



**La formación profesional en Administración: La situación actual y nuevas
tendencias**

**Maestría en Educación Superior e Innovaciones Pedagógicas de la
Universidad Casa Grande de Guayaquil**

Tesista: Mariella Ortega

Guía de Tesis: Nicola Wills, MA

Índice

Agradecimientos	8
Glosario	9
Resumen	11
Introducción	13
Revisión de la literatura	18
Educación Superior	18
Concepto de Competencias	21
Diseño curricular basado en competencias	29
Administración	34
Tendencias en la formación de administración	41
Diseño y Metodología	44
Objetivo del estudio	44
Preguntas de Investigación	44
Análisis del contexto y pertinencia	45
Diseño Metodológico	46
Población y Muestra	47
Categorías	51
Técnicas de recopilación de datos	53
Resultados y Análisis de Datos	54
Análisis de los datos	54
Resultados de la Situación Actual	56

Revistas y Congresos	56
Oferta Curricular	65
Perfil de egreso	72
Resultados de las tendencias de la administración	75
Perfil de Egreso	76
Oferta Curricular	78
Temas de Investigación	79
Análisis de los resultados	80
Discusión	90
Resultados Fundamentales	90
Conclusiones y Recomendaciones	93
Limitaciones del Estudio	96
Recomendaciones para futuros estudios	97
Bibliografía	98
Anexos	107

Listado de Anexos

Tabla 20. Resumen de universidades a nivel mundial	108
Tabla 21. Universidad de Buenos Aires	110
Tabla 22. Universidad de Sao Paulo	112
Tabla 23. Universidad Nacional de Australia	114
Tabla 24. Universidad New South Wales	115
Tabla 25. Universidad de Oxford	116
Tabla 26. Universidad de Cambridge	117
Tabla 27. Universidad de MIT	118
Tabla 28. Universidad de Berkeley	119
Tabla 29. Universidad Nacional de Singapore	120
Tabla 30. Universidad de Tsinghua	121
Tabla 31. Universidad de Capetown	123
Tabla 32. Universidad Americana del Cairo	124
Tabla 33. Universidad de Melbourne	125
Tabla 34. Clasificación Emergente por área y por universidad	126
Tabla 35. Identificación de competencias específicas proyecto tuninig dentro del perfil de egreso	127

Tabla 36. Identificación de competencias generales tuninig dentro del perfil de egreso	128
Tabla 37. Habilidades o Competencias del perfil de egreso de las universidades por regiones e identificados en las competencias del proyecto Tuning	131
Tabla 38. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de renovación estratégica	134
Tabla 39. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de innovación día a día	142
Tabla 40. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de entorno laboral	143
Tabla 41. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de adaptabilidad	147
Tabla 42. Comparativo de perfil de egreso, oferta académica e investigaciones dentro del contexto de la situación actual en la formación de administradores	149
Tabla 43. Comparativo de perfil de egreso, oferta académica e investigaciones dentro de las tendencias en la formación de administradores	150
Tabla 44. Análisis del perfil de egreso frente a la oferta curricular	150

Lista de Tablas

Tabla 1.	Universidades por regiones consideradas para el estudio	46
Tabla 2.	Situación Actual de la Formación de Profesionales en Administración	48
Tabla 3.	Tendencias en la formación de profesionales en Administración	49
Tabla 4.	Categorización y sub categorización de congresos y revistas	53
Tabla 5.	Clasificación de los temas de los artículos y congresos	53
Tabla 6.	Número de revistas y congresos en renovación estratégica	54
Tabla 7.	Sub categorías de renovación estratégica	55
Tabla 8.	Número de revistas y congresos en innovación día a día	56
Tabla 9.	Sub categorías de innovación día a día	57
Tabla 10.	Número de revistas y congresos en entorno laboral	58
Tabla 11.	Sub categorías dentro del entorno laboral	59
Tabla 12.	Número de revistas y congresos en adaptabilidad	60
Tabla 13.	Sub categorías dentro de adaptabilidad	60
Tabla 14.	Total de materias por áreas y clasificación por grupos	63
Tabla 15.	Total de materias por región y clasificación por grupos	67

Tabla 16.	Identificación del número de universidades que poseen competencias generales de Tuning	69
Tabla 17.	Identificación del número de universidades que poseen competencias específicas de Tuning	70
Tabla 18.	Investigaciones y tendencias en la formación de los administradores	72
Tabla 19.	Nuevas tendencias en la oferta académica y perfil profesional	76

Agradecimiento

A mi esposo y mis hijos que son mi inspiración

Glosario de Términos y Abreviaciones

AECID:	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina
CEPREDE:	Centro de predicción Económica - Madrid, España
CRM:	Customer Relationship Management
IDE:	Instituto de Desarrollo Empresarial
IES:	Instituciones de Educación Superior
IFP's:	Institutos de formación profesional de Centro América y República Dominicana
ECTS:	European Credit Transfer System
EFMD:	European Foundation for Management Development
ERASMUS:	European Community Action Scheme for the Mobility of University Students
ESPAE:	Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
LOES:	Ley Orgánica de Educación Superior
NQF:	National Qualification Framework
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT:	Organización Internacional de Trabajo
ONU:	Organización de Naciones Unidas.
PNUD:	Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas
RUE:	Relación universidad empresa
SMJ:	Strategic Management Journal

- SOCRATES:** Programa de iniciativa educacional integrada por 31 países de la comisión europea.
- UCG:** Universidad Casa Grande
- UNESCO:** United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
- ZERI:** Zero Emissions Research & Initiatives
- 4C/ID:** Modelo de diseño instruccional

Resumen

Se estudió la situación actual y las tendencias en la formación de profesionales en el campo de la administración, para lo cual se realizó un estudio descriptivo de la oferta académica y del perfil de egreso del año 2013 de las principales escuelas de administración, y un estudio de los artículos de las cinco revistas académicas referentes a nivel mundial. Por otro lado se realizó una investigación bibliográfica sobre las tendencias en la formación profesional de los administradores.

Los resultados de esta investigación evidenciaron que es necesario realizar mayor énfasis en el estudio de artes liberales, de tal manera que se desarrolle en los futuros profesionales un sentido más crítico y humano. También es importante que en los programas existan actividades académicas que ayuden a los estudiantes a desenvolverse y adaptarse en contextos mundiales. Y como último punto es necesario desarrollar en los futuros profesionales liderazgo y responsabilidad social frente a los problemas económicos y sociales dentro de su contexto administrativo.

Palabras claves: tendencias, administración, oferta curricular, perfiles de egreso, competencias, innovación.

Abstract

It was studied the current situation and trends regarding the training of professionals in the area of administration; to this end, it was carried out a descriptive study of the academic offerings and graduate profile 2013 from leading business schools, as well as a study of articles from five worldwide recognized academic journals. Furthermore, it was performed a bibliographical research on trends in the professional training of managers.

The results of this research evidenced that it is necessary to place greater emphasis in the study of Liberal Arts, in order that future professionals develop a more critical and human sense. It is also important to include academic activities in the programs which enable students to participate and adapt to worldwide contexts. Finally, it is essential for future professionals to develop leadership and social responsibility when dealing with economic and social problems within their administrative contexts.

Keywords: trends, management, curricular offerings, graduate profiles, competencies, innovation.

Introducción

Con el pasar del tiempo el objetivo principal de la Universidad de impartir el conocimiento, se ha complejizado, ya que el saber se ha transformado debido a la globalización, las tecnologías y la administración del conocimiento (Beneitone, Esquetini, Gonzalez, Maletá, Siufi, & Wagenaar, 2007). Esta transformación que se está produciendo en la construcción y difusión del conocimiento requiere que las universidades siempre estén actualizando sus pñsums o planes de estudios para cumplir con las necesidades básicas del conocimiento de los estudiantes universitarios para prepararlos para la sociedad. Al respecto UNESCO (2012) afirma que esta evolución de la educación a nivel mundial y los procesos de cambio de la educación superior están determinados por los requerimientos de la sociedad del conocimiento. Por eso es clave que las universidades redefinan su rumbo, observando los requerimientos demandados por la sociedad.

Esta reorientación de la universidad tomó impulso en el año 1999, cuando 30 países europeos firmaron la Declaración de Bolonia con el objetivo de construir un espacio común para la educación europea que cumpla con objetivos comunes como la calidad, movilidad y competitividad y que responda a las demandas de la sociedad. Para poder alcanzar las metas trazadas en la Declaración de Bolonia, se emprendió en el año 2000 el Proyecto Tuning que tenía como objetivo crear puntos de convergencia y entendimiento de las estructuras académicas de educación superior (Ramírez y Medina & Márquez , 2008). Para este fin se incorporó el término competencias, el cual hace referencia a los conocimientos, habilidades o destrezas que un estudiante desarrolla a lo largo de su aprendizaje y que a su vez lo ayudará a insertarse en el mundo laboral. Esta aplicación del aprendizaje y competencias se enfocan en que los programas de estudio den énfasis en el estudiante y se orienten a los *outputso*

resultados obtenidos del mismo (Beneitone, et al., 2007). La finalidad del proyecto fue tratar de entender las dimensiones que debían alcanzar las titulaciones desde el punto de vista del perfil del egresado, el cual deberá ser construido por la universidad, pero basado en las competencias que demandaba la sociedad y que se debían desarrollar para el futuro profesional. Hawes (2010), define el perfil de egreso como el desempeño esperado de un egresado, certificado por la institución y representado por el compromiso social de la institución en el logro de las competencias. Es decir que el perfil de egreso es una descripción de los rasgos y competencias que permiten identificar a un profesional, de tal forma que el título avale el cumplimiento de este perfil del egresado.

Esta necesidad de estudiar, comprender y aplicar el enfoque de formación basada en competencias determina las bases fundamentales para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación hacia una formación más pertinente a los requerimientos de la sociedad. Es por este motivo que se puede decir que las competencias no están ligadas a las capacidades, sino más bien a las habilidades y destrezas que un estudiante debe desarrollar para poder desempeñarse a futuro en el ámbito laboral y como parte de la sociedad (Tobón, 2006).

Para que la universidad, a nivel mundial, pueda desarrollar estas habilidades en los futuros profesionales es necesario identificar cuáles son esas competencias que el mundo laboral requiere de los futuros profesionales. Por este motivo a nivel de América Latina se desarrolló un Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2009), el cual tenía como objetivo el diseño de un programa relacionado con la Norma Técnica de Competencia Laboral.

Este estudio reflejó que es necesaria la vinculación de la formación académica frente a la sociedad o que responda a las necesidades de la sociedad, como lo indica Pérez (2000) “el reconocimiento de la necesaria vinculación universidad-sector productivo ha traído como consecuencia una serie de cambios estructurales y cualitativos que redefinen la identidad de la universidad y sus relaciones con la sociedad”, (p. 5). Igualmente, Verga, Castro y Fernández de Lucio (2011) afirma la importancia de esta vinculación de la relación universidad-empresa (RUE), la cual dentro del ámbito del sistema social, ha adquirido mucha importancia ya que permite interactuar a las universidades con la sociedad en general.

Para poder explorar y describir las necesidades requeridas en el mundo laboral, se han realizado algunos estudios a nivel regional y local. Es el caso de Harvard Business School y la Universidad Autónoma de Madrid (2012), quienes investigaron las necesidades de conocimientos y habilidades requeridas desde el punto de vista de los empleadores, para los estudiantes de postgrado en el campo del management en América Latina. En Ecuador, el ESPAE y el IDE Business School (2013) realizaron el estudio: “El Futuro de la Educación en Management en Ecuador”, que apunta a identificar las competencias requeridas para el ingreso y egreso de alumnos de postgrado. Este estudio sirvió de base para la revisión curricular de los programas de postgrado de las instituciones de educación superior a nivel del Ecuador y de la región.

El estudio de ESPAE y IDE, identificó el perfil de egreso y el perfil de ingreso para un nivel de postgrado, el cual por sí solo no es un referente para el perfil de egreso requerido por los estudiantes de pregrado en las carreras de administración; ya que los postulantes a un postgrado trabajan y desarrollan destrezas y habilidades dentro del campo laboral antes de ingresar a un postgrado.

No se han encontrado investigaciones con respecto a definir la situación actual y las tendencias en la formación de profesionales en el campo de la administración, por lo que se requiere abordar aspectos relevantes dentro del campo como: artículos académicos y ponencias doctorales, oferta curricular y perfil de egreso en universidades de excelencia a nivel internacional y revisión bibliográfica concerniente a este tema. Por este motivo, el estudio contribuirá a que el sector empresarial y académico pueda tener una mirada renovada de los modelos administrativos actuales, de forma que se analicen temas internacionales relevantes desde el punto de vista académico e investigativo.

Para el desarrollo de este nuevo modelo administrativo se requerirán desarrollar las competencias necesarias para poder insertarse sin problema en el campo laboral, las cuales son garantizadas por la universidad a través de su perfil de egreso.

Este estudio es parte de un proyecto de investigación que se está realizando en la Universidad Casa Grande (UCG), por los tesis de la Maestría en Educación Superior y por estudiantes de pre-grado bajo el guía de un docente- investigador. Cada uno de los futuros magísteres está enfocando su tesis en el área de su especialización. Esta investigación ayudará a que futuras investigaciones puedan definir a partir de ésta el perfil de egresado y a su vez aportar en el rediseño curricular de las carreras de pregrado de Administración y Marketing Estratégico; y Gestión y Negocios Internacionales. Es importante aclarar que a pesar de existir en la UCG dos carreras en el área de administración, se realizó un análisis conjunto de las dos. Esta decisión fue tomada a partir del informe final de Tuning (2007), proyecto en el cual se observó que las carreras derivadas del área temática de Administración son considerablemente amplias en América Latina, siendo en algunos países más extensa la oferta de títulos que en

otros pero en general se ubican a nivel de licenciaturas y dentro de los genéricos de negocios, comercio o administración-

El propósito de este estudio fue describir la situación actual y las nuevas tendencias en la formación profesional de administradores. Para definir la situación actual se analizó el contexto de la oferta académica 2013 dentro de las principales universidades a nivel mundial, catalogadas así QS World University Rankings, ponencias doctorales presentadas en el congreso de CLADEA 2013 y las cinco principales revistas referentes a nivel mundial, en la parte metodológica se amplía los criterios de selección. Para determinar las nuevas tendencias en la formación de futuros profesionales se realizó una revisión bibliográfica de artículos académicos dentro del periodo 2012-2013.

Este estudio no pretende explorar variables de estudio nacionales y será realizada mediante una investigación cualitativa, la cual consistirá en: la revisión de la oferta académica y del perfil de egreso de las trece principales universidades a nivel mundial catalogadas por su reputación académica y su empleabilidad por QS World University Ranking al año 2013. Estas universidades fueron: 2 por América del Norte, 2 por América del Sur, Europa, 2 por Asia, 2 por África y 3 por Oceanía. El perfil de egreso de las trece universidades antes descritas, se los comparó con las competencias generales y específicas propuestas por el Proyecto Tuning requeridas para los estudiantes de pregrado. Se incluyó al análisis los artículos publicados en las cinco principales revistas académicas a nivel mundial del año 2013, catalogados por su nivel de excelencia por SCImago Journal & Country Rank y por último se revisaron 19 ponencias doctorales expuestas en el congreso de CLADEA 2013.

Revisión de la Literatura

Al definir la situación actual y las nuevas tendencias en la formación profesional de la administración la revisión de la literatura explora algunos temas claves. Estos temas incluyen: la educación superior, la definición de competencias para lograr un cambio en el alumnado; el currículo que articula los mecanismos para instrumentar el cambio; y por último una definición de administración y los nuevos enfoques sobre el mismo.

Educación Superior

Las universidades son instituciones que promueven espacios de investigación, entre académicos, participando en la generación de nuevos conocimientos (Porrúa, 1997). Mientras que las profesiones se originaron como parte de los gremios, posteriormente cambiaron a artes y oficios y terminaron en lo que se conoce como profesiones, las cuales dieron origen a las especializaciones y al desarrollo de nuevos conocimientos (De Agüero, 2008).

Es así como los cambios han sido y son parte de la educación superior a nivel mundial, y están determinados principalmente por la emergencia de la sociedad del conocimiento. Ante estos cambios, las universidades han debido redefinir los espacios de producción y reproducción de conocimientos (UNESCO, 2012). Es por esta característica de cambio permanente que “las universidades deben ser más conscientes que su misión está en constante transformación, su visión en constante efervescencia y su liderazgo en el campo de la transmisión del conocimiento”(Beneitone, et al., 2007, p.34). Debido a que estos cambios son determinados por las demandas de la sociedad es necesario que sean pertinentes.

Según Gibbons (1998), “la educación superior del siglo XXI, no solo deberá ser pertinente sino que esa pertinencia deberá medirse en base a los resultados producto de

esa contribución que la educación superior realice al desempeño de la economía nacional y al mejoramiento de las condiciones de vida.” (p. 1)

Segovia (2010) argumenta que solo la pertinencia no es suficiente, pero también debe tener calidad en la educación superior. La calidad es una característica principal promovida en el actual contexto de la educación superior, este concepto tuvo sus inicios en la empresa privada, evidenciándose ésta en la producción y la productividad. En el caso de las universidades la calidad se transforma a referentes cualitativos, donde cuenta la transmisión y construcción de conocimientos, la transferencia tecnológicas, la investigación y la búsqueda de la verdad.

Dos objetivos básicos de la gestión de la calidad en el ámbito universitario son: construir progresivamente una cultura favorable a la evaluación y autoevaluación, y, sobre esta base, establecer sistemas de mejoramiento continuo, a través de estrategias de planificación, sin perder de vista las grandes corrientes del pensamiento universitario actual, que intenta descifrar y responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento en una economía globalizada (Segovia, 2010).

El concepto de la calidad es enfatizado dentro de la educación ecuatoriana, según el Art. 93 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) al señalar que “el principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión” (p.17). La misma Ley recalca el principio de pertinencia considerado en el Art. 107 al expresar: “el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural, (p.19). Segovia (2010) concuerda con la Ley

Orgánica de Educación Superior Ecuatoriana enfatizando que “la calidad es la adecuación del ser y del quehacer universitario”, es decir, a su misión visión y propósito (p.24).

Bajo esta revisión queda evidenciada que la calidad y pertinencia cobran profunda relevancia en el ámbito de la educación superior, ya que a través de este principio se pueden responder de forma eficiente a expectativas; necesidades de la sociedad y el desarrollo nacional.

Es importante recalcar que el desarrollo del conocimiento no puede ser igual en todas las regiones, las oportunidades y las dificultades que surjan de cada una de estas serán propias de cada uno de los países. El desafío de la región consistirá en tomar estas oportunidades, basándose en la calidad y en la equidad de sus sistemas educacionales, por la capacidad de sus economías de crear valor e innovar por medio de la preparación calificada de los futuros profesionales. (UNESCO, 2012, p.95)

Dentro del campo de la educación superior ecuatoriana, uno de los objetivos principales consiste en redefinir las instituciones de educación superior (IES) como un bien público social. Dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir se establece la necesidad de transformar la universidad para transformar a la sociedad. Pero dentro de este objetivo se habla de una nueva universidad, que se inserta en la construcción de un nuevo conocimiento llamada: “fábrica de conocimiento” (Ramírez, 2010). Este referente de la gestión de calidad, permitirá a las instituciones de educación superior formar profesionales con las competencias articuladas a los saberes y necesidades de la sociedad. “El cambio del pensamiento mundial está asociado inseparablemente al trabajo intelectual de las universidades, donde los paradigmas educativos se hallan en cuestión y los conocimientos se reemplazan y superan día a día con la velocidad del internet” (Segovia, 2010, p.28).

Se puede evidenciar que las IES cumplen un papel fundamental en la formación de futuros profesionales, pero por tener implicaciones tan trascendentales deben considerarse aspectos básicos para su ejercicio académico. Estas consideraciones responden principalmente a dos principios contemplados a lo largo de este estudio como son: la calidad de su oferta académica y docente, y a la pertinencia de su formación dentro de una sociedad.

Para contemplar el aspecto de pertinencia es necesario, conocer los requerimientos que la sociedad tiene frente a la profesión, de tal manera que los profesionales logren responder a estas demandas a través del ejercicio de su profesión y dentro de su formación. De este último punto se rescata la necesidad de desarrollar futuros ciudadanos profesionales formados con las competencias y basados en los requerimientos que la sociedad demanda.

Competencias

Los cambios permanentes de la sociedad, demandan perfiles profesionales que se puedan adaptar a dichas transformaciones. Las IES son las encargadas de desarrollar en sus estudiantes las competencias requeridas en el campo profesional, las cuales serán indispensables para poder ejercer la profesión con niveles de eficiencia y pertinencia. Tal como lo expresa De Agüero (2008) el mundo empresarial es muy cambiante, debido a los procesos de globalización de los mercados y en nacimiento de las nuevas tecnologías; estos factores desarrollan un perfil diferente del administrador con una visión de liderazgo, negociación y una mirada más amplia en aspectos culturales, costumbres y el manejo de otras lenguas.

Conceptualización de competencias.

En la década de los ochenta, se observó un profundo desfase entre el perfil de profesionales de distintas carreras y el requerimiento de los empleadores (Beneitone, et al.,

2007). Bajo esta óptica las universidades europeas comenzaron a pensar sobre el desarrollo de programas a partir de la sociedad y adaptados a la formación académica de sus futuros profesionales. El Proyecto Tuning hace referencia que para poder ocupar un lugar en la sociedad del conocimiento era necesario formar profesionales en distintos ámbitos que estaban acorde a las necesidades de la sociedad. Estos requerimientos profesionales demandados por la sociedad son conocidos como competencias, las mismas que están conformadas por una serie de atributos con respecto al conocer y comprender; el saber cómo actuar y el saber cómo ser. “Las competencias, entonces, significan calidad e idoneidad en el desempeño, protagonismo de los estudiantes, orientación de la enseñanza a partir de los procesos de aprendizaje y contextualización de la formación” (Tobón, 2006, p.15).

Wolf (1995) sintetiza el concepto de competencia como la capacidad profesional para realizar tareas y actividades demandadas por la sociedad, esto implica una exigencia social y una consiguiente aptitud del individuo para responder íntegramente a ella, mediante conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitud, los cuales permiten abordar y resolver problemas de conformidad con el estado de arte. Por lo tanto las competencias pueden ser resumidas en identificar, comprender y organizar ideas, para el desarrollo de cualquier profesión.

Competencias por contexto.

A raíz de que el Proyecto Tuning (2004-2007) fue desarrollado en Europa, se enfocó en las necesidades de la sociedad y se emprendió un proyecto similar en la región de América Latina “Alfa Tuning América Latina” (2007). Este nuevo proyecto buscaba construir un espacio común dentro de la educación superior en América Latina, basado en la formación de los futuros profesionales creando para este fin cuatro líneas de acción: 1) competencias

genéricas y específicas; 2) enfoques de enseñanza aprendizaje y evaluación; 3) créditos académicos; y 4) calidad en los programas.

Dentro del desarrollo de perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y específicas se identificaron 12 áreas de estudio: Administración de Empresas, Arquitectura, Derecho, Educación, Historia, Geología, Enfermería, Física, Ingeniería Civil, Química, Matemáticas y Medicina. Estos nuevos perfiles facilitaron la transparencia en las estructuras educativas, promovieron la innovación y compararon oferta académica con otras universidades de la región (Ramírez & Medina & Márquez, 2008).

Dentro del proyecto Alfa Tuning (2007) se emprendió a nivel de la región una investigación, con una muestra de 8.421 personas entre ellos empleadores, graduados, académicos y estudiantes, para realizar una evaluación sobre las competencias requeridas dentro del área de Administración de Empresas. Las muestras se agruparon en graduados y empleadores, académicos y estudiantes. Los graduados y empleados definieron las competencias genéricas más importantes de desarrollar en el área de Administración de Empresas como: capacidad de aprender y actualizarse; capacidad de trabajo en equipo; compromiso ético; compromiso con la calidad y la capacidad para identificar, plantear y resolver problemas. Los académicos y los estudiantes coinciden en que las competencias más importantes a desarrollar son: capacidad para tomar decisiones; capacidad para identificar, plantear y resolver problemas; capacidad para aprender y actualizarse; capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica y compromiso ético. Las dos clasificaciones de muestras realizadas evidencian que existen competencias que son fundamentales para ambos encuestados, como es el caso de la capacidad de aprender y actualizarse; el compromiso ético; y la capacidad de identificar, planear y resolver problemas.

Dentro del grupo de encuestados para identificar las competencias específicas a nivel de la región y dentro del área de administración, se consideró a 1.968 personas entre: graduados, empleadores y académicos de 14 países de la región y los resultados fueron los siguientes: desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo; Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones; identificar y administrar los procesos de negocios de las organizaciones; administrar un sistema lógico integral; desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo; identificar las interacciones funcionales de la organización; evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial; elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones; interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales; usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones; tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa; ejercer el liderazgo para el logro y consecución de las metas de la organización; administrar y desarrollar el talento humano en la organización; identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno; mejorar e innovar los procesos administrativos; detectar oportunidades para emprender nuevos negocios; utilizar las tecnologías de la información y comunicación de gestión; administrar la estructura tecnológica de una empresa; formular y optimizar sistemas de información para la gestión; formular planes de marketing.

Todas estas competencias generales y específicas de los administradores, forman parte del ser, conocer y hacer que sean considerados como necesarios para los futuros profesionales. Bajo estas competencias a su vez las Instituciones de Educación Superior deberán formar a sus estudiantes en el área de administración.

Formación basada en competencias y perfil de egreso.

Morales (2011) hace énfasis en que “la formación basada en competencias supera la concepción credencialista de los tradicionales sistemas educativos, porque no da importancia al título obtenido, sino a la competencias adquiridas. Certifica la calidad, el rótulo de la ocupación...” (p.24). Tobón (2006) piensa que es necesario estudiar, comprender y aplicar el enfoque de formación basada en competencias citando dos puntos importantes. El primero es la orientación que existe hacia ese enfoque desde el punto de vista de propuestas internacionales de educación, como el Proyecto Tuning de la Unión Europea o el proyecto Alfa Tuning de Latinoamérica. Y el segundo, la formación por competencias es la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación hacia una formación más pertinente a los requerimientos de la sociedad.

Existen algunas formas de clasificar las competencias, según Morales (2011) se las puede clasificar en laborales y profesionales, las laborales tienen mucho que ver con labores específicas, las cuales se quedan a un nivel técnico. Mientras que las profesionales abarcan ámbitos del saber mucho más complejos, este nivel de competencias se las adquiere con la educación superior. Herrera y Didrikson (1999), clasifica las competencias como: básicas, de formación y de auto-aprendizaje. Estas guardan similitud en los ámbitos de las competencias que abarca Morales (2011), el cual las clasifica en: básicas, genéricas y específicas.

1. En el área básica de formación, los estudiantes crean las bases para el aprendizaje para toda la vida y que a su vez les permita asimilar y generar nuevas competencias (Herrera & Didriksson, 1999). Mientras que Morales cataloga las *competencias básicas*, como las que se adquieren común a cualquier profesión o carrera, que

permiten vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito de la actividad humana.

2. En área de formación de *competencias genéricas*, los estudiantes concentran sus esfuerzos en desarrollo de competencias y capacidades de formación científica, tecnológica y humanística. Tobón (2006) las cataloga de la misma manera como competencias genéricas, las cuales son comunes a todas las profesiones, mientras que Morales (2011) guarda relación en cuanto al principio de la clasificación pero las llama competencias comunes.
3. Y por último el área de autoaprendizaje, se concentra en el desarrollo de habilidades de trabajo autónomo del estudiante (proyectos, prototipos, patentes, entre otros). En este último punto Morales (2011) y Tobón (2006) las catalogan como *competencias específicas* y las asignan como propias a la carrera o profesión.

Se puede apreciar como Tobón (2006), Herrera y Didrikson (1999); y, Morales (2011) distinguen como *competencias generales*, aquellas que son transversales a cualquier profesión. Mientras que las *competencias específicas* hacen énfasis al hacer, ser y conocer dentro de una profesión en particular. Esta clasificación realizada guarda relación a la clasificación propuesta por el Proyecto Tuning de competencias genéricas y específicas dentro del campo de la administración.

Pero la formación académica basada en competencias trasciende más allá de la concepción propia de la formación, según Tobón (2006) es necesario comprender las dimensiones que implica este estudio contemplando los siguientes aspectos:

1. Del énfasis de conocimientos al enfoque por desempeño, esto implica no tomar solo el conocimiento como el centro de la formación académica, es necesario además

considerar el desempeño humano integral, lo cual implica la articulación del conocer con el plano del hacer y del ser.

2. Del conocimiento a la sociedad del conocimiento, los profesores, estudiantes y personal administrativo deben llevar los conocimientos a las realidades locales, regionales e internacionales, de tal manera que deje de ser una mera asimilación de saberes y pase a ser una búsqueda, selección, comprensión, sistematización, crítica, creación, aplicación y transferencia.
3. De la enseñanza al aprendizaje, para esto es importante establecer los aprendizajes previos (lo aprendido y lo no aprendido) que tienen los estudiantes y no basarnos únicamente en la enseñanza para que sean transmitidos. Si identificamos claramente estos aprendizajes previos se pudo orientar la docencia con metas, evaluación y estrategias didácticas.

Tobón (2006) enfatiza que el enfoque por competencias es mucho más que un cambio de enseñanza, del saber a un hacer más práctico.

Este, pretende orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, y esto requiere hacer del estudiante un protagonista de su vida y del proceso de aprendizaje, a partir del desarrollo y del fortalecimiento de sus habilidades cognitivas y metacognitivas, la capacidad de actuación, y el conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales. (p.15)

Las competencias de un futuro profesional están descritas dentro del perfil de egreso profesional, el mismo que forma parte del compromiso de la institución de conseguir desarrollar en el estudiante a lo largo de su formación académica. Tal como lo expresa el Proyecto Tuning es necesario aplicar los resultados del aprendizaje y las competencias a los

programas de estudio y que sus unidades estén centrados en el perfil de egreso de los estudiantes. Es así, que en un programa de estudio basado en los *outputs* cobra mucha importancia el perfil de egreso, el cual se basa en las necesidades identificadas y reconocidas por la sociedad general y por grupos de interés externos (empleadores, graduados y organizaciones de carácter profesional) en forma particular. Todos cumplen un papel importante en el momento de definir qué competencias (genéricas y específicas) son necesarias en su formación profesional (Beneitone, et al., 2007, 2006).

El perfil de egreso se concibe como la declaración formal que hace la instrucción frente a la sociedad y frente a sí misma, en la cual compromete la formación de una entidad profesional dada, señalando con claridad los compromisos formativos que contrae y que construyen el carácter de la identidad de la profesión en el marco de la institución, a la vez que especifica los principales ámbitos de realización de la profesión y sus competencias claves asociadas, (Hawes, 2010, p. 2).

Los perfiles académicos y profesionales, responden a las competencias necesarias y requeridas por la sociedad y que se constituyen como un principio orientador para la selección de la clase de conocimientos que se deben desarrollar en su formación profesional. Frente a esta mirada las competencias constituyen estándares establecidos por la sociedad, para fortalecer y reconocer el *knowhow* de la fuerza laboral principalmente (Climent, 2009).

Pero para poder formar al futuro profesional es necesario diseñar un currículo que ayude a construir ese perfil profesional requerido por la sociedad. Normalmente estos currículos de la enseñanza superior se estructuran sin una investigación preliminar que oriente sobre el perfil laboral al cual debe dirigirse la formación profesional. Cada vez se hace más evidente la poca relación que existe entre el currículo y las exigencias de la sociedad, eso

significa que deben existir datos previos a la construcción de la oferta académica que confirme la compatibilidad en estos dos aspectos (Vander Klink,Boon&Schlusmans, 2007).

Diseño curricular basado en competencias.

Morales (2011) define el currículo como “un proyecto que intenta comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, caracterizado principalmente por estar abierto a la discusión crítica y la posibilidad de ser trasladado efectivamente a la práctica”(p.58). Intuitivamente las normas de competencia son fundamentales en la elaboración de los currículos de formación.

El currículo basado en competencias según Vander Klink,Boon y Schlusmans (2007) hace referencia no solo a la adaptación de las competencias del perfil laboral y de formación, sino que suele mostrar también una serie de características: concentración de problemas de la práctica laboral; integración de las adquisiciones y adaptaciones de los conocimientos y capacidades; responsabilidad propia del estudiante; aprender colaborando; nuevas formas de evaluación y el uso de TIC's.

A lo largo de todo el currículo se lleva a los estudiantes a verse enfrentados a resolver problemas de la práctica laboral, siendo estas actividades realizadas a través de casos, empresas virtuales, entre otras. Los cuales dan sentido a contextos de estudio lo más reales posible. Por otro lado es importante considerar que un currículo orientado a las competencias, no solo evalúa los conocimientos y capacidades adquiridas sino principalmente las competencias. Existen muchos métodos para realizar un diseño de currículos basados en competencias, los más conocidos son los modelos de aprendizaje cognitivo y el modelo 4C/ID, los mismos están más dirigidos a estudios de educación superior (Vander Klink,Boon, & Schlusmans, 2007).

El modelo de aprendizaje cognitivo, se basa en la relación maestro - aprendiz, en el que los novatos aprenden todo lo posible en el lugar de trabajo del propio maestro. Las características centrales de este modelo son: *modelling*, *coaching* y *fading*. Por el contrario, el modelo de diseño instruccional 4C/ID, cumple con el objetivo de organizar escenarios pedagógico para alcanzar las metas de aprendizaje y adicionalmente inicia con un análisis amplio de la forma en que los expertos ejecutan las tareas laborales en la práctica.

El diseño curricular debe contemplar aspectos académicos y sociales, que respondan a una mirada profesional actual, pero también debe contener un alto sentido de flexibilidad, el mismo que facilitará la orientación hacia el dominio de la capacidad para enfrentar, prevenir y controlar eventos de incertidumbre (Herrera y Didrikson, 1999). Para poder desarrollar un cambio a nivel curricular, es necesario contemplar no solo al estudiante, sino todos los involucrados en el proceso de formación del mismo, como los profesores y las personas encargadas de la parte administrativa académica (Arias, 2011).

Tuning (2007) expone una estructura curricular en el área de Administración caracterizada por tres niveles:

- a) Formación Básica, materias comunes básicas en el área de administración.
- b) Formación Profesional, materias propias del área profesional o de la disciplina, los cuales parten de la formación de conocimientos básicos y que formarán la base de los conocimientos profesionalizantes.
- c) Énfasis o Especialización, materias asociadas a la carrera.

La estructura curricular propuesta en Tuning, delimita el campo de la oferta académica que llevará a cumplir los objetivos deseados, sin embargo estos objetivos no se pueden cumplir de forma inmediata, hay que cumplir ciertas fases que permitan evidenciar el trabajo

con la comunidad universitaria. Frente a este punto Troncoso y Hawes (2007) afirman que para poder diseñar un plan de estudios que logre cumplir con los objetivos antes señalados, debemos tomar en consideración algunas fases que ayuden a desarrollar una propuesta funcional y con el nivel deseado.

1. Fase política, esta decisión no solo es de establecer la importancia del proceso, sino definir las condiciones para que este proceso se aplique en situaciones factibles, permitiendo alineamiento y convergencia.
2. Fase de diseño, se construye un proyecto de formación profesional en base al perfil de egreso, el cual debe ser pertinente a las demandas de la sociedad y de la universidad. Dentro de esta etapa sus productos más relevantes son el perfil de egreso, matriz de competencias, la estructura curricular y su representación gráfica.
3. Fase de instalación, una vez diseñada la estructura curricular la fase de instalación consiste en la apropiación del modelo curricular por parte de la institución, conformación de redes de colaboración, adecuación de dispositivos normativos, sistematización de procesos, sus logros y los aprendizajes.
4. Fase de implementación, se pone en operación el currículo modernizado, operando los planes de formación y los programas de trabajo.

Ramírez y Medina y Márquez (2008) propone el diseño curricular desde una visión contextual que contiene tres etapas. El primero es la fundamentación, la cual hace referencia a los requerimientos del futuro profesional a corto y largo plazo, lo cual situará a la carrera dentro de un contexto real. Esta identificación de necesidades servirán de punto de partida para justificar dentro del ámbito de la carrera la pertinencia de su oferta, dentro de este punto

se analiza el mercado ocupacional, otras instituciones que ofrezcan formación dentro de esta disciplina y por último la población estudiantil que ingresará a la carrera.

La segunda etapa es la elaboración del perfil profesional, la cual consiste en definir los conocimientos y habilidades que el futuro profesional tendrá una vez finalizada su formación superior, para esto es necesario realizar una investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos que serán la base de la carrera.

Y una tercera etapa, la que comprende el diseño curricular, organización y estructuración curricular de la cual parte el perfil de profesional, se organizan en áreas de conocimientos, temas y contenidos de la disciplina. Finalmente, la evaluación curricular, la cual se realiza de forma permanente de forma interna como externa.

Ramírez y Medina y Márquez (2008) hace énfasis que la mayoría de las propuestas sobre el diseño curricular por competencias en la educación superior hacen referencia a la metodología empleada en el proyecto Tuning Educational Structure in Europe (2000-2002), el cual considera en primer lugar una investigación de las demandas sociales para la elaboración de perfiles académicos y profesionales, para lo que recurre a la aplicación de cuestionarios a los graduados y empleadores para evaluar la importancia de las competencias genéricas dentro de una determinada profesión y posterior ejecución dentro del programa de estudios.

Sobre el mismo tópico, Ramírez y Medina y Márquez (2008) afirma que el currículo basado en competencias profesionales integrales se lo define como un currículo aplicado a la solución de conocimientos de manera integral, que articula los conocimientos globales, los conocimientos profesionales y las experiencias laborales. La combinación de estos elementos permitirá definir hacia donde orientar la formación profesional, el cual estará construido en

base a las competencias integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil de egreso del futuro profesional.

Con este fin de establecer perfiles profesionales unívocos en la región, se planteó la construcción curricular a nivel de la región y dentro del marco del Proyecto de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (FOIL) de la *Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo* (AECID), Institutos de Formación Profesional IFP's de Centroamérica y República Dominicana; y, Oficina Internacional de Trabajo (OIT), quienes comenzaron a trabajar en la armonización de los diseños curriculares, los cuales se fundamentaron en el diseño de módulos de aprendizaje necesarios para desarrollar las competencias ocupacionales demandadas por la sociedad (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento para el Desarrollo Profesional & Organizacional Internacional del Trabajo, 2004).

En el año 1997, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) realizó un estudio donde reunió a expertos de una amplia gama de disciplinas para identificar las competencias claves de jóvenes y adultos para el mundo moderno. El Proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo) se complementa con evaluaciones internacionales. Dentro de este estudio se reconoció la diversidad de valores y prioridades en los diferentes países, identificando también desafíos a nivel global y los valores comunes en el momento de definir las competencias más importantes. Estas competencias se deben clasificarla en tres amplias categorías: 1) Usar herramientas de manera interactiva, 2) Interactuar en grupos heterogéneos y 3) Actuar en forma autónoma, estas categorías se encuentran interrelacionadas y forman la base para identificar las competencias claves, dentro de estas competencias el que los individuos piensen y actúen de forma reflexiva es

fundamental. La reflexión implica la habilidad de aplicar una fórmula, la capacidad para adaptarse al cambio, aprender de las experiencias, y pensar con actitud crítica(OCDE, 2000).

Todos estos criterios para formar futuros profesionales debe determinar la construcción de nuevos programas de estudio, en los que son necesarios partir de las necesidades requeridas en el contexto actual y las tendencias que se visualizan en un futuro. A partir de estos parámetros se podrá construir a futuro un nuevo perfil del administrador de empresas.

Administración

Con el desarrollo de los mercados y la complejización de las organizaciones comerciales, va surgiendo la necesidad de la función del administrador dentro de la empresa, lo cual da cabida a esta profesión (De Agüero, 2008). Esta función administrativa puede ser agrupada en cinco categorías(Da Silva, 2002):

1. *La escuela funcional*, contiene las visiones de McFarland, Henri Fayol y George Terry (Stoner, J & Freeman, 2012), las cuales pueden ser resumidas a través de la mirada de Terry. La administración es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de las organizaciones mediante el empleo de personas y recursos para ello.
2. *La escuela de relaciones humanas*, consideran a la administración como un producto de acciones administrativas determinadas por la forma de relacionarse las personas, más que a dirigir sus actividades.
3. *La escuela de la toma de decisiones*, contiene la visión de exponentes como, Peter Drucker y Stanley Vance, según los cuales: “La administración es simplemente el proceso de tomar decisiones y de controlar los actos de los individuos, con el propósito manifiesto de alcanzar metas previamente determinadas”.

4. *Escuela de los sistemas*, sostiene que las organizaciones son sistemas orgánicos y abiertos.

5. *Escuela de las contingencias*, afirma que la mejor forma de administrar es diseñando las organizaciones, definiendo las metas y formulando las políticas y estrategias basadas en las condiciones existentes en el mercado.

Pero a partir de todas estas miradas, de escuelas antiguas de la administración, se puede definir un concepto unívoco: “La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos de la organización” (p.1).

Todas estas perspectivas de la administración, llevan a ver esta disciplina de la como el canal a través del cual podemos alcanzar los objetivos o metas trazados por la organización, pero teniendo una relevancia muy alta el hacer del recurso humano en la organización.

Da Silva (2002), describe a la administración como uno de los campos más interesantes dentro de la educación superior, ya que estudia la dirección de los negocios para hacerlos competitivos y lucrativos. A esta definición, De Agüero (2008) incorpora una mirada más humanista en la que el futuro administrador de empresas se debe proveer de una visión que parta de la dignidad de la persona, en el momento de la toma de decisiones y acciones en el campo de los negocios.

Sin embargo como disciplina se ha visto muy afectada en los últimos años por los cambios significativos que se han dado en torno al manejo de las organizaciones. Los cambios a los que han tenido que afrontar el campo de la administración responde en gran medida a una creciente competencia global, una demanda de calidad y una necesidad permanente de cambio en el manejo de las organizaciones, para poder responder a todas estas necesidades el

perfil de los administradores tendrá que ser flexibles, proactivos y concentrarse en la calidad de sus tareas (Da Silva, 2002).

González (2006) describe el cambio sustancial que ha existido en el ámbito laboral, al pasar del modelo de Ford y Taylor (Stoner, J & Freeman, 2012) centrados en la producción, al modelo económico de la tecno-globalización, la economía informacional y la desregularización de los mercados. Esto lleva a las empresas a sentir la necesidad de prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, regional y global. En este nuevo paradigma de gestión empresarial es esencial que se lleve a cabo procesos de capacitación para que los empleados incrementen sus competencias.

Con lo expuesto podemos anotar que la administración está presente en cualquier disciplina, sin embargo producto de las exigencias de la sociedad (globalización, tecnología y cambios de las formas de llevar a cabo las negociaciones) ésta ha tenido que reorientar su forma de cumplir con estas exigencias. Según lo expuesto por Arias (2011) el administrador de empresas es un profesional que se desempeña en diferentes áreas de la organización, dentro de las cuales debe conocer y saber desenvolverse en cualquiera de ellas, por este motivo debe estar formado de tal manera que logre cumplir con su papel de ser eficiente; permanecer y crecer; fortalecer y conservar el recurso humano; y ser responsable socialmente.

Porter (2008) propone que las innovaciones crean valor para los consumidores o se crean en segmentos de mercado no explotados. Mientras que cuando hablamos del capital humano que la empresa posee, este debe ser idóneo para cumplir y alinearse a las metas propuestas a alcanzar por la empresa. Bajo este punto de vista podemos decir que la práctica de la gestión administrativa está cambiando mucho más rápido que antes, Hammel y Breen (2007) señala que la administración moderna apunta a construir organizaciones donde la

disciplina y la libertad nos sean mutuamente excluyentes. Dentro de este nuevo enfoque se necesita apuntar a los cambios que modifiquen drásticamente la manera de administrar las empresas, promoviendo cumplir los objetivos de la empresa a través de la innovación administrativa. Existen varios tipos de innovaciones: innovación operativa, la innovación de productos, innovación estratégica y la innovación administrativa. En este tema de la innovación se debe destacar el papel fundamental que cumple la Innovación Estratégica, la cual apunta a poner en estado de alerta a la organización cuando existen oportunidades que la misma podría tomar y la Innovación Administrativa, la cual crea ventajas difíciles de copiar, es decir que es fuente de la ventaja competitiva.

Hammel y Breen (2007) indica que los retos para lograr la innovación administrativa para las empresas en este siglo son: “acelerar drásticamente el ritmo de la renovación estratégica en las organizaciones grandes como en las pequeñas, la innovación como trabajo diario de todos y crear un entorno laboral atractivo” (p.53). Adicionalmente, este autor afirma que a estos tres retos se incluye la adaptabilidad, la cual determinará el rumbo o el giro que la empresa dentro de este siglo.

Pérez (2000) afirma la importancia de contratar a “personal con conocimientos, con habilidades y actitudes adecuadas para mantener y elevar sus márgenes de productividad, ya que de lo contrario, cuando los profesionistas carecen de las habilidades necesarias, incurren en gastos excesivos y reducen su competitividad” (p.7). Hammel y Breen (2007) hace una reflexión un poco más profunda sobre las capacidades humanas que contribuyen a la creación de valor dentro de una empresa como son: Obediencia 0%, Diligencia 5%, Intelecto 15%, Iniciativa 20%, Creatividad 25% y Pasión 35%. Se puede evidenciar aquellos atributos del capital humano para generar ventaja competitiva frente a la competencia dentro de la

organización. En esta descripción del perfil del administrador que agrega valor a la empresa se pudo notar que la obediencia, la diligencia y la pericia se están volviendo atributos globales, lo que realmente marcarán la diferencia en un trabajador serán la iniciativa, la creatividad y pasión (Hammel, 2012).

Naranjo (2010), incluye el liderazgo en el perfil del empresario, tanto para su creación como para su sostenimiento en el tiempo y desarrollo, se requiere de:

Líderes con actitud emprendedora, capacidad para construir y transmitir una visión inspiradora, comprometidos con el logro de resultados, que definan el rumbo mediante la formulación de la estrategia y que faciliten y acompañen a los miembros de la organización en su implementación, para solamente citar algunos aspectos del rol protagónico que los líderes juegan en el ámbito de los negocios (p.2).

Campos (2007) señala que la educación se ha afectado por todos estos cambios continuos en la sociedad, podemos notar que producto de la globalización, la industrialización y la incorporación de tecnologías, el mundo empresarial ha tenido que incorporar a su organización nuevos perfiles de colaboradores que se adapten a estos cambios y que cumplan con los objetivos trazados por la empresa (como se citó en Naranjo, 2010). Este nuevo modelo de empresa se caracteriza por la importancia de su internacionalización y su dirección, la transculturalidad de sus equipos, la importancia de las alianzas, la cooperación empresarial, los cibernegocios, la ética, la transparencia y el compromiso social de la empresa (p. 7).

Pero dentro de este cambio de perfil, se habla de un daño no contemplado dentro de la sociedad consumista Korstanje (2008) cita a Baumantyse refiere a la “materialización del amor” término que expresa el afán de cada día querer ganar más dinero para gastarlo en aquellas cosas que cree que lo hará más feliz. Pero todo aquello acarrea un costo o sacrificio el

tiempo familiar, al cual Korstanje (2008) afirma que esto ha generado un círculo vicioso, en el cual los empresarios han logrado reemplazar su círculo familiar por un grupo de compañeros de trabajo.

Tanto Hammel y Breen (2007) y Korstanje (2008) hacen énfasis en la importancia que tiene el recurso humano de una organización frente a los objetivos que se trazan los mismos y sobre todo frente al valor agregado (capacidades no explotadas por los colaboradores) con el cual se puede aportar en el proceso de comercialización de productos o servicios. Frente a este punto, De Agüero (2008) hace énfasis al perfil diferente que se pretende desarrollar en un administrador. El autor compara que la eficiencia lograda en las organizaciones, es cumplida por un profesional que ha logrado desarrollar conocimientos técnicos dentro del campo de su profesión “un especialista”; sin embargo para el desarrollo de un profesional, requiere de una preparación más amplia y humanista que abarque las necesidades de una sociedad.

La forma de poder sentar los postulados que son aplicables para la administración del siglo XXI y que actualmente están siendo contemplados por Hammel y Breen (2007) y otros autores tenemos los siguientes:

1. Renovación estratégica, para poder escapar de la tendencia de dejar de ser vigente en el ámbito comercial, es importante aplicar a los negocios una renovación estratégica.
2. Innovación día a día, es muy importante crear un ambiente de trabajo donde sea posible proponer ideas que lleven a encontrar formas diferentes de alcanzar los objetivos deseados, sin que esto implique que tengamos que financiar las mismas.
3. Crear un entorno laboral atractivo (inspiración), se debe dar real importancia al recurso humano que existe en la empresa, ya que como expresa Naranjo (2010), Pérez (2000), Korstanje (2008) y Hammel y Breen (2007), los empleados son el motor que ayudan a

alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Los objetivos personales de los colaboradores deben ser los mismos que la organización se ha propuesto alcanzar.

4. Adaptabilidad, en un entorno cambiante es necesario que las organizaciones también se adapten y puedan construir nuevas rutas que ayuden a la organización.

Se hace énfasis en que las empresas tendrían éxito en medida que sean capaces de satisfacer los criterios globales, utilizando herramientas virtuales para conectar a las empresas que operan en economías globales. Si las empresas no se desenvuelven en contextos virtuales quedan aisladas y desconectadas, se encuentran en situación de desventaja a nivel competitivo (MossKanter, 2003).

Sin embargo, es necesario a todos los parámetros antes descritos para el perfil del administrador incluir un ingrediente más humanista en el cual se incorpore la ética y la solidaridad en el momento de la toma de decisiones, de tal manera que a la hora de pensar en negocios se lo pueda hacer con un criterio más humano y no solo pensando en los réditos financieros (De Agüero, 2008).

Una vez descrito el contexto en el cual se han desempeñado y a futuro se desempeñarán las organizaciones, se puede notar que existe una notable diferencia de la forma en la que fueron administradas y cómo actualmente se manejan las mismas. Todas las influencias producto de la globalización e integración de mercados, de la tecnología y de los requerimientos en sí de la sociedad, son los que definen al nuevo administrador, el cual deberá diferenciar del antiguo perfil por la actitud con la que enfrenta los requerimientos que el mundo laboral requiere. Porter (2008), indica que las empresas logran ventaja competitiva cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados apoyan una intensa dedicación y una inversión sostenida.

Bajo esta mirada es necesario realizar una revisión de los nuevos enfoques del campo de la administración, de tal manera que basados en este análisis se propongan nuevos programas dentro de los planes de estudio de pregrado de administración de empresas.

Tendencias en la formación de administradores

La carrera de administración como profesión es muy reciente, sin embargo ha evolucionado en forma acelerada siendo actualmente demandada y reconocida. No obstante los requerimientos de la sociedad no se han podido cumplir, ya que el perfil de profesional requerido no se ha adecuado a estas necesidades (De Agüero, 2008).

A partir de estas demandas de la sociedad en el año 2010, dentro de un evento de la Academy of Management en Montreal, se comenzó a reflexionar sobre una nueva visión de liderazgo socialmente responsable para la formación de administradores. En esta iniciativa tuvieron participación de distintos organismos como: el Consejo Mundial de Escuelas de Negocios (WBSCSB), Iniciativa de Liderazgo Responsable (GRLI) y Principios de Gestión en Educación Responsable (PRME), este último organismo cuenta con el respaldo de la Organización de Naciones Unidas (ONU). En enero del 2011, las tres organizaciones firmaron un acuerdo de colaboración quedando como autores del proyecto. A partir de esta fecha se comenzaron a organizar una serie de talleres, encuestas en línea y reuniones en los cinco continentes, de tal manera que se pueda tener la contribución de más de 100 líderes de opinión, académicos, estudiantes, entre otros; de tal manera que todos contribuyan a conceptualizar los parámetros que ayuden en la formación del perfil de administrador que demanda la sociedad. Las tendencias en la formación del nuevo profesional propuesto por el organismo 50+20 son: líder globalmente responsable, que posea un enfoque transdisciplinario,

liderazgo responsable, conciencia social y ambiental, y un alto sentido moral (www.50plus20.org).

Esta nueva visión fue compartida en la cumbre de “Rio+20” en donde la Asamblea General emitió una resolución, concerniente al tema, en la que indicó:

“subrayamos la importancia de prestar apoyo a las instituciones educativas, en particular a las de enseñanza superior de los países en desarrollo, para que realicen investigaciones y logren innovaciones en favor del desarrollo sostenible, en particular en la esfera de la educación, y elaboren programas de calidad e innovadores, incluida la formación en capacidad y conocimientos empresariales, formación profesional, técnica y vocacional, y aprendizaje durante toda la vida, dirigidos a remediar las deficiencias en materia de aptitudes y avanzar en la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo sostenible” (Resolución Rio +20, 2012).

Monroy (2013) hace referencia a un estudio presentado por la Escuela de Negocios para Graduados de ESAN, Perú. Este estudio indica que la mayoría de programas de formación administrativa tienen un énfasis elevado en la especialización, lo que lleva a tornar rígidos los programas de estudio. Otro estudio realizado por la Universidad de Columbia y Korn Ferry International, fue realizado a 1500 ejecutivos de veinte países. En éste, se señaló la importancia a ciertas áreas en la formación del futuro profesional, entre las que anotamos: a) la formulación de estrategias; b) la gerencia y recursos humanos; c) negociación y solución de conflictos; y d) mercadeo y ventas. Frente a esta alta especialización de programas, se requiere dar a los administradores un nivel de solidez y profundidad de competencias que vayan más allá de los conocimientos específicos de las condiciones de los mercados y el proceso de la actividad de la empresa, en lo relacionado con la comercialización, producción,

finanzas y desarrollo del capital humano. Con esto se busca que la formación se base en criterios más humanistas, que integren al futuro profesional a la sociedad, con mente abierta, con iniciativa y que se adapte el cambio (De Agüero, 2008).

Frente a esta necesidad de diseñar programas que aporten a mejorar la calidad de profesionales que se necesitan en la actualidad, European Foundation of Management Development (EFMD) desarrolló una investigación que señala que la educación superior debe abarcar conocimientos integrales y no solo enfocarse en una disciplina, investigación dentro de los programas, visión académica mundial, liderazgo globalmente responsable y fomentar capacidades profesionales para hacer negocios en economías globales difíciles (Hardy & Everett, 2013).

Dentro del punto de fomentar programas con tendencias globales, se identificó un estudio realizado por la universidad Bocconi en Milán, el cual afirma que existe una creciente necesidad de integrar al aprendizaje experiencias académicas internacionales. Es así que se propone establecer programas de intercambios e incorporar a las actividades académicas a universidades internacionales (Canónico, Consiglio, De Nieto, Mangia & Mercurio, 2012). Frente a este punto las nuevas tendencias en la formación profesional Everet y Page (2012) hacen referencia a que es necesario que se desarrolle en los administradores un sentido crítico y humano, para esto es necesario que se incluyan a los programas materias en el campo de artes liberales, la educación en administración por sí misma no es suficiente. Otro punto relevante destacado por el autor fue que el aprendizaje debe ser teórico práctico. Sobre el mismo aspecto Cournel (2012) reafirma la importancia de programas de estudio que incluyan materias en artes liberales. (como se citó en *Shaping the Future of Business Education, Relevance, Rigor and Lifepreparation*, Hardy, 2012).

Existen aspectos dentro del contexto de responsabilidad social que se deben contemplar cómo: la sostenibilidad, la innovación y el enfoque de administración integrada (ciencia, teoría y la ética), que se presentan como factores claves para la excelencia en campo de la administración (Anninos & Chytiris, 2012). Por otro lado dentro de la investigación de Yanhai (2012) se puede anotar que también se da importancia a programas con tendencias globales y de responsabilidad sociales corporativas.

Todos estos estudios muestran una clara tendencia a que la formación de administradores está tomando un giro significativo, donde prevalece al lucro el deseo de construir un liderazgo responsable, adaptarse a procesos de globalización, perfiles transdisciplinarios e innovadores.

Diseño Metodológico

Objetivo del Estudio

Determinar la situación actual y las nuevas tendencias en la formación profesional en Administración.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de la formación profesional en Administración?
2. ¿Cuáles son las nuevas tendencias en la formación profesional en Administración?

Metodología de la Investigación y Diseño

Esta investigación utilizó un diseño cualitativo, con un enfoque exploratorio-descriptivo. Salgado (2007) afirma que la investigación cualitativa es un análisis en progreso

basado en tres momentos: descubrimiento, codificación y relativización, los mismos que están orientados a construir ese conocimiento esperado.

La *fase de descubrimiento* consiste en ir recopilando los datos de todos los modos posibles. La *fase de codificación*, en esta fase se reúnen los temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proporciones. Como última la *fase de relativización de los datos*, la cual consiste en interpretar los datos en el contexto que fueron investigados (Salgado, 2007).

Para este estudio se desarrolló una investigación del tipo exploratoria y descriptiva. Se considera exploratoria, pues estudia temas u objetos desconocidos o poco estudiados, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto (Arias, 2006). Los estudios descriptivos (Hernández, Fernández & Baptista, 2007) analizan la naturaleza o la manifestación de un fenómeno, o los elementos y características de los mismos. En este estudio, el objetivo central es: a) la descripción de la situación actual en la formación de los administradores a través del análisis de la oferta académica, estudio de los perfiles de egreso de las principales universidades, los artículos indexados y los temas expuestos en congresos; b) la descripción de las tendencias en la formación de los administradores a través de la revisión bibliográfica de los artículos publicados entre el 2012 y 2013.

Análisis del contexto y pertinencia.

Este estudio incluye la investigación de la situación actual de la formación profesional en el campo de la Administración, determinado el mismo a través de las publicaciones académicas de revistas indexadas, las cuales han sido catalogadas en los primeros puestos dentro del ranking SCImago.

El análisis de la pertinencia implica la evaluación de la situación actual de los programas académicos en el marco de la oferta de curricular a nivel de la región y a nivel

mundial. Este contexto ayuda a definir cuáles son las tendencias en cuanto a la enseñanza de la profesión en administración de empresas. Tal como lo expresa Herrera y Didriksson (1999) la educación superior debe responder frente al trabajo que realiza, a la luz de la globalización de mercados, y la transferencia de conocimientos y tecnologías, esto determinará la pertinencia de la educación superior.

Otra de la forma de poder conocer la situación actual de la formación en la administración es a través de una de las redes de negocios más importantes a nivel mundial como es CLADEA. Esta organización internacional tiene un sistema de cooperación con instituciones privadas y públicas afiliadas a la red a nivel mundial. Actualmente cuenta con 191 instituciones afiliadas pertenecientes a Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Oceanía.

Por otro lado la descripción de las tendencias en la formación de administradores se analizó a partir de los artículos académicos entre el año 2012 y 2013, identificados en la búsqueda virtual.

Diseño metodológico.

El diseño metodológico del estudio se dividió en para responder a cada una las dos preguntas de investigación: 1. ¿Cuál es la situación actual de la formación profesional en Administración? y 2. ¿Cuáles son las nuevas tendencias en la formación profesional en Administración?

Para describir la situación actual de la formación profesional en administración de empresas se consultó y fueron clasificadas, según tendencias para la administración propuestas por Hammel y Breen (2007), los *artículos académicos* del año 2013 de las cinco principales revistas del campo de la administración a nivel mundial; se identificó por QS Ranking University de trece universidades a nivel mundial y se analizó el estado actual de *la oferta*

académica a nivel regional (*Latinoamérica*) y *mundial* para la enseñanza de la administración. Al analizar este aspecto, se pudo estudiar el plan de académico a nivel mundial y determinar a través de esta lectura el énfasis que se está dando en diferentes áreas del campo de la administración y la pertinencia de la carrera de administración de acuerdo a la oferta de materias dentro de las mallas curriculares de las universidades reconocidas como referentes a nivel mundial. Dentro de este grupo de universidades se analizó el *perfil de egreso* propuesto, y se las clasificó de acuerdo a las competencias determinadas en el Proyecto Tuning: generales y específicas. Finalmente se investigó y se clasificó las ponencias de tesis doctorales presentadas en el Congreso del CLADEA 2013.

Para definir las nuevas tendencias en el campo de la administración se realizó una revisión bibliográfica de artículos académicos entre los años 2012 a 2013. Se identificó en estos artículos las nuevas tendencias en la oferta curricular; el perfil de egreso y los temas de estudio para el futuro administrador.

Población

La población de este estudio son los directores de las carreras de pregrado de administración de empresas y otros actores involucrados en el diseño curricular, ya que a través del análisis de la situación actual y las tendencias en la formación de los administradores se podrá contribuir con una visión de la situación actual y las tendencias en el campo empresarial.

Muestras

La muestra es no probabilística, en ella los elementos que se seleccionan están relacionados con la investigación, (Hernández, Fernández & Baptista, 2007). Para el análisis de la situación actual en la formación de administradores, se analizaron tres muestras:

Artículos académicos y ponencias doctorales.

Se identificó de cinco revistas especializadas en el área de Administración. Esta muestra fue obtenida a través de SCImago Journal & Country Rank (SJR), el cual es un indicador científico de revistas académicas, elaborado a partir de la base de datos de SCOPUS de Elsevier. Se definió la muestra de acuerdo a la Sub área de Negocios, Administración y Contabilidad y con la Sub-categoría Negocios y Administración Internacional, siendo la muestra definida a nivel mundial y ordenado por SJR (SCImago Journal& Country Rank), dentro del año 2012. A partir de esta selección se definieron las cinco primeras revistas académicas a nivel mundial y los artículos que se publicaron en las revistas fueron analizados durante el periodo de un año (2013). Las revistas y el número de artículos analizados fueron: Administrative Science Quarterly Journal con 17 artículos, Academic Management Journal con 63 artículos, Journal of Marketing con 41 artículos, Journal of Consumer Research 81 artículos y Strategic Management Journal 71 artículos.

Ya que el estudio realizado fue a nivel mundial, se identificó un organismo que represente el área de administración y que a su vez abarque investigaciones sobre este ámbito a nivel mundial. Como se investigó aspectos relacionados al 2013, se listaron todos los 20 temas expuestos por los postulantes a doctorados en administración presentados en la Asamblea Anual de CLADEA 2013 y se los clasificó de la misma forma que los artículos académicos.

Universidades a nivel mundial.

Para seleccionar la muestra de las universidades a analizar, se hizo una búsqueda en QS Ranking University. La primera categoría de selección fue universidades con carreras en Social Sciences and Management; posteriormente se clasificó por las 6 regiones: América del

Norte, América del Sur, África, Europa, Asia y Oceanía; y por último se realizó una categorización primero por la reputación académica y posteriormente por la reputación de empleabilidad; escogiendo los dos o tres mejores por región.

En *América del Norte* se identificaron dos universidades que se encontraron dentro de la categoría de reputación académica: Universidad de Harvard y la Universidad de Berkeley, mientras que en empleabilidad se encontraron: Harvard y MIT. Debido a que no hubo coincidencia entre las universidades en las dos categorías se decidió tomar las universidades que solamente tuvieron programas de pre-grado. Considerando esta nueva premisa se escogió MIT-Massachusetts Institute Technology a la universidad de Berkley.

En *América del Sur*, las dos universidades que cumplen con los criterios de selección son la Universidad de Sao Paulo en Brasil y la Universidad de Buenos Aires en Argentina.

En *Asia*, las dos universidades que cumplen con los criterios de selección son la Universidad Nacional de Singapore (NUS) y la Universidad de Tsinghua en Pekín.

En *Europa* las dos universidades que cumplen con los criterios de selección son Cambridge University y Oxford University.

En *Oceanía*, se eligieron tres universidades ya que en la categoría de empleabilidad y reputación académica no hubo coincidencias. En la categoría de empleabilidad las dos universidades clasificadas fueron University Melbourne y University of New South Wales; mientras que en la categoría de reputación académica las dos universidades clasificadas fueron University Melbourne y Australian National University.

En *África*, las dos universidades que cumplen con los criterios de selección son American University of Cairo y la universidad de Capetown.

En conclusión se trabajó con 13 universidades a nivel mundial, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla. 1

Universidades por regiones consideradas para este estudio

Universidades Analizadas	Regiones
University of California Berkeley Massachusetts Institute of Technology MIT	América del Norte
Universidad de Buenos Aires Universidad de Sao Paulo	América del Sur
Universidad de New South Wales Universidad de Melbourne Australian National University	Oceanía
Oxford University Cambridge University	Europa
National University of Singapore University of Tsinghua SEM	Asia
University of Cape Town The American University of Cairo	Africa

Fuente: Elaborado por el autor

Perfil de egreso.

De las trece (13) universidades seleccionadas, se realizó una búsqueda en sus páginas web para poder identificar las competencias o habilidades del perfil de egreso. Cuando el perfil de egreso no era explícito, se listó las competencias y habilidades descritas dentro de los programas para a partir de estos construir el perfil de egreso de los estudiantes.

Para el análisis de las tendencias en la formación de administradores la muestra fueron los artículos y libros académicos, que contribuyeron a describir la tendencia en la formación de administradores a nivel mundial. Los criterios de selección eran artículos y libros publicados entre los años 2012 al 2013, dentro de la búsqueda de “tendencias en la formación profesional de administración”. Se limitó a los años 2012-2013 ya la intención del estudio es establecer propuestas actuales para el futuro. También dentro de los artículos y libros se buscó

establecer las tendencias en el contexto a) investigativo, b) oferta académica y c) de perfiles de egreso.

Categorías del Estudio

Las categorías del estudio fueron divididos en dos grupos: *situación actual en la formación de profesionales en administración y nuevas tendencias en la formación profesional en administración de empresas*. La primera categoría corresponde a la *situación actual en la formación de profesionales en administración*, que incluye: la oferta curricular de las universidades a nivel internacional, para lo cual se realiza un análisis del contenido de las mallas académicas de las universidades a nivel internacional; el análisis de los artículos en revistas indexadas y las ponencias doctorales en congresos internacionales, identificando los temas con mayor relevancia en el área de administración; y por último el perfil de egreso, clasificándolas según las competencias generales y específicas de acuerdo al Proyecto Tuning.

La segunda categoría corresponde a las *nuevas tendencias en la formación profesional en administración de empresas*, dentro de esta categoría se hizo un análisis bibliográfico de los últimos dos años, de estudios realizados para identificar el nuevo rumbo que deberán tomar las escuelas de administración para que esta formación esté acorde a las tendencias. Se identificó tendencias en investigación, la oferta académica y el perfil de egreso que debería tener el administrador en el futuro.

En la Tabla 2 y Tabla 3 se presentan un resumen de las dos categorías y la sustentación conceptual de cada una de ellas. En la definición conceptual se determinó los temas de investigación que responderían a las categorías y la operatividad de la misma.

Tabla 2*Situación Actual en la formación de profesionales en Administración*

Unidad de Análisis	Indicador	Definición Conceptual	Operativo
Universidades a nivel mundial	Perfil de egreso de estudiantes	<p>Hawes (2010) argumenta que es importante conocer los temas actuales de un área de estudio para poder definir las competencias que debe tener un estudiante en el perfil de egreso. HawesyCorvalán (2005), Hammel y Breen (2012), Lasso, Rovayo, Jácome yOrdeñana (2013), DeAgüero (2008)</p> <p>Las competencias determinan la pertinencia del hacer, ser y conocer dentro del contexto de campo profesional.</p> <p>De Agüero(2008) CINTERFOR yOIT (2004), Climent (2010), Díaz (2006), Didrikson (2009), Ramírez y Medina y Márquez (2008), Van DerKlink, Boon, y Schlusmans, (2007), Beneitone, Esquetini, Gonzalez, Maletá, Siufi, &Wagenaar, 2007)</p>	<p>Las competencias requeridas se las obtuvo de la descripción del perfil de egreso requerido en el campo laboral.</p> <p>Con este fin se realizó una clasificación de las competencias definidas en su perfil de egreso y se las contrastó con las competencias propuesta por el Proyecto Tuning dentro del campo de la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias Genéricas - Competencias Específicas
	Oferta Curricular	<p>El diseño del currículo se encuentra determinado por las condiciones y los requerimientos que se visualizan en el campo de la profesión, cambios que están ocurriendo en un mercado globalizado.</p> <p>De Agüero (2008), González (2006), Morales (2011), Troncoso yHawes (2007) Díaz (2006), OCDE (2000).</p>	<p>A partir de las materias ofrecidas en los programas de estudio de las universidades referentes a nivel mundial, se propone realizar una clasificación emergente a partir de las materias ofertadas a nivel mundial:</p> <p>Ciencias del comportamiento, Responsabilidad Social y Ética, Finanzas y Contabilidad, Análisis y Evaluación de los Estados Financieros, Herramientas Tecnológicas, Marketing y Mercadeo, Ciencias Sociales, Simulación, Economía, Administración, Decisiones Estratégicas, Operaciones y logística, Recursos Humanos, Comercio Internacional, Ciencias Exactas, Investigación, Derecho y Otras</p>

Artículos Académicos y Congresos	Título y resumen del artículo	Las fuentes privilegiadas son las escritas, visuales, orales, audiovisuales y los rastros de la cultura material, (Galeano, 2008)	La clasificación de los artículos académicos y las ponencias se los realizará de acuerdo a los “nuevos postulados de la administración” descritos por Hammel y Breen (2007), entre estos tenemos: 1. Renovación Estratégica 2. Innovación día a día 3. Entorno laboral 4. Adaptabilidad.
----------------------------------	-------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 3

Tendencias en la formación de profesionales en Administración

Unidad de Análisis	Indicador	Definición Conceptual	Operativo
Revistas y libros académicos	Tendencias en la formación	Existen muchos retos a los que están abocadas las empresas en este nuevo siglo, todo ello principalmente producto de los cambios en las tecnologías y la globalización de los mercados. Por lo tanto hay que estar listos para adaptarse a ellos. Hammel y Breen (2007), De Agüero (2008), Medina (2010), Informe de Tendencias Globales en Administración (2013)	Se asumen como tendencia si el tema es tratado por lo menos tres autores consultados.
	Tendencias en la investigación		
	Tendencias del perfil de egreso		

Fuente: Elaboración del autor

Técnica de Recopilación de Datos

¿Cuál es la situación actual de la formación profesional en Administración?

Una vez que se identificaron las 13 universidades con las características de selección, se revisó la oferta curricular a través de las páginas web de cada una de ellas, que también permitió la identificación de los perfiles de egreso de cada una.

Se identificó las cinco revistas académicas más importantes a nivel mundial catalogadas por el ranking SCImago Journal and Country Rank en su sitio web. A partir de esta clasificación se analizaron los títulos y los resúmenes de cada uno de los artículos.

A través de la página web del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), se realizó una búsqueda de los temas expuestos en las ponencias doctorales en el 2013.

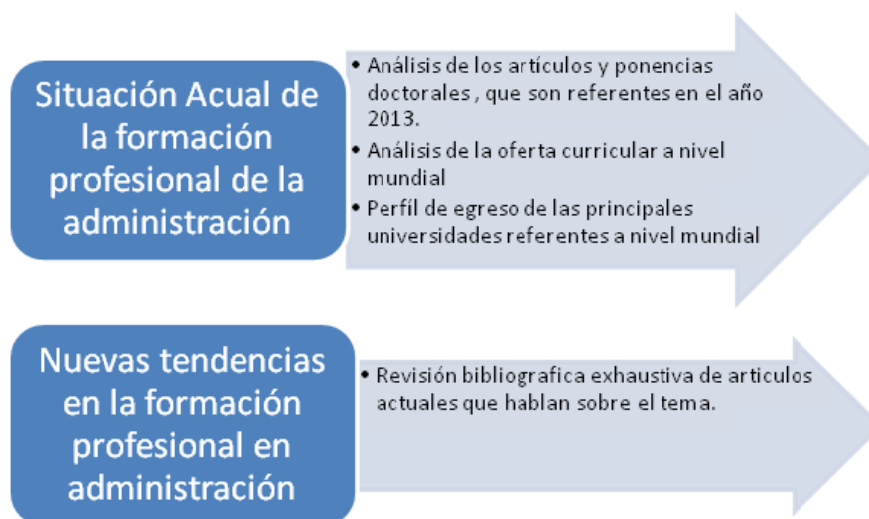
¿Cuáles son las nuevas tendencias en la formación profesional en Administración?

Se realizó una búsqueda en la base de datos académicas en artículos y libros con fecha de publicación entre el año 2012 al 2013, dentro del tema “tendencias de formación de futuros administradores”.

Análisis de Datos

Para poder responder a las preguntas de investigación se analizó los datos recogidos en la forma descrito abajo(ver Figura 1).

Figura 1. *Análisis de las preguntas de investigación*



Fuente: Elaboración del autor

Para describir la situación actual en la formación profesional en administración una vez que se recopiló los datos de las trece (13) universidades a nivel mundial, se listó y se hizo una

clasificación preliminar de las materias que se encontraron en el plan de estudios para poder determinar las categorías de análisis. Estas categorías emergentes ayudaron a establecer las nuevas áreas de clasificación de las materias. Las categorías emergentes son definidos a partir de un análisis preliminar de los datos recogidos, (Galeano, 2008). Estas categorías son:

Ciencias del Comportamiento, Responsabilidad Social y Ética, Finanzas y Contabilidad, Análisis y Evaluación de los Estados Financieros, Herramientas Tecnológicas, Marketing y Mercadeo, Ciencias Sociales, Simulación, Economía, Administración, Decisiones Estratégicas, Operaciones y logística, Recursos Humanos, Comercio Internacional, Ciencias Exactas, Investigación, Derecho y Otras.

Para analizar el *perfil de egreso*, con la información recogida de las universidades se identificó las competencias del perfil de egreso de cada una de las carreras de Administración, dichas competencias fueron contrastadas con las competencias generales y específicas propuestas por el Proyecto Tuning (2007).

Para analizar *los temas de ponencias doctorales* y *los artículos en revistas indexadas*, se listó los temas investigados y expuestos en las 19 ponencias doctorales realizadas en octubre del 2013 en la Cumbre Internacional de CLADEA. El listado de los artículos publicados en el año 2013 en las cinco revistas indexadas referentes a nivel mundial, analizó el abstract para poder determinar el tipo de estudio que se había realizado. Los temas fueron clasificados según los postulados de administración propuesto por Hammel y Breen (2007), revisados en la revisión de la literatura. Estos postulados son: *renovación estratégica, innovación día a día, crear un entorno laboral atractivo y adaptabilidad*. Una vez que se identificaron estos cuatro elementos se los comparó de tal forma que a partir del análisis, se definió la situación actual de la formación profesional en administración.

Para describir las tendencias en la formación profesional en administración se analizó los artículos y libros consultados en la *revisión bibliográfica*, categorizando las tendencias en investigación, oferta curricular y perfil de egreso.

Resultados

A partir de todos los datos recolectados y de acuerdo a la metodología propuesta se realizó un análisis de los datos, la cual comprendió dos grandes partes dentro de esta investigación, la situación actual y las nuevas tendencias en la formación profesional en la administración.

¿Cuál es la situación actual de la formación profesional en administración?

Para poder responder a la pregunta se analizó: los artículos de las principales revistas del 2013 y las ponencias doctorales de CLADEA del año 2013, la oferta curricular a nivel mundial, y el perfil de egreso de las universidades referentes a nivel mundial.

Se respondió a esta pregunta abordando estos aspectos:

Revistas y Congresos

Se realizó una revisión exhaustiva de 272 artículos publicados en el año 2013 dentro del área de la Administración de las cinco revistas indexadas a nivel mundial y 19 temas presentados por postulantes a doctorados en el congreso del CLADEA en el año 2013. En las dos muestras descritas se clasificó en cuatro categorías los nuevos postulados de la administración que surgió de la revisión de la literatura: Renovación Estratégica; Entorno laboral atractivo; Innovación día a día y Adaptabilidad. A partir de la lectura de los títulos y resúmenes de los artículos se pudo determinar con mayor precisión los temas que se estaban

abordando, es así como se formaron las sub-categorías de datos. Se identificó diez y ocho (18) sub categorías descritas en la Tabla.4

Tabla 4
Categorización y sub categorización de congresos y revistas

Renovación Estratégica	1	Análisis de rentabilidad
	2	Análisis del comportamiento de consumidor
	3	Cambio organizacional
	4	Investigación como referencia estratégica
	5	Medición del impacto sobre las decisiones
	6	Identificación del mercado
	7	Nuevos productos o servicios
Innovación día a día	1	Alta creatividad
	2	Soluciones innovadoras
	3	Uso de la tecnología
Entorno Laboral	1	Cambio de rutinas y desempeño laboral
	2	Reclutamiento
	3	Gestión de emociones y manejo de personal
	4	Prácticas de desempeño conjuntas
Adaptabilidad	1	Acoplarse y competir en los mercados
	2	Orientación al cliente
	3	Proceso de cambio
	4	Relación empresa -sociedad

Fuente: Elaborado por el autor

De los artículos y ponencias analizados, el 60,14% (175) fueron clasificados fueron clasificados en renovación estratégica, el 21,99% (64) en entorno laboral, el 12,71% (37) en adaptabilidad y el 5,15% (15) en innovación día a día. Abajo se detalla por categoría la distribución de temas en las sub categorías (ver Tabla 5).

Tabla 5
Clasificación de los artículos y congresos

Clasificación	Número de Artículos	% Participación
Renovación Estratégica	175	60,14%
Entorno laboral	64	21,99%
Adaptabilidad	37	12,71%
Innovación día a día	15	5,15%
TOTAL DE ARTICULOS	291	94,85%

Fuente: Elaborado por el autor

Renovación Estratégica.

En esta categoría se abordaron temas que se orientaban a decisiones que se tomaban al interior de la empresa para poder alcanzar los objetivos como organización. Del total de temas en la categoría de Renovación Estratégica, 165 fueron de artículos académicos, lo cual representa el 60.66% sobre el total de artículos; y 10 fueron de congresos, lo que representa el 52.63% sobre el total de congresos.

De las cinco revistas y las ponencias analizadas el *Journal Consumer* tuvo mayor cantidad de artículos en esta categoría, con 42,86%; *Strategic Management* con 25,14%; *Journal of Marketing* con 17,14%; *Academic of Management Journal* 8%; ponencias presentadas en CLADEA 5,71% y *Administrative Science Quarterly* 1,14%.

Tabla. 6

Número de revistas y congreso en Renovación Estratégica

Revistas y congresos	# Artículos	Porcentaje
Journal of Consumer	75	75,00%
Strategic Management	44	44,00%
Journal of Marketing	30	30,00%
Academic of Management Journal	14	14,00%
CLADEA	10	10,00%
AdministrativeScienceQuarterly	2	2,00%
TOTAL	100	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

Dentro de clasificación de la renovación estratégica, se pudo notar que de los artículos investigados se da mucha importancia al análisis del comportamiento de compra del cliente. Esto se basa en que las empresas actualmente compiten por una posición en el mercado, pero no pueden acaparar la misma sin que se conozca de manera minuciosa a la persona que va a

consumir o adquirir el producto/ servicio que se va a comercializar. Según (Carosio, 2008) no hay negocios sin consumidores y la mejor forma de anticiparse al futuro es creándolo.

Las sub categorías de renovación estratégica (ver Tabla. 7) tiene las siguientes distribuciones: análisis del comportamiento de consumo con el 48, 57%; cambio organizacional con el 12,57%; análisis de rentabilidad 8,57%, investigación como referencia estratégica con el 8%; nuevos productos o servicios con el 8%; medición del impacto sobre las decisiones con el 7.43% e identificación del mercado con el 6,86%.

Tabla.7
Subcategorías de Renovación Estratégica.

Sub categorías	Número	Porcentaje
Análisis del comportamiento de Consumo	85	48,57%
Cambio Organizacional	22	12,57%
Análisis de Rentabilidad	15	8,57%
Investigación como referencia Estratégica	14	8,00%
Nuevos productos o servicios	14	8,00%
Medición del impacto sobre las decisiones	13	7,43%
Identificación del mercado	12	6,86%
Total de revistas dentro de la categoría	175	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

Innovación día a día.

Esta categoría se permite identificar como innovación al proceso que va más allá de crear un producto o servicio diferente, implica adaptar esta invención, a las necesidades de un mercado que requiere que este descubrimiento cumpla con ciertas características. Pero las innovaciones no solo significan la creación de algo nuevo, las innovaciones están presentes en diferentes áreas del quehacer administrativo. En esta clasificación se ubicaron el 5.15% del total de los artículos y ponencias analizadas a lo largo de esta investigación, adicionalmente se

pudo observar que 11 temas pertenecen a la categoría de artículos, los cuales corresponden al 4,04% sobre el total de artículos y 4 a congresos, los cuales corresponden al 21,05% sobre el total de congresos.

De las cinco revistas y las ponencias analizadas, las revistas que presentaron artículos dentro de esta área fueron: *Strategic Management* con 6 artículos que representa el 40%, *Academic of Management Journal* con 4 artículos, que representa el 27%, ponencias *CLADEA* con 4 artículos, que representa el 27% y *Journal of Marketing* con 1 artículo, que representa el 7% sobre el total de artículos dentro de esta categoría.

Tabla.8

Número de revistas y congresos en Innovación día a día

Revistas	Número de Artículos	% Participación
Strategic Management	6	40%
Academic of Management Journal	4	27%
CLADEA	4	27%
Journal of Marketing	1	7%
Total de número de artículos	15	100%

Fuente: Elaborado por el autor

Luego de revisar todos los artículos clasificados como innovación día a día, se realizaron sub categorías (ver Tabla.9) que fueron: soluciones innovadoras con 9 artículos, que representan el 60%; el uso de la tecnología con 4 artículos que representan el 26,67% frente al total de los 15 artículos y alta creatividad que en esta categoría se ubicaron 2 artículos, los cuales representan el 13.33 % identificados dentro del área de innovación

Tabla.9*Sub categorías de Innovación día a día*

Sub categorías	Número de revistas	Porcentaje
Soluciones Innovadoras	9	60,00%
Uso de la tecnología	4	26,67%
Alta creatividad	2	13,33%
Total de revistas dentro de la categoría	15	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

Entorno Laboral.

A través de este punto se puede ver reflejada la importancia del recurso humano dentro de la organización, así lo expone Hammel y Breen (2007) al hablar sobre la creación de valor dentro de una organización viene determinada por la creatividad y la pasión con el que el capital humano (los empleados) desarrollen sus actividades, este comportamiento dentro de la organización determinará un cambio estratégico en la empresa. La frecuencia con la que estos artículos se mencionan es del 21,99% frente al total de los 291 artículos analizados dentro de este estudio. Dentro de esta categoría 61 temas procedieron de los artículos académicos, lo que corresponde al 22,43% y 3 temas de ponencias en CLADEA lo cual corresponde al 15,79% sobre el total de revistas académicas y congresos.

De las cinco revistas y las ponencias analizadas, las revistas que presentaron artículos dentro de esta área fueron: *Academic of Management Journal* con (42) artículos que representan el 65,6%; *Administrative Science Quarterly* con (10) artículos que representan el 15,6%; *Strategic Management* con 5 artículos que representan el 7,8%; temas en *ponencias de CLADEA*(3) que representa el 4,7%; en *Journal of Marketing Research* con (3) artículos que representan el 4,7% y por último el *Journal of Consumer Research* con (1) artículo en que representa el 4,7% frente al total (64) de artículos de esta categoría..

Tabla. 10*Número de revistas y congresos en Entorno Laboral*

Revistas	Número de Artículos	Porcentaje
Academic of Management Journal	42	65,6%
Administrative Science Quarterly	10	15,6%
Strategic Management	5	7,8%
CLADEA	3	4,7%
Journal of Marketing Research	3	4,7%
Journal of Consumer Research	1	1,6%
Total de número de artículos	64	100,0%

Fuente: Elaborado por el autor

Se pudo notar que del total de revistas clasificadas dentro del contexto laboral (64 artículos) el mayor porcentaje corresponde al de *cambios de rutinas y desempeño laboral*, del cual corresponde el 50% del total de las revistas analizadas, otro de los aspectos importantes son las *prácticas de desempeño conjuntas* de las cuales corresponde el 25% del total de las revistas dentro de esta clasificación. Este último punto hace mucha referencia a la importancia del desarrollo de trabajos grupales dentro de una organización. Otro de los artículos analizados corresponde a la *gestión de las emociones y el manejo de personal* con el 10,94%, a la *transferencia de conocimientos* 7,81% y al *Reclutamiento de personal* 6,25% del total de las revistas dentro de esta categoría.

Tabla.11*Sub categorías dentro de Entorno Laboral*

Sub categorías	Número de revistas	Porcentaje
Cambio de rutinas y desempeño laboral	32	50,00%
Prácticas de desempeño conjuntas	16	25,00%
Gestión de emociones y manejo de personal	7	10,94%
Transferencia de conocimientos y valores	5	7,81%
Reclutamiento	4	6,25%
Total de revistas dentro de la categoría	64	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

Adaptabilidad.

La “adaptabilidad” se define por la Real Academia de la Lengua Española (RAE) como la cualidad de ajustar una cosa a otra. En el caso de las empresas, sería la capacidad para que las empresas adapten sus servicios que la sociedad requiere y necesita. Dentro de este contexto se encontró 37 artículos (12,71%) frente al total de temas investigados (291 artículos). Del total de temas dentro de esta categoría 12,87% correspondieron a artículos académicos y 10,53% correspondieron a temas de ponencias doctorales dentro de CLADEA.

De las cinco revistas y las ponencias analizadas (ver Tabla.12), las revistas que presentaron artículos dentro de esta área fueron: *Academic of Management Journal* con 17 artículos, el cual representó el 45,95%; *Strategic Management* con 8 artículos, el cual representó un 21,62%; *Journal of Consumer Research* con 5 artículos, el cual representó el 13,51%; *Administrative Science Quarterly* con 4 artículos, el cual representó el 10,81%; *CLADEA* con 2 artículos, que representó el 5,41% y el *Journal of Marketing Research* con 1 artículo, que representó el 2,70% sobre el total de artículos dentro de esta categoría

Tabla. 12*Número de revistas y ponencias en Adaptabilidad*

Revistas	Número de Artículos	Porcentaje
Academic of Management Journal	17	45,95%
Strategic Management	8	21,62%
Journal of Consumer Research	5	13,51%
Administrative Science Quarterly	4	10,81%
CLADEA	2	5,41%
Journal of Marketing Research	1	2,70%
Total de número de artículos	37	100,0%

Fuente: Elaborado por el autor

Dentro de esta categoría se trataron temas concernientes a: *proceso de cambio* con 11 artículos que corresponde un 29,73%; *Acoplarse y competir en los mercados* con 9 artículos, que corresponde un 24,32%; *la Relación Empresa – Sociedad* con 9 artículos, que corresponde un 24,32% y *orientación al cliente* con 8 artículos, que corresponde un 21,62%; todos estos porcentajes sobre el total de artículos y ponencias investigados dentro de la categoría de adaptabilidad.

Tabla 13*Sub categorías dentro de Adaptabilidad*

Subcategorías	Número de revistas	Porcentaje
Proceso de cambio	11	29,73%
Acoplarse y competir en los mercados	9	24,32%
Relación empresa -sociedad	9	24,32%
Orientación al cliente	8	21,62%
Total de revistas dentro de la categoría	37	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

Oferta curricular.

Para poder realizar el estudio de la oferta curricular a nivel mundial, el primer paso fue seleccionar las trece (13) Instituciones de Educación Superior (IES), que cumplieron con los criterios de la selección de muestra. Una vez que se identificó las universidades se analizó la cantidad de créditos necesarios dentro de las carreras de pregrado en administración; el título profesional que ofrecían cada una de las universidades; la cantidad de años de la carrera y clasificar todas las materias que se dictaban dentro de su plan de estudios.

Créditos.

Para obtener el título profesionalizante las universidades necesitan cumplir con una cantidad establecida de horas o créditos. Al analizar los datos hubo un rango entre 120 a 280 créditos por carrera.

Las dos universidades de América del Sur de la muestra presentaron entre 171 a 180 créditos; solo evidenciando una diferencia de 9 créditos entre los dos programas.

Las dos universidades de América del Norte entre 120 a 180 créditos; presentando una diferencia de 60 créditos en las dos universidades analizadas.

Las tres universidades de Oceanía entre 144 créditos a 300 puntos, dos universidades coincidieron en la puntuación de 144 créditos y los 300 puntos correspondieron a la universidad de Melbourne; no se identificó la relación de la puntuación de puntos en horas.

Las dos universidades de la región de Europa no presentaron la cantidad de créditos, ya que la modalidad de estudios es diferente al resto de universidades, tienen dentro de su plan de estudios materias básica dentro de su proceso de formación, pero dentro de la especialización se pudo observar que existen materias específicas para estudiar pero adicionalmente se debe realizar trabajos de investigación de un grupo de opciones y dentro de cada materia.

En el caso de las dos universidades de Asia, la cantidad de créditos oscila entre 160 a 170 créditos, presentado una diferencia de 10 créditos entre los dos programas.

Por último se pudo observar las dos universidades de África que requieren entre 160 créditos y 360 puntos NQF (National Qualification Framework); este último corresponde a la Universidad de Cape Town, dentro del marco europeo para poder calcular el número de horas se lo dividió para 0.08 y se obtuvo 4.500 horas lo que corresponde a 280 créditos; estas dos universidades son las que mayor diferencias presentaron (120 créditos). (ver anexos Tabla.20)

Se pudo notar que a nivel general, las regiones tuvieron una media de 170 créditos en cada una de las carreras, existiendo mayor concordancia en las regiones de Asia y de América del Sur. Mientras que en regiones como América del Norte y África se pudo notar que existe mayores diferencias en cuanto al número de créditos requeridos para cumplir su plan académico.

Posteriormente a este estudio se analizaron las materias que se ofertaban dentro del plan de estudios en las trece (13) universidades y se clasificó el listado de las materias de acuerdo a las categorías que emergieron a partir de este análisis.

Materias.

Una vez que se realizó el estudio por áreas emergieron una nueva clasificación en cuanto al énfasis que cada una de las áreas aportaban al desarrollo de la profesión, es así como se obtuvo una nueva clasificación de básicas, profesionalizantes, TIC's, electivas y otras.

Tabla 14*Total por área y clasificación por grupos*

	Clasificación Emergente de Areas	Total por area	Total por división	Porcentaje por división
Básicas	Economía	48	128	35,07%
	Ciencias Exactas	25		
	Investigación	16		
	Recursos Humanos	15		
	Derecho	9		
	Ciencias del Comportamiento	8		
	Ciencias Sociales	7		
Profesionalizante	Finanzas y contabilidad	37	118	32,33%
	Administración	24		
	Análisis y Evaluación de los estados financieros	16		
	Marketing y Mercadeo	14		
	Decisiones Estratégicas	12		
	Operaciones y Logística	12		
	Comercio Internacional	3		
TIC's	Electivas y Optativas	82	82	22,47%
	Herramientas Tecnológicas	16	19	5,21%
	Simulación	3		
	Otras	18	18	4,93%
		365	365	100,00%

Fuente: Elaborado por el autor

En la Tabla 14, se destaca como primer grupo importante las *materias básicas* con el 35,07% sobre el total de las materias analizadas (128 de 365); dentro de este grupo se debe resaltar el alto número de materias en *economía*(48) entre las materias que se pudo observar: principios de economía, economía política, microeconomía, macroeconomía, historia económica, historia económica y social específica del país; dentro de las *ciencias exactas* se ubicaron (25) asignaturas entre las cuales se pudo observar: análisis matemático, álgebra, estadística, cálculo, física, análisis probabilístico, entre otras; en el campo de la *investigación* se clasificaron (16) materias entre las que se encontraron: investigación de

mercado, análisis y diseño de métodos, papers en cada año, métodos cuantitativos, entre otras; en el área de *Recursos Humanos* se encontraron(15) materias entre las que se encontraron: administración del personal, comportamiento organizacional, gerente y líder en las organizaciones, gestión de recursos humanos, gestión de recursos humanos, laboratorio de psicología empresarial, entre otras; en el área de *Derecho* se encontraron materias (9) en el campo de: leyes administrativas, leyes dentro de la administración, derecho de los negocios, régimen privado, instituciones de derecho privado, instituciones del derecho público, entre otras; en el área de *Ciencias del comportamiento* se encontraron (8) materias en el campo de proyecto de global consulting, comunicación para los negocios, gestión de comunicaciones, comunicación empresarial, comportamiento organizacional, entre otras; y por último materias en el campo de las *Ciencias Sociales* dentro de las cuales se encontraron (7) materias como: filantropía, metodología de las ciencias sociales, sociología, sociología de la organización, introducción a la psicología, fundamentos de ciencias sociales, entre otras.

Como segundo grupo de importancia se ubican las *materias profesionalizantes* con el 32,33% sobre el total materias analizadas (118 de 365); dentro de este grupo se destacan (37) asignaturas en el área de *finanzas y contabilidad* como: teoría contable, gestión y costo, administración financiera, contabilidad, financiar, contabilidad financiera corporativa, introducción a la contabilidad financiera, introducción a la contabilidad de gestión, introducción a las finanzas, contabilidad obligatorio, teoría contable, contabilidad corporativa, contabilidad avanzada empresarial, finanzas públicas, auditoría, reporte financiero, comprensión de contabilidad para administradores, contabilidad de costos, fundamentos de finanzas, gestión y costos, administración financiera, entre otras; en el área de *administración* se encuentran (24) materias entre las que destacan: administración, sistemas de información,

empresa, liderazgo y ética, comunicación empresarial, certificaciones, gobierno corporativo, introducción a la información a la administración, ética administrativa, emprendimiento e innovación, fundamentos de la administración, medio ambiente de los negocios, entre otras; en el área de *análisis y evaluación estados financieros* se encuentran (16) materias entre las que se destacan: decisión de análisis de negocios, gestión de proyectos, análisis de negocios, valoración, análisis financiero, teoría contable, moneda y banca, inversiones, evaluación de proyectos de inversión, estructura de capital y fuentes de financiamiento, análisis de las decisiones, planificación financiera y control, entre otras; en el área de *marketing y mercadeo* se encuentran (14) materias entre las que se destacan: investigación para las decisiones de marketing, marketing, principios de marketing, comportamiento del consumidor, marketing estratégico, marketing por organizaciones, mercadeo, comercialización, investigación para las decisiones de marketing, planificación del marketing y control, decisiones de canales de promoción y distribución, sistemas de información de marketing e inteligencia, entre otras; en el área de *decisiones estratégicas* se encuentran (12) materias entre las que se destacan: economía estratégica, planificación estratégica, dirección general, teoría de las decisiones, planificación a largo plazo, gestión de las multinacionales, estrategias corporativas, planificación y control gerencial, entre otras; en el área de *operaciones y logística* se encuentran (12) materias entre las que se destacan: operaciones con ventaja competitiva, logística y cadena de suministro, calidad y productividad, gestión de inventarios, control de la producción, investigación de operaciones, sistemas de proyectos de producción, gestión de inventarios, administración de las operaciones y logística, entre otros; en el área de *comercio internacional* se encuentran (3) materias entre las que se tiene: introducción a los negocios internacionales, negocios internacionales y estrategia de los negocios internacionales.

Las *electivas y optativas* representan el 22,47% con (82 de 365) materias dentro de esta clasificación y dentro de este grupo se encuentran diferentes categorías: *sistemas de información, temas específicos financieros, filosofía, sicología, leyes, política, entre otros*. Este tipo de materias están presentes en promedio en 6.3 materias por universidad, pero las universidades que tuvieron mayor número de electivas fueron: la Universidad Americana del Cairo, con 20 materias electivas y la Universidad Nacional de Australia con 12 materias.

La categoría de las *TIC's* representan el 5,21% con (19 de 365) materias en las que se destacan (16) materias en herramientas tecnológicas y (3) materias en simulaciones. Como último para la categoría de *Otras* correspondió el 4,93%, dentro de esta se ubicaron materias como: idiomas, estudios inmobiliarios, impuestos, freshman, estudio dirigido, BBA cursos esenciales, sistemas, entre otras.

Materias por regiones.

En la oferta académica se pudo apreciar que la composición o distribución de la oferta académica no guarda la misma estructura a nivel mundial, sin embargo por regiones podemos apreciar cierto grado de similitud en algunos aspectos:

Tabla 15
Total por región y clasificación por grupo

Clasificación Emergente de Areas / Regiones		América del Norte	América del Sur	Oceania	Africa	Europa	Asia
Básicas	Recursos Humanos	1	5	6	3	0	0
	Ciencias Sociales	2	5	0	0	0	0
	Ciencias del Comportamiento	3	2	3	0	0	0
	Economía	4	10	8	6	14	6
	Derecho	0	6	1	2	0	0
	Investigación	1	0	1	1	12	1
	Ciencias Exactas	7	10	3	5	0	0
TIC's	Simulación	1	2	0	0	0	0
	Herramientas Tecnológicas	2	4	0	1	0	9
Profesionalizante	Finanzas y contabilidad	4	6	4	6	0	17
	Análisis y Evaluación de los estados financieros	0	6	3	1	0	6
	Marketing y Mercadeo	1	6	2	5	0	0
	Administración	3	4	5	7	0	5
	Decisiones Estratégicas	0	5	2	0	1	4
	Operaciones y Logística	1	7	0	1	0	3
	Comercio Internacional	0	0	3	0	0	0
	Electivas y Optativas	16	8	22	29	2	5
Otras	4	5	9	0	0	0	
TOTAL DEMATERIAS POR UNIVERSIDAD		50	91	72	67	29	56

Fuente: Elaborado por el autor

En la Tabla.15 se observa que en las dos universidades de América del Norte, se evidenció un bajo número de materias de especialización, es decir materias propias de la carrera de administración a excepción de la categoría de Contabilidad y Finanzas que la universidad de Berkeley la tuvo en tres de sus materias mientras que solo una materia en el caso de MIT.

Se pudo notar que universidades de Oceanía estudian con mayor énfasis materias en el área de recursos humanos que en otras regiones, esto denota la importancia que dentro de su formación dan al capital humano.

En las universidades estudiadas en Europa se destaca por el alto porcentaje de materias en el área de investigación, dentro de cada una de las materias que se dicta se debe realizar un trabajo investigativo, los estudiantes terminan su carrera con un alto número de horas de trabajo investigativo.

En las universidades de América del Sur, se pudo notar una oferta académica mucho más concentrada en materias de especialización, es así que en áreas como: Finanzas y Contabilidad, Análisis y Evaluación Financiera, Marketing y Operaciones, es decir que dentro de este grupo de universidades existe un mayor nivel de formación profesionalizante. Dentro de este grupo se encuentra la universidad de Sao Paulo que dicta alrededor de 61 materias a lo largo de los 4 años de estudio, la mayoría de las materias de 2 créditos.

En las universidades estudiadas en Asia, se constató que las universidades tienen un alto énfasis en materias con contenido financiero y en materias de herramientas frente a las materias a nivel mundial.

En las universidades estudiadas en África se pudo notar que existe un alto énfasis en materias que se ofertan de especialización podemos resaltar entre estas materias a: Finanzas y Contabilidad, Administración y Marketing, también se puede resaltar la importancia de las electivas en la oferta académica.

Perfil de egreso de las principales universidades referentes a nivel mundial

Este análisis se realizó tomando en cuenta las universidades previamente identificadas. Cada una de estas universidades fueron consultadas en las páginas web, producto de esta exploración se pudo identificar el perfil de egreso propuesto dentro de las carreras de pregrado en administración en las universidades en mención.

Una vez que se identificó los perfiles, se los clasificó y posteriormente se los comparó con las competencias generales y específicas propuestas por el proyecto Tuning identificando las competencias propuestas por cada universidad.

En las Tablas 16 y Tabla 17 se elaboró un listado de las competencias tanto generales como específicas del estudio y se fue numerando las universidades que declararon dentro del perfil de egreso dichas competencias.

En total se identificaron 35 competencias, el 51,4% (18) corresponden a las competencias generales de Tuning, 25,7% (9) corresponden a las competencias específicas de Tuning y 22,9% (8) no corresponden a ninguna de las anteriores. Dentro de la última categoría se encuentran: amplio conocimiento de gestión, amplio conocimiento de estudios de economía, utilizar herramientas matemática y estadística, formación humanista, comprensión del mercado, formación para trabajo en organizaciones, actuar como consultor/ directivo y bases de artes liberales.

Tabla 16

Identificación del número de universidades que poseen competencias generales del Proyecto Tuning

Competencias Generales de Programa Tuning		Número de Universidades
1	Capacidad crítica y autocrítica	9
2	Capacidad de investigación	6
3	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	6
4	Capacidad de comunicación oral y escrita	5
5	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	5
6	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	4
7	Capacidad creativa	3
8	Capacidad para tomar decisiones	2
9	Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	2
10	Habilidades interpersonales	2
11	Compromiso con la preservación del medio ambiente	2
12	Habilidad para trabajar en forma autónoma	2
13	Compromiso ético	2
14	Compromiso con la calidad	2
15	Capacidad de trabajo en equipo	1
16	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	1
17	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	1
18	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	1
TOTAL COMPETENCIAS GENERALES		54

Fuente: Elaborado por el autor

De las *competencias generales* se destacó la competencia de *capacidad crítica* que los estudiantes de administración estarían desarrollando en (9) escuelas de negocios del estudio; la competencia a la *capacidad de investigación* y a la capacidad de *aprender y actualizarse* estuvo presente en (6) escuelas de negocios; la *capacidad de comunicación oral y escrita* estuvo presente en (5) escuelas de negocios; la *capacidad creativa* estuvo presente en el perfil de egreso de (3) universidades del estudio; se observó que existieron en (2) universidades las siguientes competencias; la *capacidad de tomar decisiones, buscar, procesar y analizar información de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso con la preservación del medio ambiente; habilidad para trabajar en forma autónoma; compromiso ético y compromiso con la calidad* y por último se muestran competencias presentes en por lo menos (1) universidad a nivel mundial, en las que tenemos: *capacidad de trabajo en equipo, habilidad para trabajar en contextos internacionales, capacidad para aplicar conocimientos a la práctica y habilidades en el uso de las TIC's.*

Tabla 17.
Identificación del número de universidades que poseen competencias específicas del Proyecto Tuning

	Numero de universidades
Competencias Específicas según Proyecto Tuning	
1 Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	5
2 Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	3
3 Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	2
4 Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	2
5 Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	2
6 Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	1
7 Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	1
8 Administrar un sistema logístico integral.	1
9 Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	1
TOTAL COMPETENCIAS ESPECIFICAS	18

Fuente: Elaborado por el autor

Dentro de las competencias específicas (ver Tabla 17) se destaca el *elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales* que estuvo presente en (5) universidades a nivel

mundial; el *desarrollo de planteamiento estratégico, táctico y operativo* el cual estuvo presente en (3) universidades a nivel mundial; existió un grupo de competencias que fue contemplado por al menos (2) universidades entre estas se encuentran: el tomar *decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros de la empresa, administrar y desarrollar el talento humano en la organización e identificar aspectos éticos y culturales entre la organización y el entorno* y por último se pudo evidenciar competencias que estuvieron presentes en por lo menos (1) universidad dentro del estudio entre las que se encuentran: *identificar y administrar los riesgos de manejo de las organizaciones; identificar y optimizar los procesos del negocio de las organizaciones; administrar un sistema logístico integral y evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.*

En el estudio de perfiles de egreso, se pudo evidenciar el énfasis de la formación en las competencias generales de las universidades frente a su promesa de egreso, lo cual corrobora la tendencia de formar profesionales con competencias no específicas dentro de área su especialización, si no por el contrario como lo expone Monroy (2013) “En la formación de los administradores no debe primar las visiones parciales o unilaterales del entorno...” (p.89)

Resultados para responder a la pregunta #2: ¿Cuáles son las nuevas tendencias en la formación profesional en Administración?

Esta pregunta se pudo responder revisando el estudio de algunos autores respecto a las tendencias en la formación de futuros profesionales: Perfil de Egreso, Oferta Curricular y Temas de Investigación.

Tabla 18.*Investigaciones y tendencias en la formación de los Administradores*

Tipos de Investigaciones	Tendencias
Shaping the Future of Business Hardy, G & Everett, D. (2012)	Incluir Artes Liberales en los programas de Administración Programas con tendencias globales Investigación Aprendizaje teórico práctico
Organismo 50+20 Liderazgo Globalmente Responsable (GRLI), el Consejo Mundial de Escuelas de Negocios de la Empresa Sostenible (WBSCSB) y los principios de Educación Responsable de la Administración (PRME)	Liderazgo Responsable Enfoques Transdisciplinarios Conciencia Social y Ambiental Alto Sentido Moral
La formación para el Administrador del Siglo XXI Monroy (2013)	Eficiencia, Eficacia y Efectividad Liderazgo Responsable Conciencia Social y Ambiental Ética
Managerial Education in Italy: Main Features and Recent Trends Canónico, Consiglio, de Nieto, Mangia y Mercurio (2012)	Conciencia Social, atención a iniciativas locales Métodos de aprendizaje innovadores Unión entre universidades para unir esfuerzos
The sustainable management vision for excellence: implications for business education Anninos & Chitiris (2012)	Sostenibilidad Innovación Enfoque de administración integrada (ciencia, teoría y la ética) Adaptabilidad
Developing Trends as Regards to Social Responsibility Education and the Existing Problems Yanhai Zhao, Wi Chu (2012)	Responsabilidad Social Corporativa Programas con tendencias globales
Management Education of the World Elgar, E., Muff, K., Dyllick, T., Drewell, M., North, J., Shrivastava, P., & Haertle, J. (2013)	Equipos transdisciplinarios Liderazgo Responsable

Perfil de Egreso.

Con estos antecedentes se puede notar que el camino de la nueva administración es diferente a lo que hasta este momento se ha contemplado y la visión del nuevo empresario se ve afectada; siendo el nuevo mucho más humano e inclusivo, que no piense únicamente en los réditos financieros, sino velar en función de la sociedad en general. Pero para poder llevar a cabo el cambio de los negocios, la economía y la sociedad es necesario que las instituciones de educación superior participen en una activamente en la formación de este nuevo perfil de empresarios que estén comprometidos con estas nuevas tendencias en el ámbito de la administración.

Monroy (2013) amplía mucho más este concepto de formación para el nuevo administrador del siglo XXI, para esto propone formar al estudiante de pregrado perfilando los fundamentos básicos de un estudiantes que inicia la carrera, para posteriormente en el postgrado especializarse dentro de cualquier rama de la formación administrativa. Este concepto es avalado por la comprensión de que lo específico surge más fácilmente de lo general y lo particular de lo universal, por lo tanto no se puede sacrificar una formación administrativa con profesionalización temprana...”, (Monroy 2013, p.90)

Con este propósito de identificar estas nuevas tendencias para la formación del nuevo profesional en el campo de la administración, se conformó 50+20 el cual se conforma para construir los lineamientos que ayuden a desarrollar programas académicos acorde a las tendencias que la sociedad demanda. Esta nueva visión fue compartida en la cumbre de “Río+20” donde se subrayó la importancia de prestar apoyo a las instituciones educativas, en particular a las de enseñanza superior de los países en desarrollo, para que realicen investigaciones y logren innovaciones en favor del desarrollo sostenible.

En la revisión de las nuevas tendencias las competencias destacadas (ver Anexos):

1. Capacidad para adaptarse en diferentes contextos
2. Capacidad para trabajar con diferentes disciplinas
3. Desarrollo de consciencia social y ambiental
4. Pensamiento crítico y humano
5. Liderazgo social y responsable
6. Innovación
7. Capacidad para investigar

Oferta Curricular.

Cornuel (2012) resalta la importancia de que en los programas de estudio de las escuelas de negocio se incluya materias en artes liberales, ya que este tipo de materias fomenta la capacidad crítica de los estudiantes y no los hace cerrados a una sola disciplina. Otro de los puntos es la importancia de desarrollar programas que impliquen tendencias globales dentro de su formación y por último promover programas de investigación y otros incentivos académicos. Es decir que las nuevas tendencias en la formación propuestas por Cornuel (2012) se enfocan en los siguientes puntos: incluir materias en el área de artes liberales en los programas de estudio de administración, para desarrollar profesionales con sentido crítico y más humanos, es decir un profesional “well rounded”. También hace énfasis en programas globales y programas de investigación, (como se citó en *Shaping the Future of Business Education, Relevance, Rigor and Lifepreparation*, Hardy, 2012)

Otro punto de vista es el de Monroy (2013), realiza una propuesta para poder estructurar un currículo dentro de tres dimensiones formativas:

- Dimensión profesional, dominio de los conocimientos y técnicas propias de la profesión.
- Dimensión Humano- Social, integrada por conocimientos de las disciplinas sociales, humanas, artísticas y filosóficas
- Dimensión de Autodesarrollo, cursos que permitan la reflexión sobre sí mismos desarrollo grupal, liderazgo, creatividad, autosuperación, etc.

Canónico, Consiglio, de Nieto, Mangia y Mercurio(2012) expone que los programas académicos deben prestar importancia a iniciativas locales, métodos para mejorar las habilidades de negociación y creación de universidades corporativas.

Temas de investigación.

De los artículos y libros revisados se evidenciaron varios temas de investigación los cuales incluyen la *sostenibilidad*; la *innovación*; *enfoque de administración integrada*; *adaptabilidad y tendencias globales*; *trabajo en sistemas biológicos*; *pensamiento crítico y humano* y *desarrollo de conciencia social*. Estos puntos son muy similares a los nuevos postulados de la administración propuestos por Hammel y Breen en la revisión previa de la literatura.

El tema de investigación que es más repetido es sostenibilidad, que en su significado más amplio es persistir, resistir y durar, pero dentro del concepto de naturaleza se refiere a la capacidad de los sistemas biológicos para mantenerse saludables y productivos, mientras que en el ámbito social sostenibilidad se relaciona con el mantenimiento multidimensional y a largo plazo de la prosperidad y el bienestar, Anninos y Chytiris, (2012) retomando este concepto dentro de la empresa se puede definir que es una tendencia cada vez mayor a que la empresa pueda obtener rendimientos corporativos equilibrados por sus operaciones comerciales, pero incorporando a las mismas a los miembros de la sociedad y sin que las mismas afecten a entorno.

Tabla.19***Nuevas Tendencias en Oferta Académica y Perfil Profesional***

Oferta Académica	Autores	Perfil Profesional
Programas con tendencias globales	Gordon y Everett (2013), Monroy (2013) y Yanhai (2012)	Adaptabilidad
Programas Integrados de Administración	Monroy (2013), Organismo 50+20 y Anninos & Chitiris	Enfoques Transdisciplinarios
Programas con atención a iniciativas locales	Organismo 50+20, Monroy (2013) y Canónico et al	Conciencia Social y Ambiental
Incluir Artes Liberales en los programas de	Gordon y Everett (2013), Monroy (2013)	Enfoque Crítico
Programas Humano - Social	Organismo 50+20, Yanhai (2012), Monroy (2013)	Liderazgo Social Responsable
Programas con métodos de trabajo innovadores	Anninos y Chitiris (2012), Canónico, et al (2012)	Adaptabilidad e Innovación
Programas con alto porcentaje de investigación	Gordon y Everett (2013)	Capacidad de investigar

Fuente: Elaborado por el autor

A partir de todas las investigaciones revisadas podemos concluir que el enfoque para la formación de profesionales ha cambiado significativamente tanto en los tipos de programas durante el proceso de formación del futuro profesional como en el perfil del profesional. Las instituciones de educación superior deben formar de acuerdo a las nuevas tendencias en administración, es así como se observa el tipo de programa que las investigaciones antes revisadas proponen desarrollar y por otro lado el perfil del nuevo administrador que se estaría formando a partir de dichos programas.

Análisis de Resultados

Los datos y resultados descubiertos, codificados y relativizados dentro de esta investigación permitieron realizar este análisis con dos enfoques: *análisis de la situación actual en la formación de administradores y tendencias en la formación de administradores*.

En la situación actual de la formación de administradores, se pudo observar que en la *oferta académica* a nivel mundial que las materias dictadas dentro de los conocimientos específicos son 35,07%, lo cual confirmó la mirada de Monroy (2013) de formar profesionales en el ámbito de pregrado sin especializaciones dentro de su carrera. En el campo de *materias específicas* de la oferta académica a nivel mundial se reflejó un énfasis muy alto en materias

como Finanzas y Contabilidad, siendo mucho más alto el número en la región de Asia con el 46% de sus materias en esta categoría.

Las materias en el campo de la administración también tuvieron elevada presencia en las universidades, es así que se registraron por lo menos tres materias en el área de administración en América del Norte y un máximo de siete materias en la región de África.

Dentro de las *materias generales* se pudo identificar asignaturas en el ámbito de *economía* que estuvieron presentes en todas las universidades, reflejando el mayor número de materias en Europa (14) y América del Sur (10); las *ciencias exactas* tienen especial importancia en ciertas regiones, es el caso de las universidades en América del Sur en donde se identificaron (10) en el ámbito numérico y (7) en América del Norte.

A partir del *Perfil de Egreso* de las universidades se clasificó dichas habilidades y competencias según las propuestas del Proyecto Tuning, con esta clasificación se pudo evidenciar que de 35 competencias y habilidades identificadas dentro de su perfil de egreso el 51,4% (18) corresponden a competencias generales, 25,7% (9) a competencias específicas y el 22,9% (8) corresponden a otras competencias. En las competencias generales se evidenció que la capacidad crítica es desarrollada en nueve universidades, la capacidad de investigación y la de aprender y actualizarse se encuentra contemplado en el perfil de egreso de seis universidades y la capacidad de actuar en nuevas situaciones en cinco universidades. El desarrollo de las competencias específicas se evidenció con menos frecuencia dentro de los perfiles de egreso, siendo la competencia de elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes organizaciones la que estuvo presente en cinco universidades a nivel mundial.

En los *artículos y ponencias* a nivel mundial se evidenció que de los 291 temas analizados (272 artículos académicos y 19 ponencias de CLADEA) fueron categorizados según los postulados de la administración propuestos por Hammel y Breen (2007). En esta categorización se pudo observar que en la categoría de *renovación estratégica* se ubicaron el 60,14% del total de los artículos analizados, dentro de esta la categoría se destacó la sub categoría de Comportamiento de Consumo con 85 artículos, frente a este punto Porter (2008) manifestó que el estudio del consumidor ayuda a crear segmentos de mercado no explotados.

Otra categoría importante fue la de Entorno Laboral con el 21.99% del total de artículos dentro del estudio, en esta la sub categoría más relevante corresponde al cambio de rutina en la cual se ubicaron 32 artículos, con relación a este punto Naranjo (2010) anota que las empresas son producto de decisiones y acciones humanas por consiguiente el capital humano se transforma el uno de los recursos más importantes dentro de la organización.

Al revisar artículos (2012-2013) de las *tendencias en la formación de profesionales* en el campo de la administración Gordon y Everett (2013), Monroy (2013) y Yanhai (2012) hablan sobre preparar a los futuros profesionales dentro de un contexto mundial, el cual hace referencia al uso de las tecnologías, de los idiomas, de conocer las culturas, adaptarnos a diferentes realidades, entre otras. Es así como Cornuel (2013) anota que todas las escuelas de administración deben concentrarse en los desafíos que implican la globalización. Dentro de este mismo punto la Organización 50+20 señala la importancia que los futuros administradores sean personas capaces de trabajar en equipos multidisciplinarios y que no se dediquen a resolver problemas concernientes solo dentro de su área, esto ayuda a que las decisiones sean tomadas con diferentes miradas y no solo un punto de vista. En este punto se

puede introducir la conciencia ambiental y social que todo administrador debe tener antes de tomar cualquier decisión.

Perfil de Egreso vs. la Oferta Curricular.

Se identificó que las universidades a nivel mundial están dando énfasis al desarrollo de competencias generales en un 51,4%, dentro de este aspecto se puede observar dentro de la oferta académica a nivel mundial que el 35,07% corresponden a materias profesionalizantes en el ámbito de administración, 35,07% en materias básicas, 22,47% en materias electivas y 4,93% corresponde a otras. Dentro de este aspecto se confirma el punto de vista de Monroy (2013) que define a las carreras de pregrado como fundamentales para el desarrollo de ámbitos generales del saber en los futuros profesionales, los saberes específicos se los desarrollará posteriormente en el postgrado.

Por otra parte se debe anotar el alto contenido de materias electivas (22,47%), lo cual confirma la tendencia que existe en una formación *well rounded* (Hardy& Everett, 2013), en la que se enfatiza la necesidad de ofertar materias en artes liberales lo cual desarrollará en los futuros profesionales capacidades críticas elevadas. Este punto se contrasta con el requerimiento de nueve universidades a nivel mundial del desarrollo de capacidad crítica en el perfil de los estudiantes. Por otro lado hay que resaltar lo afirmado por autores como Cornuel (2012) y Monroy (2013), entre otros quienes resaltan la importancia de que en los programas de estudio de las escuelas de negocio se incluya materias en artes liberales, ya que este tipo de materias fomenta las capacidad crítica de los estudiantes y no los hace cerrados a una sola disciplina. Al respecto Monroy (2013) afirma que el perfil del nuevo administrador del siglo XXI será 80% culto y 20% técnico, una vez más con esta definición se resalta que el nuevo administrador deberá conocer sobre diferentes ámbitos culturales, científicos, económicos,

entre otros, ya que este conocimiento general permitirá luego identificar su especialización. Esto va muy acorde con la tendencia de oferta de materias electivas, ya que no se limitan al aprendizaje dentro de la especialización, sino que se da la opción a los estudiantes que elijan y construyan sus propios conocimientos.

El desarrollo de competencias en la formación en investigación fue relevante dentro de los perfiles de egreso declarado por seis universidades a nivel mundial, lo cual corresponde al 46% de la muestra analizada de 13 universidades. Una vez realizado el análisis de este punto, se pudo notar como este aspecto fue abordado de forma enfática en las dos universidades europeas, donde se observó que todas las materias se aprobaban realizando un ensayo.

Al revisar si la oferta curricular por región (ver Anexos Tabla.44) respondía a la promesa de egreso de cada una de ellas se pudo observar que las dos universidades en América del Norte evidenciaron el desarrollo de su capacidad creativa. Esta competencia pudo desarrollarse a través de las 16 materias electivas que son parte de su oferta académica a nivel de la región, por otro lado se pudo notar un énfasis muy fuerte materias de ciencias exactas.

En la región de América del Sur (ver Anexos Tabla.44) se puede evidenciar que la Universidad de Buenos Aires declara dentro de su perfil de egreso el 85% de las competencias como específicas, mientras que la Universidad de Sao Paulo de las 6 competencias presentadas, 3 de ellas formaron parte de la clasificación de otras competencias (Análisis de Mercado, Humanista y formación técnica). El perfil de la región puede ser contrastado con la oferta curricular, en esta se pudo notar que existe un alto nivel de materias de especialización de la carrera (12) entre las cuales tenemos: operaciones (7) y decisiones

estratégicas (5); en el ámbito de la economía (10); de las ciencias exactas (10) y electivas (8). Por esto se puede deducir que el énfasis que se está dando a la región es el estudio de materias de especialización, esto se encuentra confirmado en el perfil de egreso declarado en el estudio de las dos universidades de la región.

En África (ver Anexos Tabla.44) se pudo evidenciar que en el perfil de egreso de las dos universidades de la región estuvieron presentes las competencias generales: capacidad crítica, la capacidad de aprender y actualizarse y la capacidad de actuar en nuevas situaciones. Si este perfil es contrastado con la oferta académica de la misma región, se puede identificar que existe un alto nivel de materias electivas y que a su vez las opciones para cumplir con estas electivas son muy amplias (superior a 100 materias) y variadas, y que a su vez tienen su enfoque en diferentes áreas (Sicología, filosofía, ética, política, leyes, herramientas tecnológicas, campo numérico, finanzas, entre otros) esta construcción de conocimientos a partir de materias generales ayuda a construir un perfil capaz de actuar o acoplarse a situaciones cambiantes y que a su vez pueda aprender y actualizarse por cuenta propia. Sin embargo el desarrollo de la capacidad de investigación declarado en el perfil de egreso de las dos universidades, no se encuentra evidenciada su importancia en la oferta académica.

En la región de Oceanía (ver Anexos Tabla.44), se pudo observar que dentro del perfil de egreso de las tres universidades la capacidad crítica y la habilidad de comunicación oral y escrita estuvo presente. Por otro lado la competencia de actuar en nuevas situaciones correspondió a dos de las tres universidades dentro de la región. Este perfil, al ser comparado con la oferta curricular de Oceanía se destacaron (22) materias electivas, (8) en economía, (6) recursos humanos y (5) en administración. Frente a estas materias se puede aducir la importancia de las electivas en el desarrollo de la capacidad crítica y el actuar en diferentes

situaciones, el desarrollo de la capacidad de la comunicación oral no se ve evidenciada en la oferta curricular.

En Europa(ver Anexos Tabla.44), se observó que en el perfil de egreso de los graduados de las dos universidades, primó la capacidad crítica y aprender a actuar en nuevas situaciones, esta promesa de egreso se lo contrastó con la oferta curricular y se pudo observar que las materias que resaltaron fueron las de economía (6) y las materias de investigación (12). Se debe anotar que si bien las materias de la malla no reflejan esta promesa de egreso, el énfasis que se da en la región en el campo de la investigación a través de los trabajos de investigación al final de cada clase sí hace que el estudiantes desarrollen un sentido crítico importante

Como última región (ver Anexos Tabla.44) se encuentra Asia, en donde el desarrollo de la capacidad de investigación fue evidente, sin embargo al ser contrastado este perfil con la oferta académica resaltaron las materias en el área de finanzas y contabilidad (17), en economía (6) y materias electivas (5) no se evidencia el énfasis en investigación que se propone desarrollar en su perfil de egreso. En la Universidad de Tsinghua existe un alto número de materias (57) ofertadas dentro del campo de electivas en las que se destacan áreas como: historia, finanzas, negocios y economía.

Perfil de Egreso vs. Artículos Académicos

La capacidad de aprender y actualizarse permanentemente; y, la capacidad para actuar en nuevas situaciones, fue otro de los aspectos anotados como relevantes en el perfil de egreso de 6 y 5 universidades respectivamente dentro de la muestra. Estos puntos pueden ser contrastados con una de las clasificaciones propuestas por Hammel (2007), la cual corresponde a adaptabilidad, esta categoría fue revisada a la luz de los artículos y ponencias

del 2013 y se ubicaron 12,71% de ello dentro de esta clasificación. A pesar de no reflejar la importancia de la categoría en general el acoplarse y competir estuvo presente en 9 artículos.

Una de las competencias específicas presente en cinco universidades a nivel mundial es el *elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales* en diferentes organizaciones, el desarrollo de esta competencia la podemos ver reflejado en la sub categoría de Análisis de Rentabilidad ubicada en Renovación Estratégica. Dentro de esta sub categoría se ubicaron 15 artículos y temas de las ponencias doctorales comprendidos en el aspecto financiero dentro de la organización.

Oferta académica vs. los Artículos Académicos

Los *Recursos Humanos* forma parte de las categorías emergentes del estudio de la oferta académica mundial, dentro de esta clasificación se encuentran materias vinculadas al manejo, contratación, formación y entrenamiento del capital humano, considerado por Hammel y Breen (2007) como el motor fundamental de la empresa. Dentro de las investigaciones analizadas (artículos y ponencias) se ubicó en entorno laboral el 21,99% de los artículos y ponencias estudiados.

El número de materias en el área de Finanzas y Contabilidad tuvo un peso importante en cada una de las regiones (ver anexos Tabla.42), con excepción de Europa donde no se identificaron materias dentro de esta área, destacándose en esta región la investigación. Esta área financiera tiene un menor peso dentro de la clasificación de renovación estratégica en artículos y ponencias, ubicándose una sub categoría de Análisis de Rentabilidad con 15 artículos dentro de esta categoría. Lo que evidencia que si bien las universidades forman a sus estudiantes con conocimientos numéricos, dentro de las investigaciones no se abordan estos temas.

En los artículos y ponencias (2013) analizado a la luz de la clasificación dada por Hammel y Breen (2007) se otorga mucha importancia a la renovación estratégica esta implica aspectos como: análisis de rentabilidad, comportamiento de consumo, cambio organizacional, investigación como referencia estratégica, medición de impacto, identificación de mercados y nuevos productos. Sin embargo existen regiones como: África donde se pudo encontrar 18 materia en el campo de la administración (Finanzas y contabilidad, marketing y administración), Asia que tiene un alto énfasis en especialización de materias en el área de finanzas y en América del Sur donde se oferta materias específica de la carrera como Operaciones y decisiones estratégicas

Formación de los administradores: Situación Actual y Tendencias

En la revisión de la literatura de los artículos académicos podemos resaltar la importancia que se da a la adaptabilidad así lo menciona Hardy y Everett (2013), Monroy (2013) y Yanhai (2012), sin embargo por el lado de las investigaciones este mismo punto solo es el 12,71% frente al total de artículos y ponencias.

Otro de los aspectos que se destaca dentro de la tendencia en la formación de futuros profesionales consiste en incluir una oferta en artes liberales. Dentro de este aspecto se pudo notar que la oferta académica a nivel mundial refleja un alto contenido de materias electivas, lo cual hace factible que estudiante construya su aprendizaje en base a sus intereses y a su vez no centre el mismo en materias de especialización.

Dentro de la revisión bibliográfica realizada se pudo notar el énfasis que se realiza al desarrollo de líderes responsables con su entorno y con el medio ambiente. Dentro de este punto vemos como las universidades a nivel general ofertan materias muy específicas dentro de su contexto de países (Historia económica y social de Argentina, Economía y negocios

chinos, Historia económica británica, entre otras), esto ayuda a que los futuros profesionales sepan con certezas las fortalezas y debilidades que como región afrontan y cuál sería su papel para poder combatirlas.

Por otra parte se destaca la importancia de un administrador más culto y menos técnico (Monroy, 2013) este punto se está cumpliendo casi en forma generalizada en todas las regiones, ya que se incorpora a oferta académica un alto porcentaje de materias electivas. Sin embargo en la región de América del Sur se pudo observar que la oferta académica tuvo un alto grado de especialización.

En este análisis después de recoger los datos de las muestra se pudo observar que tanto a nivel de la oferta académica como a nivel del perfil de egreso (ver anexos Tabla 42 y 43) se confirmó la tendencia que existe en formar profesionales con bases académicas dirigidas a ámbitos académicos generales (electivas 22,47% y materias básicas 35,07%) y perfiles de egreso de las universidades a nivel mundial, que acentúan el desarrollo de competencias generales en un 51,4%, siendo la capacidad crítica la competencia que se evidencia dentro del perfil de egreso de nueve universidades a nivel mundial.

En las investigaciones se mantiene una tendencia a analizar en mayor porcentaje aspectos aun particulares del ámbito de la profesión. Al respecto (Hardy & Everett, 2013) opina que la educación superior debe abarcar conocimientos integrales y no solo enfocarse en una disciplina: investigación dentro de los programas, visión académica mundial, liderazgo globalmente responsable y fomentar capacidades profesionales para hacer negocios en economías globales difíciles.

Las competencias generales que se destacaron en seis universidades de la muestra se encuentran: *el aprender y actualizarse y la capacidad de investigación, la capacidad de*

actuar en nuevas situaciones también representó una competencia importante en cinco de las trece universidades a nivel mundial, toda esta clasificación refleja la importancia que tiene el desarrollo de un perfil de administrador que se adapte a nuevas situaciones y entornos cambiantes de los cuales hace referencia Hammel y Breen (2007), Hardy y Everett (2013), Monroy (2013) y Yanhai (2012). Frente a este perfil, las investigaciones realizadas (ponencias CLADEA 2013 y 272 artículos) reflejan que aún no existe un alto interés en investigar (12,71% del total de artículos consultados) en aspectos relacionados a las nuevas formas de adaptarse al mercado, al cliente, a los procesos de cambio y a los requerimientos de la sociedad.

Materias en el ámbito de los *Recursos Humanos* estuvieron presentes en todas las regiones, con excepción de Europa y Asia. Sin embargo en las investigaciones se pudo observar el grado de importancia que se dio al ámbito del *Entorno Laboral* 21,99% del total de artículos (64) teniendo como aspectos relevantes cambio de rutinas laborales, reclutamiento, gestión de las emociones y prácticas de desempeño. Cabe anotar que dentro del estudio de competencias a nivel mundial se identificó en cinco universidades a nivel mundial la capacidad de actuar en nuevas situaciones, esta competencia puede ser relevante dentro del ámbito laboral.

Discusión

Resultados Fundamentales

Pregunta 1. ¿Cuál es la situación actual de la formación profesional en administración?

Dentro de la situación actual en la formación de los administradores se pudo evidenciar en la *oferta académica*: Porcentaje alto de materias en el ámbito de economía, en todas las

universidades analizadas a nivel mundial, la región en la cual se identificó porcentajes más altos fue en Europa; porcentaje alto de materias electivas dentro de los planes de estudio, esto permite que los estudiantes tengan opción a construir formación a partir de sus propios intereses; las universidades de la región de América del Sur son las que incluyen en su oferta académica el mayor número de materias de especialización, teniendo un modelo de formación en administración aún antiguo, debido a que en las nuevas tendencias se deben formar profesionales 80% y 20% técnicos Monroy (2013).

En los *perfiles de egreso* de la muestra de 13 universidades analizadas se puede constatar que el 51,4% de las competencias analizadas corresponden a competencias generales, con esto podemos marcar la diferencias que actualmente se está dando en la formación de administradores, frente a escuelas antiguas de administración basados en el desarrollo de habilidades específicas es decir formación de técnicos. Dentro de esta competencia es importante destacar el desarrollo de la capacidad crítica, esta competencia está muy ligada a las tendencias donde Monroy (2013) y Hardy y Everett (2013), hablan sobre la importancia de un administrador con sentido crítico para poder guiar a las organizaciones.

Las *investigaciones* realizadas en el año 2013, marcan una tendencia muy fuerte 60,14% a aspectos estratégicos y financieros de la empresa. Lo cual demuestra que aún existe una brecha entre los temas con enfoques de tinte social o de adaptabilidad, los cuales están más ligado con las tendencias.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las nuevas tendencias en la formación profesional en Administración?

En las nuevas tendencias existe una gran discusión sobre el tipo de programas que se deben dar, estos programas están orientados hacia una formación integral y actualizada. Estos son:

1. *Programas con tendencias globales*, frente a este tipo de programas los autores citados en la revisión bibliográfica hacen énfasis al desarrollo de adaptabilidad en la formación de los futuros profesionales. YanhaiZhao (2012) hace referencia que para poder desarrollar este tipo de perfiles es necesario elaborar programas que alberguen estudiantes extranjeros, aprendizaje de idiomas, buscar acreditaciones internacionales, entre otros.
2. *Programas de administración Integrados*, este enfoque transdisciplinario es planteado por AnninosyChitiris (2012) consiste en integrar en los programas de educación: ciencia, teoría y ética, de tal manera que el producto de esta formación sea más completa y humana. Everett (2013) dentro del programa de negocios es muy importante incluir materias de artes liberales, la educación en administración por sí sola no es suficiente, solo desarrolla habilidades técnicas. Necesita del desarrollo de la capacidad creativa y crítica que solo el estudio de las materias de artes liberales puede dar.
3. *Programas Humano - Social*, este tipo de programa debe manejarse con enfoque transdisciplinario en el que en tiempos actuales de cambios es necesario sociales y económicos es necesario desarrollar en los futuros administradores capacidades de liderazgo Monroy (2013).
4. *Programas con atención a iniciativas locales*, este tipo de programas hacen énfasis a la pertinencia de la educación dentro de las realidades propias de cada necesidad local. Este tipo de programas desarrollan Conciencia Social y Ambiental en los futuros profesionales.

Todos estos programas reflejan las nuevas tendencias en el campo de la formación de futuros administradores.

Conclusiones y Recomendaciones.

Las escuelas de administración deben realizar cambios que permitan alinearse en la formación profesional del administrador. Tal como lo expresan Hammel y Breen (2007), Zygmunt (2007) y Korstanje (2007) la forma de llevar la administración moderna ha dado mucho pero también ha quitado mucho, esto hace referencia a sus colaboradores, empresarios, clientes y la sociedad en general se han visto afectados por el daño no contemplado del consumismo. Producto de esta forma de vida, hemos olvidado lo fundamental de nuestra existencia con la sociedad y el medio ambiente.

El administrador necesita una formación que le permita entender todos los aspectos de una organización, pero con mayor énfasis en la relación con el grupo de colaboradores, la relación con el cliente y con la sociedad en general. La función principal es llevar a la organización a cumplir con eficacia los objetivos planteados, pero sin descuidar o afectar a la sociedad que lo rodea (Monroy, 2013).

Las Instituciones de Educación Superior deben formar al nuevo administrador con bases humanistas que no busquen solo su desarrollo profesional, sino que este sea contemplando el impacto de sus decisiones dentro de la sociedad (De Agüero, 2008). Al respecto Arias (2011) expone que el administrador de empresas es un profesional que se desempeña en diferentes áreas de la organización, dentro de las cuales debe conocer y saber desenvolverse en cualquiera de ellas, por este motivo debe estar formado de tal manera que logre cumplir con su papel de ser eficiente; permanecer y crecer; fortalecer y conservar el recurso humano; y ser responsable socialmente.

Dentro de la revisión de los artículos, se pudo evidenciar un énfasis a investigar temas financieros o de decisiones estratégicas para la organización, dentro del estudio se notó que existen menos investigaciones con respecto a temas de innovación, estudios sociales o de adaptabilidad.

Sobre las tendencias que existen, se debe hacer énfasis en incluir programas con visión global, programas de administración integrados, programas preocupados por la sociedad, se propone incluir materias de artes liberales en el programa de administración (esto formará al administrador con un enfoque más integral y humano) y programas de liderazgo responsable. Debemos incorporar en estas tendencias el desarrollo de nuevas tecnologías virtuales para la enseñanza, este punto será uno de los aspectos más importantes en el nuevo siglo.

Organismos internacionales, empresas, educadores, alumnos, padres y la sociedad en general, se ha dado cuenta de la trascendencia que tiene este nuevo perfil de administrador y es por esto que existen actualmente muchas organizaciones como 50+20, ZERI, Consejo Mundial de las Escuelas de Negocios, entre otras que se encuentran asesorando a las Escuelas de Administración para cumplir con el objetivo de lograr conformar programas de estudio que formen este nuevo perfil de administrador.

Se puede señalar con todos estos resultados que la situación actual en cuanto a la formación de administradores en las principales escuelas de negocios a nivel mundial no está muy distante de los requerimientos de las nuevas tendencias, sin embargo es necesarios realizar mayor énfasis en el estudio de materias en el campo de artes liberales, de tal manera que se desarrolle en los futuros profesionales un sentido más crítico y humano. Por otro lado, es importante hacer énfasis que los programas deben tener componentes altos de actividades que ayuden a los administradores a desenvolverse en contextos mundiales (intercambios,

pasantías, alumnos de otras universidades, conocimiento de un tercer idioma) de tal manera que los futuros profesionales adicional a aprender contextos culturales y económicos diferentes puedan adaptarse a diferentes realidades de su que hacer empresarial. Se debe estudiar con mayor énfasis los problemas sociales y económicos que aquejan a las regiones, de tal manera que desarrollen un sentido de liderazgo responsable frente a las necesidades de las mismas.

Dentro del estudio de la descripción de la situación actual en la formación de administradores se pudo constatar que en muchos casos existe relación entre la oferta académica de las universidades frente al perfil de egreso declarado por las mismas, en este aspecto se pudo constatar regiones como: *Oceanía*, que desarrolla sus habilidades críticas a través de un elevado número de materias electivas; *Europa* que evidencia en el perfil de egreso el desarrollo también de habilidades críticas y de la capacidad de aprender y actualizarse, en el caso se pudo evidenciar un fuerte contenido de materias en el campo de economía y de investigación; *América del Sur* presentó un perfil de egreso con competencias muy específicas del campo de administración esto se lo puedo constatar con la oferta académica ofertada en la región; y *América del Norte* evidenció en su perfil de egreso el desarrollo de la capacidad creativa, esto se corroboró con el alto contenido de materias electivas dentro de la región. Mientras que en las otras dos regiones se evidenció que el perfil de egreso propuesto no correspondió a la oferta académica de los mismos, este es el caso de *África*, se evidenció que la propuesta del perfil de egreso fue la capacidad de investigar, la capacidad de aprender y actualizarse, y la capacidad de actuar en nuevas situaciones, mientras que la oferta académica apuntó más al desarrollo de materias específicas dentro del campo de la administración y a un porcentaje alto de electivas lo cual fortalece el desarrollo de la

capacidad crítica, y en el caso de *Asiase* resaltó la importancia de desarrollar en los estudiantes la capacidad investigativa, sin embargo la oferta académica evidenció un alto énfasis de materias del ámbito contable y financiero lo cual no guardaba relación con el perfil propuesto.

Frente a las competencias previstas para el perfil profesional del administrador, el Proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo), clasifica las mismas en tres amplias categorías: 1) Usar herramientas de manera interactiva, 2) Interactuar en grupos heterogéneos y 3) Actuar en forma autónoma, estas categorías se encuentran interrelacionadas y forman la base para identificar las competencias claves, dentro de estas competencias el que los individuos piensen y actúen de forma reflexiva es fundamental. La reflexión implica la habilidad de aplicar una fórmula, la capacidad para adaptarse al cambio, aprender de las experiencias, y pensar con actitud crítica(OCDE, 2005), este punto tiene relación con los resultados evidenciados en el perfil de egreso de las universidades analizadas a nivel mundial en los cuales se evidenció la importancia del desarrollo de la Capacidad Crítica en la formación de los administradores.

Este estudio es solo una parte del universo que aún falta por investigar y que se espera que contribuya como guía para los coordinadores de carrera de las Facultades de Administración.

Limitaciones del Estudio

Dentro de las limitaciones de este estudio tenemos: la obtención de información de las universidades a través de sus páginas web; el *perfil de egreso* no estuvo de manera explícito en todas las universidades y se tuvo que realizar interpretaciones del mismo y solo se tomó las dos universidades por región. Los *artículos académicos* (determinados según se indica en el diseño metodológico) son en su gran mayoría de USA, falta una visión que abarque todas las

regiones. No todas las universidades muestran en su *oferta académica* de académica las materias electivas detalladas dentro del plan de estudio.

Recomendaciones Para Futuros Estudios,

A partir de este estudio surgieron dudas con respecto a las investigaciones realizadas en regiones del estudio (América del Norte, América del Sur, Asia, Europa, Oceanía y África), este enfoque contribuiría a corroborar los estudios contra la oferta curricular y el perfil de egreso de las universidades elegidas dentro de este estudio; se debería de alentar a realizar este tipo de estudios en las redes internacionales como el CLADEA; convendría aumentar el número de universidades por regiones y en nuevos estudios se podría considerar otras formas de selección de las universidades como: BestUndergraduate Business Schools de BusinessWeek y Boomerang

Sería pertinente que el estudio se aplique cada cierto tiempo con el propósito de que sirva de insumo para mantener actualizada la oferta académica actualizada en las carreras de administración y teniendo presente que la globalización afecta al cambio de tendencias de forma permanente.

Bibliografía

- Anninos, L. & Chytiris, L. (2012). The sustainable management vision for excellence: implications for business education, *International Journal of Quality and Service Science*, 4(1), 61 – 75.
- Arias, A. (2011). *Lineamientos para el Diseño de un Perfil del Administrador de Empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales: Basado en un Enfoque por Competencias Laborales*. (Tesis de Master). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4562/1/7706540.2011.pdf>
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta*. Recuperado http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y_743ktfK2sC&oi=fnd&pg=PA11&dq=investigacion+exploratoria+y+descriptiva&ots=sDusKyW5No&sig=arvL_i37fgqE5kd33NEEYYFip1Y#v=onepage&q=investigacion%20exploratoria%20y%20descriptiva&f=false
- Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Maletá, M., Siufi, G., & Wagenaar, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Tuning – América Latina. Informe Final 2004 - 2007*. Bilbao, España: Universidad de Deusto

Blazquez, M., & Peretti, M.F. (2012) Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. Estudios Gerenciales Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n125/v28n125a06.pdf>

Canonico, P., Consiglio, S., De Nito, E., Mangia, G., & Mercurio, L. (2013). Managerial Education in Italy: Main Features and Recent Trends. *Journal of Management and Sustainability*; 3(1), 108-118. Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jms/article/view/18420/13767>

Carosio, A. (2008). El género de la sociedad de Consumo. *Revista de estudios de género*, 3(27) Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362008000100006

Stoner, J. & Freeman, R. (1992). *Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Prentice-Hall do Brasil,

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento para el Desarrollo Profesional & Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Competencias Laborales*. Recuperado de http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf

- Climent, J.(2010). Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias *Revista Complutense de Educación*, 21 (1), 91-106. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED1010120091A/15205>
- Da Silva, R.O. (2002) *Teorias de la Administración*. Rio de Janeiro, Brasil: I.T.P Latin America; 1 edition.
- Díaz, F. (2005). Desarrollo del currículo e innovación: Modelos e investigación en los noventa. *Perfiles Educativos*, 27(107), 57-84. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v27n107/n107a04.pdf>
- Díaz, A. (2006). Un enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? *Perfiles Educativos*, 28(111), 7-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v28n111/n111a2.pdf>
- De Agüero, M. (2008). El reto de la formación profesional de los administradores. *Revista Contaduría y Administración*, 225, 121-143. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n225/n225a7.pdf>
- Elgar, E., Muff, K., Dyllick, T., Drewell, M., North, J., Shrivastava, P., & Haertle, J. (2013). *Management Education for the World*. Northampton, MA.: Edward Elgard Publishing, Inc.

Gibbons, M. (1998). *Pertinencia de la Educación Superior en el siglo XXI*. Recuperado de [http://campusvirtual.deusto.es/archivos/usuario129/gibbons_PertinenciaES98\(4\).pdf](http://campusvirtual.deusto.es/archivos/usuario129/gibbons_PertinenciaES98(4).pdf)

Hamel, G. & Breen, B. (2007). *El Futuro de la Administración*. Bogotá, Colombia: Norma

Hardy, G & Everett, D. (2012). *Shaping the Future of Business Education, Relevance, Rigor and Life preparation*. New York, NY: PalgraveMacmillan

Hawes, G. (2010). *Perfil de Egreso* Recuperado de <http://www.gustavohawes.com/Educacion%20Superior/2010Perfil%20de%20egreso.pdf>

Hawes, G. & Corvalán, V. (2005). *Construcción de un Perfil Profesional* Recuperado de http://www.iide.cl/medios/iide/publicaciones/revistas/Construccion_de_un_Perfil_Profesional.pdf

Hernandez, R., Fernandez, C. & Batista, P. (2007) *Fundamentos de Metodología de la Investigación*, DF, México

Herrera, A., & Didriksson, A., (1999) La construcción curricular: Innovación, flexibilidad y competencias. *Educación Superior y Sociedad*. 10 (2), 29-52. Recuperado de <http://www.iesalc.unesco.org.ve/ess/index.php/ess/article/download/346/289>

- Globally Responsible Leadership Initiative, World Business School Council for Sustainable Business & Principles for Responsible Management Education (2013). *Project Report 50+20 Management Education for the World March 2013*. Recuperado de <http://50plus20.org/wp-content/uploads/2013/03/50+20-Project-Update-March-2013.pdf>
- Korstanje, M. (2008). Vida de Consumo de ZygmuntBauman. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 20 (4), <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/20/maxkorstanje3.pdf>
- Lassio, V.,Rovayo, G., Jácome,W.,&Ordeñana, X. (2013).*El Futuro de la Educación en Management en Ecuador*. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/libromanagement2013.pdf>
- Ley Orgánica de Educación Superior EcuatoriaNA, G. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. *Registro Oficial*, (298).
- Morales, G. (2011)., *Currículo por Competencias con Enfoque Holístico – Sistémico por procesos*,
- Monroy, L. (2013). *La formación del administrador para el siglo XXI*. Congreso Latinoamericano de Administración Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6545/1/formacion%20del%20administrador.pdf>

- Moss, R. (2003). *Prosperar localmente en la economía global*. *Harvard Business Review*, 81, 104-114. Recuperado de <http://servicios.iesa.edu.ve/biblioteca/Boletin/ART-OCT%202003.pdf>
- Naranjo, Cristhian (2010) *El Liderazgo en la Gestión del Conocimiento* Recuperado de http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Eliderazgoenlagemention.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo.(2000). *Knowledge Management in the Learning Society. Education and Skills*. Recuperado de <http://ocw.metu.edu.tr/file.php/118/Week11/oecd1.pdf>
- Pérez, G. (2000). *La Riqueza de la Vinculación Universidad-Empresa*. Recuperado de http://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/524/43_44_01_riqueza_vinculacion.pdf?sequence=2)
- Porter, Michael. (2008) *La ventaja Competitiva de la Naciones* P.7 Revista Facetas No.91* (1/91) <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/08/U5-Vent-compet-de-las-Naciones.pdf>
- Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral.(2009) -- 1. ed. --San José, C.R. :*Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana*.

Porrúa, M. (1997) *Universidades Moderna: Espacios de Investigación y Docencia.*

Recuperado de <http://132.248.192.201/seccion/perfiles/1999/n83-84a1999/mx.peredu.1999.n83-84.p147-149.pdf>

Pulido, A. *La innovación en el siglo XXI*, Centro de Predicción Económica. Recuperado

de [http://www.n-economia.com/pres_serie_innovacion/La_Innovacion_en_el_Siglo_XXI_\(informe1\).pdf](http://www.n-economia.com/pres_serie_innovacion/La_Innovacion_en_el_Siglo_XXI_(informe1).pdf)

Ramírez, René & Minteguiaga, Analía (2010) *Transformaciones y Perspectivas maciones en la Educación Superior Ecuatoriana: Antecedentes y futuras como consecuencia de la nueva constitución* Recuperado de

<http://calu.me/bitacora/files/2010/09/TRANSFORMACIONES-EN-LA-EDUCACION-SUPERIOR-ECUATORIANA.pdf>

Ramírez, R. (2010). *Transformar la Universidad para Transformar la sociedad.*

Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Transformar-la-universidad-para-transformar-la-sociedad.pdf>

Ramírez, L., & Medina, M. (2008) *Educación Basada en Competencias y el proyecto*

Tuning en Europa y Latinoamérica su impacto en México. Recuperado de

http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/39072008_EDU_BASADA_COMPETENCIAS_PROYECTO_TUNING.pdf

Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. *Documento de trabajo, 2006*, 1-8. Recuperado

http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf

Troncoso, K., & Hawes, G. (2007). Esquema general para los procesos de transformación curricular en el marco de las profesiones universitarias. *Santiago: Dirección de*

Pregrado, Vicerrectoría de Asuntos Académicos, Universidad de Chile. Recuperado de

http://scholar.google.es/scholar?q=troncoso+y+hawes+2007&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5#

Tuning, (2006). Tuning Educational Structures in Europe. SOCRATES -

TEMPUS. Recuperado de

https://docs.google.com/a/casagrande.edu.ec/file/d/0B0mkYV1g_jLMei1SaWQzUG01S2s/edit?usp=drive_web

Salgado, A.C. (2007) Investigación Cualitativa: Diseños Evaluación del Rigor

Metodológico y Retos, LIBERABIT, Lima, Perú (13) 71-78

Segovia, F. (2010). *La Gestión del Conocimiento en la Educación Superior de Calidad*

Recuperado de

<http://www.puce.edu.ec/documentos/ENSAYOFAUSTOSEGOVIABAUS2011.pdf>

UNESCO, (2012). Situación Educativa de América Latina y El Caribe, *Hacia una*

Educación para todos 2015. Recuperado de

http://www.orealc.cl/educacionpost2015/wp-content/blogs.dir/19/files_mf/efainformefinaldef57.pdf

Van der Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competences and vocational

higher education: Now and in future. *European journal of vocational training*, 40, 67

Recuperado de <http://www.mmulder.nl/PDF%20files/2007-07-13%20EJVT%202007-01%20en.pdf#page=69>

Vega, J., Manjarrés, L., Castro, E. & Fernández de Lucio, E (2011) *Las relaciones*

universidad-empresa: Tendencias y desafíos en el marco del espacio iberoamericano del conocimiento. Recuperado de

<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/28868/2011%20Vega%20Manjarres%20Castro%20FLucio%20RIE%2057.pdf?sequence=>

Yanhai, W (2013) Developing Trends as Regards to Social Responsibility Education and the Existing Problems

Anexos

Tabla 20. Resumen de Universidades a nivel mundial

Región en el que se encuentra las universidades	MIT	BER	MEL	ANU	UNSW	OX	CAM	USP	UBA	NUS	UT	CAP	AUC
África												X	X
América del Sur								X	X				
América del Norte	X	X											
Asia										X	X		
Oceanía			X	X	X								
Europa						X	X						
El grado concedido - Elaborado en base a la revisión curricular													
Ingeniería													
Licenciaturas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Número de créditos - Total de créditos declarados													
100-125		120											
126-150				144	144								
151-175									171	160	170		160
176-195	180							191					
196-215													
216-240													
Mas de 240 créditos			300									280	
No especificado						X	X						
Total de créditos													
Incluido el trabajo de graduación							X	X					
No incluido el trabajo de graduación													
No especificado	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X

Número de Años de Estudio Declarado													
3 años			X	X	X	X	X					X	
4 años		X				X	X	X	X			X	X
5 años								X					
6 años													
No declarado	X									X		X	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 21. Universidad de Buenos Aires

Universidad	Universidad de Buenos Aires – UBA
Región	Sur América
El grado concedido	
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciado en Administración
Otros	
Número de créditos	171 créditos
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	5 años
No declarado	
Oferta académica	
Recursos Humanos	
Administración de Personal	
Finanzas y contabilidad	
Teoría Contable	
Gestión y Costos	
Administración Financiera	
Herramientas Tecnológicas	
Tecnología de la Información	
Marketing y Mercadeo	
Comercialización	
Ciencias Sociales	
Metodología de las Ciencias Sociales	
Sociología	
Sociología de la Organización	
Economía	
Historia Economía y Social General	
Economía	
Historia Economía y Social Argentina	
Macroeconomía y Política Económica	
Microeconomía I	
Administración	
Administración General	
Sistemas Administrativos	
Decisiones Estratégicas	
Dirección General	
Teoría de la decisión	
Planeamiento a Largo Plazo	
Operaciones y Logística	
Administración de la Producción	
Ciencias Exactas	
Análisis Matemático	
Álgebra	

Estadística para Administradores

Estadística I

Cálculo Financiero

Derecho

Régimen Tributario

Instituciones de Derecho Privado

Instituciones del Derecho Público

Electivas

Electiva I

Electiva II

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 22. Universidad de Sao Paulo

Universidad	Sao Paulo
Región	América del Sur
El grado concedido	
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas
Otros	
Número de créditos	191 créditos
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	X
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	
Número de años de estudio declarado	4años
No declarado	
Oferta académica	
Recursos Humanos	
Sindicatos y Relaciones Laborales	
Gestión de la remuneración y carrera	
Evaluación del desempeño organizacional	
Gestión de personas	
Ciencias del Comportamiento	
Comportamiento del consumidor y comprador organizacional	
Comportamiento Organizacional	
Finanzas y contabilidad	
Fundamento de Finanzas y Capital de Trabajo	
Contabilidad de Costos	
Comprensión de Contabilidad para Administradores	
Análisis y Evaluación de los estados financieros	
Gestión de Proyectos	
Estructura de Capital y Fuentes de Financiamiento	
Planificación Financiera y Control	
Evaluación de proyectos de inversión	
Análisis de los Estados Financieros	
Análisis de las decisiones	
Herramientas Tecnológicas	
Tecnología de la Información	
Desarrollo de Sistemas de Información	
Introducción a la Informática de Humanidades	
Marketing y Mercadeo	
Investigación para las decisiones de marketing	
Planificación de Marketing y Control	
Las decisiones de canales de promoción y distribución	
Fundamentos de Marketing	
Sistemas de Información Marketing e Inteligencia de Mercados	
Ciencias Sociales	
Introducción a la psicología	

Fundamentos de Ciencias Sociales

Simulación

Laboratorio Empresarial
Simulación

Economía

Negocios y Economía II
Brasileño Economía: El Entorno Empresarial
Fundamentos de Macroeconomía
Economía de la Empresa I
Fundamentos de Microeconomía

Administración

Estructura Organizacional
Fundamentos de Administración

Decisiones Estratégicas

Economía de la Estratégica
Planificación Estratégica

Operaciones y Logística

Logística y Cadena de suministro
Calidad y productividad
Gestión de Inventarios
Planificación, Programación y Control de la
Producción
Sistemas de proyectos de producción
Investigación de Operaciones

Ciencias Exactas

Métodos Estadístico de proyección
Técnicas Estadística de Agrupaciones
Estadísticas Básicas
Matemáticas Aplicadas en Finanzas
Matemáticas para la empresa y contabilidad

Derecho

Legislación Tributaria
Derecho Laboral
Instituciones de Derecho

Investigación

Trabajo final - Titulación
Trabajo Final del curso I
Trabajo Final del curso II

Otras

Practicas supervisadas II
Practicas supervisadas I

Electivas

6

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 23.Australian National University - ANU

Universidad	AustralianNationalUniversity - ANU
Región	Australia
El grado concedido	
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciado en Administración de Empresas
Otros	
Número de créditos	
Más de 240 créditos	144 créditos
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	
No declarado	3 años
Oferta académica	
Recursos Humanos	
Gestión de Recursos Humanos	
Gestión, Personas y Organizaciones	
Ciencias del Comportamiento	
Comunicación para los Negocios	
Análisis y Evaluación de los estados financieros	
Reporting y Análisis de Negocios	
Marketing y Mercadeo	
Marketing	
Economía	
Macroeconomía	
Microeconomía	
Administración	
Empresarial e Innovación	
Liderazgo	
Decisiones Estratégicas	
Estrategias corporativas	
Negocios /Comercio Internacional	
Negocios Internacionales	
Otras materias	
BBA Cursos Esenciales	
Optativas / Electivas	12

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla24. Universidad New South Wales

Universidad	New South Wales
Región	Australia
El grado concedido	
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciado en Administración de Empresas
Otros	
Número de créditos	144
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	3 años
No declarado	
Oferta académica	
Recursos Humanos	
Gestión de Recursos Humanos	
Gestión de las Organizaciones y Personas	
Finanzas y contabilidad	
Contabilidad y Gestión Financiera	
Contabilidad	
Financiar	
Economía Financiera	
Marketing y Mercadeo	
Mercadeo	
Economía	
Microeconomía 1	
Negocios y Estadísticas Económicas	
Administración	
Administración	
Sistemas de Información	
Economía de la Empresa	
Negocios /Comercio Internacional	
Estrategia de Negocios y Gestión Económica	
Negocios Internacionales	
Derecho	
Derecho de los Negocios	
Idiomas	
Electiva Idiomas	
Otras	
Estudios Inmobiliarios	
Impuestos	
Electivas	6

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 25. Universidad de Oxford

Universidad	Oxford
Región	Europa
El grado concedido	
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciado en Economía y Administración
Otros	
Número de créditos	
Más de 240 créditos	
No especificado	X
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	
No declarado	3 años
Oferta académica	
Economía	
Microeconomía	
Macroeconomía	
La economía cuantitativa	
Introducción a la Economía	
Decisiones Estratégicas	
Dirección General	
Investigación	
Documento escrito I para ingreso	
Documento escrito II para ingreso	
Documento escrito III para ingreso	
Documento escrito I para egreso	
Documento escrito II para egreso	
Documento escrito III para egreso	
Documento escrito IV para egreso	
Documento escrito V para egreso	
Otras	
Optativa #1	
Optativa #2	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 26. Universidad de Cambridge

Universidad	Cambridge
Región	Europa
Ingeniería	
Licenciaturas	X
Otros	
Número de créditos	
Más de 240 créditos	
No especificado	X
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	X
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	
Número de años de estudio declarado	3 años
No declarado	
Oferta académica	
Economía	
Principios y problemas macroeconómicos	
Principios y problemas microeconómicos	
Historia económica británica	
Microeconomía II	
Macroeconomía II	
Teoría y Práctica de la econometría	
Aspectos Políticos y Sociológicos de Economía	
Métodos Cuantitativos en Economía	
Microeconomía	
Macroeconomía	
Investigación	
Paper Tema Opcional I	
Paper Tema Opcional II	
Paper Tema Opcional III	
Tesis Obligatoria de 7.500 palabras	
Temas de paper opcionales	
Desarrollo Económico	
Las sociedades modernas	
Matemáticas para economistas y estadísticos	
Trabajo	
Análisis de la política moderna	
Relaciones Internacionales	
Teoría y Análisis Económico	
Banca, Dinero y Finanzas	
Economía Pública	
La economía de los países en desarrollo	
Industria	
Teoría y Práctica de la Econometría	
La depresión mundial de los años entre guerras	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 27. Universidad de MIT

Región	Estados Unidos
Universidad	MIT
El grado concedido	
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciatura en Ciencias en Gestión de la Ciencia
Otros	
Número de créditos	
Más de 240 créditos	180 créditos
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	X
No especificado	
Número de años de estudio -declarado	
No declarado	X
Oferta académica	
Recursos Humanos	
Laboratorio de Psicología Empresarial	
Ciencias del Comportamiento	
Gestión de Comunicaciones para Estudiantes de pregrado	
Finanzas y contabilidad	
Contabilidad Financiera Corporativa	
Herramientas Tecnológicas	
Introducción a la informática y a la solución de problemas de ingeniería	
Ciencias Sociales	
Humanidades, Arte y Ciencias Sociales	
Simulación	
Laboratorio	
Economía	
Principios de Microeconomía	
Principios de Macroeconomía	
Operaciones y Logística	
Método de Optimización de Gestión de la Ciencia	
Ciencias Exactas	
Química	
Biología	
Álgebra Lineal	
Cálculo	
Física	
Análisis Estadístico de datos y pensamiento	
Sistemas de Análisis Probabilísticos	
Otras	7

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 28. Universidad de Berkeley

Región	Estados Unidos
Universidad	Berkeley
El grado concedido	Licenciatura en Administración de Empresas
Otros	
Número de créditos	120
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	4 años
No declarado	
Oferta académica	
Ciencias del Comportamiento	
Comunicación Empresarial	
Introducción al comportamiento organizacional	
Finanzas y contabilidad	
Introducción a la Contabilidad Financiera	
Introducción a la Contabilidad de Gestión	
Introducción a las Finanzas	
Herramientas Tecnológicas	
Modeling usando hojas de calculo	
Marketing y Mercadeo	
Mercadeo	
Ciencias Sociales	
Filantropía: una perspectiva intercultural	
Economía	
Análisis Microeconómico de la toma de decisiones empresariales	
Análisis Macroeconómico de la toma de decisiones empresariales	
Administración	
La Env sociales, políticos y éticos, de los negocios	
Temas Especiales de Administración de Empresas	
Principio de Negocios	
Otros	
Seminario de Primer año	
Freshman / Seminario Sophomore	
Estudio Dirigido	
Electivos	10

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 29. Universidad Nacional de Singapore

Universidad	Universidad Nacional de Singapore
Región	Asia
El grado concedido	Licenciatura en Administración de Empresas
Otros	
Número de créditos	160 créditos
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	4 años
No declarado	X
Oferta académica	
Finanzas y contabilidad	
Contabilidad Obligatorio I	
Contabilidad Obligatorio II	
Contabilidad Obligatorio III	
Contabilidad Obligatorio IV	
Contabilidad Obligatorio V	
Teoría Contable	
Contabilidad Corporativa	
Contabilidad Avanzada Empresarial	
Análisis y Evaluación de los estados financieros	
Valoración	
Administración	
Avanzada de Aseguramiento y certificación	
Gobierno Corporativo y Ética	
Liderazgo y Ética	
Comunicación Empresarial	
Decisiones Estratégicas	
Corporativo y Ley de Valores	
Fiscalidad	
Planificación y Control Gerencial	
Aseguramiento y Certificación	
Operaciones y Logística	
Gestión de Riesgos y Control Interno	
Electivas	
Electiva I	
Electiva II	
Electiva III	
Electiva IV	
Electiva V	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 30.Universidad de Tsinghua SEM

Universidad	Universidad de Tsinghua SEM
Región	Asia
El grado concedido	Licenciatura en Administración
Número de créditos	170
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	4 años
No declarado	
Oferta académica	
Finanzas y contabilidad	
Contabilidad Financiera Avanzadas	
Auditoría	
Administración Financiera	
Contabilidad Financiera I	
Contabilidad Financiera II	
Principios de Contabilidad	
Finanzas Corporativas	
Contabilidad Gerencial	
Finanzas Públicas	
Análisis y Evaluación de los estados financieros	
Impuestos	
Análisis Financiero	
Teoría Contable	
Moneda y Banca	
Inversiones	
Herramientas Tecnológicas	
Programación del lenguaje de computadoras	
Data Structures	
Redes de computación	
DynamicSystems	
Management InformationSystems	
The Principle and application of database	
Systemsanalysis and desing	
Expert Systems and Decisions Support Systems	
Architecture of Computer Hardware and Systems	
Software	
Economía	
Principios de Economía 1	
Principios de Economía 2	
Microeconomía	
Macroeconomía	
Econometrics	
Economía Política	
Administración	
Introducción a información de la administración	
Operaciones y Logística	

Investigación de operaciones
Producción and Operation Management

Investigación
Análisis y diseño de métodos

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 31. Universidad de Capetown

Universidad Región	Universidad de Cape Town África
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciado en Comercio
Otros	
Número de créditos	280
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	X
No especificado	
Número de años de estudio declarado	3 años
3 años	X
No declarado	
Oferta académica	
Recursos Humanos	
Gestión de Recursos Humanos	
Ciencias del Comportamiento	
Comunicación Profesional	
Finanzas y contabilidad	
Finanzas Administrativas	
Contabilidad Financiera	
Reporte Financiero	
Marketing y Mercadeo	
Marketing	
Economía	
Microeconomía II	
Macroeconomía II	
Microeconomía	
Macroeconomía	
Administración	
Ética Administrativa	
Estadística Administrativa	
Sistemas de Información	
Evidence -Based- Management	
Ciencias Exactas	
Matemáticas I	
Matemáticas II	
Estadística	
Derecho	
Leyes Administrativas	
Electivas	9

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 32. Universidad Americana en el Cairo

Universidad	American University in Cairo
Región	África
El grado concedido	Licenciado en Administración de Empresas
Otros	
Número de créditos	127
Más de 240 créditos	
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	X
No especificado	
Número de años de estudio declarado	4 años
No declarado	
Oferta académica	
Finanzas y contabilidad	
Contabilidad Financiera	
Contabilidad Gerencial	
Administración Financiera	
Análisis y Evaluación de los estados financieros	
Business Planning and Strategy	
Herramientas Tecnológicas	
Introducción a información de sistemas	
Marketing y Mercadeo	
Principios del Marketing	
Comportamiento del Consumidor	
Marketing Estratégico	
Marketing de comunicación por organizaciones	
Economía	
Introducción a la Microeconomía	
Introducción a la Macroeconomía	
Administración	
Emprendimiento e Innovación	
Fundamentos de la Administración	
Medio Ambiente de los negocios	
Operaciones y Logística	
Operaciones con ventaja competitiva	
Comercio Internacional	
Introducción a los Negocios Internacionales	
Ciencias Exactas	
MathematicsforEconomists	
Estadística para los negocios	
Investigación	
Investigación de Mercado	
Derecho	
Leyes dentro de la administración	
Electivas	20

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 33. Universidad de Melbourne

Universidad	Universidad de Melbourne
Región	Australia
El grado concedido	
Ingeniería	
Licenciaturas	Licenciado en Comercio
Otros	
Número de créditos	
Más de 240 créditos	300 puntos
No especificado	
Trabajo de titulación	
Incluido el trabajo de graduación	
No incluido el trabajo de graduación	
No especificado	X
Número de años de estudio declarado	
No declarado	3 años
Oferta académica	
Ciencias del Comportamiento	
Proyecto Global Consulting	
Manejo de Conflictos en los lugares de trabajo globales	
Recursos Humanos	
Comportamiento Organizacional	
Gerente y líder de las organizaciones	
Análisis y Evaluación de los estados financieros	
Decisión de Análisis de Negocios	
Gestión de Proyectos	
Economía	
Internacional de Gobierno Corporativo	
Economía y Negocios Chinos	
Microeconomía	
Macroeconomía	
Decisiones Estratégicas	
Gestión de la Multinacional	
Ciencias Exactas	
Calculo 2	
Algebra Lineal	
Matemáticas para Ingeniería	
Investigación	
Métodos Cuantitativos I	
Otras	6
Teoría Estructural y Diseño	
Ingeniería Mecánica	
Mecánica de Fluidos y Termodinámica	
Procesos de la tierra para la Ingeniería	
Ingeniería de Sistemas	
Materiales de Ingeniería	
Electivas	3

Tabla 34. Clasificación emergente por áreas y por universidades

Clasificación Emergente de Areas	MIT	BER	MEL	ANU	UNSW	OX	CAM	USP	UBA	NUS	UT	CAP	AUC	Total por Área
Recursos Humanos	1	0	2	2	2	0	0	4	1	0	0	3	0	15
Ciencias Sociales	1	1	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	7
Ciencias del Comportamiento	1	2	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8
Economía	2	2	4	2	2	4	10	5	5	0	6	4	2	48
Derecho	0	0	0	0	1	0	0	3	3	0	0	1	1	9
Investigación	0	1	1	0	0	8	4	0	0	0	1	0	1	16
Ciencias Exactas	7	0	3	0	0	0	0	5	5	0	0	3	2	25
Simulación	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3
Herramientas Tecnológicas	1	1	0	0	0	0	0	3	1	0	9	0	1	16
Finanzas y contabilidad	1	3	0	0	4	0	0	3	3	8	9	3	3	37
Análisis y Evaluación de los estados financieros	0	0	2	1	0	0	0	6	0	1	5	0	1	16
Marketing y Mercadeo	0	1	0	1	1	0	0	5	1	0	0	1	4	14
Administración	0	3	0	2	3	0	0	2	2	4	1	4	3	24
Decisiones Estratégicas	0	0	1	1	0	1	0	2	3	4	0	0	0	12
Operaciones y Logística	1	0	0	0	0	0	0	6	1	1	2	0	1	12
Comercio Internacional	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Electivas y Optativas	7	9	3	12	7	2	0	6	2	5	0	9	20	82
Otras	0	4	6	1	2	0	0	5	0	0	0	0	0	18
TOTAL DE MATERIAS POR UNIVERSIDAD	23	27	24	24	24	15	14	61	30	23	33	28	39	365
Numero de materias del catálogo de electivas	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	28	11	n/e	n/e	105	n/e	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 35. Identificación de competencias específicas de Tuning dentro del perfil de egreso de las universidades.

Iv	E/ G	Competencia según Proyecto Tuning	Habilidades o Competencias que son parte del perfil de Egreso de las universidades
UBA	E	Administrar un sistema logístico integral	Diseñar y conducir procesos de logística, producción, y comercialización
UBA	E	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal
UBA	E	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	Realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas
UBA	E	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo	Diseñar y evaluar las funciones de planeamiento
UBA	E	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo	Intervenir en la definición de los objetivos y las políticas de las organizaciones;
ANU	E	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo	Iniciativa y juicio en la planificación, resolución de problemas y toma de decisiones
UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos en diferentes tipos de organizaciones	Los estudios de factibilidad financiera de empresas públicas y privadas
UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos en diferentes tipos de organizaciones	Asesorar y conducir proyectos de desarrollo de las actividades de finanzas y el comercio
UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos en diferentes tipos de organizaciones	La evaluación de proyectos de inversión
UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos en diferentes tipos de organizaciones	Formular y administrar el presupuesto,
UBA	E	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente
UBA	E	Identificar aspectos éticos y culturales	Coordinación de proyectos comunitarios
UBA	E	Identificar aspectos éticos y culturales	Evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas
UBA	E	Identificar y administrar los riesgos de negocios	Conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones
UBA	E	Identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones	Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos
USP	E	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	Capacitación técnica para el análisis financiero de las organizaciones;
UBA	E	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	Diseñar proyectos, programas y planes de negocios;

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 36. Identificación de competencias generales de Tuning y otras competencias dentro del perfil de egreso de las universidades.

Universidad	E/ G	Competencia según Proyecto Tuning	Habilidades o Competencias que son parte del perfil de Egreso
CAPE TOWN	G	Capacidad creativa	Fomento en la creatividad de las ciencias y en las artes
MIT	G	Capacidad creativa	Innovadores en un ambiente multicultural
UB	G	Capacidad creativa	Los estudiantes frente a los retos estratégicos y organizativos con soluciones innovadoras.
NUS	G	Capacidad crítica y auto crítica	Desarrollo de pensamiento crítico y de aprendizaje
UB	G	Capacidad crítica y auto crítica	Expertos en el pensamiento crítico y la toma de decisiones
CAPE TOWN	G	Capacidad crítica y auto crítica	Desarrollo de pensamiento crítico y de aprendizaje
MELB	G	Capacidad crítica y auto crítica	Evaluar críticamente nuevas ideas
UNSW	G	Capacidad crítica y auto crítica	Desarrollo de pensamiento crítico y de aprendizaje
USP	G	Capacidad crítica y auto crítica	Capacidad para analizar críticamente las organizaciones empresariales;
ANU	G	Capacidad crítica y autocritica	Habilidades para ejercer el pensamiento critico
CAM	G	Capacidad crítica y autocritica	Desarrollar habilidades críticas avanzadas
OXF	G	Capacidad crítica y autocritica	Desarrollar habilidades críticas avanzadas
ANU	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Adaptar los conocimientos y habilidades en contextos diversos
AUC	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Capacidad para adaptarse a un mundo cambiante
CAPE TOWN	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Capacidad para adaptarse a diferentes entornos
MELB	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Desenvolverse de manera efectiva en entornos multiculturales
MIT	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Multidisciplinarios
UB	G	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Los estudiantes aplicarán conceptos de área funcional y teorías adecuadamente.
AUC	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Estimular el aprendizaje de por vida
CAM	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Se estimula al proceso de aprendizaje
CAPE TOWN	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Estimular el aprendizaje de por vida
NUS	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Fomentar la amplitud de aprendizaje
OXF	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Se estimula al proceso de aprendizaje
MIT	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Propician el aprendizaje y la invención
AUC	G	Capacidad de investigación	Desarrollar la capacidad investigativa
CAPE TOWN	G	Capacidad de investigación	Desarrollar la capacidad investigativa
MELB	G	Capacidad de investigación	Participar en estudios de investigación

NUS	G	Capacidad de investigación	Participar en la investigación, el descubrimiento y la construcción del conocimiento
TSINHUA	G	Capacidad de investigación	Desarrollar la capacidad de investigación
UBA	G	Capacidad de Investigación	Intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico
UB	G	Capacidad para comunicación oral y escrita	Los estudiantes serán comunicadores efectivos
ANU	G	Capacidad para comunicación oral y escrita	Habilidades de comunicación para presentar una exposición clara
MELB	G	Capacidad para comunicación oral y escrita	Comunicar ideas de manera efectiva tanto en formato escrito como oral
OXF	G	Capacidad para comunicación oral y escrita	Capacidad para comunicarse
UNSW	G	Capacidad para comunicación oral y escrita	Capacidad para comunicarse
MELB	G	Capacidad para toma de decisiones	Aplicar técnicas y métodos críticos y analíticos para solución de problemas complejos
NUS	G	Capacidad para toma de decisiones	Empoderar a los estudiantes a cuestionar y evaluar
MIT	G	Compromiso con la calidad	Buscadores de la excelencia
UBA	G	Compromiso con la calidad	Fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la profesión;
TSINHUA	G	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Fomentar ambiente de innovación
UBA	G	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Intervenir en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones administrativas
MELB	G	Compromiso ético	Reconocer y comprender las responsabilidades éticas
TSINHUA	G	Compromiso ético	Formar estudiantes íntegros
OXF	G	Habilidad de trabajar en forma autónoma	Aprender a ser un aprendiz auto dirigido y reflexivo
ANU	G	Habilidad para buscar, procesar y analizar información	Habilidades cognitivas para revisar, analizar, consolidar y sintetizar los conocimientos
MELB	G	Habilidad para buscar, procesar y analizar información	Utilizar de manera efectiva la información de distintas fuentes
CAPE TOWN	G	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Diversidad cultural y social
USP	G	Habilidad para trabajar en forma autónoma	La capacidad de gestión;
MELB	G	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información	Ser competente en el uso de las tecnologías
OXF	G	Habilidades intrapersonales	Desarrollar argumentos y relaciones interpersonales
UBA	E	Habilidades intrapersonales	Intervenir en equipos con enfoque interdisciplinario
AUC		Otras Competencias	Bases en artes liberales
ANU		Otras Competencias	Habilidades cognitivas y técnicas para demostrar un amplio conocimiento de la gestión
MELB		Otras Competencias	Utilizar herramientas básica matemáticas y estadísticas para el análisis
OXF		Otras Competencias	Adquirir una apreciación amplia y analítica de los estudios de economía y de gestión
UBA		Otras Competencias	Actuar como consultor y directivo,
USP		Otras Competencias	Formación humanística;
USP		Otras Competencias	La competencia para el análisis de mercado;
USP		Otras Competencias	Formación técnica y científica para trabajar en las organizaciones;
CAPE TOWN	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Alto Compromiso Social

MIT	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Líderes socialmente responsables
TSINHUA	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Auto disciplina y compromiso social
UNSW	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Alto Compromiso Social
MELB	G	Trabajo en Equipo	Trabajar en colaboración y productividad del grupo

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 37. Habilidades o Competencias del perfil de egreso de las universidades por regiones e identificados en las competencias del proyecto Tuning

Universidad	E/ G	Competencia según Proyecto Tuning	Habilidades o Competencias que son parte del perfil de Egreso	
A	AUC	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Capacidad para adaptarse a un mundo cambiante
A	AUC	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Estimular el aprendizaje de por vida
A	AUC	G	Capacidad de investigación	Desarrollar la capacidad investigativa
A	AUC		Otras Competencias	Bases en artes liberales
A	CAPE TOWN	G	Capacidad creativa	Fomento en la creatividad de las ciencias y en las artes
A	CAPE TOWN	G	Capacidad crítica y auto crítica	Desarrollo de pensamiento crítico y de aprendizaje
A	CAPE TOWN	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Capacidad para adaptarse a diferentes entornos
A	CAPE TOWN	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Estimular el aprendizaje de por vida
A	CAPE TOWN	G	Capacidad de investigación	Desarrollar la capacidad investigativa
A	CAPE TOWN	G	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Diversidad cultural y social
A	CAPE TOWN	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Alto Compromiso Social
AN	MIT	G	Capacidad creativa	Innovadores en un ambiente multicultural
AN	MIT	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Propician el aprendizaje y la invención
AN	MIT	G	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Multidisciplinarios
AN	MIT	G	Compromiso con la calidad	Buscadores de la excelencia
AN	MIT	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Líderes socialmente responsables
AN	UB	G	Capacidad creativa	Los estudiantes frente a los retos estratégicos y organizativos con soluciones innovadoras.
AN	UB	G	Capacidad crítica y auto crítica	Expertos en el pensamiento crítico y la toma de decisiones.
AN	UB	G	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Los estudiantes aplicarán conceptos de área funcional y teorías adecuadamente.
AN	UB	G	Capacidad para comunicación oral y escrita	Los estudiantes serán comunicadores efectivos
AS	UBA	E	Administrar un sistema logístico integral	Diseñar y conducir procesos de logística, producción, y comercialización de bienes aplicados
AS	UBA	E	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal.
AS	UBA	E	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	Realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas, la especificación de las plantas
AS	UBA	G	Capacidad de Investigación	Intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico

AS	UBA	G	Compromiso con la calidad	Fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la profesión;
AS	UBA	G	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Intervenir en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones administrativas
AS	UBA	E	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo	Diseñar y evaluar las funciones de planeamiento
AS	UBA	E	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo	Intervenir en la definición de los objetivos y las políticas de las organizaciones;
AS	UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales	Los estudios de factibilidad financiera de empresas públicas y privadas
AS	UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales	Asesorar y conducir proyectos de desarrollo de las actividades empresarias vinculadas con
AS	UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales	La evaluación de proyectos de inversión
AS	UBA	E	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales	Formular y administrar el presupuesto,
AS	UBA	E	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.
AS	UBA	E	Habilidades intrapersonales	Intervenir en equipos con enfoque interdisciplinario
AS	UBA	E	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	Intervenir en la coordinación de esfuerzos de grupos sociales para la realización de proyectos
AS	UBA	E	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	Evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas;
AS	UBA	E	Identificar y administrar los riesgos de negocios	Conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones
AS	UBA	E	Identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones	Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos;
AS	UBA		Otras Competencias	Actuar como consultor y directivo,
AS	UBA	E	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros de la empresa	Diseñar proyectos, programas y planes de negocios;
AS	USP	G	Capacidad crítica y auto crítica	Capacidad para analizar críticamente las organizaciones empresariales;
AS	USP	G	Habilidad para trabajar en forma autónoma	La capacidad de gestión;
AS	USP		Otras Competencias	Formación humanística;
AS	USP		Otras Competencias	La competencia para el análisis de mercado;
AS	USP		Otras Competencias	Formación técnica y científica para trabajar en las organizaciones;
AS	USP	E	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	Capacitación técnica para el análisis financiero de las organizaciones;
ASI	NUS	G	Capacidad crítica y auto crítica	Desarrollo de pensamiento crítico y de aprendizaje
ASI	NUS	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Fomentar la amplitud de aprendizaje
ASI	NUS	G	Capacidad de investigación	Participar en la investigación, el descubrimiento y la construcción del conocimiento por sí mismo
ASI	NUS	G	Capacidad para toma de decisiones	Empoderar a los estudiantes a cuestionar y evaluar críticamente lo que se presenta como conocimiento
ASI	TSINHUA	G	Capacidad de investigación	Desarrollar la capacidad de investigación
ASI	TSINHUA	G	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Fomentar ambiente de innovación
ASI	TSINHUA	G	Compromiso ético	Formar estudiantes íntegros
ASI	TSINHUA	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Auto disciplina y compromiso social
E	CAM	G	Capacidad crítica y autocrítica	Desarrollar habilidades críticas avanzadas
E	CAM	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Se estimula al proceso de aprendizaje

E	OXF	G	Capacidad crítica y autocritica	Desarrollar habilidades críticas avanzadas que son transferibles a una amplia gama de conte
E	OXF	G	Capacidad de aprender y actualizarse	Se estimula al proceso de aprendizaje
E	OXF	G	Comunicación oral y escrita	Capacidad para comunicarse
E	OXF	G	Habilidad de trabajar en forma autónoma	Aprender a ser un aprendiz autodirigido y reflexivo, con auto gestión eficaz y habilidades d
E	OXF	G	Habilidades intrapersonales	Desarrollar argumentos y relaciones interpersonales a través de la participación de tutorías
E	OXF		Otras Competencias	Adquirir una apreciación amplia y analítica de los estudios de economía y de gestión
O	ANU	G	Capacidad crítica y autocritica	Habilidades para ejercer el pensamiento crítico y el juicio de identificación y solución de pr
O	ANU	G	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	Adaptar los conocimientos y habilidades en contextos diversos
O	ANU	G	Comunicación oral y escrita	Habilidades de comunicación para presentar una exposición clara
O	ANU	E	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo	Iniciativa y juicio en la planificación, resolución de problemas y toma de decisiones en la p
O	ANU	G	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de	profesional
O	ANU	G	diferente fuente	Habilidades cognitivas para revisar, analizar, consolidar y sintetizar los conocimientos de la
O	ANU		Otras Competencias	Habilidades cognitivas y técnicas para demostrar un amplio conocimiento de la gestión
O	MELB	G	Capacidad crítica y auto crítica	Evaluar críticamente nuevas ideas
O	MELB	G	Capacidad de investigación	Participar en estudios de investigación
O	MELB	G	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Desenvolverse de manera efectiva en entornos multiculturales
O	MELB	G	Capacidad para toma de decisiones	Evaluación y resolución de problemas complejos
O	MELB	G	Compromiso ético	Reconocer y comprender las responsabilidades éticas de los individuos y de las organizacio
O	MELB	G	Comunicación oral y escrita	Comunicar ideas de manera efectiva tanto en formato escrito como oral
O	MELB	G	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de	
O	MELB	G	diferente fuente	Utilizar de manera efectiva la información de distintas fuentes
O	MELB	G	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la	
O	MELB	G	comunicación	Ser competente en el uso de las tecnologías
O	MELB		Otras Competencias	Utilizar herramientas básica matemáticas y estadísticas para el análisis
O	MELB	G	Trabajo en Equipo	Trabajar en colaboración y productividad del grupo
O	UNSW	G	Capacidad crítica y auto crítica	Desarrollo de pensamiento crítico y de aprendizaje
O	UNSW	G	Comunicación oral y escrita	Capacidad para comunicarse
O	UNSW	G	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Alto Compromiso Social

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 38. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de renovación estratégica

	Nombre del Artículo	Sub categoría	Revista Indx.	Fecha Publ.
1	Influencia de la rentabilidad percibida como variable	Análisis de Rentabilidad	CLADEA	Oct-2013
2	El valor de marca y el involucramiento deportivo	Análisis de Rentabilidad	CLADEA	Oct-2013
3	La pérdida de valor en activos estratégicos: el caso de divulgación de marcas	Análisis de Rentabilidad	CLADEA	Oct-2013
4	Strategies for superior performance in recessions: Pro or counter cyclical	Análisis de Rentabilidad	CLADEA	Oct-2013
5	What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?	Análisis de Rentabilidad	JMR	Mar-2013
6	The Network Value of Products	Análisis de Rentabilidad	JMR	May-2013
7	CEO compensation: A resource advantage and stakeholder-bargaining perspective	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Ene-2013
8	Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability deployment	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Ene-2013
9	Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: The contingency effects of a firm's rent creation mechanism	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Ene-2013
10	Acquisition announcements and stock market valuations of acquiring firms' rivals: A test of the growth probability hypothesis in China	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Feb-2013
11	Resources as dual sources of advantage: Implications for valuing entrepreneurial-firm patents	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Jul-2013
12	Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Sept-2013
13	How firms respond to mandatory information disclosure	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Oct-2013
14	Venture capitalists' decision to withdraw: The role of portfolio configuration from a real options lens	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Nov-2013
15	Competition, governance, and relationship-specific investments: Theory and implications for strategy	Análisis de Rentabilidad	SMJ	Nov-2013
16	Factores de resistencia en la implementación de desarrollo turístico	Análisis del Comportamiento de consumo	CLADEA	Oct-2013
17	Efectos moderadores en la relación en el proceso de compra	Análisis del Comportamiento de consumo	CLADEA	Oct-2013
18	The Influence of Selective Attention and Inattention to Products on Subsequent Choice	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
19	Food Decision Making	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
20	Financial Insecurity and Deprivation	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
21	Numerosity and Consumer Behavior	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
22	Self-Identity and Consumer Behavior	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
23	Taste Regimes and Market	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
24	Goal Reversion in Consumer Choice	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013

25	The Effect of Red Background Color on Willingness-to-Pay: The Moderating Role of Selling Mechanism	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
26	More for the Many: The Influence of Entitativity on Charitable Giving	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
27	Slow Down! Insensitivity to Rate of Consumption Leads to Avoidable Satiation	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
28	Explaining the Endowment Effect through Ownership: The Role of Identity, Gender, and Self-Threat	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
29	Purifying Practices: How Consumers Assemble Romantic Experiences of Nature	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
30	Commitment and Behavior Change: Evidence from the Field	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
31	Goal Pursuit, Now and Later: Temporal Compatibility of Different versus Similar Means	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
32	Healthy Satiation: The Role of Decreasing Desire in Effective Self-Control	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
33	Explanation Fiends and Foes: How Mechanistic Detail Determines Understanding and Preference	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Feb-2013
34	Who Are You Calling Old? Negotiating Old Age Identity in the Elderly	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
35	Consumption Ensemble	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
36	Money and Thinking: Reminders of Money Trigger Abstract Construal and Shape Consumer Judgments	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
37	Tip of the Hat, Wag of the Finger: How Moral Decoupling Enables Consumers to Admire and Admonish	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
38	Brands as Product Coordinators: Matching Brands Make Joint Consumption Experiences More Enjoyable	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
39	Money Isn't Everything, but It Helps If It Doesn't Look Used: How the Physical Appearance of Money Influences Spending	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
40	Price Inferences for Sacred versus Secular Goods: Changing the Price of Medicine Influences Perceived Health Risk	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Abr-2013
41	When Wanting Is Better than Having: Materialism, Transformation Expectations, and Product-Evoked Emotions in the Purchase Process	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
42	The Status Costs of Subordinate Cultural Capital: At-Home Fathers' Collective Pursuit of Cultural Legitimacy through Capitalizing Consumption Practices	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
43	Affect as a Decision-Making System of the Present	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
44	Do the Crime, Always Do the Time? Insights into Consumer-to-Consumer Punishment Decisions	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
45	Mispredicting Others' Valuations: Self-Other Difference in the Context of Endowment	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
46	Are Close Friends the Enemy? Online Social Networks, Self-Esteem, and Self-Control	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
47	Everyday Advertising Context: An Ethnography of Advertising Response in the Family Living Room	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
	Show Me the Honey! Effects of Social Exclusion on Financial Risk-Taking	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013

48	The Megaphone Effect: Taste and Audience in Fashion Blogging	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
49	Looking into the Future: A Match between Self-View and Temporal Distance	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
50	Magnitude, Time, and Risk Differ Similarly between Joint and Single Evaluations	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
51	Egocentric Categorization and Product Judgment: Seeing Your Traits in What You Own (and Their Opposite in What You Don't)	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Jun-2013
52	Social Influence and Consumer Behavior	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
53	Consumer Goal Pursuit	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
54	Feeling Like My Self: Emotion Profiles and Social Identity	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
55	The Future Looks "Right": Effects of the Horizontal Location of Advertising Images on Product Attitude	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
56	The Devil You (Don't) Know: Interpersonal Ambiguity and Inference Making in Competitive Contexts	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
57	You Get What You Pay For? Self-Construal Influences Price-Quality Judgments	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
58	Turning the Page: The Impact of Choice Closure on Satisfaction	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
59	Selling the Forest, Buying the Trees: The Effect of Construal Level on Seller-Buyer Price Discrepancy	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
60	Productive Consumption in the Class-Mediated Construction of Domestic Masculinity: Do-It-Yourself (DIY) Home Improvement in Men's Identity Work	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
61	Judging Product Effectiveness from Perceived Spatial Proximity	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
62	Exploring the Impact of Various Shaped Seating Arrangements on Persuasion	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
63	Getting Liberals and Conservatives to Go Green: Political Ideology and Congruent Appeals	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
64	The Effect of Familiarity with the Response Category Labels on Item Response to Likert Scales	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
65	Interpersonal Relationships and Preferences for Mood-Congruency in Aesthetic Experiences	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Ago-2013
66	Retail Choice Architecture: The Effects of Benefit- and Attribute-Based Assortment Organization on Consumer Perceptions and Choice	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
67	Consumer Reaction to Unearned Preferential Treatment	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
68	Conditioned Superstition: Desire for Control and Consumer Brand Preferences	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
69	The Effect of Goal Specificity on Consumer Goal Reengagement	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
70	The Endowment Effect as Self-Enhancement in Response to Threat	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
71	The Social Context of Temporal Sequences: Why First Impressions Shape Shared Experiences	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
72	Harmonization Processes and Relational Meanings in Constructing Asian Weddings	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
73	The Dual Role of Power in Resisting Social Influence	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
74	Single-Option Aversion	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013
75	Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Oct-2013

Message				
76	Titanic: Consuming the Myths and Meanings of an Ambiguous Brand	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
77	Bidirectional Dynamics of Materialism and Loneliness: Not Just a Vicious Cycle	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
78	The Effect of Product Size and Form Distortion on Consumer Recycling Behavior	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
79	Free Offer ≠ Cheap Product: A Selective Accessibility Account on the Valuation of Free Offers	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
80	Using Differentiated Brands to Deflect Exclusion and Protect Inclusion: The Moderating Role of Self-Esteem on Attachment to Differentiated Brands	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
81	Balancing the Basket: The Role of Shopping Basket Composition in Embarrassment	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
82	Moral Habitus and Status Negotiation in a Marginalized Working-Class Neighborhood	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
83	The Unexpected Positive Impact of Fixed Structures on Goal Completion	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
84	“Wii Will Rock You!” The Use and Effect of Figurative Language in Consumer Reviews of Hedonic and Utilitarian Consumption	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
85	Observing Flattery: A Social Comparison Perspective	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
86	Framing the Game: Assessing the Impact of Cultural Representations on Consumer Perceptions of Legitimacy	Análisis del Comportamiento de consumo	JCR	Dic-2013
87	To Buy or Not to Buy: Consumers' Demand Response Patterns for Healthy Versus Unhealthy Food	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Mar-2013
88	Consumer-Generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion?	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	May-2013
89	When Value Trumps Health in a Supersized World	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	May-2013
90	When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization Amid Product Wrongdoings	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	May-2013
91	Soda Versus Cereal and Sugar Versus Fat: Drivers of Healthful Food Intake and the Impact of Diabetes Diagnosis	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	May-2013
92	Consumer Evaluations of Sale Prices: Role of the Subtraction Principle	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Jul-2013
93	Retailers' Use of Partially Comparative Pricing: From Across-Category to Within-Category Effects	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Jul-2013
94	Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Jul-2013
95	The Influence of Disorganized Shelf Displays and Limited Product Quantity on Consumer Purchase	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Jul-2013
96	Not All Repeat Customers Are the Same: Designing Effective Cross-Selling	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Sep-2013
97	Promotion on the Basis of Attitudinal Loyalty and Habit	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Sep-2013
98	Product Design for the Long Run: Consumer Responses to Typical and Atypical Designs at Different Stages of Exposure	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Sep-2013
98	Reexamining the Market Share–Customer Satisfaction Relationship	Análisis del Comportamiento de consumo	JMR	Sep-2013

99	Are network effects really all about size? The role of structure and conduct	Análisis del Comportamiento de consumo	SMJ	Mar-2013
100	Threat of entry, asymmetric information, and pricing	Análisis del Comportamiento de consumo	SMJ	Abr-2013
101	The Competitive Implications of Certifications: The Effects of Scientific and Regulatory Certifications on Entries into New Technical Fields	Cambio de la organizacion	AMJ	Abr-2013
102	Looking Backward Instead of Forward: Aspiration-Driven Influences on the Efficiency of the Capital Allocation Process	Cambio de la organizacion	AMJ	Agos-2013
103	Retailer Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality-Tier Differentiation	Cambio de la organizacion	JMR	Jul-2013
104	Brand Licensing: What Drives Royalty Rates?	Cambio de la organizacion	JMR	Sep-2013
105	Relationship Velocity: Toward A Theory of Relationship Dynamics	Cambio de la organizacion	JMR	Ene-2013
106	Is family leadership always beneficial?	Cambio de la organizacion	SMJ	May-2013
107	How much to make and how much to buy? An analysis of optimal plural sourcing strategies	Cambio de la organizacion	SMJ	Sept-2013
108	The Process of Schema Emergence: Assimilation, Deconstruction, Unitization and the Plurality of Analogies	Cambio en la organización	AMJ	Feb-2013
109	Corporate Control and the Speed of Strategic Business Unit Decision Making Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process	Cambio en la organización	AMJ	Oct-2013
110	Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive	Cambio en la organización	AMJ	Feb-2013
111	Wielding the Willow: Processes of Institutional Change in English County Cricket	Cambio en la organización	AMJ	Feb-2013
112	Getting What You Need: How Reputation and Status Affect Team Performance, Hiring, and Salaries in the NBA	Cambio en la organización	AMJ	Abr-2013
113	Executive Stock Options as Mixed Gambles: Revisiting the Behavioral Agency Model	Cambio en la organización	AMJ	Abr-2013
114	Bridging the Mutual Knowledge Gap: Coordination and the Commercialization of University Science	Cambio en la organización	AMJ	Abr-2013
115	Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries	Cambio en la organización	AMJ	Abr-2013
116	Signals across Multiple Networks: How Venture Capital and Alliance Networks Affect Interorganizational Collaboration	Cambio en la organización	AMJ	Jun-2013
117	TRANSGENERACIONALIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR: UN ESTUDIO DE LOS VALORES Y COMPETENCIAS DE LOS SUCESTORES GERENCIALES EXITOSOS DEL ESTADO DE PUEBLA	Cambio en la organización	CLADEA	Oct-2013
118	Portfolio Dynamics and Alliance Termination: The Contingent Role of Resource Dissimilarity	Cambio en la organización	JMR	May-2013
119	When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures?	Cambio en la organización	SMJ	Mar-2013
120	The assignment of call option rights between partners in international joint ventures	Cambio en la organización	SMJ	Oct-2013
121	Implications of internal organization structure for firm boundaries	Cambio en la organización	SMJ	Dic-2013
122	Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity,	Cambio en la organización	SMJ	May-2013

organizational design, and experience			
123	Information Spillovers from Protests against Corporations: A Tale of Walmart and Target	Identificación del mercado	ASQ Dic-2013
124	Influencia de la Organización Mundial de Comercio en los países en desarrollo, Caso de las BRIC'S	Identificación del mercado	CLADEA Oct-2013
125	Growing Existing Customers' Revenue Streams Through Customer Referral Programs	Identificación del mercado	JMR Jul-2013
126	Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value	Identificación del mercado	JMR Ene-2013
127	Good and Guilt-Free: The Role of Self-Accountability in Influencing Preferences for Products with Ethical Attributes	Identificación del mercado	JMR Ene-2013
128	The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies	Identificación del mercado	JMR Mar-2013
129	The power of imperfect imitation	Identificación del mercado	SMJ Feb-2013
130	Inherited agglomeration effects in hedge fund spawns	Identificación del mercado	SMJ Jul-2013
131	Relational configurations with information intermediaries: The effect of firm-investment bank ties on expected acquisition performance	Identificación del mercado	SMJ Ago-2013
132	Market frictions as building blocks of an organizational economics approach to strategic management	Identificación del mercado	SMJ Sept-2013
133	The cost of integrating external technologies: Supply and demand drivers of value creation in the markets for technology	Identificación del mercado	SMJ Abr-2013
134	Taking industry structuring seriously: A strategic perspective on product differentiation	Identificación del mercado	SMJ May-2013
135	Eficiencia Económica de los programas sociales en los gobiernos regionales del Perú	Investigación como referencia	CLADEA Oct-2013
136	The Influence of Base Rate and Case Information on Health-Risk Perceptions: A Unified Model of Self-Positivity and Self-Negativity	Investigación como referencia Estratégica	JCR Feb-2013
137	How Naive Theories Drive Opposing Inferences from the Same Information	Investigación como referencia estratégica	JCR Abr-2013
138	Are All Units Created Equal? The Effect of Default Units on Product Evaluations	Investigación como referencia estratégica	JCR Abr-2013
139	The Desire for Consumption Knowledge	Investigación como referencia estratégica	JCR Abr-2013
140	When, Why, and How Controversy Causes Conversation	Investigación como referencia estratégica	JCR Oct-2013
141	Situational Materialism: How Entering Lotteries May Undermine Self-Control	Investigación como referencia estratégica	JCR Dic-2013
142	Inferring superior capabilities from sustained superior performance: A Bayesian analysis	Investigación como referencia estratégica	SMJ Feb-2013
143	Microfoundations of strategic problem formulation	Investigación como referencia estratégica	SMJ Feb-2013
144	Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption	Investigación como referencia estratégica	SMJ Ago-2013
145	Opportunity costs, industry dynamics, and corporate diversification: Evidence from the cardiovascular medical device industry, 1976–2004	Investigación como referencia estratégica	SMJ Nov-2013

146	Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities?	Investigación como referencia estratégica	SMJ	Nov-2013
147	Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a sub-Saharan economy: The institutional difference hypothesis	Investigación como referencia estratégica	SMJ	Nov-2013
148	The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation	Investigación como referencia estratégica	SMJ	Dic-2013
149	Impact of Information Technology Capital on Firm Scope and Performance: The Role of Asset Characteristics	Medición del impacto sobre las decisiones	AMJ	Agos-2013
150	Aggressive Marketing Strategy Following Equity Offerings and Firm Value: The Role of Relative Strategic Flexibility	Medición del impacto sobre las decisiones	JMR	Sep-2013
151	An Investigation of the Effectiveness of Uncertainty in Marketing Promotions Involving Free Gifts	Medición del impacto sobre las decisiones	JMR	Mar-2013
152	The relationship between corporate diversification and corporate social performance	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Ene-2013
153	The divestiture of acquired subunits: A resource dependence approach	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Feb-2013
154	In search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Feb-2013
155	The competitive implications of the deployment of unique resources	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Abr-2013
156	Toward a theory of intraorganizational attention based on desirability and feasibility factors	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Jun-2013
157	Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Sept-2013
158	Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Jul-2013
159	Executive preferences for governance modes and exchange partners: An information economics perspective	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Sept-2013
160	The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Dic-2013
161	Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity	Medición del impacto sobre las decisiones	SMJ	Dic-2013
162	Anatomy of a Decision Trap in Complex New Product Development Projects	Nuevos productos o servicios	AMJ	Feb-2013
163	Rekindling the Flame: Processes of Identity Resurrection	Nuevos productos o servicios	AMJ	Feb-2013
164	Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts	Nuevos productos o servicios	ASQ	Jun-2013
165	El Rol de la intuición en la Decisión Estratégica	Nuevos productos o servicios	CLADEA	Oct-2013
166	What Is Special About Marketing Organic Products? How Organic Assortment, Price, and Promotions Drive Retailer Performance	Nuevos productos o servicios	JMR	Ene-2013
167	More Than Words: The Influence of Affective Content and Linguistic Style Matches in Online Reviews on Conversion Rates	Nuevos productos o servicios	JMR	Ene-2013

168	Targeting Revenue Leaders for a New Product	Nuevos productos o servicios	JMR	May-2013
	All That Is Users Might Not Be Gold: How Labeling Products as User Designed		JMR	
169	Backfires in the Context of Luxury Fashion Brands	Nuevos productos o servicios	JMR	Sep-2013
	Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm		JMR	
170	Crises	Nuevos productos o servicios	JMR	Mar-2013
171	When Do Transparent Packages Increase (or Decrease) Food Consumption?	Nuevos productos o servicios	JRM	Jul-2013
	Performance effects of top management team demographic faultlines in the process		SMJ	
172	of product diversification	Nuevos productos o servicios	SMJ	Jun-2013
173	Intra-industry diversification and firm performance	Nuevos productos o servicios	SMJ	Ago-2013
174	Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets	Nuevos productos o servicios	SMJ	Nov-2013
	Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in		SMJ	
175	large U.S. firms	Nuevos productos o servicios	SMJ	Abr-2013

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 39. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de Innovación día a día

	Nombre del Artículo	Sub categoría	Revista Indx.	Fecha Publ.
1	Organizing Processes and the Construction of Risk: A Discursive Approach	Alta creatividad	AMJ	Feb-2013
2	A Dynamic Perspective on Affect and Creativity	Alta creatividad	AMJ	Abr-2013
3	Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations	Soluciones Innovadoras	AMJ	Feb-2013
4	Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics	Soluciones Innovadoras	AMJ	Agos-2013
5	The Innovator's License: A Latitude to Deviate from Category Norms	Soluciones Innovadoras	JMR	Ene-2013
6	Motivaciones características y determinantes	Soluciones Innovadoras	CLADEA	Oct-2013
7	Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research	Soluciones Innovadoras	SMJ	Ene-2013
8	Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models	Soluciones Innovadoras	SMJ	May-2013
9	Biases in the selection stage of bottom-up strategy formulation	Soluciones Innovadoras	SMJ	Jul-2013
10	Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations	Soluciones Innovadoras	SMJ	Ago-2013
11	Where do firms' recombinant capabilities come from? Intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination	Soluciones Innovadoras	SMJ	Dic-2013
12	Tecnología y Salud	Uso de la tecnología	CLADEA	Oct-2013
13	Disposición tecnológica y lealtad al comercio	Uso de la tecnología	CLADEA	Oct-2013
14	Interacción semántica de objetos en la web	Uso de la tecnología	CLADEA	Oct-2013
15	A theoretical and empirical investigation of property rights sharing in outsourced research, development, and engineering relationships	Uso de tecnología	SMJ	Sept-2013

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 40. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de entorno laboral

	Nombre del Artículo	Sub categoría	Revista Indx.	Fecha Publ.
1	Changing Routines: A Process Model of Vicarious Group Learning in Pharmaceutical R&D	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Feb-2013
2	Moments of Truth: Examining Transient Authenticity and Identity in Service Encounters	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Abr-2013
3	The Psychological Processes of Cultural Retooling	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Jun-2013
4	Apprentice, Departure, and Demotion: An Examination of the Three Types of CEO–Board Chair Separation	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Jun-2013
5	Avoiding the Trap of Constant Connectivity: When Congruent Frames Allow for Heterogeneous Practices	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Oct-2013
6	When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Abr-2013
7	Making the Most of Structural Support: Moderating Influence of Employees' Clarity and Negative Affect	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Jun-2013
8	Access Denied: Low Mentoring of Women and Minority First-Time Directors and Its Negative Effects on Appointments to Additional Boards	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Agos-2013
9	Self-Love's Lost Labor: A Self-Enhancement Model of Workplace Incivility	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Agos-2013
10	Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Oct-2013
11	Finding Meaning through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Oct-2013
12	Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Oct-2013
13	What Clients Don't Get about My Profession: A Model of Perceived Role-Based Image Discrepancies	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Agos-2013
14	Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Oct-2013
15	Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Mar-2013
16	A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	May-2013
17	The importance of the first relationship: The ongoing influence of initial network on future status	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Jun-2013
18	When does ownership matter? Board characteristics and behavior	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Jul-2013
19	Executive preferences for governance modes and exchange partners: An	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Sept-2013

	information economics perspective			
20	Strength in numbers or guilt by association? Intragroup effects of female chief executive announcements	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Dic-2013
21	The influence of relative values of outside director stock options on firm strategic risk from a multiagent perspective	Cambio de rutinas y desempeño laboral	AMJ	Dic-2013
22	Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days	Gestión de emociones y manejo de personal	AMJ	Agos-2013
23	Emotion Helping by Managers: An Emergent Understanding of Discrepant Role Expectations and Outcomes	Gestión de emociones y manejo de personal	AMJ	Abr-2013
24	The Downfall of Extraverts and Rise of Neurotics: The Dynamic Process of Status Allocation in Task Groups	Gestión de emociones y manejo de personal	AMJ	Abr-2013
25	When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance	Gestión de emociones y manejo de personal	AMJ	Oct-2013
26	Power, Moral Clarity, and Punishment in the Workplace	Gestión de emociones y manejo de personal	AMJ	Agos-2013
27	Top Management Attention to Innovation: The Role of Search Selection and Intensity in New Product Introductions	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Jun-2013
28	Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Abr-2013
29	Working Alone Together: Coordination in Collaboration across Domains of Expertise	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Feb-2013
30	Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Abr-2013
31	The Double-Edged Sword of Decentralized Planning in Multiteam Systems	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Jun-2013
32	Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Jun-2013
33	A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Jun-2013
34	Can Surgical Teams Ever Learn? The Role of Coordination, Complexity, and Transitivity in Action Team Learning	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Agos-2013
35	Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance during Entry	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Agos-2013
36	From Bench to Board: Gender Differences in University Scientists' Participation in Corporate Scientific Advisory Boards	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Oct-2013
37	Business Groups as Information Resource: An Investigation of Business Group Affiliation in the Indian Software Services Industry	Prácticas de desempeño conjuntas	AMJ	Oct-2013
38	Is This How I Will Be Treated? Reducing Uncertainty through Recruitment Interactions	Reclutamiento	AMJ	Oct-2013
39	Shoot for the Stars? Predicting the Recruitment of Prestigious Directors at	Reclutamiento	AMJ	Oct-2013

Newly Public Firms				
40	Social Discrimination in the Corporate Elite: How Status Affects the Propensity for Minority CEOs to Receive Blame for Low Firm Performance	Reclutamiento	AMJ	Dic-2013
41	Compliant Sinners, Obstinate Saints: How Power and Self-Focus Determine the Effectiveness of Social Influences in Ethical Decision Making	Transferencia de conocimiento y Valores	AMJ	Jun-2013
42	Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices	Transferencia de conocimiento y Valores	AMJ	Feb-2013
43	Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression	Cambio de rutinas y desempeño laboral	ASQ	mar-2013
44	Specialization and Career Dynamics: Evidence from the Indian Administrative Service	Cambio de rutinas y desempeño laboral	ASQ	Jun-2013
45	CEO Narcissism, Audience Engagement, and Organizational Adoption of Technological Discontinuities	Cambio de rutinas y desempeño laboral	ASQ	Jun-2013
46	Falls from Grace and the Hazards of High Status: The 2009 British MP Expense Scandal and Its Impact on Parliamentary Elites	Cambio de rutinas y desempeño laboral	ASQ	Jun-2013
47	The Bright Side of Bad Times: The Affective Advantages of Entering the Workforce in a Recession	Cambio de rutinas y desempeño laboral	ASQ	Dic-2013
48	Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice	Gestión de emociones y manejo de personal	ASQ	Dic-2013
49	Collective Engagement in Creative Tasks: The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups	Prácticas de desempeño conjuntas	ASQ	Jun-2013
50	Ties That Last: Tie Formation and Persistence in Research Collaborations over Time	Prácticas de desempeño conjuntas	ASQ	mar-2013
51	Whose Jobs Are These? The Impact of the Proportion of Female Managers on the Number of New Management Jobs Filled by Women versus Men	Prácticas de desempeño conjuntas	ASQ	Dic-2013
52	Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility	Transferencia de conocimiento y Valores	ASQ	Jun-2013
53	Competencia emprendedora y comportamiento del emprendedor	Cambio de rutinas y desempeño laboral	CLADEA	Oct-2013
54	Dimensiones que permiten analizar el comportamiento de las Clinicas Odontologicas en Peru	Cambio de rutinas y desempeño laboral	CLADEA	Oct-2013
55	Silencio organizativo, la voz de los que callan	Gestión de emociones y manejo de personal	CLADEA	Oct-2013
56	Confidence and Construal Framing: When Confidence Increases versus Decreases Information Processing	Cambio de rutinas y desempeño laboral	JCR	Feb-2013
57	When Does Recognition Increase Charitable Behavior? Toward a Moral Identity-Based Model	Cambio de rutinas y desempeño laboral	JMR	Ene-2013
58	Intrafunctional Competitive Intelligence and Sales Performance: A Social Network Perspective	Cambio de rutinas y desempeño laboral	JMR	Sep-2013
59	The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-Up of Marketing Leads	Cambio de rutinas y desempeño laboral	JMR	Ene-2013

60	Executive turnover in the stock option backdating wave: The impact of social context	Practicas de desempeño conjuntas	SMJ	May-2013
61	A competition-based explanation of collaborative invention within the firm	Prácticas de desempeño conjuntas	SMJ	Oct-2013
62	Skill relatedness and firm diversification	Reclutamiento	SMJ	Mar-2013
63	Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge	Transferencia de conocimiento y Valores	SMJ	Dic-2013
64	Cutting the Gordian knot: The effect of knowledge complexity on employee mobility and entrepreneurship	Transferencia de conocimiento y Valores	SMJ	Jun-2013

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 41. Clasificación de los artículos académicos y ponencias dentro de la categoría de adaptabilidad

	Nombre del Artículo	Sub categoría	Revista Indx.	Fecha Publ.
1	Information Exposure, Opportunity Evaluation, and Entrepreneurial Action: An Investigation of an Online User Community	Orientación al cliente	AMJ	Oct-2013
2	Mitigating Principal-Agent Problems in Base-of-the-Pyramid Markets: An Identity Spillover Perspective	Orientación al cliente	AMJ	Jun-2013
3	Why Do Customers Get More Than They Need? How Organizational Culture Shapes Product Capability Decisions	Orientación al cliente	AMJ	Ene-2013
4	The Impact of Product Recalls on Future Product Reliability and Future Accidents: Evidence from the Automobile Industry	Orientación al cliente	AMJ	Mar-2013
5	When Do (and Don't) Normative Appeals Influence Sustainable Consumer Behaviors?	Orientación al cliente	AMJ	Mar-2013
6	Ethnographic Stories for Market Learning	Orientación al cliente	AMJ	Jul-2013
7	Predicting and Managing Consumers' Package Size Impressions	Orientación al cliente	AMJ	Sep-2013
8	Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow	Procesos de cambio	AMJ	Feb-2013
9	On the Plasticity of Institutions: Containing and Restoring Practice Breakdowns at the Cambridge University Boat Club	Procesos de cambio	AMJ	Feb-2013
10	Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration	Procesos de cambio	AMJ	Feb-2013
11	Move to the Beat—Rhythms of Change and Firm Performance	Procesos de cambio	AMJ	Feb-2013
12	Activists and Incumbents Structuring Change: The Interplay of Agency, Culture, and Networks in Field Evolution	Procesos de cambio	AMJ	Abr-2013
13	Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors	Relación Empresa- sociedad	AMJ	Jun-2013
14	Power Source Mismatch and the Effectiveness of Interorganizational Relations: The Case of Venture Capital Syndication	Relación Empresa- sociedad	AMJ	Jun-2013
15	Lords of the Harvest: Third-Party Influence and Regulatory Approval of Genetically Modified Organisms	Relación Empresa- sociedad	AMJ	Agos-2013
16	Institutional Polycentrism, Entrepreneurs' Social Networks, and New Venture Growth	Relación Empresa- sociedad	AMJ	Agos-2013
17	“I Care about Nature, but ...”: Disengaging Values in Assessing Opportunities that Cause Harm	Relación Empresa- sociedad	AMJ	Oct-2013
1	Constrained Delegation: Limiting Subsidiaries' Decision Rights and Resources in Firms That Compete across Multiple Industries	Acoplarse y competir en los mercados	ASQ	Jun-2013
2	Punctuated Generosity: How Mega-events and Natural Disasters Affect Corporate Philanthropy in U.S. Communities	Procesos de cambio	ASQ	mar-2013
3	Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court	Procesos de cambio	ASQ	Jun-2013
4	The Failure of Private Regulation: Elite Control and Market Crises in the Manhattan Banking	Relación Empresa Sociedad	ASQ	mar-2013

	Industry			
5	La orientación al mercado internacional	Acoplarse y competir en los mercados	CLADEA	Oct-2013
6	Responsabilidad Social de empresas estatales	Relación Empresa - Sociedad	CLADEA	Oct-2013
7	When Differences Unite: Resource Dependence in Heterogeneous Consumption Communities	Acoplarse y competir en los mercados	JCR	Feb-2013
8	Extended Self in a Digital World	Acoplarse y competir en los mercados	JCR	Oct-2013
9	The Countability Effect: Comparative versus Experiential Reactions to Reward Distributions	Acoplarse y competir en los mercados	JCR	Abr-2013
10	Frustrated Fatshionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets	Acoplarse y competir en los mercados	JCR	Abr-2013
11	What the Blind Eye Sees: Incidental Change Detection as a Source of Perceptual Fluency	Orientación al cliente	JCR	Abr-2013
12	Can Brands Move In from the Outside? How Moral Identity Enhances Out-Group Brand Attitudes	Acoplarse y competir en los mercados	JMR	Mar-2013
13	Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs	Acoplarse y competir en los mercados	SMJ	Agos-2013
14	Does bribery in the home country promote or dampen firm exports?	Acoplarse y competir en los mercados	SMJ	Dic-2013
15	Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments	Procesos de cambio	SMJ	Mar-2013
16	Deregulation and differentiation: Incumbent investment in green technologies	Procesos de cambio	SMJ	Oct-2013
17	Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms	Procesos de cambio	SMJ	Abr-2013
18	Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching	Procesos de cambio	SMJ	Nov-2013
19	Value creation in university-firm research collaborations: A matching approach	Relación Empresa - Sociedad	SMJ	Jun-2013
20	Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations	Relación Empresa - Sociedad	SMJ	Agos-2013

Tabla 42

Comparativo del Perfil de Egreso, Oferta Curricular e Investigaciones dentro del contexto de la Situación Actual en la formación de administradores

		Perfil de Egreso		Oferta Curricular			Artículos y Ponencias		
Situación Actual en la formación de administradores	Competencias Básicas	51,4%	Capacidad Crítica (9 universidades)	35,07%	Materias específicas	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas y Contabilidad Administración 	Artículos 272 y Congresos 19	Renovación Estratégica 60,14%	Comportamiento de Consumo 85 artículos
			Capacidad de Investigación (6 universidades)	32,33%	Materias básicas	<ul style="list-style-type: none"> Economía Recursos Humanos Ciencias Exactas 			Cambio organizacional 22 artículos
			Capacidad de aprender y actualizarse (6 universidades)	5,21%	Simulaciones y herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Laboratorios TICs. 		Innovación día a día 5,15%	Soluciones innovadoras ⁹ artículos
			Capacidad de actuar en nuevas situaciones (5 universidades)	22,47%	Electivas	Entre 2 a 29 electivas por región			
	Competencias Específicas	25,7%	Elaborar, Evaluar y Administrar proyectos empresariales en diferentes organizaciones (5 universidades)	4,93%	Otras	<ul style="list-style-type: none"> Estudios Inmobiliarios Impuestos Idiomas Freshman / Seminario Sophomore 		Entorno Laboral 21,99%	Cambio de rutinas 32 artículos
	Otras Competencias	22,9%	Habilidades cognitivas, bases en artes liberales, capacidad de análisis numérica, análisis en economía, actuar como consultor, formación humanista, análisis de mercado, formación técnica y científica para trabajar en organizaciones			<ul style="list-style-type: none"> Cursos Esenciales Estudios dirigidos Seminarios primer año 		Adaptabilidad 12,71%	Acoplarse para competir 9 artículos Relación Empresa – Sociedad 9 artículos

Fuente: Elaborada por el autor

Tabla 43

Comparativo del Perfil de Egreso, Oferta Curricular e Investigaciones dentro del contexto de las Tendencias en la formación de administradores

Tendencias en la formación de Administradores	Perfil de Egreso	Oferta Curricular	Temas de investigación	Artículos
	Adaptables	Programas con tendencias globales	Adaptabilidad y tendencias globales	Shaping Future of Business Education (Gordon & Everett, 2012)
				La Formación del Administrador del Siglo XXI (Monroy, 2013)
				Developing trends a regards to social responsibility (Yanhai, 2012)
	Enfoque transdisciplinarios	Programas integrados de Administración	Capacidad para trabajar con diferentes disciplinas	La Formación del Administrador del Siglo XXI (Monroy, 2013)
				Organismo 50+20
				Management Education of the World Elgar, E (2013)
	Conciencia Social y Ambiental	Programas con atención a iniciativas locales	Capacidad de trabajar en sistemas biológicos para mantenerse saludables y productivos, prosperidad y bienestar	The sustainable Management vision for excellence: Implications for Business Education (Anninos & Chytiris, 2012)
				Managerial Education in Italy: Main Features and recent trends (Canonico et al., 2013)
				La Formación del Administrador del Siglo XXI (Monroy, 2013)
Pensamiento crítico	Administración + Artes Liberales	Pensamiento crítico y humano	Organismo 50+20	
			Developing trends a regards to social responsibility (Yanhai, 2012)	
			La Formación del Administrador del Siglo XXI (Monroy, 2013)	
Liderazgo Social Responsable	Programa Humano Social	Desarrollo de conciencia social	Developing trends a regards to social responsibility (Yanhai, 2012)	
			Organismo 50+20	
			Management Education of the World Elgar, E (2013)	
Innovación	Programas innovadores	Innovación	La Formación del Administrador del Siglo XXI (Monroy, L, 2013)	
			The sustainable Management vision for excellence: Implications for Business	

				Education (Anninos, L & Chytiris, L, 2012)
				Managerial Education in Italy: Main Features and recent trends (Canónico et al, 2013)
	Capacidad de Investigar	Programas con alto porcentaje en investigación		Shaping Future of Business Education (Gordon, H & Everett, D, 2012)

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 44*Análisis del Perfil de Egreso frente a la Oferta Curricular*

Perfil de Egreso			Oferta Académica		
Regiones	Competencias / Habilidades	Número de Universidades	Regiones	Competencias / Habilidades	Número Materias
Oceanía	Capacidad Crítica y autocrítica	3	Oceanía 72 materias	Electivas	22
	Comunicación oral y escrita	3		Economía	8
	Actuar en nuevas situaciones	2		Recursos Humanos	6
Administración				5	
Europa	Capacidad Crítica	2	Europa 29 materias	Economía	14
	Aprender y actualizarse	2		Investigación	12
				Electivas	2
Asia	Capacidad investigativa	2	Asia 56 materias	Finanzas y Análisis financiero	23
				Economía	6
				Electiva	5
América del Sur	Universidad de Buenos Aires 20 competencias	15% Generales	América del Sur 91 materias	Economía	10
		85% Específicas		Ciencias Exactas	10
	Universidad de Sao Paulo 6 competencias	3 otras competencias		Electivas	8
		Capacidad crítica		Operaciones	7
América del Norte	Capacidad creativa	2	América del Norte 50 materias	Electivas	16
				Ciencias Exactas	7
África	Capacidad investigativa	2	África	Electivas	29
	Aprender y actualizarse	2		Administración	7
	Capacidad de actuar en nuevas situaciones	2		Economía	6
Finanzas y Contab.				6	

Fuente: Elaborado por el autor