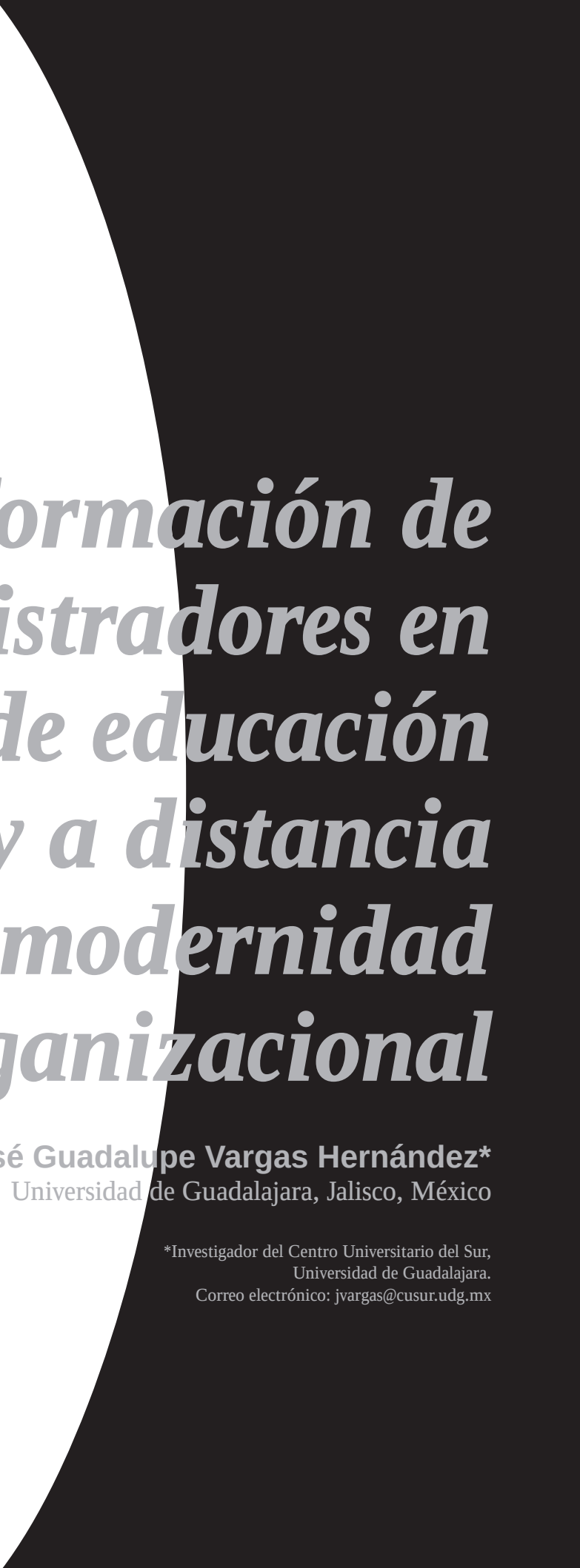




La formación de administradores en programas de educación abierta y a distancia para la posmodernidad organizacional

José Guadalupe Vargas Hernández*
Universidad de Guadalajara, Jalisco, México

*Investigador del Centro Universitario del Sur,
Universidad de Guadalajara.
Correo electrónico: jvargas@cusur.udg.mx

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar, a partir del esquema de algunas variables macro y micro que influyen en la determinación de las tendencias para el cambio de valores en los programas de información y desarrollo de administradores e implicaciones futuras a las crecientes demandas de un medio ambiente de las organizaciones, cada vez más complejo e incierto. La revolución tecnológica está modificando ya los actuales procesos educativos, de tal forma que hace más flexible el tiempo y el espacio mediante el uso de programas cada vez más transdisciplinarios de educación abierta y a distancia, que contribuyen a la formación de un *nuevo tipo de administrador*, con nuevas habilidades, comportamientos y valores.

Palabras clave:

Valores
Formación y desarrollo de administradores
Educación abierta
Educación a distancia

Abstract

The purpose of this paper is to analyze, starting from a scheme of some variables at macro and micro levels, which influence the determination of trends towards the changing of values in managerial training and development and future implications to the increasing demands of an organizational environment every time more complex and uncertain. The technological revolution is already modifying the actual educative processes, in such a way that it makes more flexible time and space through the use of programs every time more transdisciplinary of open and distance education which are contributing to the formation of a *new type of manager* with new abilities, behaviors and values.

Key words:

Values
Managerial development
Open education
Distance education

Introducción

El cambio continuo es el signo de los tiempos actuales que todo lo modifica. Se ha propuesto que vivimos en una *villa global* con una tendencia a que desaparezcan las fronteras territoriales entre los Estados-naciones (Hall, Held and McGrew, 1992; Sklair, 1991). Al inicio del nuevo milenio la era digital ofrece nuevas oportunidades, retos y tensiones, las cuales modifican las formas tradicionales de hacer las cosas. Estos cambios constantes arrastran la transición de las organizaciones modernas hacia las manifestaciones de la posmodernidad,

las cuales se expresan en los comportamientos individuales que se integran mediante procesos tecnológicos en las estructuras mismas. Dos nuevas variables entran en escena para definir la posmodernidad de las organizaciones: su complejidad y la incertidumbre de los ambientes en que se encuentran inmersas.

El ritmo de este cambio organizacional dramático se acelera cada vez exponencialmente, dejando como consecuencia una enorme inseguridad humana ante la rigidez de las estructuras de las instituciones económicas, sociales, políticas y culturales, que resultan incapaces de absorber las incertidumbres

derivadas de los cambios, dificultan en vez de facilitar, la adaptabilidad de las personas y entorpecen el aprovechamiento de los beneficios que pueden derivarse de la gran ola que es la revolución tecnológica de la información, la cual se ha convertido en un movimiento autotransformante y transformatorio de las oportunidades de desarrollo y progreso humano. Si bien se incrementan estas oportunidades, también resulta evidente el aumento de fenómenos amenazantes que profundizan la fragilidad e inseguridad humana, las cuales propician la inestabilidad que alienta los peligros para la misma supervivencia del género humano.

Lo que está sucediendo es un conjunto de fenómenos y procesos económicos, políticos, sociales, culturales, educativos, tecnológicos, etcétera, los cuales realizan conexiones supranacionales que afectan nuestras vidas diarias, incluyendo la forma en que las funciones de las universidades se manejan. Una fuerte tendencia a dejar actuar las fuerzas del mercado, los avances en la tecnología de las telecomunicaciones y la nueva conceptualización de la gerencia corporativa, han afectado la forma en que operan las universidades y en cómo se proveen los servicios de educación superior, investigación y vinculación para la formación profesional y de posgrado. Para estar acorde con los cambios actuales las organizaciones no sólo deben incorporarse a la tecnología sino que los individuos deberán tener un cambio mental, así como en las relaciones organizacionales y en el estilo de la administración.

El rol cambiante de las universidades visionarias en la formación de administradores

Las funciones de las universidades no se escapan al impacto de los procesos de globalización, de la revolución tecnológica y al gerencialismo que se deriva. Los actuales programas de formación profesional en las ciencias administrativas y organizacionales se acompañan de una orientación ideológica gerencialista basada en *el mercado conoce lo mejor*, medición de resultados mediante indicadores de desempeño, comercialización del conocimiento y de la investigación como productos, etcétera. La fuerte orientación hacia las fuerzas del mercado implica que los programas de formación y desarrollo de profesionales administradores sean más sensitivos para satis-



Fotografía: Gustavo Buendía

facier las necesidades de un mercado laboral en términos de competencias y habilidades requeridas por los empleadores. En esta lógica, los profesores universitarios tienen que comercializar en el mercado educativo y de innovación científica y tecnológica, sus habilidades, conocimientos y descubrimientos, mientras que los programas de formación profesional en ciencias administrativas y organizacionales adoptan un enfoque gerencial para volverse más competitivos en el mercado (Slaughter and Leslie, 1997).

El punto central de los procesos de globalización económica es un racionalismo económico que se expresa en una reforma organizacional y funcional racional de las universidades, con logro de resultados, basada en planes y con una fuerte orientación gerencial (Sinclair, 1989). La medida de la influencia depende de muchos factores específicos para cada institución, tales como su historia, economía, política, cultura, etcétera. Así, las universidades mexicanas tratan de dar respuesta a los nuevos retos y tomar ventaja de las oportunidades que se les presentan, a pesar de la limitación de los recursos con que cuentan y de los fuertes cuestionamientos acerca de su capacidad para competir

en este nuevo y cambiante medio ambiente, particularmente a la luz de numerosos retos económicos, políticos y sociales que confrontan el Estado mexicano y la misma comunidad universitaria.

Desde la década de los setenta, las universidades mexicanas hicieron transformaciones profundas para atender la provisión de programas para la formación de administradores en forma masiva, dejando atrás el enfoque de atención a elites, bajo el principio de que la formación profesional debe orientarse por objetivos económicos, el cual ha sido propuesto por diversas instituciones y organismos internacionales (World Bank, 1994; OECD, 1995). En el pasado, el tiempo tomado para obtener experiencia y madurez ha hecho a la administración una provincia de hombres más viejos, cuyas energías y fuerzas de creatividad están inevitablemente debilitándose. Sin embargo, cuando las universidades mexicanas empezaron a tener limitaciones presupuestales, también tuvieron presiones del gobierno para demostrar resultados, siguiendo la aplicación de los principios de la economía monetarista. Esta política económica recetó reducciones sustanciales de los fondos financieros públicos destinados a la provisión de educación superior y a la investigación.

En las recientes décadas ha habido un cuestionamiento a la capacidad de las universidades públicas mexicanas para la provisión de programas de calidad, sobre todo para la formación profesional en ciencias administrativas y organizacionales. Conscientes de la importancia de ofrecer programas para la formación profesional en ciencias administrativas y organizacionales, con calidad, eficiencia, desempeño, pertinencia, productividad, excelencia, competitividad, etcétera, las universidades e instituciones de educación superior mexicanas, han empezado a transformar las formas tradicionales de formación.

Las transiciones organizacionales responden a las expresiones actuales de las tendencias hacia la globalización e internacionalización de los mercados, las cuales se han apropiado de los avances que la revolución tecnológica-informativa le proporciona. La incorporación de la tecnología a las prácticas directivas y administrativas y el uso de la telemática hace posible que las organizaciones estructuren sus esquemas administrativos más acorde con las necesidades y condiciones socioeconómicas del país y con ellos se mejora la posición

competitiva frente al nivel internacional. Lo anterior ha dado como resultado la vinculación de los profesionales administradores con los sectores productivo y social.

Con la implantación de la telemática, se adecuó la educación al cambio constante que se está operando en las organizaciones, dando lugar así, a que ésta ya no se centre en las relaciones preestablecidas entre el maestro y sus alumnos y se ponga mayor énfasis en el vínculo que se da entre la información que recibe el alumno y éste; con lo que se redefine el proceso de aprendizaje. Por lo anteriormente señalado, es evidente la existencia de una inevitable revolución en las prácticas administrativas que tiene impactos globales y que modifica todas las variables organizacionales: comportamientos, estructuras y tecnologías. A la generación actual, se le llama educada en los *teclados*.

Los contenidos de la formación profesional de administradores de organizaciones, ya sean éstas públicas, privadas, sociales, culturales, etcétera, están permeados por los valores que imponen las fuerzas del modelo hegemónico de los procesos de globalización del mercado. Los programas de formación y desarrollo de los profesionales en ciencias económico-administrativas y organizacionales son diseñados en función de las competencias laborales que en estas áreas requieren las fuerzas de los mercados del empleo, bajo un enfoque gerencialista de competitividad profesional.

Con su inherente competitividad, los procesos del mercado y bajo el concepto de negocios contemporáneos sustitutivo de internacionales, se hace énfasis en el estudio y análisis de las ciencias administrativas y organizacionales, la calidad de los satisfactores (productos y servicios) como el plus de satisfacción de los consumidores y usuarios, la flexibilidad de los sistemas multimodales de organización y producción, la mercadotecnia global con estrategias agresivas de penetración y cobertura, apreciación del capital intelectual en organizaciones aprendientes, la medición y evaluación del desempeño y de los resultados, etcétera, cuyas implicaciones éticas son muy cuestionables y requieren de análisis más profundos.

En la base misma de las tendencias de globalización e internacionalización de los mercados, cada vez la sociedad es más activa, más participativa y

más exigente de mejores condiciones y mayores exigencias de desarrollo humano y calidad de vida: mayor justicia social, formación de culturas que respeten las diversidades y propicien su solidaridad y reconozcan los derechos humanos. En un mundo donde las fronteras entre los negocios, el gobierno y las organizacionales sin fines de lucro se están borrando, una tendencia importante que está modificando las prácticas administrativas y los estudios organizacionales, es el crecimiento acelerado que están teniendo estas organizaciones.

El problema para, que tanto los profesionales como las universidades aprovechen las oportunidades y tomen las ventajas que proporciona este ritmo de cambio acelerado, se reduce a su control

El administrador del futuro, el futuro de la administración

En la cambiante dinámica de los escenarios de la economía capitalista global, el profesional de las ciencias económico-administrativas y organizacionales juega el papel protagónico de actor y agente económico promotor del crecimiento y del desarrollo de las organizaciones y empresas, y por ende de los pueblos, bajo un esquema de competitividad agresiva por la obtención y uso de los recursos existentes, por los procesos de transformación que implican innovación y desarrollo de tecnología, nuevas formas de estructura organizacional que privilegian

Cuadro 1
Futuro de los administradores

<i>Macro</i>	<i>Micro</i>	<i>Implicaciones futuras</i>
Cambio en el medio ambiente mundial de la comunidad de negocios, lo que puede ser resultado de:	Impacto en los administradores individuales que conducen a:	Acercamientos alternativos para los administradores:
1. Mejoramiento de productividad de los negocios.	1. Sobrecarga de información.	1. Educación continua local/distancia formal/informal.
	2. Demanda por una mayor absorción continua del conocimiento.	
2. Globalización de las relaciones de los negocios.	3. Comprensión del tiempo.	2. Concentración en el desarrollo personal.
3. Cambios económicos y tecnológicos.	4. Cambios rápidos de dirección y estilos organizacionales fluidos.	3. Cambios en las carreras.
		4. Retiros tempranos.
4. Turbulencia.	5. Requerimientos de cambio para los asesores administrativos.	5. Actividades reducidas/sin movimiento.
	6. Más grandes y tempranas responsabilidades.	

y manejo, el cual encuentra su fundamento en la premisa de la planificación de los cambios, como el sustento teórico del desarrollo de las organizaciones que aspiren a la transición hacia los nuevos tiempos marcados por la posmodernidad.

la flexibilidad de comportamientos, cultura organizacional, procesos y estrategias orientadas a la absorción de incertidumbre y la simplificación del análisis de contextos de alta complejidad, entre otros factores importantes.

Ser un profesional en administración con una orientación flexible implica un minucioso análisis de los valores morales, éticos, ideológicos y culturales, un examen permanente de los factores externos e internos como los económicos, políticos, sociales y tecnológicos que para las organizaciones representan las oportunidades y las amenazas. Muchas de estas orientaciones tienen serias implicaciones éticas que requieren análisis detallados. Por lo tanto, el administrador profesional debe tener la capacidad para proponer la revisión de estos análisis para dar respuesta a los desafíos de los procesos globales, nacionales y locales en beneficio de la efectividad de logros operativos y organizacionales. La administración profesional es la conducción racional de las actividades de las organizaciones para la obtención de beneficios operativos. Por lo tanto, la administración es un proceso imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

El administrador profesional debe tener las habilidades y capacidades para lograr resultados en trabajos conjuntos que demandan tareas como definir, proponer y formalizar los consensos sobre la estructura de la organización, establecer las normas y pautas para realizar un ejercicio de liderazgo interno que le permita variar las normas y lograr acuerdos entre los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos, orientar a las personas y su organización para el trabajo, estudiar y conocer los valores de las personas de la organización para comprender y facilitar la resolución de conflictos y mejorar y mantener el ambiente de trabajo, comprender e interpretar lo social y guiar los procesos de la organización cultural desde el estudio de los fenómenos culturales tal como son y no como se presume que son (Zubiria y Tabares, 2002).

En vez de desarrollar su trabajo haciéndolo mejor, para llegar a ser más conocedores y habilidosos, los administradores, directivos y ejecutivos tendrán que ser logradores o conseguidores. Habrán de ser capaces de buscar y comandar recursos, determinar estrategias y romper limitaciones para implementarlas. En vez de concentrarse en el uso consistente de sistemas de administración, políticas y reglas de la organización con un enfoque a obtención de altos estándares, se convierten en operadores con un conjunto de valores, principios y modelos, motivados por voluntad y habilidad para lograr. Es razonable preguntar *¿lograr qué?*, pero

la respuesta a esto descansa en el futuro que incluirá los medios para hacer mejor uso de cualquier recurso disponible, para mejorar la calidad de vida y por lo tanto el crecimiento y desarrollo de las comunidades organizacionales.

El administrador del futuro claramente tiene que ser, como se dijo anteriormente, un buen operador, una persona motivada que puede obtener y controlar recursos de clase para lograr resultados, un administrador altamente desarrollado y autoconfiable. Desde el punto de vista individual se tendrá más autoactualización. En el perfil profesional del administrador se deben manifestar, entre otras, las siguientes características: actitud ante el cambio, actitud ante el riesgo, claridad y agilidad para vincular las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas, liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios, desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización cultural y lograr una óptima coherencia entre las tres grandes áreas de la gerencia: la planificación, con la información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas. La organización, que corresponde a la estructura de la organización y por último el control interno del personal (de Zubiria y Tabares, 2002).

Este profesional de la administración se puede desarrollar entre los graduados de altos rangos de las universidades, donde se tiene que *hacer* con una metodología basada en una teoría de acción. Uno tiene solamente que mirar hacia atrás, para ver que los hombres jóvenes han sido capaces de crear cuando una oportunidad ha llegado a las personas de gran talento. Los jóvenes profesionales ejecutivos, con una cultura urbana, entrenados en universidades privadas, también conocidos como los *yuppies*, son los que más rápidamente están asimilando los avances tecnológicos e incorporándolos a las prácticas directivas y administrativas de las organizaciones.

Por lo tanto, bajo este esquema, el desarrollo de administradores implica un cambio en los procesos de enseñanza-aprendizaje, de tal forma que sean el resultado de experiencias, no de adiestramiento de la memoria. Por supuesto, una de las mejores maneras de aprender en la actualidad, es haciendo. Un poco menos drástico son los esquemas de

aprendizaje activo, donde los ejecutivos conducen proyectos especiales ya sea dentro de sus propias áreas o en cualquier otra parte como un proceso planeado de exposición. Estos esquemas que se han implementado por varios años, tienen también la ventaja del valor del proyecto y la prueba de la audacia de los administradores. Estos proyectos pueden involucrar acción individual o conducir a un proyecto de equipo, usualmente de una naturaleza multidisciplinaria.

La educación deberá ser un proceso creativo-innovador, (que algunos futurólogos identifican como el rasgo característico de una nueva fase de la revolución tecnológica que vivimos en nuestros días) en el que el administrador logre desarrollar confianza, ideas, comunicación e interacción. Un modelo exitoso de formación de profesionales en las ciencias administrativas y organizacionales es el modelo japonés. Las compañías japonesas llevan a la práctica el siguiente proceso según Raymond (1988):

- Lo que ha aprendido y hacia dónde puede llevar este conocimiento.
- Cómo el conocimiento anterior podría incorporarse y aplicarse al marco de un nuevo puesto.
- Cómo puede mejorar una situación nueva al seguir adelante.

Este proceso debería incorporarse también a las organizaciones mexicanas, como un proceso continuo y constante de aprendizaje (organizaciones aprendientes), que explora y genera conocimientos tecnológicos y científicos que incrementan el capital intelectual base, así como la aplicación de estos nuevos conocimientos a la realidad organizacional, y además, avanzando hacia nuevos estilos y formas de liderazgo. Por lo tanto, se puede concluir que los programas de formación y desarrollo en ciencias administrativas y organizacionales deben existir para la realidad y para el futuro.

Desde un punto de vista organizacional, se necesita tener una mayor demanda de administradores que sean capaces de establecer relaciones de asociacionismo y cooperación, y por lo tanto, con habilidades de liderazgo para las nuevas formas de *governance* organizacional, tales como las inversiones conjuntas y las alianzas estratégicas entre diferentes sectores. La tendencia al incremento de organizaciones sin fines de lucro está dando origen a la emergencia de nuevos campos de estudio

enfocados al liderazgo con una orientación más social y a la administración del desarrollo sin fines de lucro.

Palmer (2000), valida el supuesto de que existe un mercado para la formación de administradores de organizaciones sin fines de lucro. Los programas de formación y desarrollo de liderazgo y administración sin fines de lucro, requieren de nuevos supuestos, principios y contenidos para el diseño de las competencias y habilidades para este tipo de organizaciones e instituciones sociales, diferentes a los que sirven de base en los negocios tradicionales.

La nueva oferta de formación y desarrollo de profesionales en ciencias administrativas y organizacionales

Algunos analistas (Sikes, 2000), dan cuenta de un futuro muy pesimista para el desarrollo académico de las ciencias administrativas y organizacionales en las universidades e instituciones de educación superior, debido a algunas tendencias que se presentan, entre las que se mencionan, el abandono de académicos e investigadores que consideran este campo como suave y no sustancial, su falla para alinearse con las necesidades específicas de formación de los estudiantes y sus futuros empleadores, así como la ausencia de una base de contenidos sustanciales y ampliamente compartidos.

La formación de un profesional en administración debe tomar en consideración no sólo el énfasis de la currícula tradicional, que se ha dado en la asimilación de conocimientos sobre la tecnología administrativa, sino también el desarrollo de las habilidades y destrezas requeridas para la implementación instrumental de los cambios, pero sobre todo, la formación del administrador profesional que responde eficazmente con las actitudes y los valores que fundamenten su práctica para enfrentar los retos que las demandas y requerimientos de las situaciones derivadas de un medio ambiente caracterizado por complejo e incierto.

Una respuesta a los requerimientos del mercado laboral de profesionales en ciencias económico-administrativas y organizacionales es la flexibilización de programas de formación y desarro-

llo mediante diferentes combinaciones de modelos curriculares múltiples, adecuados a determinados arreglos institucionales conjuntos y asociativos (alianzas estratégicas) que promuevan diseños académicos, teórico-metodológicos, de investigación y de práctica, para la generación, explotación y difusión del conocimiento, habilidades y competencias, mediante el uso más efectivo de las tecnologías de la información y la comunicación. Palmer (2000), hace referencia a la existencia de un debate acerca de cuál de los modelos curriculares y los arreglos institucionales son los más convenientes.

En este debate, algunos analistas argumentan que los modelos curriculares múltiples y los modelos interinstitucionales múltiples no sobrevivirán a largo plazo, mientras que otros sostienen lo contrario. Los modelos académicos curriculares múltiples y los programas interinstitucionales múltiples están dando respuesta a las demandas de formación transdisciplinaria en las diferentes áreas de la administración, a pesar de la escasa diversidad de diseños curriculares existentes en las universidades e instituciones de educación superior en México.

En México se da el caso de programas de formación de ejecutivos y de directivos conjuntos, donde participan universidades extranjeras y universidades mexicanas que están obteniendo excelentes resultados y por lo tanto son exitosos. Todavía se requiere una mayor flexibilización en los planes y programas curriculares para que la movilidad estudiantil en el marco de alianzas interinstitucionales fructifiquen y sean una forma de coordinar esfuerzos, conjuntar recursos y aprovechar las oportunidades en áreas específicas. Pudiera ser que una vez asimilada la tecnología y acumulado cierto prestigio, las instituciones mexicanas prescindan de los convenios que motivaron las alianzas estratégicas. La tendencia apunta a un creciente número de programas en el ámbito de posgrado que sean intencionalmente

organizados dentro de las universidades como proyectos académicos conjuntos, bajo la condición de que deben mantener la aceptación completa dentro de las instituciones académicas y afuera en el mercado laboral.

La formación de administradores confronta como retos, la generación, explotación y difusión del conocimiento a través de la investigación, la instrucción y la vinculación. Hasta ahora, los programas de formación de administradores, directivos y ejecutivos están más centrados en la docencia, con escasa o nula investigación necesaria para adaptar o generar el conocimiento requerido para la resolución de problemas específicos (March, 1991). En México,

no existe un solo programa que se concentre únicamente en investigación, pero en todo caso, si no se considera en función de la docencia, se pierde la exploración y generación del conocimiento.

Una de las formas para incrementar el acervo de esas prácticas administrativas son los esquemas de aprendizaje a distancia que están desarrollando hasta el nivel donde las habilidades de la administración pueden ser autoseñaladas. Con la educación a distancia se da la transferencia del

control del proceso de enseñanza-aprendizaje al individuo; éste decide qué necesita conocer y luego hace el mejor uso de los recursos de aprendizaje disponibles para él. Estos novedosos desarrollos de educación a distancia están operados sobre bases globales. Las instituciones de educación a distancia ganarán, al tener una audiencia en todo el mundo, pero tendrán que seguir vinculándose con esta audiencia de países extranjeros, por medio de consultores.

La formación profesional de administradores, directivos y ejecutivos comprende desde programas formales de licenciatura, especialización y posgrado que requieren varios años de dedicación, hasta diplomados y seminarios cortos de algunas horas, ya



Fotografía: José Ventura

sea en salones tradicionales de clases y en educación a distancia o cursos *on line* y entrenamiento basado en las computadoras, videoconferencias, etcétera, que aprovechan todas las ventajas que ofrecen los avances de las telecomunicaciones. Muchos estudiantes de nivel técnico se inscriben en programas de formación abierta y a distancia que los preparan en competencias específicas, diferentes a las carreras tradicionales que ofrecen las universidades e instituciones de educación superior, mientras que los empleadores completan su preparación a través de diferentes medios, entre los que se puede mencionar el entrenamiento *on line*, como un esfuerzo para desarrollar y moldear una fuerza dinámica de trabajo que mantenga el ritmo del cambio en un cambiante y competitivo medio ambiente (Parker, Greenbaum, Pister, 2001). Sin embargo, esta última forma de entrega de servicios de formación de ejecutivos, parece tener sus inconvenientes, ya expuestos por alguien más (Vitiello, 2000).

La falta de interacción personal puede ser una deficiencia, pero al mismo tiempo puede reemplazarse por las técnicas modernas interactivas de los videos. Esto permite al usuario ver eventos administrativos en la pantalla y luego preguntar, explorar, responder y decidir mediante los resultados de sus conclusiones desplegadas frente a él. Esto es parecido a un simulador de vuelos donde los pilotos de entrenamiento pueden probar sus habilidades de vuelo sin riesgo. El administrador puede probar diferentes métodos en alguna problemática sin exponerse y en un corto espacio de tiempo. Con el uso de material especial de texto, ejercicio y video ejemplos, la responsabilidad de aprendizaje puede ser ampliamente transferida. Experimentos han mostrado que el contacto del tutor puede ser exitosamente designado fuera de los programas y que las asignaciones de tareas pueden ser determinadas de tal manera que la autoevaluación es posible.

Conclusión

Los administradores del futuro tendrán que ser agentes del desarrollo de las organizaciones a las que se integren, deberán ser líderes creativos e innovadores con una clara conciencia de su responsabilidad social, con gran disciplina en el trabajo, con una formación académica de alto nivel, y que sepan apreciar los valores culturales y sociales de diversos países. La formación de estos administradores tenderá a aprovechar las ventajas que

proporcionan los modelos curriculares e institucionales múltiples, con apoyo de los avances de las tecnologías de la información y comunicación que proporcionan flexibilidad para que los programas se diseñen más centrados en la exploración y generación de conocimientos, que facilitan el *hacer* de las ciencias administrativas y organizacionales.

Bibliografía

- De Zubiria, Sergio y Martha Tabares (2002), *Administración de organizaciones culturales*.
- Hall, S.; Held, D. and McGrew, T., *Mity and its future*, Cambridge: Polite.
- March, J. G. (1991), "Exploration and explotations in organizational learning", *Organization Science*, 2, pp.71-87.
- OECD, (1995), *Government in transition: Public management reforms in OECD countries*, París, OECD, 1995.
- Palmer Smith, John (2000), *Nonprofit management education in the United States*, City News Publishing Company, Inc.
- Parker, L. Lean; Greenbaum, David A.; Pister, Karl S. (2001), "Rethinking the land-grant Research university for the digital age", *Change*, enero, volumen 33 i1, p. 12.
- Raymond, H. Alan (1988), *Administración de la Tercera Ola. Los Contornos Competitivos*, CECSA.
- Sikes, Michael (2000), "Higher education training in arts administration: A millenial and Metaphoric reappraisal", *Journal of Arts Management, Law and Society*, verano, 2000, volumen 30 i2, p. 91.
- Sinclair, C. (1989), "Public sector culture: management or multiculturalism?" *Australian Journal of Public Administration* 48, no. 4 (1989): pp.382-97, quote on p. 389.
- Sklair, L. (1992), *Sociology of the global system*, New York: Harvester Wheat sheaf.
- Slaughter S. And Leslie E. (1997), *Academic capitalism: Politics, policies, and the Entrepreneurial University*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1997.
- Vitiello, Jim (2000), "The flavors of Exec Ed; From private coaches to in-house universities, executive education is the key to leadership development and retention. It comes in enough varieties to satisfy everyone's taste", *Computer world*, Julio 3, 2000, p. 40.
- World Bank (1994), *The lessons of experience*, Washington, D.C.