empresariales	4.0840	3.8299	3.6679	2.173	0.118

* $P < 0.05$ GI-inter = 2 GI-intra = 129

** Valores significativos con el test de Scheffé

El análisis comparativo por grupo de edad, se encuentra que solo existe diferencias significativas en los modelos organizacionales ($F = 3.191$, $P\text{-valor} < 0.05$). Las comparaciones a posteriori efectuadas con la prueba de Scheffé permite afirmar que el grupo de estudiantes mayores de 25 años (Promedio = 4.0417) alcanzó puntuaciones más altas respecto a los demás grupos de edad, lo que evidenciaría que a diferencia de los estudiantes menores, este grupo atareo (> 25 años) percibe de manera más acentuada los cambios paradigmáticos que ocurren en el entorno global.

Análisis de varianza según edad del estudiante respecto a su percepción en su formación profesional

Variables	< 20 n = 5 Promedio	20 a 25 n = 99 Promedio	> de 25 n = 28 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	3.8000 **	2.9242	3.0060	3.826	0.024 *
Modelos organizacionales	3.7667	3.0438	2.9781	2.998	0.053
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.9200 **	3.1515	3.0000	3.489	0.033 *

* $P < 0.05$ GI-inter = 2 GI-intra = 129

** Valores significativos con el test de Scheffé

El análisis comparativo realizado por grupos de edad acerca de la percepción que los estudiantes tienen respecto a su formación profesional presenta diferencias significativas en los cambios paradigmáticos del entorno global ($F = 3.826$, $P\text{-valor} = 0.024 < 0.05$), la prueba de Scheffé demuestra que el grupo de estudiantes menores de 20 años alcanzó puntuaciones más altas (Promedio = 3.80) en comparación a los demás grupos. También se observan diferencias significativas en las percepciones acerca de las nuevas competencias profesionales y agendas empresariales ($F = 3.489$, $P\text{-valor} = 0.033$). Mediante la prueba de Scheffé se determinó que el grupo de estudiantes menores de 20 años (Promedio = 3.92) presentó puntuaciones más altas en comparación a los otros grupos.

Estos resultados señalan que mientras los estudiantes de mayor edad no perciben mayores cambios o modificaciones en su formación profesional respecto al entorno global, los estudiantes menores si lo perciben y de manera acentuada. Ello puede tener su explicación en algún factor de carácter social interviniente. No obstante, se debe tomar en cuenta que los estudiantes menores de 20 años que se encuentren entre el 8avo al 10 ciclo son muy pocos.

c) Según experiencia laboral

Analizar si existen diferencias significativas entre los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los estudiantes de ciencias administrativas, en función a su experiencia laboral.

Prueba Z de comparación de medias de los puntajes de las variables respecto a la percepción general del entorno empresarial, según su experiencia laboral

Variables	Si n = 108		No n = 26		Z	P-valor
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar		
Cambios paradigmáticos del entorno global	3.9205	0.42620	3.7340	0.46489	1.8661	0.062
Modelos organizacionales	3.8711	0.45503	3.8365	0.46860	0.3399	0.7339
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.7952	0.47650	3.7908	0.52206	0.0394	0.9686

* $P < 0.05$

En las comparaciones de medias efectuadas según la experiencia laboral de los estudiantes, se encuentra que no existen diferencias estadísticas significativas en ningún caso. Lo cual implica que independientemente de que tengan experiencia laboral o no, todos los estudiantes perciben que efectivamente el mundo global esta

experimentando cambios paradigmáticos sustanciales, así como la aparición de nuevos modelos organizaciones, nuevas competencias profesionales y agendas empresariales diferentes.

Prueba Z de comparación de medias de los puntajes de las variables respecto a la percepción en su formación profesional, según su experiencia laboral

Variables	Si N = 108		No n = 26		Z	P-valor
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar		
Cambios paradigmáticos del entorno global	2.9907	0.7118	2.7564	0.7516	1.1441	0.1494
Modelos organizacionales	3.0756	0.6742	2.9038	0.6203	1.2459	0.2128
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.1759	0.7171	3.0077	0.7429	1.0436	0.2967

* P < 0.05

En cuanto a los cambios que se vienen operando en las universidades respecto al entorno global, la percepción de los estudiantes tampoco presenta diferencias significativas según experiencia laboral. Es decir, trabajen o no, están de acuerdo en afirmar que la universidad y particularmente las facultades de administración tienen aún algunas dificultades para adaptar sus programas de enseñanza a los cambios del entorno global. La velocidad de adaptación de las facultades de ciencias administrativas es insuficiente y relativamente lenta.

d) Según el sector donde tiene experiencia laboral

Analizar si existen diferencias significativas en la percepción de los estudiantes según el sector en el que se encuentran laborando (quienes tienen experiencia laboral) acerca de los cambios paradigmáticos del entorno global, los modelos organizacionales, competencias profesionales y agendas empresariales de los estudiantes de ciencias administrativas.

Análisis de varianza según sector en el que tiene experiencia laboral respecto a los cambios del entorno global

Variables	Productivo n = 17 Promedio	Comercial n = 20 Promedio	Servicios n = 67 Promedio	Otros n = 4 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	3.8750	3.9194	3.9136	3.9389	0.055	0.983
Modelos organizacionales	3.9167	3.9283	3.8157	3.9130	0.516	0.672
Competencias profesionales y agendas empresariales	3.8300	3.7910	3.8287	3.6307	0.682	0.565

* P < 0.05 GI-inter = 3 GI-intra = 111

Al analizar los datos según el sector laboral de los estudiantes que tienen experiencia laboral podemos determinar que no existen diferencias significativas en las percepciones de los estudiantes respecto a los cambios en el entorno global, ya sea que trabaje en el sector productivo, comercial o de servicios. En consecuencia, podemos señalar que las percepciones acerca de los cambios en el entorno global son positivas independientemente del sector en el que hayan o estén trabajando.

Análisis de varianza según sector en el que tiene experiencia laboral respecto a los cambios en su formación profesional.

Variables	Productivo n = 17 Promedio	Comercial n = 20 Promedio	Servicios n = 67 Promedio	Otros n = 4 Promedio	F	P-valor
Cambios Paradigmáticos del entorno global	2.9643	3.0376	3.0273	2.8667	0.236	0.871
Modelos organizacionales	3.1667	3.2419	3.0212	2.8778	1.226	0.304
Competencias profesionales y agendas empresariales	2.9429	3.3835 **	3.2218	2.8000	2.822	0.042 *

* P < 0.05 GI-inter = 3 GI-intra = 111

** Valores significativos con el test de Scheffé

En las comparaciones según sector en el que los estudiantes tienen experiencia laboral, se encuentra que existe diferencia estadística significativa solo en las variables nuevas competencias profesionales y agendas empresariales, donde el

grupo de estudiantes que tienen experiencia laboral en el sector comercial presentan promedios más altos (3.3855) en comparación a los otros grupos. El puntaje promedio obtenido por este grupo nos indicaría que solamente este grupo percibe que durante su formación profesional ha recibido una mayor o mejor orientación para adaptar sus criterios profesionales a los cambios del entorno global.