



**Universidad Nacional
Federico Villarreal**

**Vicerrectorado de
INVESTIGACION**

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA EMPLEABILIDAD
DEL EGRESADO DE LA CARRERA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD
RICARDO PALMA”.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

OFELIA ROQUE PAREDES

ASESOR:

DR. RAÚL RENGIFO LOZANO

JURADO:

DR. CHARLES PASTOR TORRES VÁSQUEZ

DRA. MARÍA DIANA TORRES CARPIO

DRA. ESTHER ROSA SAÉNZ ARENAS

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Dedicar este trabajo de tesis a mis adorados padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradecer también a mis docentes de la Escuela de posgrado en Educación, por haber compartido sus conocimientos a lo largo del fortalecimiento de mi profesión, quienes me han guiado con su paciencia, y su rectitud como docentes.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	viii
RESUMO	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento Del Problema	2
1.2. Descripción del problema.....	3
1.3. Formulación del Problema de Investigación.....	4
-Problema General.	4
-Problemas Específicos.	4
1.4. Antecedentes.....	5
1.5. Justificación de la Investigación.....	7
1.6. Limitaciones de la investigación	8
1.7. Objetivos	9
- Objetivo General.....	9
- Objetivos Específicos	9
1.8. Hipótesis	10
1.8.1. Hipótesis General	10
1.8.2. Hipótesis Específicas	10
II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Marco conceptual.....	11
2.2. Bases teóricas relacionadas con el tema.....	16

2.3. Definiciones de terminos	97
III. METODO.....	103
3.1. Tipo de Metodología	103
3.2. Población y muestra.....	104
3.2.1. Población.....	104
3.2.2. Muestra.....	105
3.3. Operacionalización de variables.....	106
3.4. Instrumentos	108
3.5. Procedimientos	110
3.6. Análisis de datos	110
IV. RESULTADOS	111
4.1. Contrastación de hipótesis.....	111
4.2. Análisis e interpretación	113
V. DISCUSIÓN	123
VI. CONCLUSIONES.....	125
VII. RECOMENDACIONES.....	127
VIII. REFERENCIAS	129
IX. ANEXOS	133
Anexo 1: Matriz de consistencia	133
Anexo 2: Validación de Instrumentos.....	134
Anexo 3: Cuestionario a utilizar	135

RESUMEN

Actualmente la gestión juega un papel de vital importancia en la educación superior, en la medida que es necesaria para mejorar los índices de eficiencia y eficacia del paso de las aulas al mercado laboral. Para que una institución superior alcance sus objetivos de calidad educativa institucional no basta con que sea capaz de diseñar excelentes modelos de formación educativa, sino depende de cómo lo lleve a la práctica, teniendo en cuenta lo establecido por la ley universitaria, y lo que se desprende de ella. Una de los requerimientos para una buena gestión relacionada con la formación académica, es la capacidad que tenga la institución para la empleabilidad. Esta, en la actualidad, puede definirse como la competencia que posee una institución para que sus egresados puedan acceder al mercado de trabajo y gestionar su propio desarrollo laboral con acierto y satisfacción.

Como es usual en las competencias, la empleabilidad deberá ponerse de manifiesto en un contexto específico, La Gestión Universitaria y la empleabilidad del egresado de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma Ofelia Roque Paredes Universidad Ricardo Palma para lo cual ha sido necesario que la institución no solo haya capacitado en conocimientos a sus miembros, sino en cómo usarlos y cuándo aplicarlos. Y es que, si bien la empleabilidad constituye una competencia personal, los agentes vinculados a la educación y al ámbito laboral son responsables de potenciar su aprendizaje y de favorecer normas, procesos y sistemas facilitadores de la misma, sobre todo en el contexto actual de crisis, desempleo y globalización.

Si bien la unidad de referencia es la institución como totalidad, por extensión, muchas de las consideraciones, propuestas y recomendaciones son de aplicación para las unidades componentes de las universidades, sean estas facultades, departamentos, institutos, etc. El enfoque adoptado privilegia el análisis del papel y las contribuciones de las posiciones de

conducción institucional, tanto las autoridades máximas del nivel central como de esas unidades componentes.

Estas posiciones tienen a su cargo con diferencias en cuanto al ámbito de despliegue de sus capacidades decisorias un conjunto de tareas similares vinculadas a la definición e instrumentación de objetivos, a la asignación y manejo de recursos y a la conducción de grupos de trabajo. De igual manera, como parte de la evaluación deben ser indagados los requerimientos y formas de desempeño propios de cada nivel y ámbito universitario para determinar sus contribuciones efectivas al logro de la misión organizacional y de la coherencia en la acción institucional.

Palabra Clave: Gestión Universitaria, Empleabilidad del Egresado

ABSTRACT

Currently, management plays a vital role in higher education, insofar as it is necessary to improve the efficiency and effectiveness rates of the passage from the classroom to the labor market. For a higher institution to achieve its objectives of institutional educational quality, it is not enough for it to be capable of designing excellent models of educational training, but it depends on how it is carried out, taking into account what is established by the university law, and what is detach from her. One of the requirements for good management related to academic training, is the ability of the institution for employability. This, at present, can be defined as the competence of an institution so that its graduates can access the labor market and manage their own job development with success and satisfaction.

As is usual in the competences, employability should be highlighted in a specific context, University Management and the employability of the graduate of the Faculty of Architecture of the Ricardo Palma University Ofelia Roque Paredes Ricardo Palma University for which it has been necessary that the The institution has not only trained its members in knowledge, but also in how to use them and when to apply them. And, although employability constitutes a personal competence, the agents linked to education and the workplace are responsible for enhancing their learning and favoring standards, processes and systems that facilitate it, especially in the current context of crisis , unemployment and globalization.

Although the unit of reference is the institution as a whole, by extension, many of the considerations, proposals and recommendations are applicable to the component units of the universities, whether these faculties, departments, institutes, etc. The approach adopted privileges the analysis of the role and contributions of institutional management positions, both the maximum authorities at the central level and those component units.

These positions are responsible for differences in the scope of deployment of their decision-making capacity a set of similar tasks linked to the definition and implementation of objectives, the allocation and management of resources and the management of working groups. Likewise, as part of the evaluation, the requirements and performance forms of each level and university level must be investigated to determine their effective contributions to the achievement of the organizational mission and coherence in the institutional action.

Keyword: University Management, Employability of the Graduate

RESUMO

Atualmente, a gestão desempenha um papel vital no ensino superior, na medida em que é necessário melhorar as taxas de eficiência e eficácia da passagem da sala de aula para o mercado de trabalho. Para que uma instituição superior atinja seus objetivos de qualidade educacional institucional, não basta que seja capaz de projetar excelentes modelos de formação educacional, mas depende de como ela é realizada, levando em conta o que é estabelecido pela lei universitária, e o que é desligue-se dela. Um dos requisitos para uma boa gestão relacionada à formação acadêmica é a capacidade da instituição para a empregabilidade. Isso, no presente, pode ser definido como a competência de uma instituição para que seus graduados possam acessar o mercado de trabalho e gerenciar seu próprio desenvolvimento de trabalho com sucesso e satisfação.

Como é habitual nas competências, a empregabilidade deve ser destacada num contexto específico, a Gestão Universitária e a empregabilidade da licenciada da Faculdade de Arquitectura da Universidade Ricardo Palma, Ofelia Roque Paredes Universidade Ricardo Palma, para a qual foi necessário que a A instituição não apenas treinou seus membros em conhecimento, mas também em como usá-los e quando aplicá-los. E, embora a empregabilidade constitua uma competência pessoal, os agentes ligados à educação e ao local de trabalho são responsáveis por melhorar sua aprendizagem e favorecer os padrões, processos e sistemas que a facilitam, especialmente no atual contexto de crise. , desemprego e globalização.

Embora a unidade de referência seja a instituição como um todo, por extensão, muitas das considerações, propostas e recomendações são aplicáveis às unidades componentes das universidades, sejam elas faculdades, departamentos, institutos, etc. A abordagem adotada

privilegia a análise do papel e das contribuições dos cargos de gestão institucional, tanto das autoridades máximas do nível central quanto das unidades componentes.

Estas posições são responsáveis por diferenças no âmbito de implantação da sua capacidade de tomada de decisão, um conjunto de tarefas semelhantes ligadas à definição e implementação de objectivos, a atribuição e gestão de recursos e a gestão de grupos de trabalho. Da mesma forma, como parte da avaliação, os requisitos e formas de desempenho de cada nível e nível universitário devem ser investigados para determinar suas contribuições efetivas para a realização da missão organizacional e coerência na ação institucional.

Palavras-chave: Gestão Universitária, Empregabilidade do Pós-Graduação

I. INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: **“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA EMPLEABILIDAD DEL EGRESADO DE LA CARRERA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD RICARDO PALMA”**, se ha desarrollado en el marco del Reglamento de Grados de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y el proceso científico generalmente aceptado y cuyo objeto es optar el Grado Académico de Maestro en Educación, así como contribuir a la solución de la problemática de nuestro país. En el planteamiento del problema y dentro del mismo se considera los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición precisa de las variables. El problema se ha identificado en el desarrollo empresarial, lo que se traduce como deficiente economía, falta de eficiencia y efectividad, sin niveles de competitividad y deficiente proceso de mejora continua empresarial.

En el marco teórico de la investigación. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema. El método y dentro del mismo se trata el tipo de investigación, diseño de investigación, estrategia de la prueba de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento; y, análisis de datos. Los resultados y dentro de ello se presenta la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de dichos resultados. Este capítulo le da el carácter científico propiamente dicho porque está presente el trabajo de campo llevado a cabo con por el investigador. La discusión y específicamente se realiza la discusión de los resultados que consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los resultados de otros investigadores de trabajos similares; también se presenta las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

1.1. Planteamiento Del Problema

Para poder formular las hipótesis se realizó un estudio piloto y según este estudio se pudo modificar el cuestionario inicial y a sugerencia del juicio de expertos.

Según el marco teórico es necesario cumplir lo que existe en la Ley Universitaria y en los Estatutos Universitarios, más aún en las normas para la acreditación de las carreras profesionales, en donde se manifiesta que la UNIVERSIDAD-EMPLEADORES binomio que debe accionar durante toda la formación profesional del estudiante para garantizar su inserción en el mercado laboral.

Entonces no estaban fuera de la realidad la formulación de nuestras hipótesis y para demostrarlas teníamos que desagregar hasta los indicadores más mínimos y en base a la opinión de los Titulados que ya tienen la experiencia laboral necesaria, con las respuestas cerradas de totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo se ha podido tomar la información para realizar en primer lugar el análisis descriptivo y luego el análisis factorial.

En el desarrollo económico y social de los países, la educación superior juega un rol fundamental, principalmente porque fortalece la cultura, favorece la competitividad y combate la pobreza.

En ese contexto, la formación académica y profesional puede influir en dinamizar la productividad empresarial que a su vez repercuten en el desarrollo y la calidad de vida, todo esto a partir de la inserción en el mercado laboral. Por lo regular, la integración al mercado laboral de los profesionales es el resultado de dedicar varios años al ámbito académico, dónde se forman como mano de obra calificada.

1.2. Descripción del problema

En pocas palabras, no se ha medido el nivel de influencia que puedan tener los convenios en el tiempo de búsqueda de un empleo, o de cómo el Plan Curricular influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

También sería importante establecer si el prestigio de la Universidad puede ofrecer a los egresados la posibilidad de acceder a mejores empleos de forma rápida.

Estas complicaciones pueden ser producto de una serie de escenarios que rodean al egresado, como: capital social débil y limitado al momento de vincularse con el ámbito laboral; un mercado laboral negociado y poco transparente con prácticas de favoritismos en los procesos de reclutamiento laboral, lo cual refleja un problema de carácter cultural impregnado en procesos de contratación. También se debe resaltar que existe una falta de mecanismos eficaces de enlace entre el sector educativo y el sector productivo.

Esto conlleva a desarrollar un soporte científico que permita establecer en qué medida la gestión universitaria puede influir en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo, entendiendo por gestión universitaria.

Como se puede apreciar, existen diversos beneficios de seguir una carrera de educación superior, ya que permiten acceder a un empleo mejor remunerado y desarrollarse paulatinamente; pero, el proceso de inserción laboral de los futuros profesionales a veces resulta incierto debido a que no se conoce exactamente la influencia de la gestión universitaria en la empleabilidad del egresado, para el caso específico del presente proyecto, el egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

En ese contexto no se conoce cómo la gestión universitaria va a permitir al egresado buscar, seleccionar y tomar un puesto vacante acorde a su desarrollo que le permitan integrarse al mercado laboral. Sabemos que muchos profesionales sufren muchas veces prolongados episodios de búsqueda de empleo.

1.3. Formulación del Problema

- Problema General.

¿En qué medida la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

- Problemas Específicos.

¿En qué medida la dirección de las autoridades académicas influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

¿En qué medida los convenios influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

¿En qué medida el Plan Curricular influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

¿En qué medida el prestigio de la Universidad influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

¿En qué medida el EUPS influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

1.4. Antecedentes

En la literatura encontramos que la Educación Superior y en concreto la Universidad, han sido foco de estudio de muchas investigaciones relacionadas con sus orígenes, la naturaleza de su poder y su autonomía (Barnett, 1997b; King, 2004; Minogue, 2005; Nokkala, 2007; Ortega y Gasset, 1930; Wieruszowski, 1966). Sin embargo, en las últimas décadas, el número de estudios dedicados a la institución universitaria, se ha visto incrementado y ampliando, incluyendo nuevos temas de estudio que se adaptan a las nuevas necesidades y recientes reformas del contexto.

Uno de los principales motivos por los que en los últimos tiempos las universidades se encuentran en el objetivo de muchas de investigaciones ha sido la creación de una Europa de las Universidades y la integración de los distintos centros al Espacio Europeo de Educación Superior (Colás & De Pablos, 2005; De Pablos, 2008; Mottis, 2008). Sin embargo, el cuestionamiento de los objetivos, características y funciones de la Universidad como institución (Barnett, 2002), la aparición de los rankings de evaluación de las universidades (Aghion, Dewatripont, Hoxby, Mas-Colell & Sapir, 2010; Usher & Savino, 2009; Mottis, 2008), la preocupación por la calidad del sistema universitario (Zabalza, 2000), la creación de un sistema de acreditación (Mottis, 2008), las controversias sobre su sistema de gobernanza o sistema organizativo y su posición en el contexto actual de crisis mundial (Sevilla, 2010), son otros de los motivos por los que en las últimas décadas la Universidad se ha convertido en un tema puntero en las investigaciones más actuales.

Tomando en consideración la aportación que hace la literatura sobre estos temas, podremos obtener una visión general de la Educación Superior y de la Universidad, en

relación al porqué de su creación, sus objetivos o funciones y sus características que nos ayudarán a definir el nuevo concepto de Universidad.

Algunas preguntas a las que trataremos de dar respuesta a lo largo de este apartado son las siguientes ¿Por qué surgen las universidades? ¿Qué implica el concepto de Universidad? ¿Se puede hablar de un concepto universal de Universidad? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Qué implican los conceptos Educación Superior y Universidad?

Barnett (2002) realiza un símil entre el papel que juegan las universidades actualmente y el que jugaban las Catedrales en la Edad Media, estableciendo que las universidades acercan a las personas a la sociedad y las hacen partícipes de la misma. Esta es la función que tenían las Iglesias y Catedrales siglos atrás, tratándose del centro neurálgico de la sociedad del momento, lugar que ocupa ahora la institución universitaria.

A través de esta afirmación, el autor pone en evidencia la importancia social de la Universidad en mayúscula hoy día, y los vínculos y las relaciones que en la actualidad se establecen en la díada Sociedad-Universidad, “dejando atrás la universidad como torre de marfil” (Barnett, 2002, p. 32), transformándose a través de la creación de estructuras y dinámicas que acerquen ambos mundos y convirtiéndose en lo que el investigador describe como el lugar donde se produce el conocimiento.

Existen otros autores que también ponen en evidencia el poder que tiene la Universidad en el contexto social, argumentando que el saber es una de las mayores herramientas de poder, “la posesión del saber confiere un prestigio y con frecuencia se la ha considerado, e incluso utilizado, como un instrumento de poder” (Bayen, 1978, p. 19).

Para comprender mejor dichas relaciones de poder y cómo se ha llegado a lo que hoy día entendemos por Universidad, pasaremos a determinar los tres grandes hitos origen de dicha institución tal y como la conocemos actualmente.

Desde sus comienzos, la Universidad ha pasado por distintos momentos históricos. Con este apartado no pretendemos hacer un recorrido por la historia de las universidades, iría esto mucho más allá de las pretensiones de esta tesis doctoral, lo que se pretende es, sin embargo, analizar los periodos clave que determinan su funcionamiento hoy día. Los tres momentos que marcan un punto de inflexión para la Universidad son: la Edad Media, la Reforma Universitaria de Humboldt y la creación del EEES.

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Teórica

Consciente de la importancia que tiene la educación superior como mecanismo para el desarrollo social y económico, así como herramienta de formación de la juventud, resulta trascendental realizar esta investigación para explorar un tema poco investigado y analizado, como es si la gestión universitaria puede mejorar, facilitar o simplemente no influir en el proceso de búsqueda, selección e ingreso a un empleo adecuado y que cubra las expectativas económicas y de desarrollo del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

Esta investigación pretende establecer si la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado, de tal forma que a partir de los resultados se van a desarrollar una serie de estrategias que van a permitir mejorar la gestión universitaria de la Universidad, a partir del desarrollo de convenios eficientes, un plan curricular flexible y moderno, un clima propicio al desarrollo académico, una dirección líder e innovadora que realicen un adecuado seguimiento del alumno y lo alienten a conseguir sus objetivos académicos y profesionales.

Con la investigación se pretende que la actuación de la gestión universitaria se traduzca en mejorar la empleabilidad del egresado a partir de un desarrollo académico de calidad con el fin de generar profesionistas de calidad que contribuyan en el desarrollo social. La población de estudio son los egresados de la carrera de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

1.5.2. Justificación Metodológica

En investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.

1.5.3. Justificación practica

Porque describe y analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales si se llevaran a cabo.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1. Delimitación espacial

La investigación se realizará en la Universidad Ricardo Palma

1.6.2. Delimitación temporal

La información a tomarse en cuenta es el periodo año 2015.

1.6.3. Delimitación social

Aquí se tomará en cuenta solo entidades públicas del Perú.

1.6.4. Limitaciones

Podemos citar el tiempo que demoraba el diligenciamiento del cuestionario para esto los colaboradores tuvieron que regresar más de dos veces por el cuestionario, por la cantidad de preguntas.

1.7. Objetivos

Los principales objetivos del presente trabajo y que se espera alcanzar al término del mismo, son los siguientes:

- Objetivo General.

- Determinar en qué medida la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

- Objetivos Específicos

- Determinar en qué medida la dirección de las autoridades académicas influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- Determinar en qué medida los convenios influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- Determinar en qué medida el Plan Curricular influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- Determinar en qué medida el prestigio de la Universidad influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- Determinar en qué medida el EUPS influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

- Determinar en qué medida la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

1.8.2. Hipótesis Específicas

- La dirección de las autoridades académicas influye significativamente en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- Los convenios con otras instituciones influye significativamente en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- El Plan Curricular influye significativamente en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- El prestigio de la Universidad influye significativamente en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.
- El EUPS influye significativamente en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

Los comienzos del siglo XXI se desarrollan en una sociedad del conocimiento donde prima la rapidez con la que se desarrollan los acontecimientos (debido al avance de las nuevas tecnologías) en todos los aspectos de nuestras vidas.

Esta revolución implica vivir en un mundo global, donde prácticamente no existen fronteras para las comunicaciones, ni para la transmisión del conocimiento o de la información. Tampoco para la economía del trabajo, el cual se describe y desarrolla como mercado laboral único.

“Los entornos cambiantes alteran más que nunca nuestras certezas y seguridades. No tendría ningún sentido pensar las interrelaciones entre sistema educativo y mundo empresarial si no somos capaces de representar las mutaciones tecnoculturales que acompañan al actual proceso de reestructuración global” (Jover, 1995, p.95).

Como señala Echeverría (1995), en una sociedad como la actual, que experimenta profundos cambios en sus lógicas de producción y sistemas de organización, el proceso de inserción socio-profesional de todas las personas, pero de manera especial el de los jóvenes, depende cada vez más de una buena educación de base, acompañada de formación, orientación y empleo.

En las últimas décadas se viene hablando de empleabilidad cada vez con mayor frecuencia y que tiene fuertes connotaciones, reemplazando en muchos textos europeos a la expresión “capacidad de inserción profesional” (Lefresne, 1999).



Figura 1: Empleabilidad en las últimas décadas

Bajo este término se recogen aspectos, conceptos y razones en relación con el empleo o el desempleo y con distintas interpretaciones según el punto de vista de quien a él se refiera: sociedad, gobierno, empleadores, jóvenes, académicos, etc.

Desde la década de los 90, e iniciado el siglo XXI, el término empleabilidad ha entrado a formar parte del vocabulario común, y es utilizado de modo generalizado para abarcar y explicar muchos aspectos del trabajo y de la carrera.

De hecho, autores como Rajan, Van Tupen, Chapple y Lane (2000, citados en Rothewell y Arnold, 2007, p. 24) describen el término como “una de las palabras que ha pasado a ser un cliché, de uso común, sin la etapa intermedia de significado”.

Como señalan Brown, Hesketh y Williams (2003), éste es un concepto que capta el momento económico y político en el que nos ha tocado vivir, de modo que los líderes políticos y empresariales constantemente nos dicen que la eficiencia y la justicia

dependen de cómo las personas adquieran los conocimientos, habilidades y capacidades que los empleadores necesitan en esta sociedad del conocimiento, cada vez más impulsada desde el ámbito de la economía.



Figura 2. Eficiencia en la empleabilidad

Pero, ¿qué hace de la empleabilidad una cuestión tan importante como para influir en políticas socioeconómicas y estrategias educativas?

La primera tarea, por tanto, es aclarar qué entendemos por empleabilidad, ya que este término se asocia con cuestiones o aspectos tan diferentes como son las capacidades o habilidades individuales, con el ajuste entre el individuo y el mercado laboral, con la proporción de graduados que obtienen empleo, o con la formación y el currículum educativo.

En una primera revisión de la literatura en torno al término empleabilidad se evidencia, como señalan Van der Thijssen y Van der Thijssen (2003, citados en Van der Heijde y Van der Heijde, 2006, p.450) que la empleabilidad ha sido estudiada desde diferentes

ángulos y distintos niveles (individual, organizacional e industrial) y a través de una amplia gama de disciplinas académicas tales como: economía, estudios de empresas y de gestión, gestión de recursos humanos, ciencias políticas, ciencias del trabajo, psicología o ciencias de la educación. Sin embargo, apenas hay estudios que hayan intentado integrar esas diferentes perspectivas.

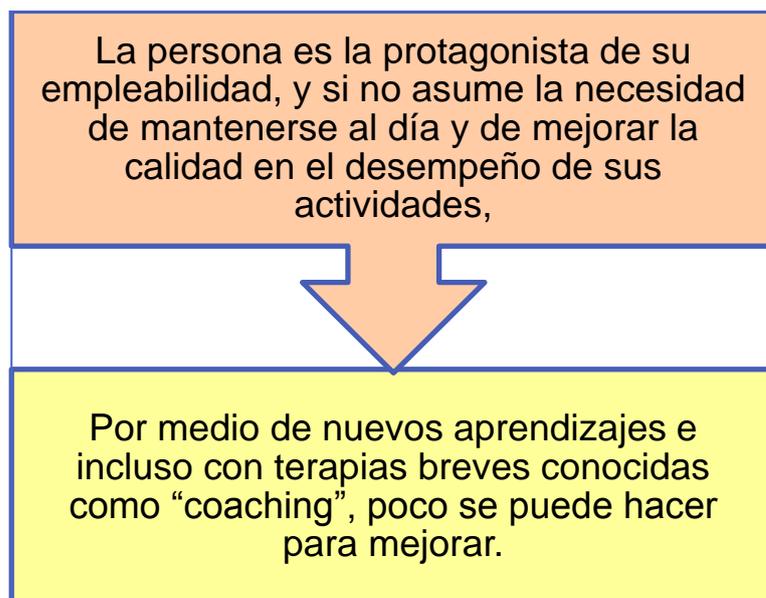


Figura 4. Mantener la empleabilidad

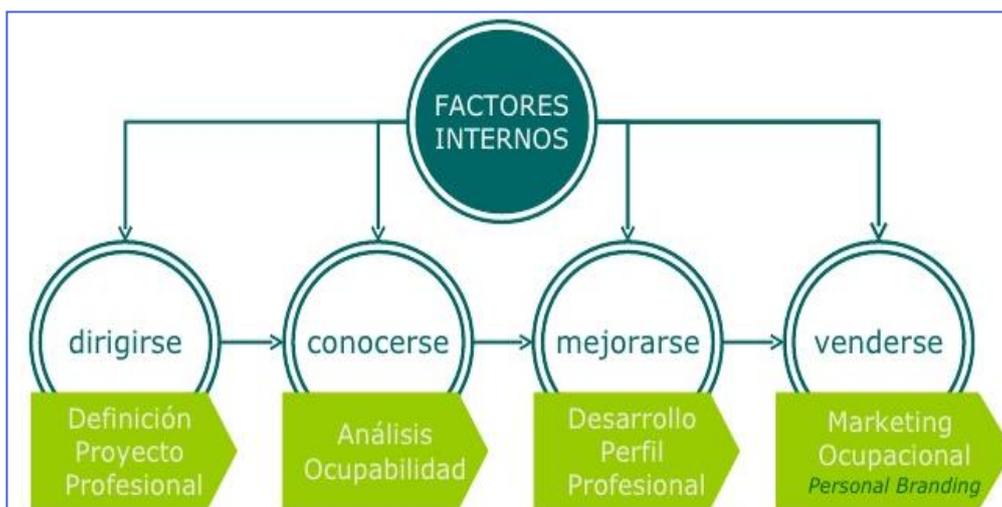


Figura 5. Factores de la empleabilidad

Como ejemplo de la variedad de disciplinas que se han aproximado al concepto de empleabilidad proponemos las siguientes definiciones, dadas desde organismos de distintos ámbitos como son:

- En 1998, la Confederación de la Industria Británica define la empleabilidad como: la posesión de un individuo de las cualidades y competencias requeridas para enfrentar las cambiantes necesidades de los empleadores y así ayudar a realizar sus aspiraciones y su potencial en el trabajo.
- Cáritas Española, en 1999, publica Cuadernos para la inserción laboral, ¿Cómo desarrollar la empleabilidad?, definiendo ésta como: la capacidad de una persona para adaptarse a la oferta de empleo. Esta capacidad viene dada por una adecuada gestión de los factores que inciden en la oferta, así como la conjunción de actitudes, intereses, motivaciones, conocimientos, formación y aptitudes que la posicionan favorablemente en el mercado de trabajo.
- La Organización Internacional del Trabajo (OTI), en 2000, define la empleabilidad como: la probabilidad de obtener una vacante en un mercado de trabajo específico a partir de los atributos con los cuales está dotado el buscador, y que son los que le permiten superar los obstáculos que le impone el mercado.
- Esta misma organización, en 2004, en su Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, dice que el término empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación de formación que se les

presenten, con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en una empresa o cambiar el empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.

- La Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE), en 1999 organiza un encuentro sobre empleabilidad.

En dicho foro se define ésta como: la aptitud de una persona para tener empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y desarrollo a lo largo de su vida.

- The Enhancing Student Employability Co-ordination Team (ESECT) define la empleabilidad como: un conjunto de logros habilidades, conocimientos y atributos personales que hacen que los graduados tengan más posibilidades para obtener un empleo y tener éxito en la elección de ocupación, lo cual les beneficia a ellos mismos, a los trabajadores, a la comunidad y a la economía (informe elaborado por Yorke, 2004).

2.2. Bases teóricas relacionadas con el tema

2.2.1. Empleabilidad

2.2.1.1. Definición

El término globalización ha incrementado su uso para definir esta nueva era, que tiene como consecuencia que el trabajo y el empleo han cambiado radicalmente (Gothard, Mignot, Offer, & Ruff, 2001).

Mientras que a finales de los años 40 y principios de los 50 empresarios como Marx Firsch decían “nosotros pedimos trabajadores, pero nos llegaron personas”, a finales de la primera década del 2000 se demandan personas con habilidades intrapersonales e

interpersonales que lleguen a ser intermediarios e intérpretes tratando con incontables relaciones humanas.

Además de estas habilidades, los trabajadores deben poder moverse en un mercado laboral global. Se modifican los empleos, encontrando más gente que trabaja a tiempo parcial o en empleos temporales, frente a las tradicionales formas de empleo a tiempo completo. El trabajo es mucho más flexible.

El trabajo cambia, pero no cabe duda que lograr un puesto de trabajo es parte fundamental del desarrollo del individuo y por ello, la preocupación por la inserción laboral, socio-profesional, la empleabilidad de todas las personas está en la base de todas las políticas y entre los objetivos últimos de la educación. La palabra empleabilidad ha pasado a ser un concepto usado casi por todos: ciudadanos, políticos, educadores, estudiantes, economistas, psicólogos, sociólogos.

Figura 3. Distintos modos de entender la empleabilidad

Concepción educativa de la empleabilidad		Estrategias		Empleabilidad como obtención de empleo
Entendida como ajuste entre la formación recibida y la requerida		Estrategias para la búsqueda de empleo		Inserción laboral de los graduados
Currículum específico	Currículum genérico	Habilidades individuales para la búsqueda de empleo		Tasas de inserción laboral
<p>"Propensión de los graduados para mostrar atributos que los empleadores anticipan serán necesarios..." Harvey (1999)</p> <p>"Conjunto de logros-habilidades, conocimientos y atributos personales..." Yorke (2006)</p> <p>"Habilidad de los graduados para conseguir un trabajo satisfactorio..." Harvey (2001)</p> <p>"Habilidad para identificar y desempeñar oportunidades para la carrera..." Fugate (2004)</p> <p>"Competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación ...con miras a encontrar un trabajo..." OIT (2004)</p>		<p>"El grado de atracción que un individuo tiene para el mercado de trabajo..." García Manjón (2009)</p> <p>"La aptitud de una persona para tener un empleo..." FUNDIPE (1999)</p> <p>"Habilidad para identificar y desempeñar oportunidades para la carrera..." Fugate et. Al (2004)</p>		<p>"Las oportunidades relacionadas con la búsqueda y conservación de diferentes tipos de empleo..." Brown et. Al. (2003)</p>
		<p>"La capacidad de conseguir un empleo, mantenerlo en el tiempo y conseguir uno nuevo..." Hillage y Pollard (1999) Yorke (2006)</p> <p>"La probabilidad de obtener una vacante en un mercado de trabajo...a través de los atributos con los cuales está dotado el buscador..." OIT (2000)</p> <p>"Las oportunidades relacionadas con la búsqueda y conservación del empleo..." Brown et. Al (2003)</p> <p>"La capacidad de una persona de adaptarse a la oferta de empleo..." Cáritas (1999)</p>		
<p>"Conjunto de logros, capacidades, conocimientos y atributos personales..." Dacre Pool y Sewell (2007) Yorke (2004) Unión Europea (2006) Proceso de Bolonia (1999)</p>				

Fuente: Elaboración propia siguiendo a diferentes autores

Como señalan Caballero, Vázquez y Quintás (2009), entre las funciones de la universidad está la de ser punto de enlace entre la formación recibida y la demanda del mundo empresarial de acuerdo con las exigencias del actual sistema productivo. A esto añaden que la universidad debe por ello desarrollar estrategias que logren insertar al universitario en el mercado laboral, en las mejores condiciones posibles y en el menor plazo de tiempo.

Veamos pues inicialmente qué se entiende por empleabilidad y cómo se vincula con las políticas de empleo, sociales y educativas, así como con el proceso de planificación y construcción de un Espacio de Educación Superior.

2.2.1.2. Tipos de empleabilidad

“La empleabilidad es el conjunto de factores que nos permite a las personas estar en sintonía con el mercado laboral, o la capacidad que tenemos las personas para situarnos favorablemente ante las oportunidades de empleo y por otro lado la capacidad de adecuarnos a un mercado de trabajo en constante cambio”.



Figura 6. Tipos de empleabilidad

2.2.1.2.1. **Empleabilidad interna:**

Es la capacidad que tiene un trabajador para ser competitivo dentro de una empresa.

La posibilidad de una empleabilidad interna, dependerá mucho de las condiciones que tenga el empleado para mantenerse en un cargo siendo no tan solo responsabilidad de la empresa el desarrollo del mismo, sino los intereses personales que el tenga por mejorar sus conocimientos y aptitudes para ese cargo.

Hoy en día Los trabajadores, prefieren mantenerse en empresas que les permitan desarrollarse tanto profesional como personalmente asegurando su puesto de trabajo, aunque esto no sea una regla general, puesto que también existe el grupo de trabajadores que buscan oportunidades en empresas que más les favorezcan.

2.2.1.2.2. **Empleabilidad externa:**

Es la capacidad de un trabajador para ser competitivo en el mercado laboral.

Las organizaciones, están en constante desarrollo y cambios que les exige el entorno empresarial, es por esta razón que cada vez se torna más competitivas las posibilidades laborales

Es entonces cuando en este tipo de empleabilidad, es más difícil de involucrarse para los graduados, puesto que tanto las empresas cuantos profesionales con experiencia, son los que más pronto copan las vacantes, restando posibilidades de empleo a los que tienen menos experiencia laboral

“La coincidencia de intereses entre empresa y empleado no agota el concepto de empleabilidad desde el punto de vista individual. Por eso puede hablarse también de una empleabilidad externa, es decir, aquella no aplicable al puesto de trabajo actual o no “La empleabilidad es el conjunto de factores que nos permite a las personas estar en

sintonía con el mercado laboral, o la capacidad que tenemos las personas para situarnos favorablemente ante las oportunidades de empleo y por otro lado la capacidad de adecuarnos a un mercado de trabajo en constante cambio”

2.2.1.3. Conceptos

La empleabilidad es un mecanismo para obtener una serie de habilidades y competencias que permiten alcanzar determinados objetivos de negocio y, en el proceso, permitir que el empleado alcance sus objetivos personales. Al existir esta coincidencia de intereses, a la empresa le rinde la motivación del empleado para alcanzar dichos objetivos.

“Nos hemos empezado a preocupar de la empleabilidad externa a partir del momento en que constatamos que nos sobraba personal”.

En este sentido, la empresa no busca desarrollar la Empleabilidad externa de su personal. Su principal objetivo es construir y desarrollar capacidades internas desarrollando una plantilla competitiva para sus propias necesidades. Aunque el objetivo está lejos de haberse logrado en la mayoría de los casos, sí se perciben cambios

Culturales: por ejemplo, los empleados se han familiarizado, cada vez más, con la noción de “cliente interno” aplicado a ellos mismos.

En esta situación los planes de carrera se entienden más como oportunidades laterales u horizontales y no tanto como los avances hacia arriba del modelo clásico.



Figura 7. En qué consiste la empleabilidad

La mayor parte de las iniciativas de fomento de Empleabilidad son muy selectivas y dirigidas a dos tipos de empleados específicos:

- Profesionales que buscan el desarrollo de una “franquicia personal”: ambiciosos y arriesgados, cambian de trabajo con facilidad, con más lealtad hacia sus habilidades que hacia la organización, quieren desarrollar una “marca personal” en el mercado, están muy cualificados y acostumbrados a niveles altos de responsabilidad.

Siguiendo este pensamiento el término “empleabilidad”, adquiriría nuevos matices que permitiría “formar para la empleabilidad”.

Para hacer un uso adecuado de ésta herramienta el Psicólogo Laboral, deberá considerar dicha noción como “formación”, atravesada por las dimensiones culturales y personales (factores de carácter individual que no son independientes del medio), sobre las cuales las personas pueden tener un control más directo,

entendiendo a la “empleabilidad” no sólo relacionada con el empleo, sino como una dimensión fundamental del desarrollo personal y de integración social en ámbitos como.

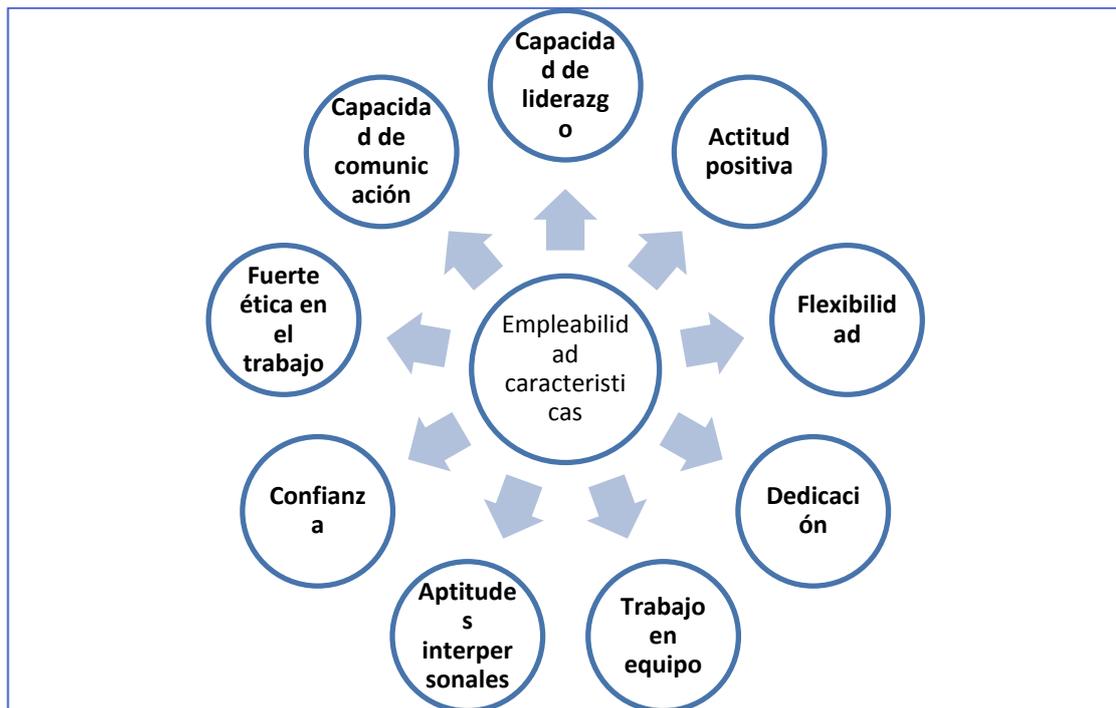
- Psicólogo para monitoreo
- Jefe de Desarrollo Organizacional.
- Jefe Capacitación.
- Práctica en Recursos Humanos.
- Jefe de nóminas.
- Jefe de talento humano”

2.2.1.4. Características de la empleabilidad.

“Según Frese y Fay (2001) la iniciativa personal es una característica individual en el proceso, que permite a un trabajador mantener su empleo o conseguir otro, en caso de haber finalizado el que se tenía.

La iniciativa hace que las personas sean agentes activos del mejoramiento de sus situaciones laborales en un mundo cambiante como el actual.

Figura 8. Características para la empleabilidad



Con las transformaciones socio laborales recientes, se está produciendo la transferencia de la responsabilidad de la gestión y el desarrollo de carrera de los empleadores a los empleados. En este contexto, la iniciativa personal se convierte en un factor clave en el propio desarrollo profesional y en la generación de oportunidades de empleo (Fugate, Kinicki y Ashforth, 2004).

La iniciativa ha sido definida como “una conducta que se manifiesta en una aproximación activa y espontánea de la persona para la realización del trabajo llevándolo a cabo mejor de lo que formalmente se requiere” (Frese et al., 1996, p. 38). Las personas con iniciativa están orientadas al logro de objetivos a largo plazo, pero también a las acciones que llevan a ello, son persistentes en orden a superar las barreras y hacen las cosas sin que se las pidan (Frese y Fay, 2001). Estas características no sólo se relacionan con la forma de hacer el trabajo cuando se tiene empleo sino con

actuaciones de auto-desarrollo de carrera en las situaciones en las que hay que conseguir otro (Frese y Fay, 2001)

Así, Frese et al. (1997) argumentan que las personas con iniciativa pueden usar los cambios en el empleo para obtener un empleo más retador y explorar las oportunidades en el ambiente con el fin de encontrar oportunidades más ajustadas a sus expectativas lo que llevaría a mejorar su satisfacción laboral. Los resultados empíricos obtenidos por estos autores muestran que la iniciativa personal está relacionada con unos planes de carrera más claros, la ejecución de dichos planes, una mayor empleabilidad y más éxito en la búsqueda de empleo.

Así pues, la iniciativa personal es un elemento conductual que facilita la obtención de los empleos acordes con las propias preferencias. Parece claro a partir de los trabajos de Frese y colaboradores, que las personas con iniciativa tienen más probabilidades de obtener trabajos con condiciones laborales satisfactorias que les permitan obtener buenos niveles de satisfacción laboral.

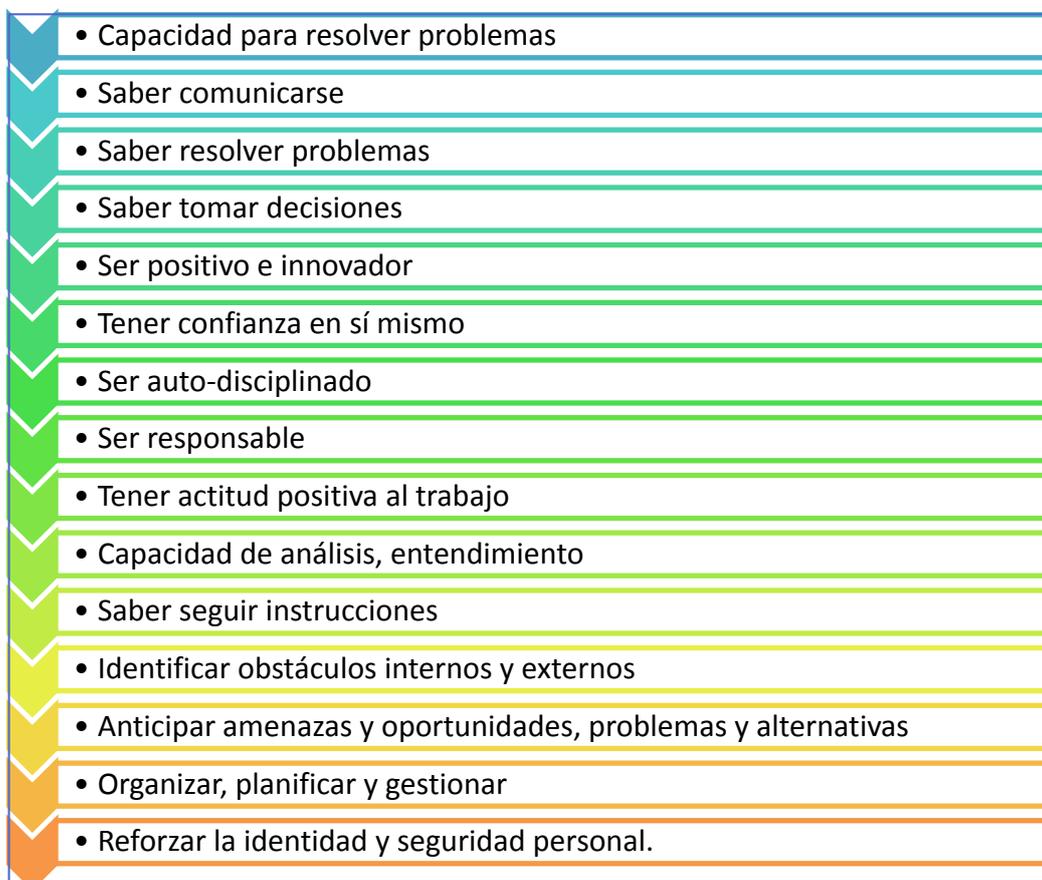
Los individuos con iniciativa identificarían las oportunidades laborales más ajustadas y persistirían para obtenerlas. De todos modos, la evidencia empírica disponible es limitada y no proporciona conclusiones claras. Concreta mente, Frese et al. (1997) encuentran una correlación positiva significativa entre una medida objetiva de iniciativa y la satisfacción laboral general de los trabajadores, aunque dicha correlación no se replica en una segunda muestra. No obstante, en esta última muestra se obtiene una correlación positiva entre una medida de auto-informe de la iniciativa y la medida general de satisfacción laboral que no tiene en cuenta sus facetas”

2.2.1.4.1. “Competencias y habilidades de cada empleado o egresado.

Los empleados que presentan estas características serán más valorados en el mercado laboral, lo cual le permite mejorar su ajuste profesional y sus opciones de promoción y desarrollo dentro de su empresa. De esta manera, el empleador asegura una estrategia efectiva para atraer, motivar y retener a los empleados más valiosos para la organización, en un contexto de relaciones laborales mucho menos colectivas y más personalizadas.

Las habilidades requeridas para considerar a una persona “empleable” suelen variar según el contexto en el que se encuentre la persona. Sin embargo, hay algunas aptitudes que son básicas para todos los trabajos y son consideradas como las habilidades requeridas para ser empleable.

Figura 9. Algunas de estas aptitudes comunes son:



En la década de 1970, la empleabilidad fue considerada una medición de deficiencias de cualificación profesional, movilidad y presentación, revelando la distancia entre características individuales y requerimientos de producción y aceptabilidad en el mercado de trabajo, lo cual se tradujo en programas de intervención orientados al entrenamiento para la selección y en otros programas complementarios sobre “cómo vestir” o “cómo presentarse” a una entrevista de trabajo (situación que no ha cambiado mucho en los últimos años).

En el caso de Estados Unidos esta acepción implica un proceso de individualización no problemática en el cual las personas asumen su inclusión o no en el mercado de trabajo.

Cualquier análisis de la empleabilidad revela diferentes actores implicados directa y fenomenológicamente en su manejo: las personas que deciden los criterios sobre quién, cómo contratan y efectúan la contratación (los empleadores), los profesionales de interés en el mercado de trabajo considerados como de alta empleabilidad y finalmente los profesionales considerados de bajo interés del mercado o de baja empleabilidad. A estos actores se podrían agregar los “hacedores de políticas” o grupos gremiales que tienen una incidencia marcada en el asunto pero que no necesariamente son constantes por categorías de profesiones o de ocupaciones. Para Carrieri y Sarsur (2002) los empleadores consideran que aquellos que no logren mantener su trabajo son responsabilizados por ello con el despido y además de sentirse no comprometidos, son tratados así por el mercado que los marginaliza. Así, la individualización del perfil esperado por el mercado debe ser encontrada en el trabajador, independientemente de la formación y espacios a que tenga acceso. Visto de esta manera, la relación de la empleabilidad con los criterios de recursos humanos no es racional, sino que refieren

testimonios de decisiones “lógicas” de las personas implicadas en el proceso. Para Brown y Hesketh (2004, p. 218) como criterio de evaluación son fundamentales las credenciales relacionados con el “capital reputacional” que los buscadores de empleo logran dependiendo de la Universidad o institución, estableciendo el contexto de formación como un elemento importante en el cumplimiento de las demandas del mercado.

Para Bollérot (2001), considerando el caso de la comunidad europea, la empleabilidad es una cuestión social”

“Si bien las tareas y requerimientos específicos de cada empleo varían según la organización y el puesto, la mayoría de los empleadores buscan ciertos atributos al contratar empleados para cubrir vacantes. Quienes comprenden las características principales que buscan los empleadores poseen una ventaja competitiva sobre los candidatos que las desconocen. Saber cuáles son las principales habilidades y atributos personales que evalúan los empleadores puede ayudarte destacarte en tu currículum y sobresalir en las entrevistas.

❖ **Capacidad de liderazgo**

Aunque no se trate de puestos gerenciales, los empleadores desean que los empleados tengan capacidad de liderazgo. Los líderes deben comprender las metas y visiones de la organización y tener confianza en sí mismos y en los demás. Según Joyce Lain Kennedy de Dummies, los líderes que están dentro de una organización también saben motivar e inspirar a quienes los rodean.

❖ **Actitud positiva**

Los empleados buscan contratar candidatos con una actitud positiva en relación a sus aptitudes, aportes profesionales y funcionamiento de la organización. Las personas con energía positiva la transmiten a los demás. Si exhibes una actitud positiva y un comportamiento amistoso, tanto directivos como compañeros querrán trabajar contigo.



Figura 10. Actitud positiva

❖ **Flexibilidad**

De vez en cuando las negociaciones cambian dentro de una organización y los empleadores buscan personas que puedan adaptarse fácilmente a esos cambios. Los empleados flexibles no se quejan cuando un directivo reasigna tareas u horas de trabajo. La capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y puestos dentro de la empresa es un atributo muy valorado por los empleadores.

❖ **Trabajo en equipo**

La capacidad de trabajar en equipo es un atributo importante a tener en cuenta en el momento de la contratación. Muchos empleadores valoran los beneficios del trabajo en equipo dentro de la organización y buscan empleados que sepan trabajar junto a otras personas para lograr un objetivo en común.

❖ **Honestidad e integridad**

Hacer lo correcto incluso cuando otros no lo hacen es un atributo importante de los empleados. Los empleadores buscan candidatos que sean honestos y no participen en

escándalos dentro de la empresa. Randall S. Hansen y Katharine Hansen de Quint Careers sostienen que la honestidad y la integridad se encuentran dentro de los principales atributos requeridos por los empleadores.



Figura 11. Honestidad, hacer lo correcto

❖ **Dedicación**

Las empresas buscan empleados que aporten dedicación a la organización. Los empleados demuestran su dedicación al llegar a tiempo al trabajo y comprometerse con sus tareas.

Demostrar falta de dedicación suele indicar que una persona no está satisfecha con su trabajo y podría dejar la empresa en un futuro cercano.

❖ **Confianza**

Los empleados deben tener confianza en sí mismos sin ser arrogantes.

Un empleado seguro de sus aptitudes y conocimientos a menudo es muy productivo.

Este es uno de los atributos más valorados por los empleadores.

❖ **Aptitudes interpersonales**

- ❖ Los empleados con fuertes aptitudes interpersonales son muy valorados. Los empleadores buscan personas que puedan construir relaciones fuertes y confiables con directivos y compañeros.

❖ **Fuerte ética en el trabajo**

Los directivos desean contratar empleados con una fuerte ética en el trabajo.

Ciertas tareas y proyectos requieren que los empleados cumplan sus tareas más allá del deber. Los empleados desean que los trabajadores estén dispuestos a afrontar los desafíos que se les presenten.

❖ **Capacidad de comunicación**

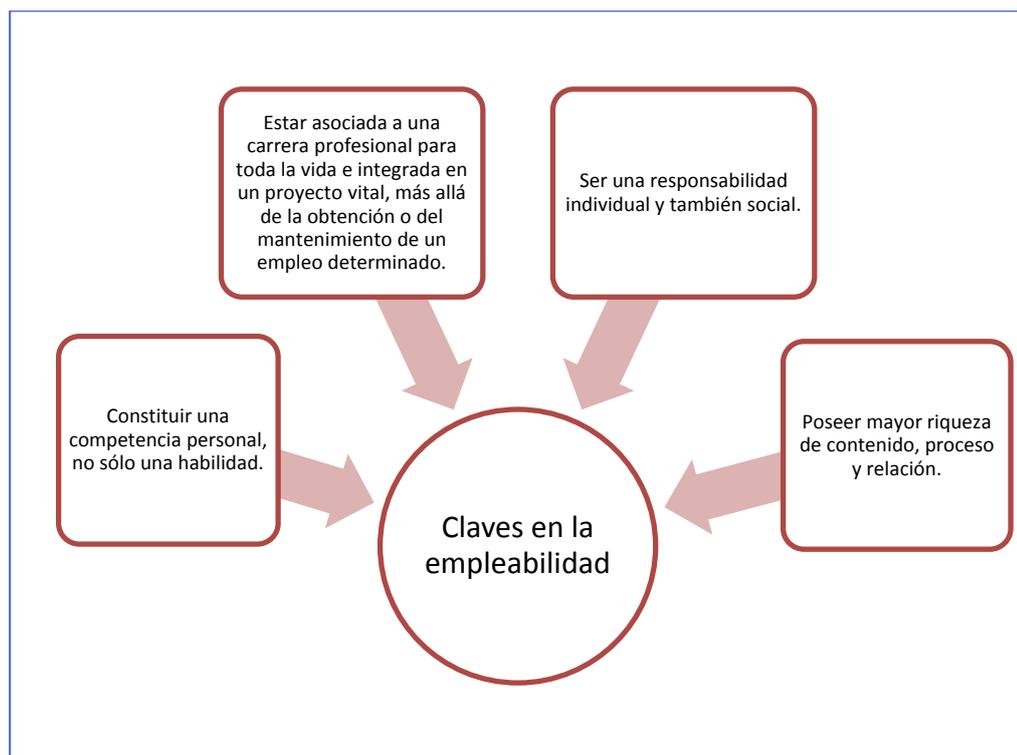
Según un artículo escrito por Randall S. Hansen y Katharine Hansen de Quint Careers, muchos empleadores incluyen la capacidad de comunicación como uno de sus atributos más buscados en potenciales empleados. Los empleadores quieren contratar personas con capacidades de comunicación verbal y no verbal.

La capacidad de comunicarse de manera efectiva con compañeros, directivos y clientes es algo muy importante en el lugar de trabajo. La capacidad de escuchar y seguir indicaciones es una aptitud muy valorada por los empleadores”

“Por lo dicho anteriormente la empleabilidad ha pasado de ser considerada un simple mecanismo regulador de la oferta y la demanda de trabajo a ser concebida una habilidad o una capacidad personal estrictamente vinculada a la obtención de un empleo o a evitar

la pérdida de éste. Posteriormente se consideró que la empleabilidad era una habilidad personal, hasta que finalmente ha sido concebida como una competencia personal de responsabilidad social, no sólo personal.

Figura 13. Elementos a tener en cuenta en la empleabilidad



Pero, ¿qué es una competencia y por qué constituye la empleabilidad una competencia?

Inicialmente la empleabilidad estuvo asociada al dominio de un área de conocimiento por parte del sujeto que buscaba un empleo. De este modo el sistema educativo y el mercado de trabajo giraban casi exclusivamente en torno a la adquisición y a la demostración por parte de los sujetos de los conocimientos compartimentados adquiridos. Y así el sujeto era empleable en la medida en que demostraba que “atesoraba” contenidos teóricos-prácticos.

En la actualidad, afortunadamente, esta definición está en desuso (Alonso, Fernández y Nyssen, 2009)

Perrenoud (2004, 2008) opina que poseer conocimientos o disponer de capacidades asociadas al empleo no implica que el sujeto sea competente para ser empleable.

Por ejemplo, podemos conocer las técnicas o las reglas de gestión contable y no saberlas aplicar con eficacia en un momento y contexto determinados; y podemos conocer el derecho comercial y redactar mal los contratos; incluso podemos ser conocedores de cómo cumplimentar un currículum o realizar una entrevista de trabajo y no poder obtener un empleo.

De hecho, la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno, ni siquiera pueden demostrar sus competencias profesionales durante el proceso de selección de personal: no poseen, pues, competencia para la empleabilidad.

Posteriormente las definiciones que se han ofrecido de la competencia de empleabilidad hacían referencia a las capacidades reales de diferente complejidad, integradas en una totalidad y que estaban asociadas a conductas que se observaban en un contexto determinado, vinculado a la profesión y al empleo, en situaciones diversas y con mejores o peores resultados.

Las principales diferencias entre las acepciones del constructo “competencia” tenían que ver, precisamente, con el hecho de que unas se habían referido al “saber”, otras al “saber hacer” y otras al “ser”, casi de manera sucesiva. O a la combinación de algunos

de esos elementos. Las acepciones también diferían por la importancia otorgada al logro o al desempeño en el marco del empleo, al tipo de logro obtenido y al contexto laboral en el que se aplicaban.

Por otra parte, las competencias y las habilidades asociadas a la empleabilidad no son la misma cosa. Para Climent (2010) existen importantes diferencias entre las habilidades y las competencias que merecen la pena ser recordadas:

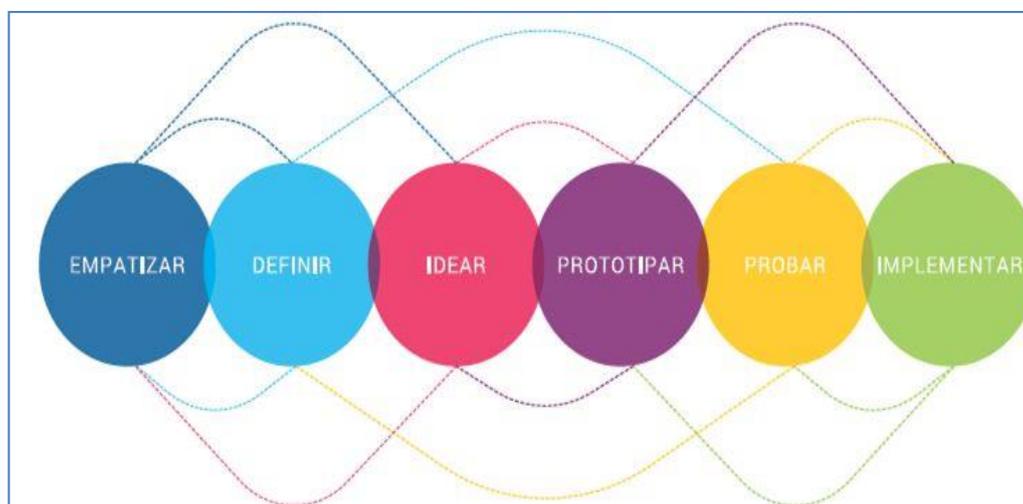


Figura 14. Habilidades en la vida

Las habilidades forman parte de las competencias, son constructores de éstas. Por el contrario, las competencias no son componentes de las habilidades.

La identificación y desarrollo de las habilidades debe hacerse desde temprana edad, a través de la infancia, la adolescencia y la juventud.

Para el desarrollo de habilidades el contexto puede ser secundario, para las competencias es siempre crítico. Mientras las habilidades se descubren y ejercitan, las competencias se cultivan y perfeccionan. Las habilidades conciernen al aprendizaje y a la educación de los individuos en todas las etapas de la vida.

Las competencias, en cambio, se circunscriben a la formación de las personas adultas. No todas las habilidades individuales son relevantes para el desarrollo de las competencias de una persona.

La práctica de una habilidad no significa la práctica de una competencia.

La comprensión es determinante para cualquier tipo de competencia, pero no para cualquier tipo de habilidad.

Los valores son el soporte fundamental de las competencias. Las habilidades, salvo por el valor que en sí mismas representan, carecen de éstos. Pueden existir habilidades al margen de intereses económicos y sociales.

Es posible diseñar competencias, pero no diseñar habilidades.

Siguiendo las aportaciones de Martínez (2010), en la actualidad la competencia de empleabilidad se caracterizan por:

- Incluye aspectos cognitivos vinculados al saber: conocer las características del mercado de trabajo, comprender el sistema y procesos asociados a la búsqueda y obtención de un empleo, creencias, teorías, percepciones, etc. Se incluyen en este apartado todos aquellos aspectos y procesos esencialmente cognitivos vinculados al diseño e implementación de una carrera profesional, con sus correspondientes aspectos asociados al corto y el largo plazo, contextuales o personales.
- Incluye cuestiones conativas relativas al saber hacer: hábitos y procesos especialmente útiles para diseñar y desarrollar la propia carrera profesional, tales como tomar decisiones, realizar planes de carrera, organizarse, etc.

- También incluye, cada vez más, cuestiones vinculadas al saber ser y al saber estar: actitudes, rasgos, valores, relaciones, inteligencia emocional y otros factores que son especialmente útiles para el diseño y puesta en práctica del proyecto de carrera profesional.
- La competencia de empleabilidad ha de demostrarse, como en realidad sucede con cualquier competencia, en un contexto determinado vinculado al empleo. Esto significa que sólo es competente en términos de empleabilidad el sujeto que efectivamente diseñe una carrera profesional y la ponga en práctica con acierto. Y esto admite grados: se puede ser más o menos competente desde el punto de vista de la empleabilidad.
- Aunque el primer responsable de su empleabilidad es el propio sujeto, hoy casi nadie discute que la Administración y los agentes sociales son responsables de favorecer un marco favorable a la empleabilidad”.

2.2.1.5. Oportunidades de empleabilidad.

“El empleo de toda la vida es algo del pasado. Una carrera laboral se compone en el nuevo escenario de trabajos que son inseguros. Las oportunidades de promoción o ascenso en las organizaciones están decreciendo, cuando no es el mismo trabajo el que desaparece. Lo único que tenemos seguro es que no existe seguridad. La seguridad laboral no viene de tener un trabajo, por bueno que éste sea, sino de tener la capacidad de obtener otro ;cuándo y dónde sea necesario!

Figura 15. Oportunidades a tomar en cuenta para la empleabilidad



Mucha gente que comenzó su trabajo en décadas anteriores ha asumido que tendría una carrera de toda la vida en una sola organización, pero el trabajo de por vida ha desaparecido.

La carrera ya no es un proceso ascendente dentro de una jerarquía ocupacional u organizacional.

La asignatura es ahora saber administrar la propia carrera profesional. Estar conectados con la necesidad de cambiar la idea de lo que constituye una "buena carrera".

En el nuevo escenario económico las personas van a ir progresando a lo largo de su vida laboral en una variedad de proyectos de negocio y organizaciones.

La seguridad se construirá en un proceso continuo elaborado desde de un plan personal de empleabilidad cuyo eje se balancea de "dentro hacia fuera". Escuchar "dentro" las fortalezas personales de formación, experiencia y saber hacer acumulados en las diferentes etapas profesionales. Y proyectarse "hacia fuera" en iniciativas que conecten con el propósito vital y profesional y respondan de forma innovadora a las oportunidades del mercado.

El resultado de esta dinámica será el mayor seguro de empleo que podamos conseguir. Las personas en búsqueda de presente y futuro laboral deben vivir en una permanente tensión creativa para reinventarse en un proceso ascendente en forma de espiral de crecimiento, formación y desarrollo profesional.

Debemos estar preparados para recrearnos realizando auto-actualizaciones. Hemos de ejercer un liderazgo visionario de nosotros mismos y de la realidad, preparándonos y formándonos en el presente para poder ser actores profesionales en escenarios laborales que evolucionan y se transforman.

El enfoque debe ser ahora el de la empleabilidad.

En otras palabras, debemos olvidarnos de aferrarnos desesperadamente a un trabajo, una compañía, o un plan de carrera. Lo que importa ahora es tener las habilidades competitivas requeridas para “inventar” nuestros empleos. ¿Y cuáles son esas habilidades?

La empleabilidad está interconectada con habilidades comunicativas, interpersonales y de trabajo en equipo, con la capacidad de resolución de problemas, la voluntad para aprender, el aprendizaje a lo largo de la vida, la flexibilidad, la adaptabilidad y asunción de riesgos, la anticipación y la visión de futuro. Estas características ayudan a las personas y a las organizaciones a afrontar el cambio.

Además, la necesidad de adoptar un liderazgo activo en el manejo de la propia carrera tiene que ver con diversas acciones a realizar, tales como:

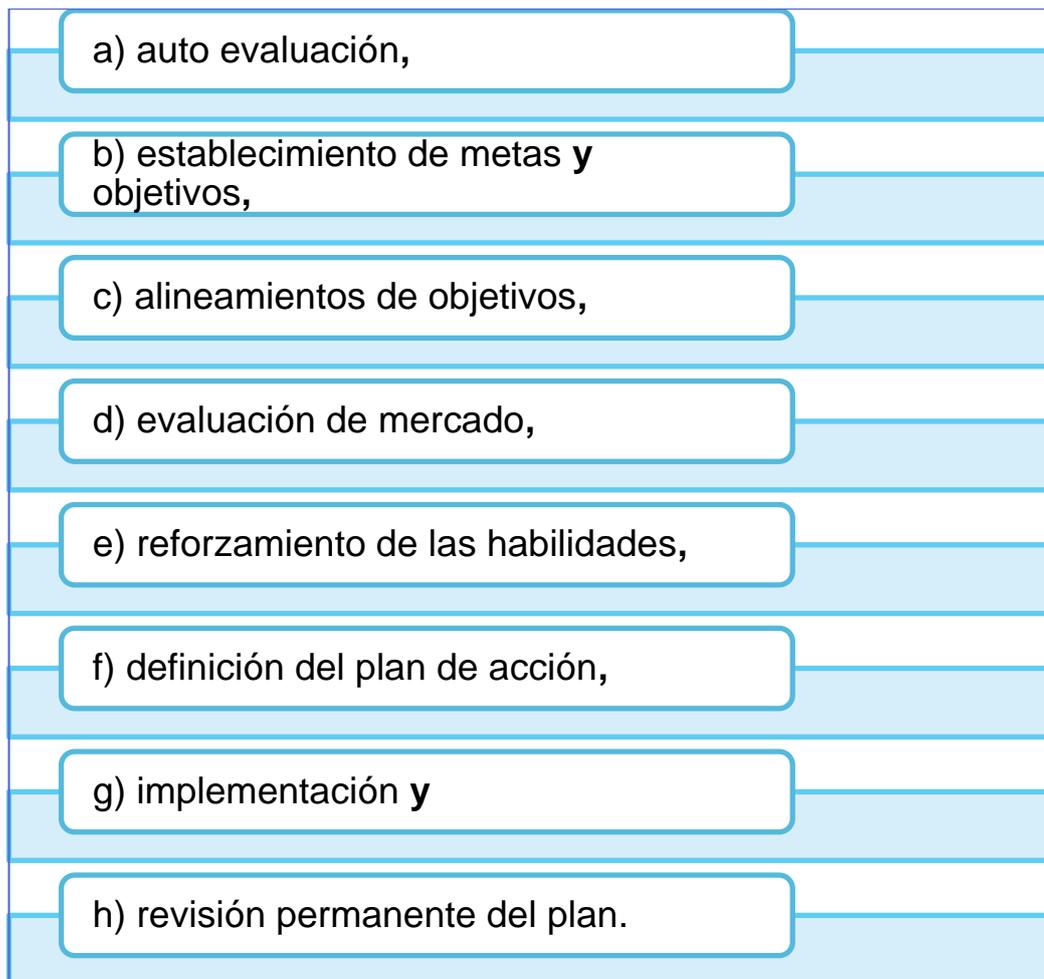


Figura 16. Pasos para el liderazgo activo

La planificación permite crear nuevas posibilidades y aumentar la empleabilidad, es decir, la capacidad de reconocer competencias personales con el propósito de ajustarlas y administrarlas de acuerdo a las demandas del mercado laboral, a las posibilidades de autoempleo y a las necesidades personales.

Y, ¿todo esto para qué? La respuesta es sencilla, la planificación de la carrera laboral permite obtener mejores resultados y construir el éxito laboral. Por lo tanto, la invitación es simple; crea tus oportunidades tomando control de tu carrera y desarrollo profesional.

Termino con una frase atribuida a Amancio Ortega, fundador de Zara: “El crecimiento constante es el mejor mecanismo de supervivencia“. Es toda una invitación a permanecer en una constante pulsión de cambio y transformación personal para mantener vivo nuestro proyecto de empleabilidad.

“Puede interpretarse que los empresarios somos los responsables de que haya o no empleabilidad en este país.

Creo conveniente dejar claro aquí que somos uno más que puede colaborar al empleo; pero el primer responsable es la persona”.

“Aunque la empleabilidad se está observando bajo la perspectiva directa de los empleados en su relación con las empresas, éstas no son las únicas que la condicionan. Una gran parte de la responsabilidad recae sobre las instituciones públicas, el sistema educativo, el entorno y los valores sociales y familiares y los propios condicionantes psicológicos del individuo. En este sentido no es posible excluir ninguno de los tres niveles de la tríada persona-empresa-sociedad si se quieren dar respuestas efectivas a la incertidumbre que genera el cambio en las relaciones y las estructuras laborales.

Figura 17. Factores que condicionan la empleabilidad



A efectos descriptivos podemos mencionar cuatro grandes grupos de factores que condicionan la Empleabilidad y que no se generan directamente de la cultura empresarial; pero que acompañan a la persona desde que nace y a lo largo de su vida.

- **Factores sociales.** Tiene que ver con la propia concepción del empleo y trabajo como bien gestionable y elegible
- **Factores educativos.** No se trata tanto de educar en el conocimiento sino también en la autoestima y en la capacidad emprendedora.
- **Factores institucionales.** Desde donde se propicie el autoempleo y el desarrollo de iniciativas.
- **Factores psicológicos.** Tiene que ver con la idea de uno mismo sobre las posibilidades de ser empleable.

Aunque obvio, no es menos cierto que la persona tiene vivencias en su entorno que pueden tener una influencia directa en sus actitudes y motivaciones. La familia y su estado de salud, por ejemplo, pueden tener una gran trascendencia”. “Según la Organización Iberoamericana de la Juventud, la situación laboral en América Latina sufrió un empeoramiento durante la década de los 80’s, pero en los 90’s las condiciones macroeconómicas para dicha región fueron más favorecedoras, no obstante, a finales de esta década la caída del crecimiento económico golpeó a los mercados de trabajo y afectó las condiciones de inserción laboral de los jóvenes.

En América Latina, se visualizan cambios muy marcados en los mercados laborales como el incremento de la oferta laboral y del crecimiento lento del nivel de ocupación, que dio como resultado un evidente aumento de paro abierto de 8,3% en 1990 a 10,9% en 2003 (OIJ-CEPAL, 2004) 1, con una recuperación en 2010 de una tasa de desempleo de 7.3% (CEPAL, 2011). Otra tendencia es la reestructuración del trabajo en las ramas de actividad, según estudios afirman el detrimento de la participación de la agricultura e industria manufacturera y un aumento en la participación del sector servicios, así como, trabajos caracterizados por ocupaciones de ingreso flexible, baja productividad, bajas y medias remuneraciones como el comercio informal entre otros servicios”.

2.2.2. Empleabilidad en el Perú

Uno de los indicadores que reflejan una adecuada educación superior son las oportunidades de empleo que tienen los egresados universitarios y el grado de articulación de la educación con las necesidades de las empresas. Los salarios que reciben los profesionales egresados es el reflejo de su productividad, de las

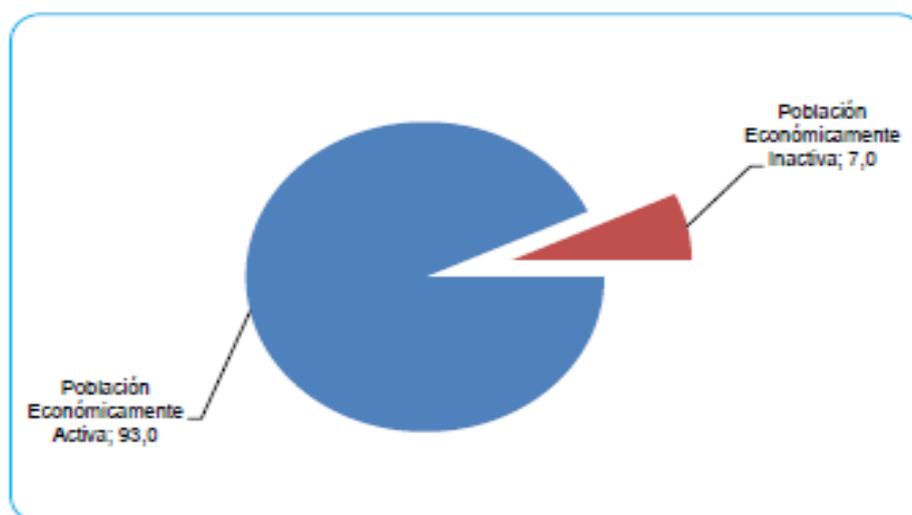
competencias adquiridas, de los conocimientos técnicos científicos brindados por los docentes, aspectos que permiten analizar la calidad del servicio de la educación superior recibida y que constituye una preocupación para las instituciones que brindan el servicio.

2.2.2.1. Condición de ocupación

Es la determinación del volumen de la Población Económicamente Activa, así como, de la Población Económicamente Inactiva; permitiendo obtener las estructuras básicas del mercado laboral como las tasas de ocupación, desocupación e inactividad.

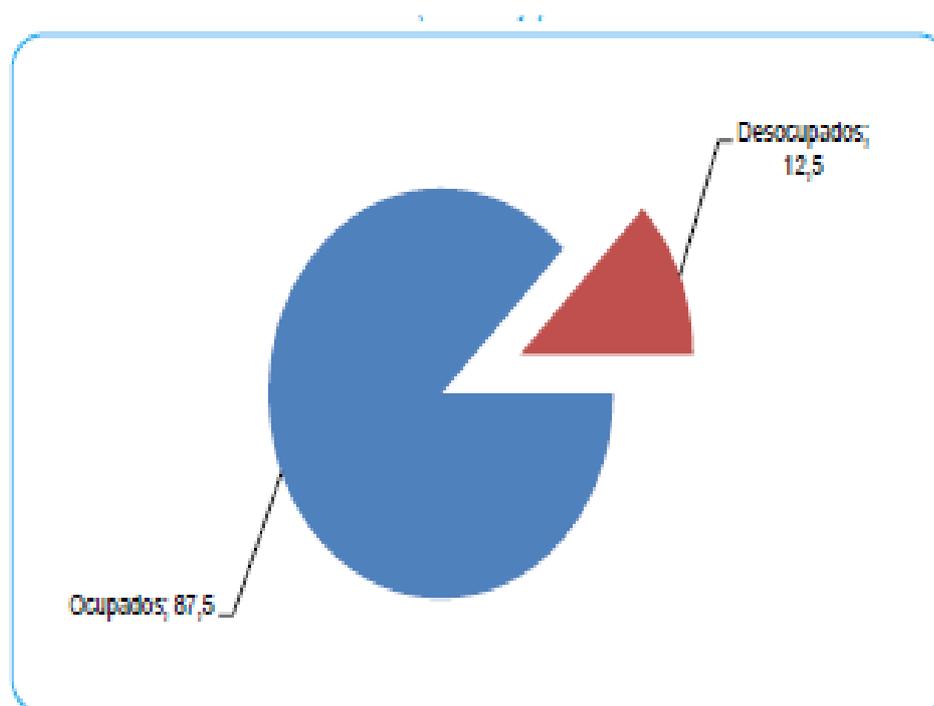
Al respecto, la Población Económicamente Activa de los egresados universitarios de 22 a 30 años fue de 93,0%, mientras que los egresados en condición de inactividad fueron el 7,0%. Por otro lado, del total de la población económicamente activa de los egresados universitarios, el 87,5% se encuentran ocupados y el 12,5% están en condición de desocupados.

Figura 18. Egresados universitarios, condición de actividad, 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014

Figura 19. Egresados Universitarios, Condición de Ocupación, 2014

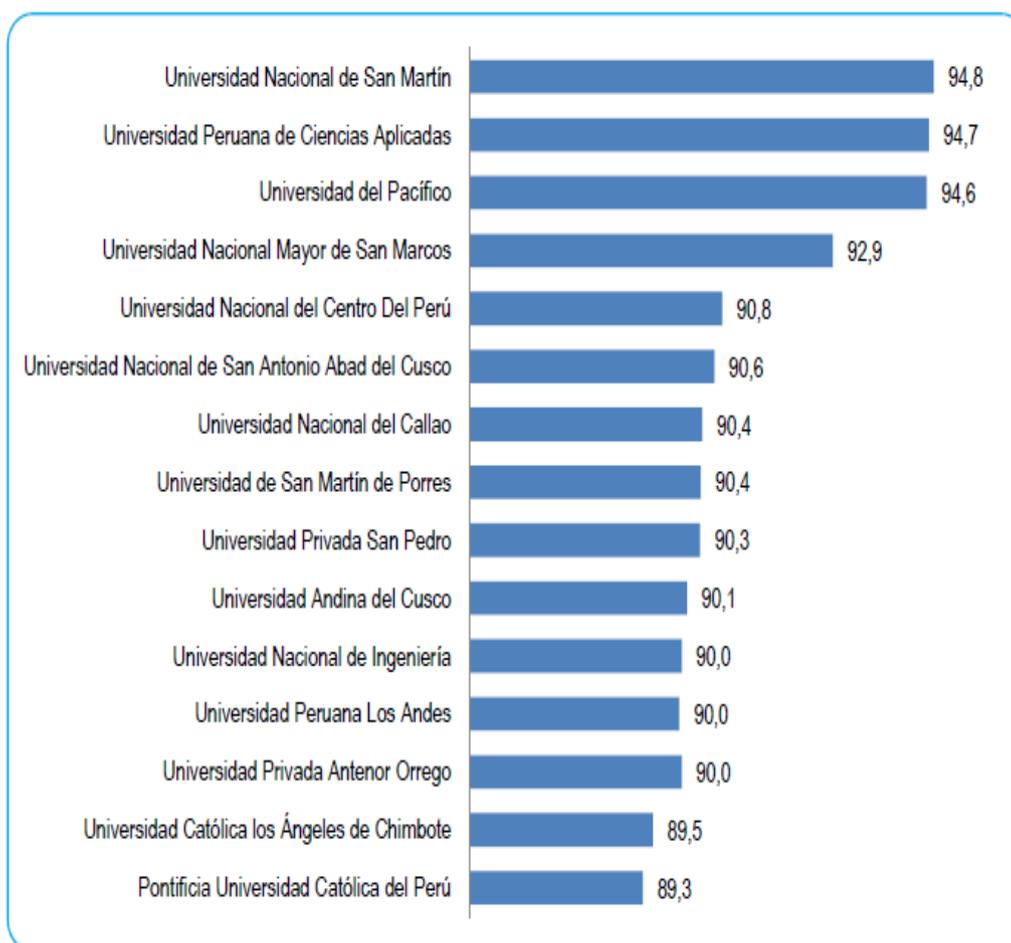


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014

2.2.2.2. Universidades Con Mayor Tasa De Ocupación De Sus Egresados

Es importante resaltar la preocupación de algunas universidades en brindar una educación de calidad orientada a satisfacer las demandas laborales de las empresas. Según los resultados del presente estudio se observa que principalmente son las universidades privadas las que tienen mayor posicionamiento de sus profesionales en el mercado laboral.

Figura 20: universidades-mayor inserción laboral de egresados, 2014



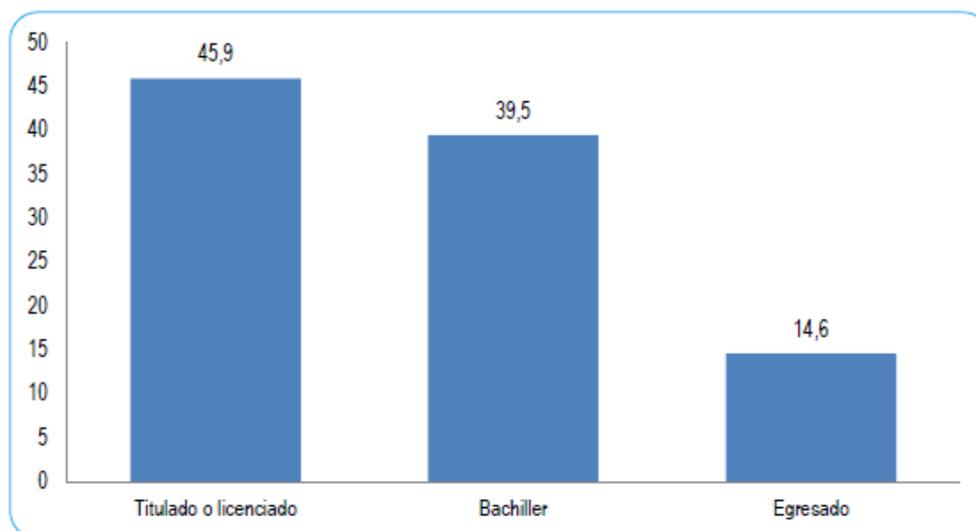
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014

2.2.2.3. Ocupación según grado académico

Una vez culminado los estudios universitarios, la principal preocupación de los egresados es encontrar un empleo donde puedan aplicar los conocimientos adquiridos y por otro lado, las empresas buscan a un profesional capacitado de acuerdo con sus requerimientos. Por ello, uno de los aspectos que prima en las decisiones de las empresas es saber si el egresado cuenta con el grado de Bachiller o si ya cuenta con el título profesional que lo avala para tentar puestos de mayor responsabilidad.

Al respecto, el 45,9% de los egresados universitarios en condición de ocupados, cuentan con el Título profesional o licenciatura, el 39,5% cuentan con el grado de Bachiller, y el 14,6% no tienen grado o título.

Figura 21. Ocupación según grado académico



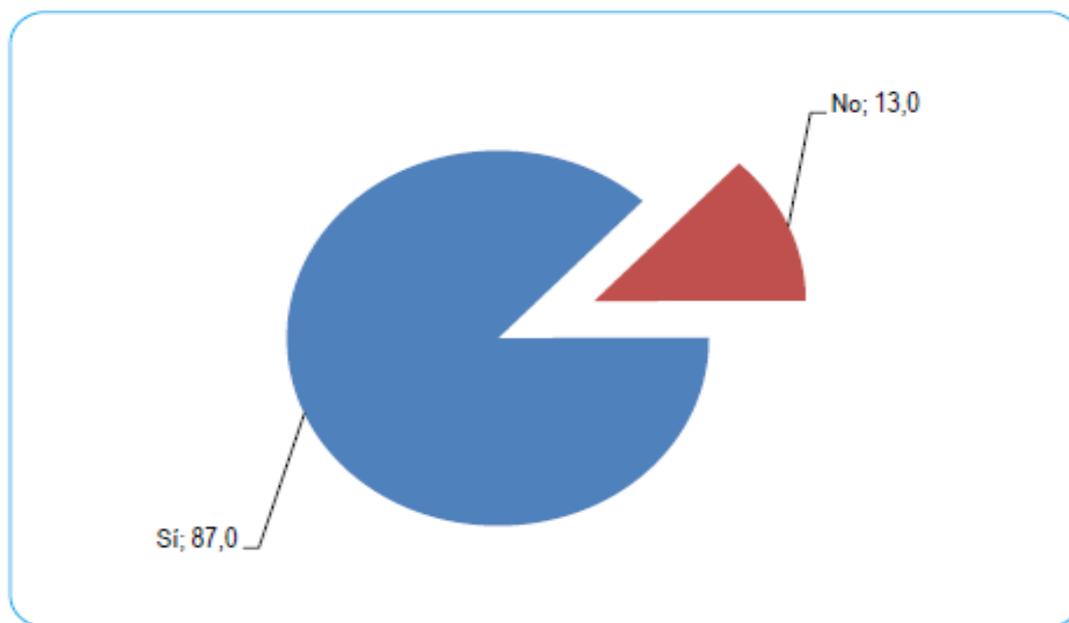
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014

2.2.2.4. Empleo relacionado a la carrera profesional

Uno de los retos de la universidad peruana es formar profesionales con las capacidades y potencialidades que el mercado laboral busca, por ello es importante determinar si los egresados universitarios se están desempeñando en la carrera en la que ellos han sido formados. Muchas de las universidades no brindan una educación profesional que reúna el perfil requerido por los empleadores.

En el presente estudio se ha encontrado que el 87,0% de los egresados universitarios se encuentran laborando en empleos que tienen relación con la carrera para lo cual han sido formados.

Figura 22. Empleo relacionado a la carrera profesional



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014

2.2.2.5. Universidades con mayor tasa de empleo relacionado a la carrera de sus egresados

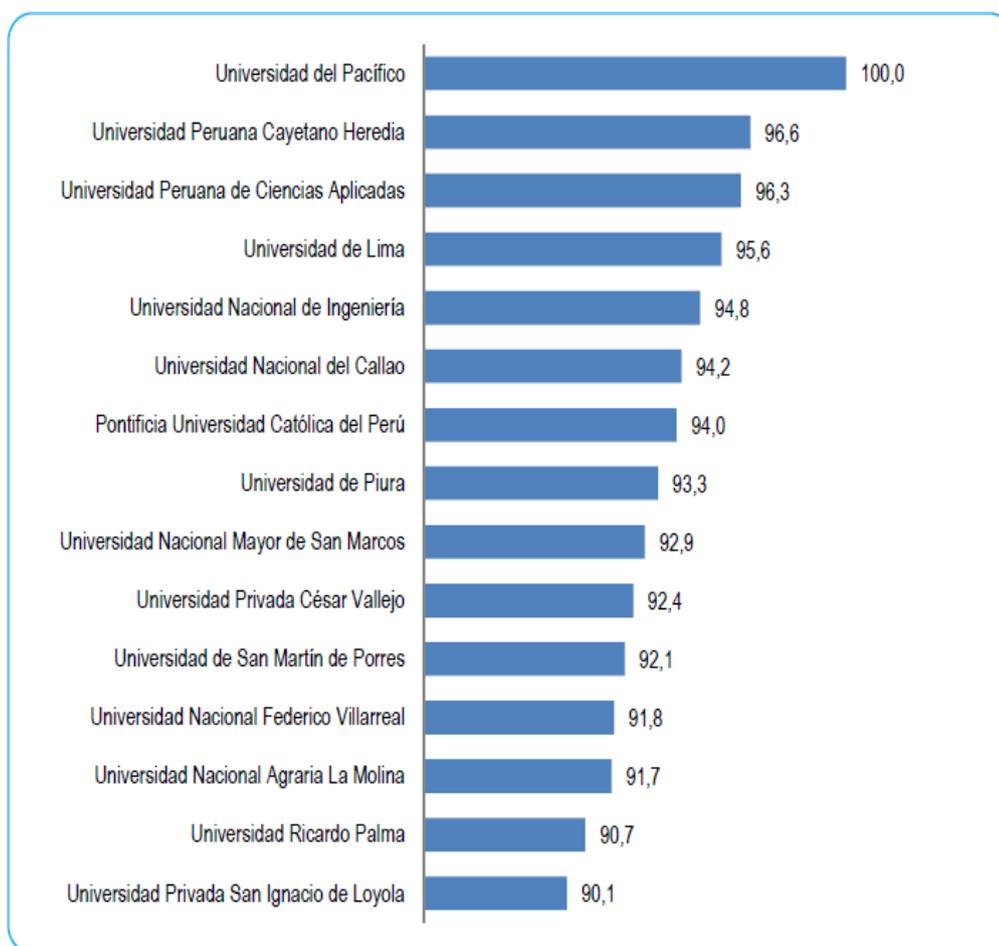
Si bien es cierto que las universidades deben orientar sus esfuerzos a brindar un servicio educativo orientado a la satisfacción del mercado laboral, también es importante que las universidades orienten sus esfuerzos a preparar adecuadamente a sus estudiantes en la carrera que han elegido, de tal manera que al egresar puedan desempeñarse en aquello que se han preparado.

Como se observa en el cuadro, el 100% de los egresados universitarios de la Universidad del Pacífico tienen empleos relacionados a su carrera, le sigue la Universidad Peruana Cayetano Heredia, que cuenta con el 96,6% de egresados que

laboran en un empleo relacionado con la carrera elegida, seguido del 96,3% de los egresados de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Entre las universidades nacionales, el 94,8% de egresados de la Universidad Nacional de Ingeniería trabajan en empleos relacionados a su carrera, seguido del 94,2% de egresados de la Universidad Nacional del Callao.

Figura 23. Mayor tasa de empleo relacionado a la carrera



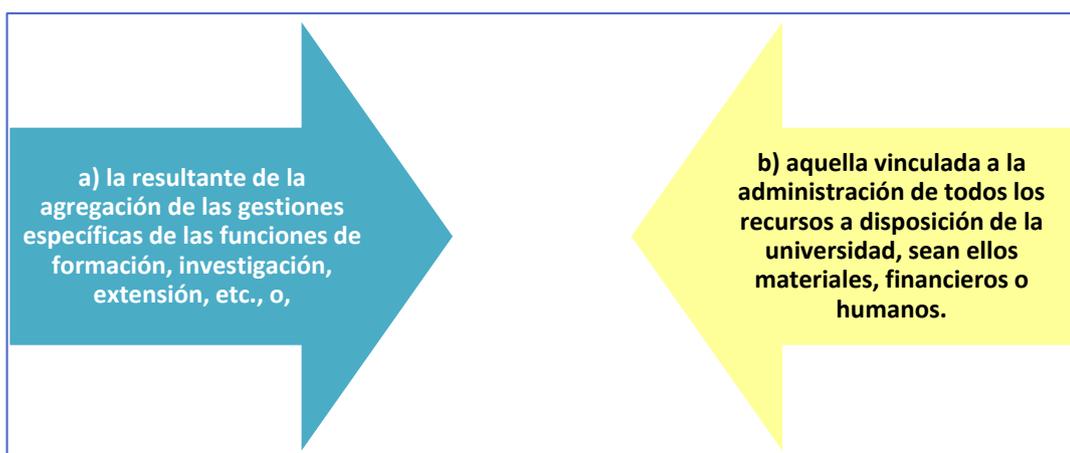
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI – Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014

2.2.3. Gestión universitaria

2.2.3.1. Definiciones

Si bien existe un cuerpo nutrido de trabajos referidos a la gestión universitaria entendida a partir de las funciones básicas de investigación, docencia o extensión, o del financiamiento de la educación superior, no es ésta la situación en lo referido a la gestión de la universidad como *organización compleja* (de Moura Castro et.al., 2000). De igual manera, las metodologías de evaluación están con frecuencia construidas sobre la base de una consideración exhaustiva y circunstanciada de cada una de esas funciones básicas, con tratamiento escaso o poco sistemático de las dimensiones vinculadas al gobierno y a la gestión de la institución como *unidad y totalidad*. Estas metodologías, cuando incorporan la gestión institucional, lo hacen como si ésta fuera una función más, reduciéndola a la problemática de lo administrativo y financiero.

Figura 24. Definiciones de gestión universitaria



Fuente: elaboración propia

En este trabajo el énfasis está puesto sobre la gestión de la universidad Ricardo Palma, en cuanto a las medidas implementadas para su inserción laboral, como complejo institucional.

Responde así a la definición de la CONEAU contenida en el documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional”: *“la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”*, cuyo objetivo básico es *“...conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas”*.

Figura 25. Evaluando la gestión universitaria



De igual manera, en este trabajo se entiende que forma parte de la gestión la responsabilidad de conducción institucional, tal como establece el mismo documento: *“la gestión institucional debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos universitarios (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la gestión administrativa, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia afuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la*

institución, etc.) y los mecanismos que aseguren la libertad de cátedra y la autonomía académica de la institución”.

Si bien la unidad de referencia es la institución como totalidad, por extensión muchas de las consideraciones, propuestas y recomendaciones son de aplicación para las unidades componentes de las universidades, sean estas facultades, departamentos, institutos, etc. El enfoque adoptado privilegia el análisis del papel y contribuciones de las posiciones de conducción institucional, tanto las autoridades máximas del nivel central como de esas unidades componentes.

Estas posiciones tienen a su cargo con diferencias en cuanto al ámbito de despliegue de sus capacidades decisorias un conjunto de tareas similares vinculadas a la definición e instrumentación de objetivos, a la asignación y manejo de recursos y a la conducción de grupos de trabajo.

De igual manera, como parte de la evaluación deben ser indagados los requerimientos y formas de desempeño propios de cada nivel y ámbito universitario para determinar sus contribuciones efectivas al logro de la misión organizacional y de la coherencia en la acción institucional.

Al considerarse la gestión de la institución como totalidad, se deja de lado lo específico a la gestión de las funciones básicas (investigación, docencia, extensión, etc.) pues es objeto de tratamiento particularizado en otros trabajos.

2.2.3.2. La Universidad como organización

Para una mejor comprensión de la Universidad y para poder realizar un acercamiento más próximo a su realidad, se hace necesario comprender su naturaleza. En este apartado trataremos de realizar un análisis de la estructura organizativa de la misma y de sus características.

Hasta el momento, nos hemos referido a la Universidad como institución educativa tal y como ha sido concebida a lo largo de su historia, sin embargo con el paso del tiempo esta se ha convertido en una mezcla de institución, empresa y agencia (Balderston, 1995). El concepto *institución* define a un grupo de personas cuyo funcionamiento viene determinado por unas normas internas prefijadas que han perdurado a lo largo del tiempo y cuyos participantes asumen adoptando un rol dentro de la misma.



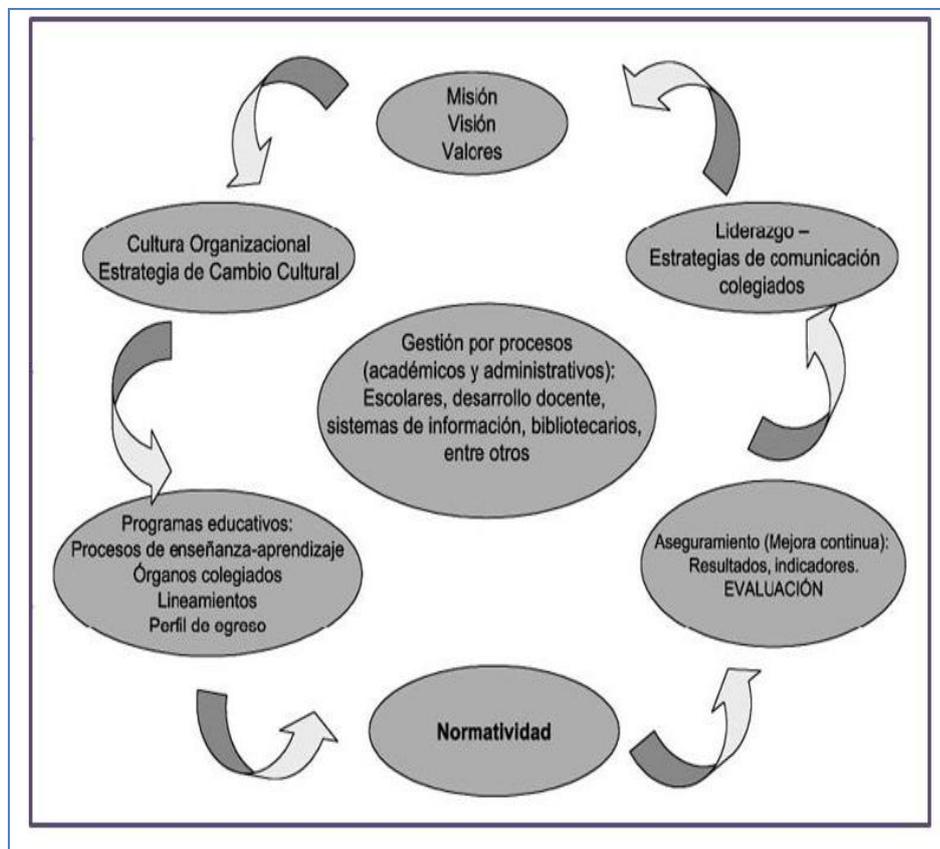
Figura 26. Universidad como organización

Es evidente que la universidad es una institución, y que como tal posee las características que definen a todas las instituciones. Llamamos institución a una agrupación de seres humanos que es capaz de pervivir a lo largo del tiempo manteniendo una serie de rasgos básicos y regulando la conducta de sus miembros.

Toda institución se rige por una serie de normas, que en la mayor parte de los casos son implícitas y que son interiorizadas por sus miembros a través de sus procesos de socialización. Junto a esas normas implícitas pueden existir otras explícitas, sistematizadas en leyes, orales o escritas, y en numerosos

reglamentos que especifican los tipos de conducta a seguir en cada una de las situaciones posibles (Bermejo, 2009, p. 71).

Figura 27. Proceso en la gestión universitaria



Boyer y Crockett (1973) también parten de la idea de Universidad como institución educativa.

Sin embargo, los autores hacen hincapié en el hecho de que la Educación Superior cuenta con unas características propias que la alejan del resto de instituciones de carácter industrial o empresarial.

Entre sus particularidades se encuentran las siguientes: la diversidad de sus estructuras, los subsistemas que la conforman, la difícil medición de la calidad de sus *productos*, su dependencia del contexto y de los cambios que se producen en el mismo.

Sin embargo, las instituciones educativas en general y la Universidad en particular, han sido estudiadas en profundidad a lo largo de la historia a través de las conocidas como *Teorías de la Organización* tanto en su vertiente más clásica, como en los modelos teóricos más actuales, siendo concebidas las instituciones educativas como organizaciones.

De esta forma se introduce una perspectiva teórica que, a pesar de proceder del mundo empresarial, se dedicará a realizar un análisis científico de las características, el funcionamiento y las prácticas realizadas en las mismas (Gairín, 2004).

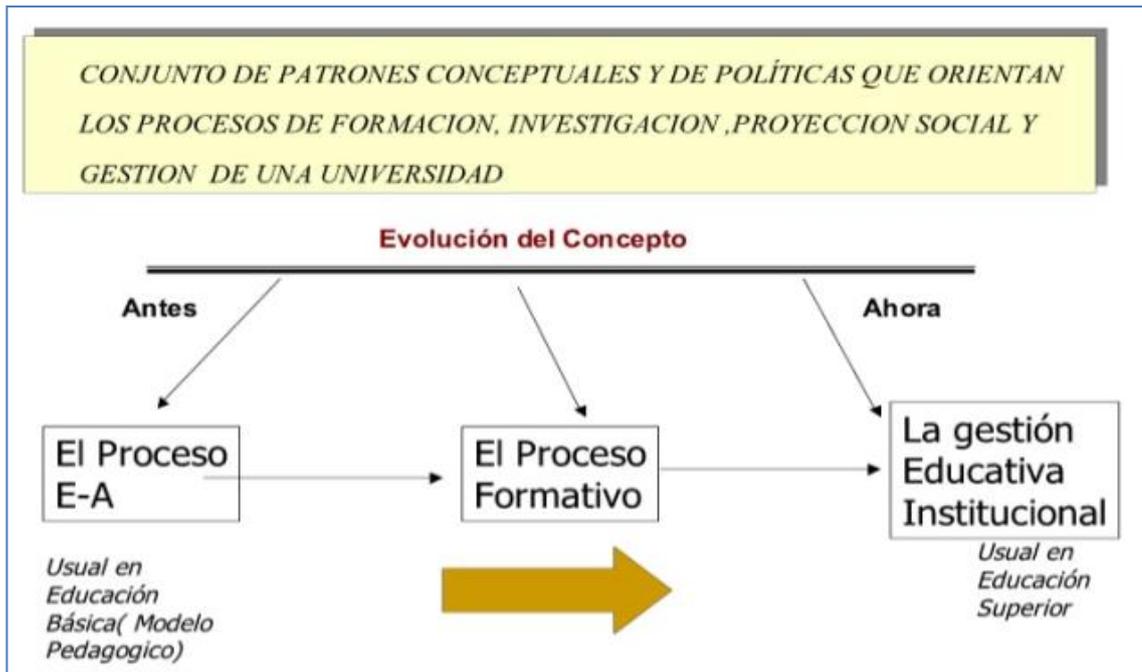


Figura 28. Modelo educativo

Las organizaciones educativas son consideradas contextos complejos en los que convergen varios elementos formando un sistema, que a la vez están emplazados en un contexto externo que presenta demandas a las que deben dar respuesta (Martín, 2000). Se trata del lugar en el que desempeñan su profesión los educadores y son clasificadas como tal “una escuela de infantil y primaria, un centro de secundaria, un centro de formación ocupacional, un centro de adultos, la Universidad...” (Teixidó & Saballs, 1997, p. 225).

Hablar en términos de organizaciones educativas conlleva a la vez hablar de sistema, como conjunto de unidades integradas que se relacionan entre sí y dependen unas de otras. Por esta razón, las perspectivas sistémicas forman parte de las teorías más actuales de la Organización, “hablar de organización supone considerar totalidades integradas por encima de totalidades aditivas; esto es, considerar realidades donde los elementos no son intercambiables entre sí, sino que mantienen una dependencia recíproca y adquieren sentido en función de un todo” (Gairín, 2004, p. 77).

A pesar de ello, no se puede pasar por alto el hecho de que la Universidad sea un tipo de organización de carácter educativo con ciertos aspectos peculiares que determinarán su funcionamiento y que la alejará tanto de las organizaciones empresariales como de las que se han considerado organizaciones educativas de forma tradicional, como son las escuelas o los centros de secundaria.

A continuación desarrollamos las ideas aquí planteadas.

2.2.3.2.1. **La Universidad y su identificación con las organizaciones educativas**

Las *Teorías de la Organización* conforman un grupo de enfoques teóricos que se encargan de estudiar el funcionamiento, la estructura y las características de las organizaciones tradicionalmente del mundo empresarial. Sin embargo, algunas vertientes de las mismas se centran en el estudio de las Organizaciones Educativas de forma diferenciada al resto de organizaciones de tipo empresa.

No podemos negar la influencia que está ejerciendo la empresa y el funcionamiento de mercado en el contexto de las organizaciones educativas, en las que se pasa a usar el conocimiento como producto, surgiendo de esta forma el valor económico del mismo.

Los inicios de dichas teorías surgen del trabajo realizado por Frederick Taylor sobre el término *administración científica* y la aplicación del concepto de organización en el entorno laboral. Se trata esta de la vertiente más clásica de la Teorías de la Organización, donde se ofrecía una visión económica de las organizaciones. Esta corriente teórica bebe también de las contribuciones que realiza Fayol sobre el tema. Tal y como argumenta **Ball (1989)**, este enfoque es llevado a las escuelas debido al afán del sistema estadounidense por la mejora de la eficacia educativa.

Gairín (2004) hace referencia a cómo en los años 50 comienza a aparecer una vertiente más actual de las Teorías Organizativas. Según comenta el autor, adoptan una visión de las organizaciones más centrada en el estudio de su complejidad, su interdependencia, diversidad, etc. Está más allá de nuestras pretensiones entrar en profundidad en este tema, ya que se sale del objeto de estudio de esta tesis doctoral, por este motivo haremos referencia únicamente a aquellos aspectos que se relacionan de manera directa con esta investigación.

Ball (1989), en su obra *La micropolítica de la escuela: Hacia una teoría de la organización escolar* subraya dos aspectos básicos de las Teorías de la Organización aplicadas al contexto educativo; el primero es que conciben el contexto escolar como “fábricas o burocracias formales” (p. 24) y el segundo es que no ofrecen información sobre el funcionamiento real y cotidiano de las escuelas, además de ocultar la realidad de su situación organizativa.

Haciendo referencia al procedimiento de creación de las organizaciones, se parte de la idea de que sus inicios se deben a la satisfacción de una demanda o necesidad.

En primer lugar, aparece la agrupación en el caos y sin orden, que poco a poco va tomando forma en estructuras organizadas con órganos dirigidos hacia la toma de decisiones.

En pocas palabras, la siguiente cita describe el proceso de surgimiento de una organización, que se puede identificar con el apartado 1 del primer capítulo, en el que se hace referencia a las universidades desde su creación hasta el momento actual.

La organización nace por tanto de la necesidad percibida por los miembros de aunar y poner en común los esfuerzos para obtener un beneficio colectivo.

Se trata de llevar a cabo acciones orientadas a la solución de problemas y situaciones concretas que se presentan como resultado de las dinámicas sociales que se dan en un momento y en un lugar determinado (contextualización) (...).

Si bien las organizaciones surgen de manera espontánea, motivadas por el intento de dar la solución a problemas concretos (y así continúan naciendo la mayor parte de las organizaciones actuales) pronto se plantea la necesidad de una progresiva consolidación de aquello que en principio surge espontáneamente.

Así se comienza a generar estructura, se establecen normas de funcionamiento, se regula la diversa participación en la toma de decisiones... es decir, aquello que en sus inicios era intangible va tomando cuerpo y va dando lugar a lo que conocemos como Organización (**Teixidó & Saballs, 1997, p. 226**).

Algo que tienen en común todas las organizaciones es que todas ellas cuentan con metas y objetivos, se trata esta de la principal razón de su existencia (**Pettinger, 1996**). Sin embargo, cuando hablamos de organizaciones educativas debemos ir más allá.

Para ello haremos referencia a las características o dimensiones que las conforman así como de los elementos que las componen.

Gairín (2004) se encarga de ello en su monografía *La organización escolar: contexto y texto de actuación* donde realiza un estudio en profundidad de las organizaciones educativas, su definición, sus características y las teorías que las fundamentan.

Figura 29. *Características y elementos de las organizaciones* (tomado de Gairín, 2004, p.77-78).

Características	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> • Interrelación de elementos diversos (materiales, personales, etc.). • Totalidad aditiva e integradora. • Instrumentalización respecto a una meta o fin. • Control constante y evaluación. • Dinamismo intra, entre y extra coordinador. • Sentido de aplicatividad, adecuación a la realidad. • Continuidad en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de personas interrelacionadas. • Delimitación de objetivos dentro del contexto ambiental. • Definición de estructuras de trabajo y de relación. • Existencia de procedimientos establecidos de actuación. • Funcionamiento de procesos autorregulativos.

Tomando en consideración la estructura de las organizaciones, podemos decir que estas se encuentran conformadas por un sistema formal y un sistema informal. En otras palabras, dentro del sistema formal se crean grupos que conforman todo un sistema de relaciones informales.

Las personas en estos grupos tendrán sus relaciones sociales específicas basadas en valores y normas no escritas que no siempre deben coincidir con el funcionamiento y el sistema de creencias y valores de la organización formal (Weinert, 1985). Sin embargo, existe en cada organización un sistema de creencias y valores de base que ayuda a determinar el rol que desempeña cada uno de los miembros en el seno de la organización y que cada persona que pertenece a la misma debe interiorizar.

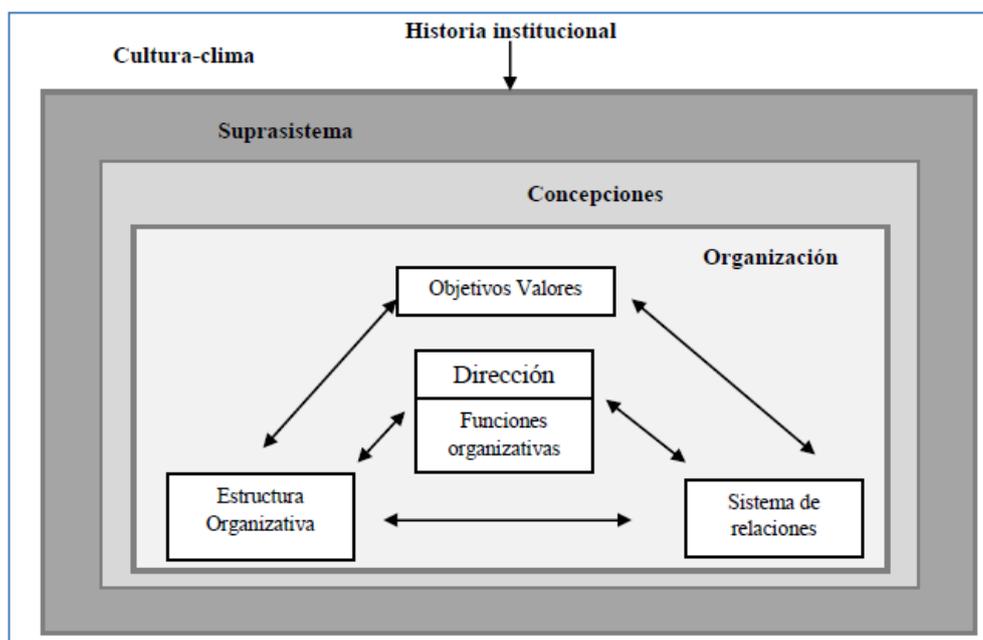
Para que este procedimiento de interiorización sea posible, es necesario que cada uno de los miembros de una institución crea en los valores que la definen (Bermejo, 2009).

Las organizaciones educativas están compuestas por unidades que se interrelacionan de forma dinámica y que funcionan de forma holística. Así lo establece Gairín (1994) y de esta manera representa de forma gráfica dichas las unidades que conforman las organizaciones educativas y su estructura. El autor establece que, a través de dicha

figura, quedan representados por un lado los elementos internos de la organización y por el otro los externos.

Podemos en la *Figura* dos dimensiones, la estática y la dinámica. A la primera de ella pertenecen los conceptos objetivos, estructura organizativa y sistema relacional de la organización. La dimensión dinámica la componen la dirección y las funciones organizativas. Los elementos externos hacen referencia a los aspectos del contexto y del entorno y que influyen sobre la misma (Gairín, 1994).

Figura 30. *Componentes de una organización* (Gairín, 1994, p.15)



Antúnez (1996) hace también referencia a los componentes de las organizaciones que se encuentran ejerciendo influencias sobre la misma. Estos son: los objetivos, la estructura, la tecnología, la cultura, los recursos y el entorno.

Hasta aquí hemos hecho referencia a lo que es una organización en general, su definición, características, elementos, proceso de formación y estructura. Partiendo de

estas ideas, en la literatura se contempla una gran similitud entre las organizaciones en general y las instituciones educativas, por lo que el término organización es asumido por dichas instituciones y será usado para la descripción de la misma.

2.2.3.2.2. Aspectos que caracterizan a la Universidad como Organización Educativa

Como hemos visto, en el apartado anterior se hace referencia a que la Universidad, a pesar de ser considerada como una organización, se desarrolla bajo unas condiciones que la diferencian de otras organizaciones educativas. En este apartado y atendiendo a las aportaciones que ofrece la literatura, mencionamos aquellos aspectos que de forma interna caracterizan a la Universidad y que determinan su funcionamiento: su autonomía, el contar con una estructura débilmente articulada, ser identificada como burocracia profesional, un sistema de relaciones basado en la micropolítica y su cultura balcanizada.

2.2.3.2.2.1. *La Autonomía Universitaria*

Uno de los aspectos fundamentales por los que la Universidad ha estado luchando a lo largo de su longeva historia es el conseguir la *Autonomía Universitaria*.

Desde sus inicios la Universidad ha ido en busca de su autonomía. En los comienzos fue a través del intento de separación tanto de la Iglesia como del Estado o el poder de príncipes y reyes (**León-Castro, 2012**) y en la actualidad lo hace tratando de alejarse de las influencias políticas y económicas que marcan su funcionamiento.

De esta forma, la independencia de las universidades se convierte en un hecho que está determinado por la *Magna Charta Universitatum* que establece que, “las universidades deben ser independientes de cualquier poder, sea este de tipo económico, político o religioso” (Barro, 2013, p. 28).



Figura 31. Autonomía universitaria

Cuando hablamos de autonomía nos referimos a la “facultad de una entidad para regirse por sí misma y actuar de forma espontánea. Jurídicamente implica la capacidad de darse normas propias para su autogobierno” (Chaves, 2002, p. 20).

De esta forma, este mismo autor establece que la Universidad cuenta con el derecho de ser autónoma, lo que conlleva el establecimiento de sus propias normas de funcionamiento, lo que “le garantiza unos ámbitos constitucionalmente reservados para tomar decisiones con amplitud de criterio” (Chaves, 2002, p. 22).



Figura 32. Magna Charta Universitatum

Como venimos diciendo, la autonomía universitaria es un principio que se ha conseguido en la Universidad actual y que se convierte en una “cuestión de eficiencia consustancial a la Universidad moderna y competente” (Barro, 2013, p. 28).

Hoy día se desarrolla de manera transversal en todo el sistema universitario como organización (López & Rando, 2002), tanto en la forma de funcionamiento de los distintos organismos universitario, de los departamentos, o en el ejercicio de las funciones del profesorado. Esta última, se pone en práctica a través de la *libertad de cátedra (academic freedom)*.

Como vemos, la autonomía se trata del rasgo por excelencia que marca el funcionamiento de la Universidad actual y que estará en la base de todos los demás

aspectos que las caracterizan. Sin embargo, atendiendo a las Teorías Organizativas **(Ball, 1989; Mintzberg, 2005; Weick, 1976),**

Las características que diferencian a la Universidad de las demás organizaciones y la convierten en una organización educativa pero con algunas peculiaridades que marcan un criterio de distinción de la misma, son:

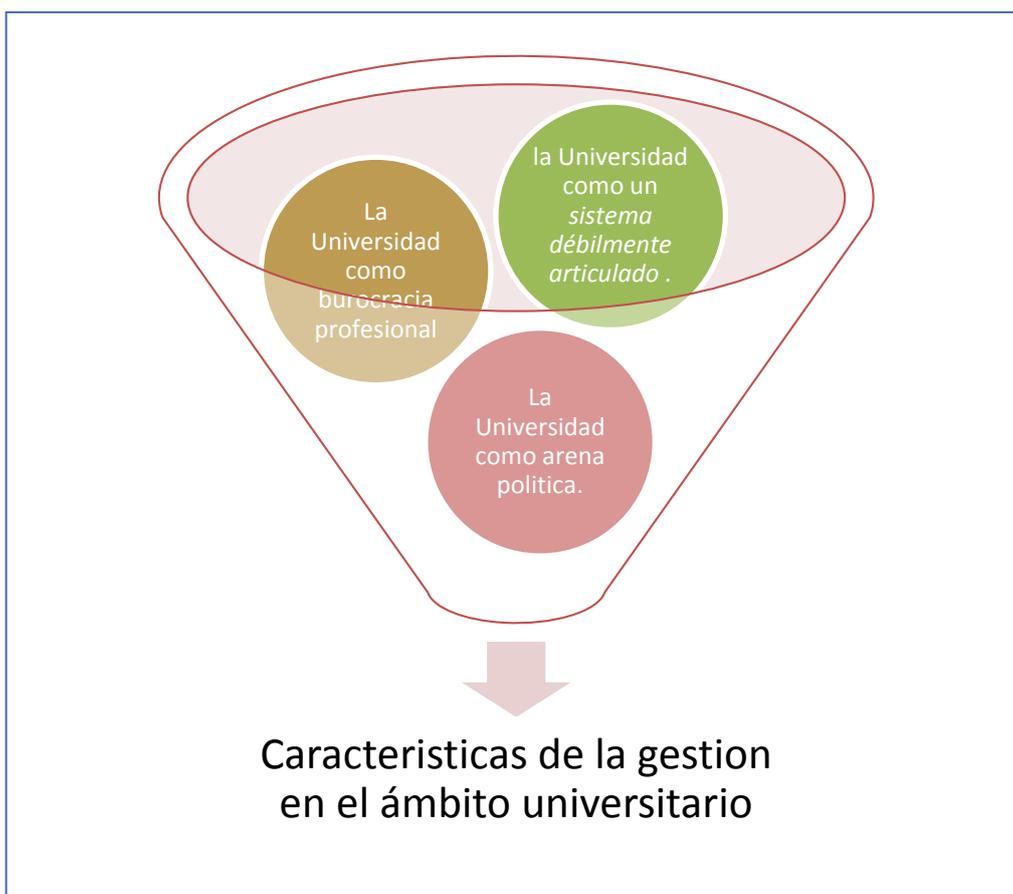


Figura 33. Características de la gestión en el ámbito universitario

Considero a la autonomía como base para que las demás se desarrollen, sin embargo, todas ellas se encuentran interrelacionadas y actúan de forma conjunta.

2.2.3.2.2. *La Universidad como estructura débilmente articulada*

La propiedad básica de las organizaciones educativas es lo que Weick (1976) llamaba *estructuras débilmente acopladas (loosely coupled system)* que se pone en evidencia a través de la falta de coordinación y ausencia de control dentro de la organización (Ball, 1989), en este caso de las organizaciones educativas.

Weick (1976) en su conocido artículo *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems* aporta una visión distinta a la tradicional cuando se habla de organización y su funcionamiento. Para ello establece que, tal y como se ha conocido de forma tradicional por las Teorías de la Organización, existen partes en las organizaciones o tipos de organizaciones cuyos procesos se encuentran fuertemente racionalizados y definidos. Sin embargo, y según establece el autor, bajo este planteamiento no se contempla el funcionamiento y la evolución de aquellas estructuras más débiles y con bajo nivel de estructuración. Partiendo de esta idea, el autor utiliza el término *loosely coupled system* para hacer referencia a aquellas estructuras organizativas conformadas por elementos independientes pero que se interrelacionan, haciendo que la organización mantenga su identidad.

De esta forma, los elementos que componen una organización se pueden encontrar momentáneamente unidos por aspectos funcionales, pero existirán las barreras que estarán determinadas por la identidad e independencia de las partes.

La idea de la distinción entre la estructura formal dentro de las organizaciones defendida de manera tradicional por las Teorías de la Organización y los aspectos no formales desarrollados en las mismas, aparece desarrollada por **Meyer y Rowan (1977)** quienes llaman a estos aspectos no formales, actividades diarias (*day-to-day work activities*). Los autores apuestan por ir más allá de esas meras estructuras formales que, según

comentan, se deben desarrollar y se unen a **Weick (1976)** haciendo referencia a las *estructuras débilmente acopladas* y a lo que estas implican.

De esta misma forma, **López y Rando (2002)** comentan cómo la estructura universitaria se relaciona con “cada una de las características que **Weick (1976)** advertía de las estructuras débilmente acopladas” (p.578) como son la ambigüedad de metas, la ausencia de mecanismos efectivo de control y el alto nivel de autonomía. Y de esta forma lo desarrollan en su artículo *Condiciones Organizativas de la Enseñanza en la Universidad*, haciendo referencia a que la ambigüedad de metas se caracteriza por la falta de cohesión dentro de la organización (hablan de fuerza centrífuga en lugar de centrípeta).

La falta de mecanismos de control, **según Ball (1989)** es propia de las escuelas, las cuales “albergan estrategias de control diversas y contradictorias” (p. 25). Sin embargo, también se pone en evidencia en las universidades, ya que la organización a nivel interno no realiza ningún tipo de control, hecho que se ve reforzado por la cultura organizativa y por la preocupación por mantener a la vida académica apartada de lo que los autores comentan como *miradas molestas* (**López & Rando 2002, p. 579**). A la autonomía universitaria y sus funciones, se ha hecho referencia previamente.

Sin embargo, un aspecto a tener en cuenta, es que las estructuras universitarias son tan cambiantes como el entorno en el que se encuentran (**Pilbeam, 2009**) y por tanto, no debemos cerrar la puerta a nuevas formas de organización interna de las instituciones universitarias, a pesar de que, como acabamos de ver, en la literatura existe cierto acuerdo para establecer estas como características básicas de la Universidad.

2.2.3.2.2.3. *La Universidad como burocracia profesional*

La influencia de la burocracia en el funcionamiento de las organizaciones escolares es un hecho. De esta forma encontramos a autores como **Balderston (1995)** que alude a que las universidades se caracterizan por su complejidad y por su alto nivel de burocratización y como **Bidwell (1965)** quien establece que las escuelas se identifican con las burocracias profesionales debido a la naturaleza de sus estructuras y de los procesos que en ellas se llevan a cabo.

El diseño organizativo de la universidad moderna responde a un modelo de *burocracia profesional mixta* hablando en sentido *minsberiano*. Es decir, a la burocracia profesional propia de una institución que crea conocimiento, se le añaden unos servicios profesionales que, dada su importancia, variedad y tamaño, encajan con un diseño que responde a una burocracia maquinal dirigida por un gerente (Solé & Llinàs-Audet, 2011, p. 20).

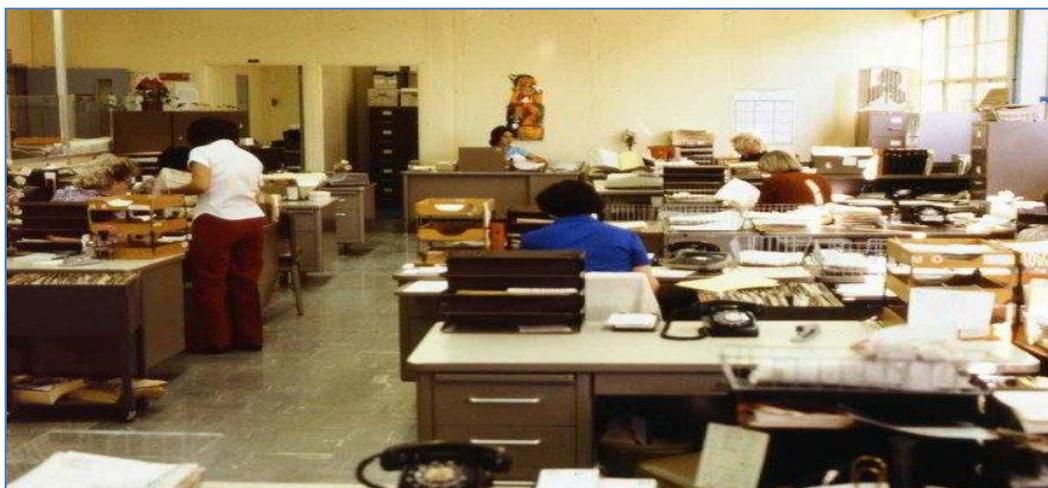


Figura 34. Burocracia educativa

De esta forma y atendiendo a lo tipos de configuración estructural que establece Mintzberg (2005) para clasificar a las organizaciones, la estructura de la Universidad se define como una *burocracia profesional* (Clark, 1995; Lillis, 2006; Solé & Llinàs-

Audet, 2011; Zabalza, 2000). Para comprender mejor qué caracteriza a la *burocracia profesional*, nos remitimos a la misma. Según Mintzberg (2005), el principal mecanismo de coordinación de este tipo de estructuras consiste en la normalización de las habilidades y la descentralización tanto vertical como horizontal. El autor también comenta que las *burocracias profesionales* son propias tanto de los sistemas relacionados con la educación como de otras organizaciones, todas ellas caracterizadas por el alto nivel de formación de sus empleados y el alto grado de autonomía en el trabajo de los profesionales que las conforman.

La configuración estructural denominada ocasionalmente burocracia profesional, frecuentemente en universidades, hospitales generales, centros escolares, empresas de contabilidad pública, agencias de asistencia social y empresas de producción artesanal”.

Todas cuentan con las habilidades y los conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar; todas producen productos y servicios normativos (Mintzberg, 2005, p. 393).

Como vemos, fruto de todas estas formas de funcionamiento que vienen determinadas por el carácter de *burocracias profesionales* que adquiere la Universidad, deriva el inmovilismo y la poca capacidad de cambio que tiene la institución. Esto se debe a “la característica de los modelos burocráticos: no entrar a discutir el fondo de las cosas sino su forma (que las cosas se hagan siguiendo la normativa de formularios y tiempos preestablecido)” (Zabalza, 2000, p. 63) y ante este panorama, comenta el autor, se hace difícil pensar en una proceso de mejora cualitativo.

2.2.3.2.2.4. La Universidad como arena política

Existen autores que establecen que los conflictos, las relaciones de poder y la *micropolítica* son propios de las organizaciones sociales y educativas, Considero las

escuelas, al igual que prácticamente todas las organizaciones sociales, campos de lucha, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas. Juzgo esencial, si queremos comprender la naturaleza de las escuelas como organizaciones, lograr una comprensión de tales conflictos (Ball, 1989, p. 35).



Figura 35. Universidad arena política

El poder y la *micropolítica* en las organizaciones educativas son entendidas como un “espacio de confrontación donde los participantes ponen en juego sus intereses y concepciones a través de diferentes estrategias como la negociación, la persuasión, el manejo selectivo de la información, la creación de alianzas y coaliciones o el establecimiento de acuerdos y compromisos” (López, Sánchez, Murillo, Altopiedi & Lavié, 2007, p. 198). De esta forma, la *micropolítica* se define como una serie de estrategias de poder de las que hacen uso los miembros de las organizaciones educativas para defender y llevar a cabo sus intereses (Hoyle, 1982). También Ball (1989) hace referencia al término, estableciendo que este se relaciona con tres esferas de la actividad

organizativa, "los intereses de los actores", "el mantenimiento del control de la organización" y "los conflictos alrededor de la política en términos generales" (p.35).

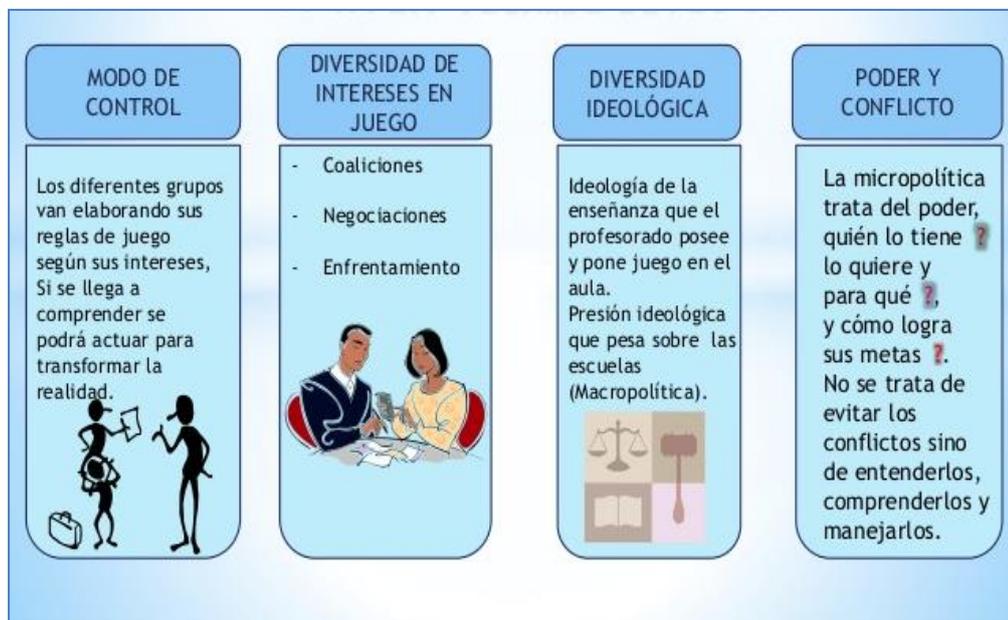


Figura 36. Micropolítica

Entre las características de las organizaciones consideradas *arenas políticas* se encuentra el hecho de que estas dependen de las alianzas que se produzcan entre los participantes (Ball, 1989) y el hecho de que existen dificultades para establecer metas u objetivos comunes dentro de la institución. Tal y como establece Mintzberg (1992), “en el mejor de los casos, consiguen cumplir algunos objetivos de forma secuencial o quizá satisfacer determinadas restricciones; y en el peor, quedan inmovilizadas, incapaces de perseguir objetivo alguno” (p. 491) y es ahí donde cobra importancia la cultura del centro de la que se hablará más adelante.

La Universidad se caracteriza por la conflictividad que presentan sus estructuras y por las relaciones de poder. Este hecho, junto al que la Universidad sea identificada con una *estructura débilmente acoplada*, como ha sido comentado previamente, va a dar lugar a que exista una lucha constante por la influencia social y haya gran interés en la

creación de grupos de poder. Por estas razones, podemos decir que el contexto de la Universidad se identifica con la *arena política* (*political arena*) según la definición que Mintzberg (1992) realiza del mismo.

Como podemos observar, la Universidad concebida como *arena política* se caracteriza por la existencia de relaciones de poder y por el rol que juegan los académicos frente a las mismas. Este tipo de micropolítica y relaciones de poder es la *cultura* en la que se desarrollan y conviven los docentes e investigadores universitarios. Como hemos comentado previamente, se trata de un proceso que retroalimenta y así perdura a lo largo del tiempo, ya que es una dinámica en la que se forman los docentes e investigadores que llevan a la organización y que con su práctica la mantienen, por lo que podemos decir que se aculturizan. En palabras de Bermejo (2009), “en una institución determinada cada sujeto asume uno o varios roles y logra consolidar un lugar propio o estatus, y de este modo construye su identidad como miembro perteneciente a esta institución” (p. 72)

Por otra parte, Zabalza (2000) relaciona las estructuras de poder con la dinámica que existen en los departamentos y con las relaciones interpersonales que se producen en los mismos. De esta forma el autor establece cómo, según la forma en la que se utilicen las fuerzas de las influencias de poder, los departamentos pueden convertirse en lugares positivos orientados hacia la colaboración o pueden tomar un significado más negativo, vinculado a la competencia. Según el autor, hay una tendencia a esta segunda forma de hacer en los departamentos actuales.



Figura 37. Relaciones de poder y el rol que juegan los academicos

Lo que sucede en este contexto es que los departamentos pueden convertirse en auténticos nichos de seguridad personal basada en el apoyo mutuo y la colaboración. O pueden desviarse hacia núcleos de conflictos constantes y mutuamente agresivos donde se emplean las peores armas (porque vienen marcadas por un incremento de la emocionalidad y un deterioro de la racionalidad) para *destruir* al contrario (...). Esto es, pueden funcionar (desarrollar una dinámica de) como espacios de colegialidad o como espacios de competencia.

Lo que está sucediendo hoy día en muchos departamentos es justamente esta segunda situación: grupos divididos y enfrentados con tintes de radicalidad y enemistad que supera el mero conflicto de perspectivas o enfoques profesionales. (...) Ninguna operatividad y, menos aún, calidad en las actuaciones puede esperarse de un departamento en esas condiciones. ¿Quién podría hablar, en esas circunstancias, de los

Departamentos como comunidades saludables y, menos aún, como comunidades que aprenden? **Zabalza, 2000, p. 53**).

2.2.3.2.2.5. La cultura organizativa de la Universidad

En este contexto y ante estas circunstancias, cobra mucha importancia el carácter *ideológico* de las organizaciones vinculado a la elaboración de las políticas y los procesos de toma de decisiones tal y como subraya Ball (1989). Por esta razón, la cultura de una organización educativa y el entramado ideológico que la fundamenta son vitales en las organizaciones educativas como la Universidad, caracterizadas por su alto nivel de autonomía, por contar con una *estructura débilmente acoplada*, por considerarse *burocracias profesionalizadas* y por estar sobre una arena política caracterizada por relaciones de poder y *micropolítica*. Pero ¿qué es la cultura organizativa?

Existe gran cantidad de definiciones del término cultura organizativa, como ejemplo la que facilita **Batanaz (2003)** defendiendo que la cultura es “un constructo social del que nos servimos quienes nos hallamos inmersos en ella para tratar de entenderla. En último término, el concepto de cultura se construye en función de experiencias, intereses, aprendizajes e ideologías diferentes y personales” (p. 164). Sin embargo, el autor va más allá de la definición general y en su estudio nos ofrece su concepción del concepto de *cultura de la organización*, que, según comenta, procede del campo de estudio de la gestión empresarial en la década de los setenta.



Figura 38. La universidad y su cultura organizativa

Haciendo referencia a las funciones que desempeña la cultura organizativa dentro de las organizaciones y para una mejor comprensión de las mismas, **Batanaz (2003)** ofrece un listado de las mismas: *función integradora*, *identificadora* y *socializadora* (adaptación al sistema de valores de la organización, considerándose miembros de la misma); *como mecanismo epistemológico* (como forma de comprender la vida dentro de la organización); *función adaptativa* (en casos de problemas de adaptación al medio del grupo); *función legitimadora* (aporta el sentido y las metas a la organización); *función instrumental* (relacionada con la gestión de la organización y consecución de recursos); *función controladora* (con la creación de normas de funcionamiento e interrelación entre los miembros) y *función motivadora* (motivando a los miembros para que se sientan implicados con los objetivos de la organización).

Una vez realizada la definición del concepto y establecidas sus funciones, debemos hacer referencia al concepto vinculado al contexto universitario, objetivo del estudio. Por ello, podemos decir que el aspecto fundamental sobre el que descansa la *cultura organizativa* en este contexto es el principio de *Autonomía Universitaria* que hemos

descrito como primera característica. Tanto es así, que uno de los aspectos más relevantes que caracteriza la cultura universitaria es el trabajo autónomo que predica, lo que fomenta una cultura individualista que desemboca en una falta de cohesión entre las distintas estructuras universitarias, como por ejemplo los departamentos.

Partiendo de estas características de la cultura organizativa, Ballester, Grande, **Mompó y Pemoff (1996)** afirman que nos encontramos ante el concepto de *cultura balcanizada* de Hargreaves, donde los individuos son entes aislados, que no se identifican con el entorno al que pertenecen y cuyas relaciones se basan en la búsqueda de relaciones de influencia y poder.

De esta forma se puede observar la importancia que cobra la cultura institucional en los departamentos, unidades mínimas de organización dentro del entorno universitario y que se caracterizan por los aspectos previamente mencionados. La importancia de la cultura institucional se convertirá en el elemento que sirve de cohesión en la organización y de integración de sus elementos (**Sánchez & López, 2003**) y por tanto una de sus funciones primordiales será la de actuar de unión de los individuos que conforman el sistema universitario en todas las subunidades que lo componen.

Aunque debemos puntualizar que, tal y como pone en evidencia Hermanowicz (2005) en su investigación, la cultura departamental es muy diversa ya que está determinada por los factores contextuales. Por lo que, aunque hablemos del funcionamiento de la cultura en las universidades como organizaciones educativas, no debemos caer en el error de la generalización.

Un último aspecto que se debe poner de manifiesto sobre este tema es el hecho de que la cultura de una determinada organización y el clima que se desarrolla en la misma son dos realidades que van unidas y se desarrollan al mismo tiempo (Gairín, 2004; Martín, 2000). De esta forma, la cultura funciona como *generadora de acciones* (Bolívar; 2000)

y el clima funciona de impulso para el cambio y resulta determinante en los procesos de gestión (Martín, 2000).

2.2.3.3. La gestión de la institución

Los términos “gestión institucional” fijan la atención sobre un concepto - “institución” que supera la noción de organización para centrar el análisis en normas, reglas, expectativas de comportamiento, sistemas de gratificación, mecanismos de articulación social, sentidos, identidades, etc.

La consideración de la universidad como institución tiene un carácter particularmente crítico para el análisis y la evaluación de la gestión. La universidad es un universo simbólico, con mitos que contribuyen a otorgar sentido a la realidad, pero que a la vez la construyen y la cristalizan, gobernando el pensamiento y estructurando la vida cotidiana (Clark, 1991, Weick, 2000). Este universo simbólico se va conformando a lo largo de la historia institucional, está cargado emocionalmente y brinda comprensión a la acción.

Su centralidad depende de su capacidad para afirmar la identidad de la universidad y la de sus miembros. Sus componentes determinan los criterios que se utilizan para ganar legitimidad (de sus formas y estilos de gobierno, de los principios constitutivos de la organización, de sus políticas centrales, de sus acciones) y para medir su éxito. Es este universo el que confiere unidad a una realidad institucional por demás diversa y, a veces, dispersa. La gestión está inmersa en estos atributos institucionales: los convalida, los modifica y resulta determinada por ellos.

Las universidades, tanto para ser fieles al sentido que les es acordado históricamente como por este requerimiento institucional de unidad, deben ser "universidades", más allá de la multiplicidad de disciplinas, orientaciones, actividades y funciones. Es decir,

debe distinguirse entre la “polifuncionalidad” creciente de la institución universitaria, y la unidad de sentido que la debe gobernar para evitar los riesgos del oportunismo institucional, para superar las fuerzas centrífugas que pueden desencadenarse y para hacer uso productivo de la interacción entre disciplinas y actividades en el marco de la diversidad.

Por consiguiente, un papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca. En consecuencia, la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

2.2.3.4. La gestión como gobierno y como administración

Pueden identificarse tres conceptualizaciones convencionales de la gestión, no conflictivas pero que difieren en la cobertura temática:

Una estrecha, referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales.

La gestión se asimila al manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo.

Esta perspectiva tiende a reducir el análisis a las *funciones administrativas clásicas*: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean estos financieros, materiales o

humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales. Se corresponde con lo que la literatura especializada entiende por “management”.

Otra perspectiva incorpora las dimensiones vinculadas al *gobierno*, entendiendo por tal el despliegue de la capacidad para:

Esta definición supera la delimitación formal de atribuciones a los órganos máximos de la institución ya que comprende los comportamientos y decisiones efectivas que se adoptan como consecuencia de esas atribuciones. Se corresponde así con la noción de “governance” o gobernancia de la literatura sobre teoría de la organización.

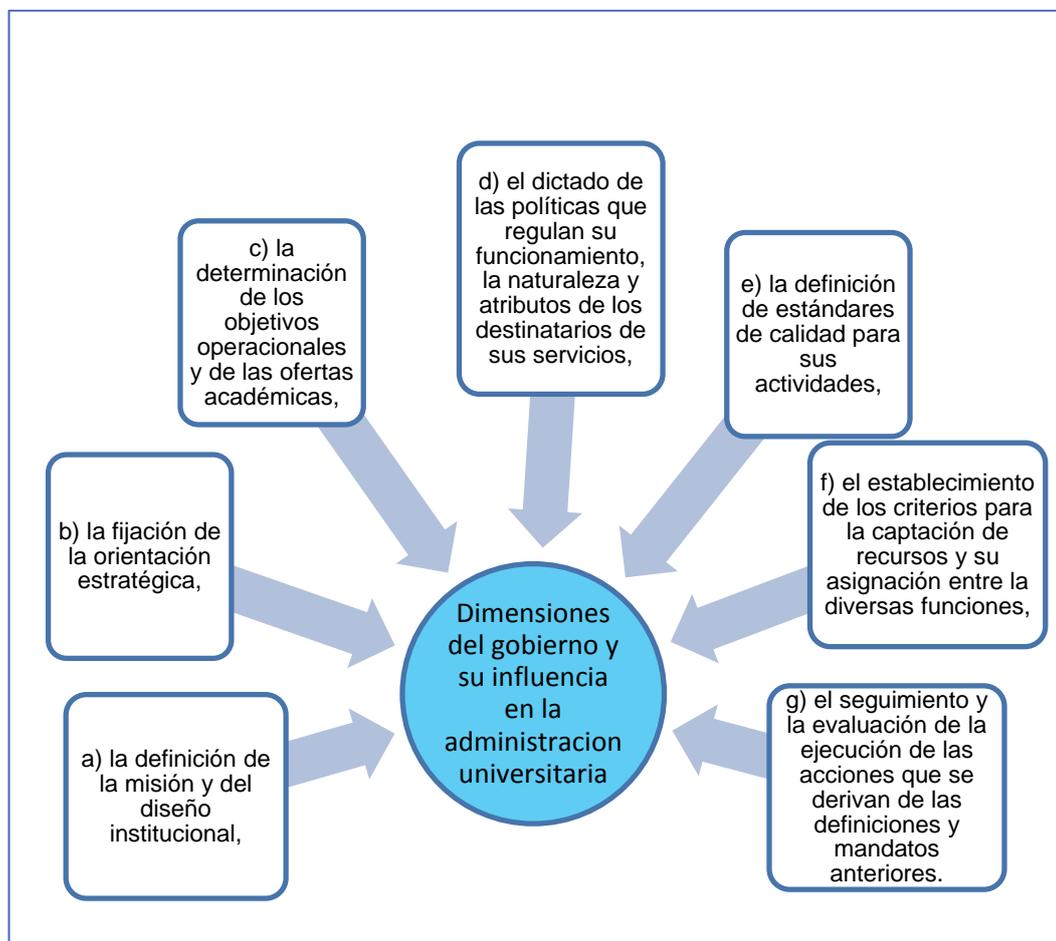


Figura 39. Dimensiones del gobierno y su influencia en la administración

Esta noción se expande cuando se introduce la idea de *governabilidad*, expresión de la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo.

El análisis trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas: dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados.

Su propósito es identificar los factores intervinientes para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encauzar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria. Comprende la capacidad para establecer compromisos creíbles, para generar confianza en las políticas adoptadas y para reducir la incertidumbre derivada de los comportamientos oportunistas de los **actores (Masten, 2000)**.

La concepción que se adopta en este trabajo incorpora como cuestiones propias de la “gestión institucional” tanto el *gobierno* como la *administración*. Incluye lo referido al sentido y a la orientación del conjunto institucional. Incorpora el análisis de la formulación, la sanción y la preservación de las normas formales y de las reglas de comportamiento.

Comprende los procesos de implementación de decisiones políticas y de adquisición, asignación y administración de recursos, con su consiguiente control operacional. Abarca el mantenimiento del clima y de la cultura organizacional. Incluye al conjunto de *condiciones* para el desempeño de las funciones básicas de la universidad, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce.

Entiende que la eficiencia administrativa debe seguir a una buena definición de políticas institucionales, a la vez que sostiene que un buen gobierno institucional sólo se consolida en el largo plazo si se apoya en una buena gestión administrativa.

Por consiguiente, se entiende que la gobernabilidad va mucho más allá de la participación y de la distribución del poder, como afirman algunos autores, para referirse básicamente a los resultados y consecuencias de la participación y de la movilización de los recursos de poder (Albornoz, 1996).

De igual manera, la concepción adoptada atiende a la problemática de la *gobernabilidad* que se expresa en:

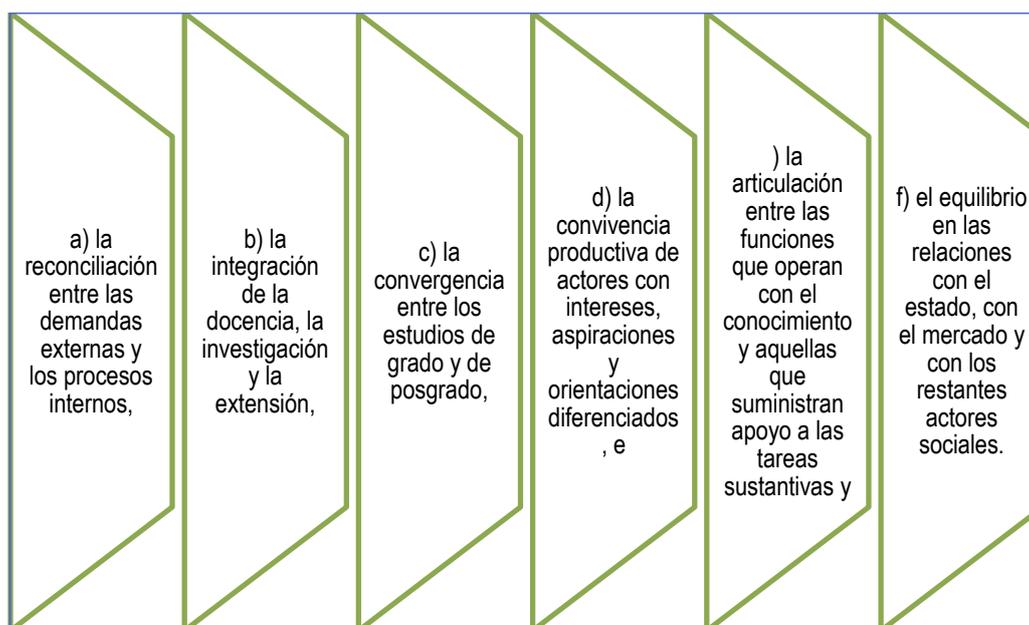


Figura 40. Problemática de la gobernabilidad

En varias secciones se discute el carácter mutuamente determinante de estas cuestiones. Aun cuando analítica y normativamente se las deba considerar en forma particular, la atención se centra en las interacciones recíprocas y en los condicionamientos operantes.

El criterio de deseabilidad a que esta concepción responde es que la gestión debe apuntar a construir la identidad institucional, a preservar su legitimidad, a asegurar la calidad de las actividades que se llevan a cabo y de sus productos, a la eficiencia en el uso de los recursos y a proteger la sostenibilidad institucional.

2.2.3.5. La especificidad de la gestión universitaria

Se anticipa que esta concepción de la gestión universitaria plantea a la

Actividad de evaluación problemas analíticos y metodológicos difíciles de superar:

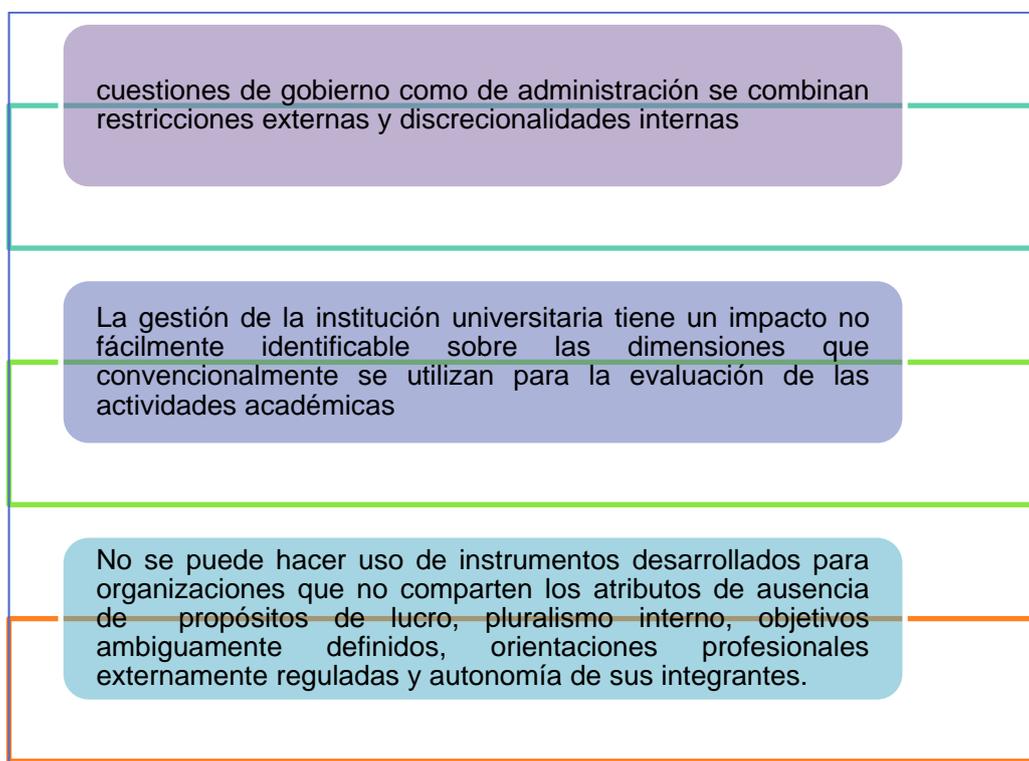


Figura 41. Evaluación problemas analíticos y metodológicos difíciles

Tanto en las cuestiones de gobierno como de administración se combinan restricciones externas y discrecionalidades internas. Si bien las universidades tienen capacidades de decisión sobre aspectos extremadamente relevantes vinculados a su misión, actividades y relacionamientos, están sujetas a regímenes normativos que limitan su

discrecionalidad y regulan su estructura y funcionamiento, sus relaciones con la autoridad de política universitaria y su régimen administrativo. Además, dependen fuertemente de políticas y decisiones de financiamiento adoptadas en otras instancias de gobierno,

La gestión de la institución universitaria tiene un impacto no fácilmente identificable sobre las dimensiones que convencionalmente se utilizan para la evaluación de las actividades académicas, como ser el avance científico producido o la formación resultante. Brinda el marco para la labor de investigación o docencia, por lo que ese impacto no es directo, sino que debe ser reconstruido por medio de inferencias,

No se puede hacer uso de instrumentos desarrollados para organizaciones que no comparten los atributos de ausencia de propósitos de lucro, pluralismo interno, objetivos ambiguamente definidos, orientaciones profesionales externamente reguladas y autonomía de sus integrantes. Esta es una gestión que, por la presencia y relevancia de los aspectos elusivos del liderazgo, del reconocimiento de los pares y de la participación extendida, difiere de aquella que se desarrolla en contextos organizacionales jerárquicos, con resultados medibles en el corto plazo y con indicadores de performance fácilmente cuantificables.

2.2.3.6. El análisis de la gestión

Otra cuestión que merece señalarse se refiere a la dimensión temporal de la gestión. Con propósitos expositivos puede realizarse una simplificación conceptual diferenciando una aproximación estática y un abordaje dinámico.

El **análisis estático** atiende a los diseños y a las estructuras, a los stocks de normas, de regulaciones y de procedimientos, a las disposiciones estatutarias, a los sistemas de información, a las dotaciones de recursos, etc.

Es decir, concentra su atención sobre los medios institucionales y sobre los marcos que constituyen la infraestructura de la gestión, así como sobre los insumos utilizados, los mecanismos establecidos y las condiciones de la acción.

Identifica decisiones críticas y examina sus consecuencias. Utiliza coeficientes para la formulación de juicios, los que recurren a una “estática comparativa” para determinar direcciones, tendencias, logros y déficits,

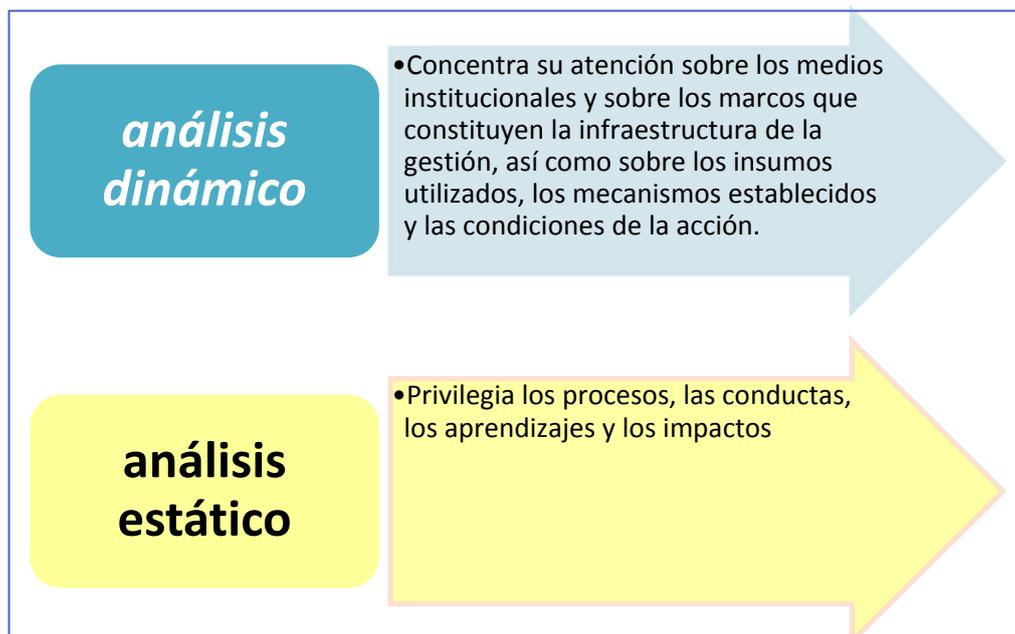


Figura 42. Análisis de la gestión

El **análisis dinámico** privilegia los procesos, las conductas, los aprendizajes y los impactos. La gestión como proceso es una confrontación permanente con tensiones

entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior por las actividades, disciplinas, ámbitos académicos, claustros, etc., entre la problemática interna y la atención de las demandas y expectativas externas, entre la visión estratégica y la atención de la cotidianidad institucional, entre las aspiraciones y los recursos efectivamente disponibles, entre las exigencias participativas y la vigencia de las jerarquías, etc..

Estos dos enfoques tienen una utilidad particular. La consideración estática sirve a los propósitos de contar con una caracterización institucional. Es un primer paso exploratorio para guiar la indagación y para alimentar el análisis.

Es indispensable como punto de partida para la recolección de la información que debe sustentar partes esenciales de la evaluación. Pero toda institución adquiere sentido en el tiempo: toda institución es historia y construcción de historia, es anticipo del futuro y es la consolidación de comportamientos que siempre son apuestas con respecto al futuro.

Por consiguiente, el análisis de la gestión tiene como requisito la disponibilidad de información longitudinal, el seguimiento de procesos, la identificación de hitos institucionales, etc. Todo ello hace que el análisis sea particularmente complejo, pero su realización es lo que permite apreciar las verdaderas contribuciones de la gestión.

2.2.3.7. Los procesos de gestión en el contexto universitario

Tal y como se ha desarrollado en el primer capítulo, desde su nacimiento las universidades han ido cambiando y adaptándose a los nuevos modelos sociales y han ido variando su funcionamiento a lo largo del tiempo. **Gibbons et al. (1994)** hacen referencia a los cambios relacionados con el desarrollo organizativo de la Universidad

moderna, es ahí donde subrayan el carácter administrativo que toman las facultades en el nuevo concepto de Universidad, dejando atrás su concepción más tradicional de *centros intelectuales* tal y como los denominan los autores.

Estos hechos que están influenciando el sistema de Educación Superior han producido cambios a nivel de institucional y organizativo dentro de las universidades, para lo que este autor comenta que resultan necesarios nuevos modelos de gestión universitaria más efectivos. De esta forma, se hace evidente la relevancia del estudio de los procesos de gestión y de la gobernanza en el contexto universitario.

Por tanto, una vez hemos descrito la concepción de la Universidad como organización educativa y las características que la definen, debemos abarcar el tema de los procesos de gestión en los entornos educativos y de forma concreta, en el ámbito universitario.

Tal y como venimos defendiendo, las instituciones de Educación Superior se encuentran siempre bajo la presión de convertirse en más efectivas y eficientes.

Para ello, se trata de adoptar nuevas formas de hacer gestión para adaptarse a las necesidades y aumentar su eficiencia como organizaciones a través de las estrategias de gobierno (Birnbaum, 2000). Ante este panorama, el desarrollo y la defensa de nuevas estrategias de gestión se incrementan, adoptando nuevos estilos más productivos para el entorno. Bajo estas circunstancias, el tema de la gestión y gobierno de las organizaciones en nuestro caso, de la Universidad como organización educativa, se convierte en un tema novedoso y puntero en la investigación educativa.

En la literatura de las últimas décadas, los procesos de gobierno y de gestión en la Universidad son concebidos como aspectos clave para llevar a la práctica “cualquier iniciativa de cambio o innovación institucional, el establecimiento de las líneas programáticas de la institución, para velar por su función social y, garantizar ante cualquier otro organismo su autonomía” (Castro, 2011, p. 37), así como también para la mejora de la calidad de las universidades (Barro, 2013).

Sin embargo, debemos tener en cuenta el cambio que sufre el modelo de gestión actual, que se relaciona con el proceso de influencia que tiene el contexto en la Universidad.

Por ello, la gestión universitaria sufre una serie de cambios que se derivan de los acontecimientos externos a la Universidad de tipo social, político y económico, como pueden ser la globalización, la crisis económica, la entrada en la sociedad del conocimiento, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, etc. y de acontecimientos que surgen en el entorno universitario como son el proceso de internacionalización y la convergencia europea, entre otros (Castro, 2011).

Para comprender todo ello, trataremos de aclarar los términos a usar, para posteriormente poner sobre la mesa los fundamentos explicativos de las formas de gobernanza y gestión que caracterizan el funcionamiento universitario en la actualidad.

2.2.3.7.1. Tratando de desentrañar la madeja: dando sentido a la tríada gobernanza, gestión y liderazgo

La literatura relativa al sistema de gobierno de las universidades hace referencia a los términos *gobernanza, gestión, liderazgo, administración y dirección*.

En esta investigación, dichos conceptos son fundamentales para comprender los cimientos que sustentan la forma en la que se gestionan y organizan los centros universitarios, por este motivo, el objetivo de este apartado es ofrecer una visión general de los mismos, analizando las relaciones que existen entre ambos. De esta forma se sientan las bases para el análisis del rol de las personas que ejecutan la gestión en el contexto universitario, objetivo principal de esta tesis doctoral.

a. El concepto de gobernanza universitaria

Bargh, Scott y Smith (1996) dedican su monografía de referencia *Governing Universities: Changing the Culture?* al estudio en profundidad de los procesos de gestión universitarios, haciendo mención, entre otras cosas, a su evolución a lo largo de la historia.

En ella, los autores nos llevan a reflexionar sobre los procesos de gobernanza universitaria que se ven influidos por los cambios que se producen en el contexto y entre los que encontramos hoy día como son las influencias de las fuerzas del mercado y la masificación de la Educación Superior.

Los autores subrayan que, uno de los principales mecanismos que influyen en el funcionamiento de la gobernanza es la gestión y los procesos de influencia del contexto, donde el liderazgo tiene mucho que decir.

Se pone en evidencia la gobernanza como base del ejercicio de las tareas administrativas en una institución (**Watson & Huxley, 2009**) y como punto intermedio o de encuentro entre el modelo académico (*academic model*) y el modelo de gestión (*management model*), basado en la toma de decisiones de tipo profesional (**Castro & Tomás, 2011**,

p. 292). En pocas palabras, la gobernanza universitaria responde a las preguntas sobre quién se encarga de decidir qué y cuándo (Mora & Vieira, 2007).

Trakman (2008) a través de su investigación, intenta realizar una taxonomía y establece que podemos encontrar cinco modelos de gobernanza universitaria, cada uno con sus peculiaridades. A pesar de ello, el autor subraya la necesidad de avanzar en la gobernanza y crear un nuevo modelo, para lo que se hace necesario un análisis de los que la institución ha sido, es y en lo que se quiere convertir.

A continuación hacemos referencia a las formas de gobernanza desarrolladas por el autor:

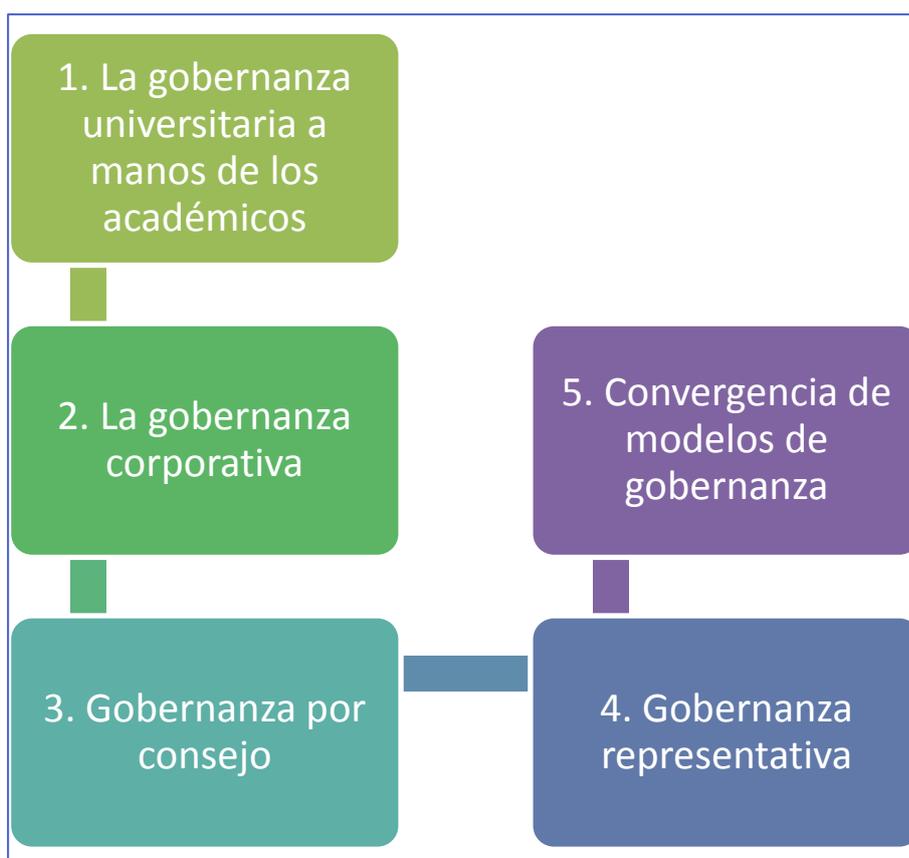


Figura 43. Formas de gobernanza

- 1. La gobernanza universitaria a manos de los académicos (*university governance by academic staff*):** Se trata del modelo más tradicional y que se relaciona con una gobernanza de tipo colegiado ya que son los propios académicos los que se encuentran al frente del gobierno de la institución.

- 2. La gobernanza corporativa (*corporate governance*):** Es el que más predomina en la Universidad hoy día. Se centra en la responsabilidad fiscal y de gestión por aquellos que se encuentran al cargo de la misma. Está basada en el modelo de Universidad orientada a la empresa. Establece que aquellos que ejercen los cargos de gestión deben ser profesionales específicamente formados para ello para que sean capaces de desempeñar una gestión eficaz.

- 3. Gobernanza por consejo (*trustee governance*):** Es una forma de gobernanza que se basa en la existencia de un consejo o administrado legal que trabaja en representación de los beneficiarios.

- 4. Gobernanza representativa (*stakeholders governance*):** Está relacionada con la gobernanza representativa, implica una gobernanza compartida entre los miembros implicados: estudiantes, académicos, personal, administrativos, gestores, etc., con muchos representantes y no limitada a los académicos. Encuentra problemas con quién desempeña la mayor autoridad.

- 5. Convergencia de modelos de gobernanza (*amalgam models of governance*):** El autor establece que es un modelo que implica una novedad en la gobernanza universitaria ya que combina formas de hacer de los modelos anteriores.

El autor establece que el éxito de un buen sistema de gobernanza depende de que las personas que se encuentren al frente de los mismos sepan ver cuáles son los modelos que funcionan y los que no.

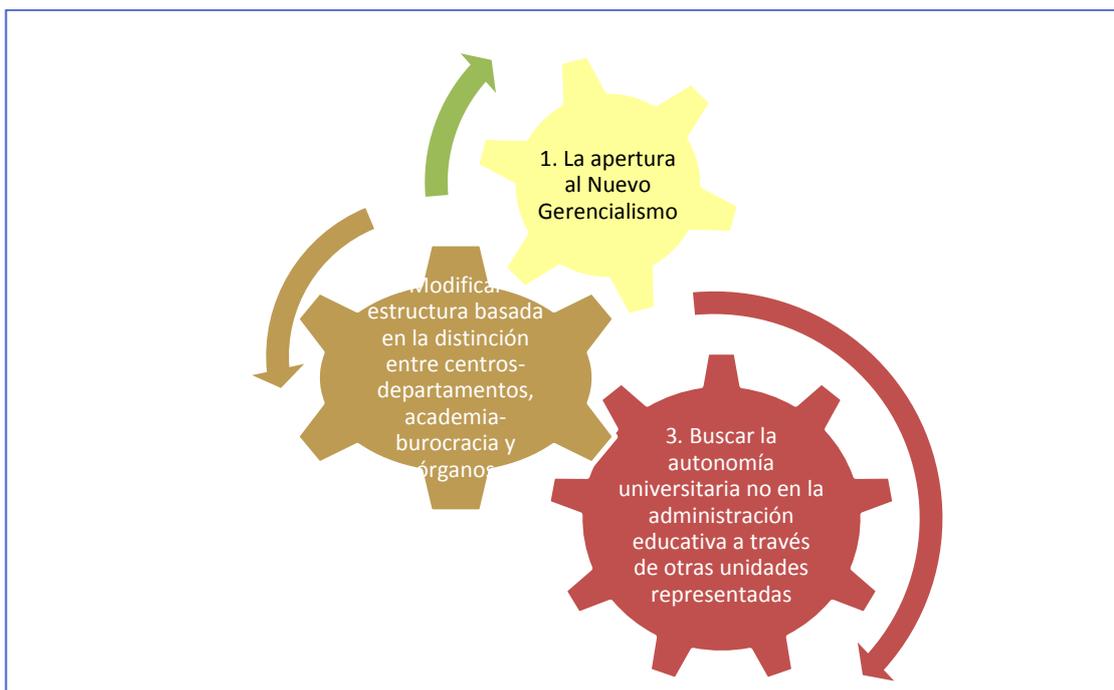
En los últimos años, se presentan dilemas ante el tema de la gobernanza en el entorno universitario. Estos se relacionan con el hecho de que en los últimos tiempos las universidades tienen como desafío crear estructuras internas y procesos de toma de decisiones fuertes, que sepan adaptarse a las necesidades externas y hagan avanzar a la institución (**Brunner, 2011**).

Por esta razón se ha abierto un debate que pone en evidencia la necesidad de cuestionar los modelos de gobierno existentes, para avanzar hacia modelos diferentes, más adaptados a las necesidades y demandas que se plantean desde la sociedad (**Castro & Ion, 2011**), o como proponen otros autores, centrados en la innovación y en el modelo empresarial que adopta la Universidad de este tiempo (**Mora & Vieira, 2007**).

De esta forma se pone en evidencia la relación existente entre cambio universitario y cambio en su gobierno, que parte del planteamiento de la necesidad de creación de nuevas estrategias de gobernanza basadas en la idea del cambio de rol que se produce de la Educación Superior en el modelo económico y de la redefinición de las relaciones entre la sociedad, el estado y los individuos (**Huisman, 2009; Magalhaes & Amaral, 2009**).

Como venimos comentando, la necesidad de adaptar la estructura universitaria a la forma de hacer de los nuevos tiempos se hace imprescindible y de esta forma lo contemplan diferentes autores.

Figura 44. Sistema de gobierno de las universidades



Aquí haremos referencia a los cambios que se proponen relacionados con el sistema de gobierno de las universidades. **Castro y Ion (2011)** establecen que son cuatro los frentes sobre los que se debe actuar:

1. La apertura al Nuevo Gerencialismo (*New Managerialism*)¹, apostando por nuevas formas de gestión más allá de aquellas en manos de los académicos.
2. Modificar la estructura basada en la distinción entre centros-departamentos, academia-burocracia y órganos generales-órganos periféricos, ya que diluye responsabilidades y no focaliza la toma de decisiones.
3. Buscar la autonomía universitaria no en la administración educativa a través de otras unidades representadas por: centros, departamentos o institutos.
4. Dar más representatividad y protagonismo a la sociedad dentro de la Universidad y fomentar la rendición de cuentas por parte de los responsables de la misma.

Por otra parte, **Shattock (2002)** en una de sus investigaciones hace una reflexión sobre la necesidad de cambio en la gobernanza universitaria. El autor establece que a lo largo de la historia de la investigación en ambos temas, se han extendido dos modelos de gestión que han convivido, se trata del *corporate-dominated* y el *academic-dominated*, tal y como los denomina el autor. Según el mismo, entre los retos a los que se enfrenta la universidad actual y los aspectos sobre los que trabajar en este tema para la mejora de la gobernanza universitaria, es ir más allá de ambos modelos, reformar el proceso de toma de decisiones universitario, hacer converger dichos modelos de toma de decisiones de forma que ambos contribuyan a la gobernanza universitaria, definiendo así un modelo de gobernanza compartido (*shared governance*).

b. El concepto de gestión en el contexto educativo

A continuación nos centraremos en el concepto de *gestión*. Bermejo (2009) hace referencia a que el concepto *gestión*²(*management*) es heredado de la *ideología pseudoempresarial* y surge por las influencias tecnócratas sobre el desarrollo de los procesos evaluativos dentro de los contextos educativos, de forma más concreta, dentro del entorno universitario.

Kotter (1990a) hace también referencia al concepto de *gestión (management)*, postulando que la gestión aparece para dar respuesta a los cambios que se producen en las organizaciones a partir del siglo XX, con el objetivo de mejorar la eficacia en la administración de aquellas organizaciones más complejas. El autor también menciona los procesos que implica la *gestión organizativa* entre los que se encuentran: la planificación y la administración; la organización y dotación de personal y el control y la solución de problemas.

c. El concepto de liderazgo y sus implicaciones en el entorno universitario

Existen infinidad de definiciones sobre el concepto de *liderazgo*, tantas como autores (Sashkin, 2012) y tantas como se establece desde cada una de las teorías que estudian el concepto. El término *liderazgo* es un término con bastante historia que ha ido evolucionando desde las definiciones más tradicionales a las más actuales. Sashkin (2012) establece que la historia del liderazgo pasa por tres etapas de estudio principalmente: la primera es la correspondiente al estudio de los rasgos los líderes, la segunda se centra en el estudio en profundidad del comportamiento del líder y la tercera apuesta por el estudio del líder en su contexto y en el entorno en el que ejecuta su rol. Sin embargo, décadas atrás Burns (1978) ya formulaba preguntas sobre en qué consistía el *liderazgo* y subrayaba la complejidad del término, comentando que se trata de uno de los fenómenos más estudiados pero menos comprendidos. Va mucho más allá del objeto de este estudio realizar un análisis de un concepto tan complejo, por lo que nos limitaremos a aportar unas pinceladas sobre aquellos aspectos que vinculan al liderazgo con los aspectos objeto de esta investigación.

Lorenzo (1997) pone en evidencia el hecho de que el liderazgo es más una función que una característica de la persona, afirmación que se justifica por el hecho de que cada situación y contexto requiere de un estilo de liderazgo concreto.

Implicaciones y sus diferencias con la gestión:

1. Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos: el liderazgo no tiene por qué ser llevado a cabo por las personas que ocupan una determinada posición en el organigrama de la organización educativa, sino que lo

ejercerá aquella persona que tiene la capacidad de implicar a los miembros de la organización.

2. Liderazgo y gestión son diferentes: ya que, según el autor, el liderazgo educativo conlleva la acción hacia los cambios y la mejora.

3. El liderazgo es inevitablemente político: se encuentra relacionado con las estructuras de poder dentro de la organización.

4. El liderazgo es inherentemente simbólico: es esencial en el liderazgo el conocimiento del funcionamiento interno de la organización.

5. El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas: el autor apunta que no fundamenta esta característica en la obsoleta teoría de los rasgos, sin embargo apunta que el ejercicio del liderazgo se ve *salpicado* por las acciones personales y éticas propias del individuo que lo ejerce.

Figura 45. Implicaciones y sus diferencias con la gestión:



A pesar de que el liderazgo educativo hace referencia al ejecutado en las organizaciones educativas en general, algunos autores centran su reflexión en el liderazgo llevado a la práctica en el contexto universitario. Ejemplo de esto es la investigación de Yelder y Codling (2004) quienes hacen referencia al mismo como un elemento clave para el crecimiento organizacional.

2.2.3.8. Fundamentos explicativos del funcionamiento de los procesos de gestión y gobernanza universitarios

Una vez ya se ha desarrollado el tema relativo a los términos que implica este estudio, pasamos a reflexionar sobre aquellos fundamentos teóricos encontrados que funcionan de marco explicativo de los procesos de gobierno y gestión en la Universidad.

Una de las principales características de la Universidad es su peculiaridad, es decir, cada sistema universitario se presenta como diferente, de tal forma que cada Universidad se encargará de definir su funcionamiento y sus objetivos (**Barnett, 1997a**). Este hecho es puesto en evidencia por **Castro (2011)** a través de su estudio sobre gestión universitaria en el contexto español, donde, parte de esta idea para reflejar la dificultad de encontrar en la literatura un modelo que actúe como marco teórico explicativo de los procesos de gestión y gobernanza universitarios, “entendemos empero que la realidad de cada institución supone la combinación de elementos de las diferentes dimensiones analizadas, lo que da como resultado la configuración de sistemas universitarios exclusivos y únicos en sus propuestas organizativas” (p. 60).

A pesar de ello, el autor establece que se puede realizar un acercamiento a los procesos a través de distintas aportaciones encontradas en la literatura. De esta forma, el autor trata de acercarse al diseño organizativo de la Universidad, que determina su funcionamiento, a través del uso de tres taxonomías: las formas organizativas de Bricall (2000), la coordinación universitaria según **Clark (1983)** y las relaciones entre Universidad y territorio de **Solé y Coll (2000)**.

En esta investigación, tomaremos como referencia estos tres modelos que funcionan como teorías organizativas para la investigación de **Castro (2011)**, en un primer momento. Sin embargo, posteriormente ampliaremos con otros estudios que se están desarrollando en los últimos años y cuyas aportaciones funcionan como modelos teóricos explicativos sobre el funcionamiento interno de las universidades de una forma global. Tomando siempre en consideración que el principio de autonomía que desarrollábamos en el primer capítulo, hace que cada Universidad sea una realidad distinta y por tanto, tenga sus peculiaridades, tampoco podemos dejar pasar la idea de que los cambios contextuales a los que esté expuesto cada centro pueden funcionar de condicionamiento para la organización de su estructura y funcionamiento organizativos.

De esta forma, serán desarrollados cuatro apartados principales que funcionarán como modelos teóricos a través de los que se pretende ofrecer una base que explique el funcionamiento de las estructuras de toma de decisiones en el contexto universitario. En primer lugar, se desarrolla la idea sobre cómo se organizan las formas de poder en las universidades (**Bricall, 2000; Solé & Llinàs- Audet, 2011**), en segundo lugar se desarrollará la taxonomía relativa a los regímenes de gobernanza y gestión universitaria que propone **Brunner (2011)**, seguidamente se tratará el tema del incipiente paradigma del *Nuevo Gerencialismo (New Manageralism)* en el contexto universitario y por último las propuestas de **Whitchurch (2008c)** sobre el desarrollo de la gestión universitaria a través de la idea de la profesionalización de las personas al frente de la misma.

2.3. Definiciones de terminos

2.3.1. Gestión Académica

El termino Gestión³ proviene del latín "*gestio*", y evoca la acción y la consecuencia de realizar procesos de actividades académico-administrativas con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc. El término es distinto al de Administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación. Es la forma óptima de *administrar los recursos académicos tales como: Plan de Estudios, Docentes, Tecnología para la enseñanza, relaciones con las instituciones empleadoras con el apoyo del recurso de personal y otros recursos para la ejecución de la actividad académica.*

La gestión juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación. Por tanto, una de las ventajas competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave: Talento humano, financiera, comercial y tecnológica entre otras.

Los resultados permitieron concluir que tanto por el número de características asociadas a los criterios del modelo de gestión integral (16), así como por el peso que le atribuyen los expertos al criterio gestión académica (193), resulta evidente que es el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior.

2.3.2. Empleabilidad

Puede definirse actualmente como la competencia que posee una persona para diseñar su carrera profesional, acceder al mercado de trabajo y gestionar su propio desarrollo laboral con acierto y satisfacción. Como sucede con todas las competencias, la competencia para la empleabilidad deberá ponerse de manifiesto en un contexto determinado y perfeccionarse durante toda la vida laboral del sujeto, si bien su aprendizaje y desarrollo comenzará desde temprana edad. Por tratarse de una competencia la empleabilidad incluye aspectos relativos al saber, al saber hacer y al saber ser-estar. No obstante, hemos de matizar que, aunque la empleabilidad constituya una competencia personal, todos los agentes sociales, especialmente los vinculados a la educación y al ámbito laboral, son responsables de potenciar su aprendizaje y de favorecer normas, procesos y sistemas facilitadores de la misma, sobre todo en el contexto actual de crisis, desempleo y globalización. Este artículo tiene por objetivo presentar el concepto, la importancia y el sentido actual de la competencia para la empleabilidad, describir su contenido y esclarecer la responsabilidad de los diferentes agentes sociales.

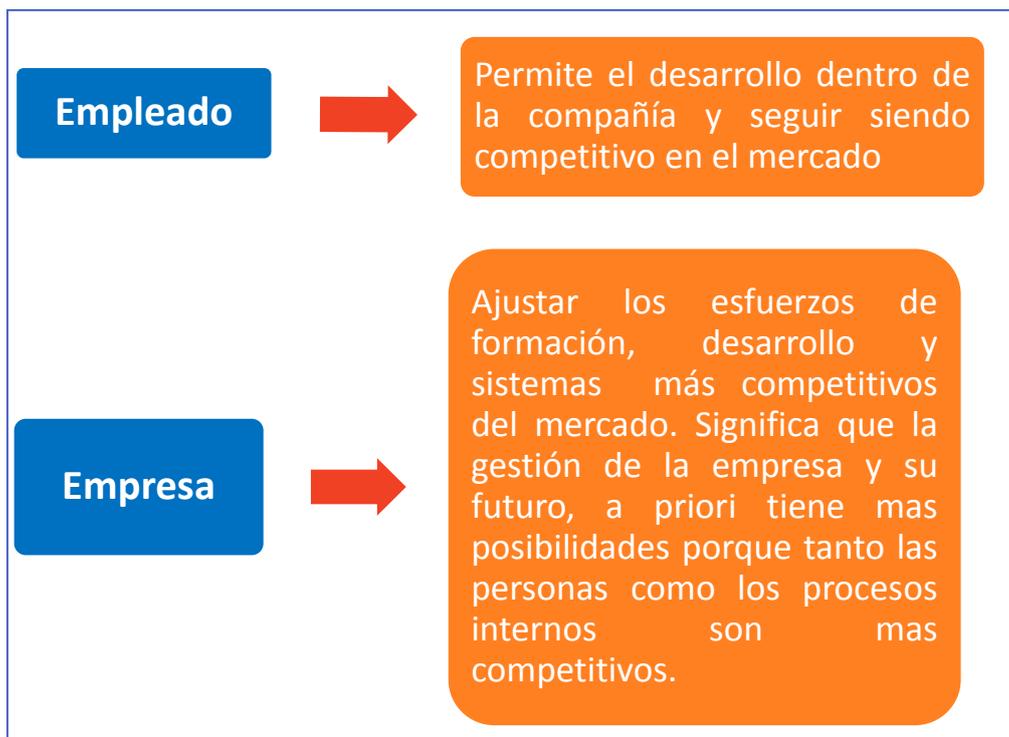
La empleabilidad ha pasado de ser considerada un simple mecanismo regulador de la oferta y la demanda de trabajo a ser concebida una habilidad o una capacidad personal estrictamente vinculada a la obtención de un empleo o a evitar la pérdida de éste. Posteriormente se consideró que la empleabilidad era una habilidad personal, hasta que finalmente ha sido concebida como una competencia personal de responsabilidad social, no sólo personal, es decir que es adquirida durante la Formación Profesional, y en este caso es el tema de la investigación que se desea demostrar.

Empleabilidad interna: determina el nivel de competitividad de un trabajador *dentro de la empresa* ¿Qué aspectos del perfil profesional del trabajador, tenemos que

desarrollar para que su formación encaje con las necesidades de crecimiento de la empresa?

Empleabilidad externa: determina el nivel de competitividad de un trabajador en el entorno del *mercado laboral*.

Figura 46. Ventajas de la Empleabilidad:



<http://www.madrimasd.org/empleo/default.asp>

2.3.3. Competencia profesional

La revisión, caracterización y categorización de los términos asociados con el concepto de competencia durante las dos últimas décadas constituyen pasos indispensables para establecer una estrategia de rediseño curricular que implique la implementación de estándares de competencia en la enseñanza universitaria.

La adopción del enfoque de competencias en la educación superior nace de la necesidad de responder más adecuadamente al cambio social y tecnológico, como también a la organización del trabajo para adaptarse al cambio, en particular por la casi extinción del ejercicio profesional individual. Específicamente, los universitarios deben desarrollar competencias de planificación y aplicación de recursos (humanos, tecnológicos, financieros y materiales) a la solución de nuevos problemas en cada una de las profesiones y en función de las demandas del medio social, natural y cultural, trabajando en forma multidisciplinaria.

El papel del mercado en la empleabilidad. - Según un estudio realizado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas en Febrero 2007 en la Universidad de Valencia, la empleabilidad es una capacidad para encontrar, obtener y mantener un empleo. Pero esta capacidad según los profesores valencianos no depende exclusivamente de las características de la persona y de sus habilidades técnicas, sino que también está relacionada con las oportunidades de empleo disponibles en el mercado laboral.

Por lo tanto, podemos decir que existen diferentes factores en el contexto laboral que promueven o inhiben la empleabilidad.

Mercado Laboral: Se denomina mercado laboral al mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo. El mercado laboral o de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados (financiero, inmobiliario, de commodities, etc.) ya que se relaciona con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho laboral y por una modalidad especial de contratos, los

convenios colectivos de trabajo y de prácticas pre-profesionales. En la investigación el mercado laboral debe estar cerca de la Universidad porque sólo así se ayudarían mutuamente, la Universidad para ser atractivo su Plan de Estudios, para la Empresa para tener la posibilidad de emplear a los mejores de cada Universidad.

Campo laboral, Es el sitio de trabajo u ocupación de una persona donde desarrolla sus actividades cotidianas, además de dividirse en dos conceptos como son la competencia laboral y la competencia profesional, dependiendo su ocupación también es donde el individuo tiene sus ingresos económicos para sus respectivas necesidades, a la vez se puede definir campo laboral el lugar en donde se ejerce su carrera no solamente en una empresa, además de recibir una retribución económica.

Calidad de la gestión: El desarrollo de la calidad a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Las instituciones educativas, no han sido ajenas a esta tendencia, y han implementado sistemas de aseguramiento de la calidad basados, algunos, en parámetros de calidad empleados por el sector empresarial, o han adoptado sus propios sistemas y mecanismos, tales como los sistemas de acreditación.

De acuerdo a lo planteado por Luís Emilio Velásquez Botero (2007), hoy está claro, por lo menos en los planteamientos teóricos, que lo que se controla en las organizaciones son los procesos. Hay varios ideólogos y promotores de los principales movimientos por la calidad, personas naturales u organizaciones, que han tenido y siguen teniendo la

mayor incidencia en los conceptos y las prácticas de calidad en las diferentes comunidades y organizaciones

En la actualidad, inicios del Siglo XXI, el desarrollo conceptual y metodológico de la calidad ha tenido avances muy grandes, al ampliar sus horizontes a concepciones más profundas como el Pensamiento Sistémico, el Aprendizaje Organizacional, la Gestión Integral, los Sistemas Integrados de Gestión, entre otros, y al tener desarrollos de herramientas e instrumentos que facilitan y hacen más efectiva su implementación, hacia el logro de resultados exitosos de manera sostenida y sostenible.

La clave de todo lo anterior radica en entender claramente la diferencia entre Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad

Cuando se habla de gestión, se hace referencia a un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, a la que se considera un “organismo vivo”; se habla de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma.

III. METODO

3.1. Tipo de Metodología

El desarrollo de la presente investigación está basado en el método científico, el mismo que está conformado por una serie de actividades correctamente articuladas que conducen a un resultado coherente con la propuesta de solución.

Aquel nivel de investigación que se llegara o alcanzara.

- Diseño de Investigación

El diseño de la investigación que se realizará es no experimental porque no ejercemos control sobre el fenómeno de estudio y solo su análisis nos mostrara sus inferencias entre las variables.

La investigación es del tipo documental, descriptiva, explicativa con estudio de caso, porque se hará un análisis de la información escrita en los libros, normas, investigaciones y revistas especializadas, con la intención de identificar situaciones, comportamientos y características del objeto de estudio; para culminar con la explicación del comportamiento del fenómeno en análisis, validando las hipótesis específicas y por consiguiente la hipótesis principal.

- Estrategia de prueba de hipótesis

La estrategia que se ha seguido fue la siguiente:

- 1) En primer lugar, se definió el número de personas a ser encuestadas: 85
- 2) En segundo lugar, se estableció como parámetro el margen de error del trabajo:
5.00%

- 3) En tercer lugar, se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
- 4) A continuación, se aplicó el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre las variables e indicadores del tema de investigación.
- 5) Luego se recibió los resultados de la encuesta. Dichos resultados fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables. El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, al respecto puede facilitar la información a nivel de tablas, en gráficos y otras formas.
- 6) De esta forma el sistema ha proporcionado la tabla de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
- 7) En estas tablas hay varios elementos que se pueden analizar, sin embargo, el más importante es el grado de significancia que se compara con el margen de error propuesto por la investigadora. Si el grado de significancia es menor que el margen de error, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis principal del trabajo.
- 8) En este trabajo la tabla de correlación, anova y coeficientes ha permitido obtener un grado de significancia menor que el margen de error propuesto inicialmente; con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis principal del trabajo, de acuerdo a procedimientos estadísticos generalmente aceptados.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está conformada por todos los egresados de la carrera de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en los periodos del 2014 al 2017. Dicha población

asciende a 85 egresados que se encontraron laborando en su carrera profesional. fuente: trabajo de campo).

3.2.2. Muestra

La muestra está conformada por 40 egresados de la carrera de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en los periodos del 2014 al 2017 egresados que se encontraron laborando en su carrera profesional. fuente (Fuente: trabajo de campo)

La elección de la muestra de tamaño $n=40$ profesionales de Arquitectura fue no probabilística accidental, ya que todos estos profesionales según el código de ingreso figuraron en el listado de las Oficinas de Registro y Matrícula y se tuvo que concordar con las listas de los Titulados, para poder ubicarlos ya sea en los Municipios o en las empresas Constructoras, pues se tenía que identificar a los Profesionales Arquitectos que estaban laborando.

Se ha aplicado una muestra por conveniencia por los siguientes motivos:

- Económicos
- Escaso tiempo para establecer las coordinaciones formales con el Colegio de Arquitectos del Perú región Lima.
- Por la naturaleza de la investigación, es exploratoria.

Se ha considerado a la Universidad de referencia por las facilidades en la coordinación con sus Autoridades.

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Variable Independiente

X_1 = Gestión universitaria

Indicadores e Índices

Variable s	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador es
Gestión universitaria	Según Martínez (2000), “la gestión de la Universidad como complejo institucional según los lineamientos para la evaluación institucional de la CONEAU establece que la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”,	Influencia de la suscripción de Convenios	- Alto - Medio - bajo
		Influencia de las autoridades académicas	- Alto - Medio - bajo
		Influencia del plan curricular	- Alto - Medio - Bajo
		Influencia del prestigio de la universidad	- Alto - Medio - bajo

	cuyo objetivo básico es “...conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas”.	Influencia del EUPS	- Alto - Medio - bajo
--	---	---------------------	-----------------------------

3.3.2. Variable Dependiente

Y_1 = Empleabilidad del egresado

Indicadores e Índices

VARIABLES	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma	La empleabilidad se refiere a la probabilidad de inserción laboral mediante las características que presentan las personas que buscan una vacante. Otra definición describe la empleabilidad como “la oportunidad del trabajador a acceder a un empleo que cumpla con sus expectativas, con su formación y con su trayectoria profesional” (Orgemer, 2002).	Apoyo en la búsqueda de empleo	- Alto - Medio - bajo
		Probabilidad de inserción laboral	- Alto - Medio - bajo
		Acceso a un empleo adecuado	- Alto - Medio - bajo

3.4. Instrumentos

El Universo del trabajo de investigación son los egresados titulados de la carrera de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Ricardo Palma de la promoción de ingreso 2006 al 2009, para esto se ha realizado una muestra accidental a juicio porque al realizar la encuesta piloto no se pudo encontrar a todos de esta promoción.

a) **El cuestionario** ha sido elegido como instrumento para la recolección de datos porque es el que mejor nos facilita recoger de los Profesionales de Arquitectura sus opiniones sobre las variables de la investigación sin ninguna presión, puesto que la encuesta es anónima. Se ha aplicado el tipo de cuestionario cerrado para evitar las no respuestas o las “malas respuestas”, y ha demorado el tiempo del diseño de este instrumento porque se ha tenido que poner a juicio de expertos, en la que incluye a Profesionales Arquitectos que ocupan cargo de gestión en la Universidad y también se ha evaluado la fiabilidad y veracidad de la información y, consecuentemente, la validez de las conclusiones, para esto tal como se expondrá a continuación la muestra no ha podido ser aleatoria sino intencional, para garantizar las condiciones necesarias para que pueda llevarse a cabo el estudio.

b) **La entrevista informal** se ha aplicado a los Decanos y otras autoridades como los jefes de las Oficinas de Extensión y Proyección Social, los encargados de las Prácticas Pre-profesionales y de los Convenios, tanto de la misma Facultad como de la Universidad. Este medio de recolección no fue preparada previamente, pues fue realizado por una persona, el titular de la presente investigación, pues era necesario recoger la información que consideraríamos significativa en situaciones de encuentro

espontáneo, sin previo aviso, para poder observar y anotar el fenómeno tal como es sin que sufra alteración que signifique el aviso previo. Por las facilidades de que la responsable de la investigación labora en la Universidad Ricardo Palma se ha tenido las facilidades para realizarla, esta situación no fue tan sencilla en la UNI, Universidad que se consideró necesaria realizarla para poder compararla.

c) La triangulación como una de las críticas más frecuentes a la metodología de la evaluación cualitativa como es la presente investigación, pues existe la presumible "subjetividad" de los datos y la correspondiente falta de fiabilidad de los mismos. La triangulación, más que una técnica, es una estrategia metodológica que pretende paliar este inconveniente. Básicamente consiste en la utilización de diferentes métodos, sujetos y fuentes de datos para evaluar un mismo fenómeno.

Los tipos de triangulación más utilizados son:

a) Triangulación de las fuentes: se recoge información de diversa procedencia (por ejemplo, Profesionales, Profesores, Autoridades Universitarias y algunos empleadores, etc.).

Estas dos técnicas se recomiendan que se apliquen para una futura investigación dado que la presente corresponde a una investigación exploratoria, tales como:

b) Triangulación de métodos y técnicas: en el mismo estudio se obtiene información mediante estrategias metodológicas distintas (cuestionarios, tests, escalas, etc.), y

c) Triangulación de evaluadores: los datos son obtenidos y/o analizados por diversos sujetos.

3.5. Procedimientos

Técnicas de procedimientos

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.** - Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa relacionada al tema.
- 2) **Registro manual.** - Se aplicó para digitar la información.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.** - Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.** - Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios.

3.6. Análisis de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.** - Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.
- 2) **Indagación.** - Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- 3) **Conciliación de datos.** - Se aplicó para enlazar los datos.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.** - Se aplicó para presentar la información en cuadros con columnas de cantidades y porcentajes.
- 5) **Comprensión de gráficos.** - Se utilizaron para presentar la información en forma de gráficos en cualquier de sus formas.

IV. RESULTADOS

4.1. Contrastación de hipótesis

Determinar en qué medida la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

Tabla 11. Relación entre la gestión universitaria y la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma

gestión universitaria	Empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma				Total	
	Si		No			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	38	95%	0	0%	38	95%
No	0	0%	2	5%	2	5%
Total	38	95%	2	5%	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los egresados titulados

Los resultados de la tabla indican que la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en el 95% de los casos.

Contrastación de la hipótesis:

La gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

Tabla 12. Correlación entre la gestión universitaria y la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma

Correlaciones no paramétricas

			GestionUniv	Empleabilidad
Rho de Spearman	GestionUniv	Coefficiente de correlación	1,000	,600*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	15	15
	Empleabilidad	Coefficiente de correlación	,600*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	15	15

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Existe una correlación moderada fuerte. Como $p < 0,05$ se rechaza H_0 , entonces si existe relación lineal entre Gestión Universitaria (X) y la empleabilidad del egresado (Y)

La tabla anterior muestra que la satisfacción de la gestión universitaria se relaciona de manera significativa ($\text{Sig.} > 0.05$), con la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma lo que permite aceptar la hipótesis de investigación.

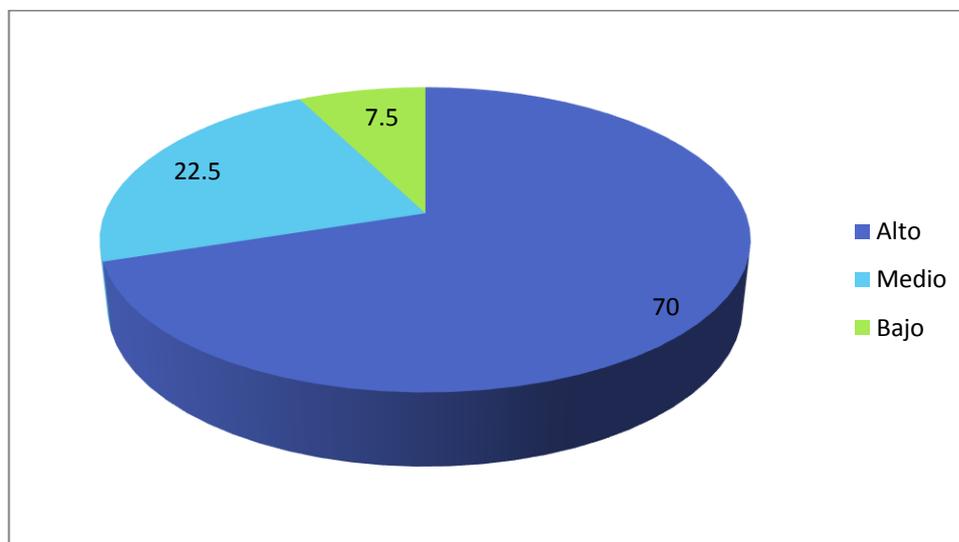
4.2. Análisis e interpretación

Tabla 1. Usted cree que ¿Qué la suscripción de Convenios influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	28	70
Medio	9	22.5
Bajo	3	7.5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 1.



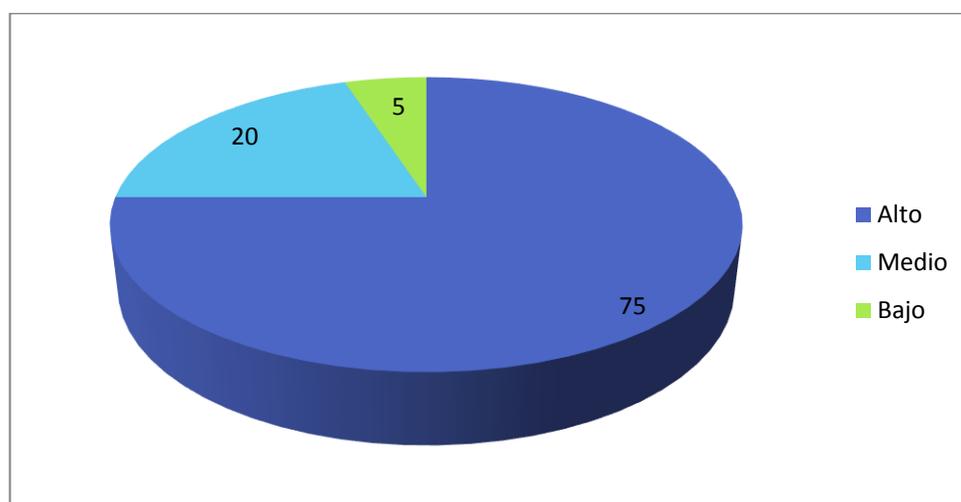
Fuente: Propia

Tabla 2. Usted cree que ¿Qué una adecuada gestión de las autoridades influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	30	75
Medio	8	20
Bajo	2	5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 2.



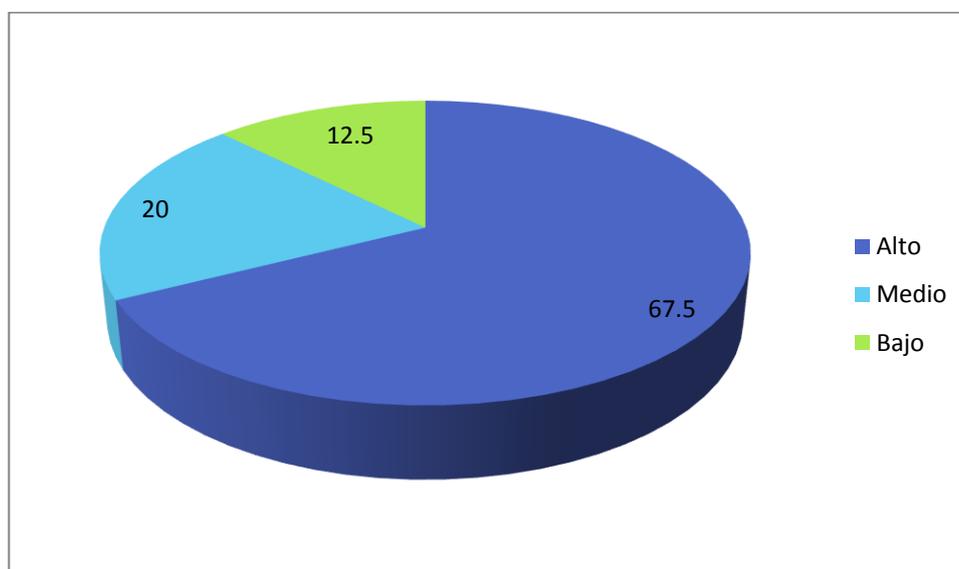
Fuente: Propia

Tabla 3. Usted cree que ¿Qué un adecuado plan curricular influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	27	67.5
Medio	8	20
Bajo	5	12.5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 3.



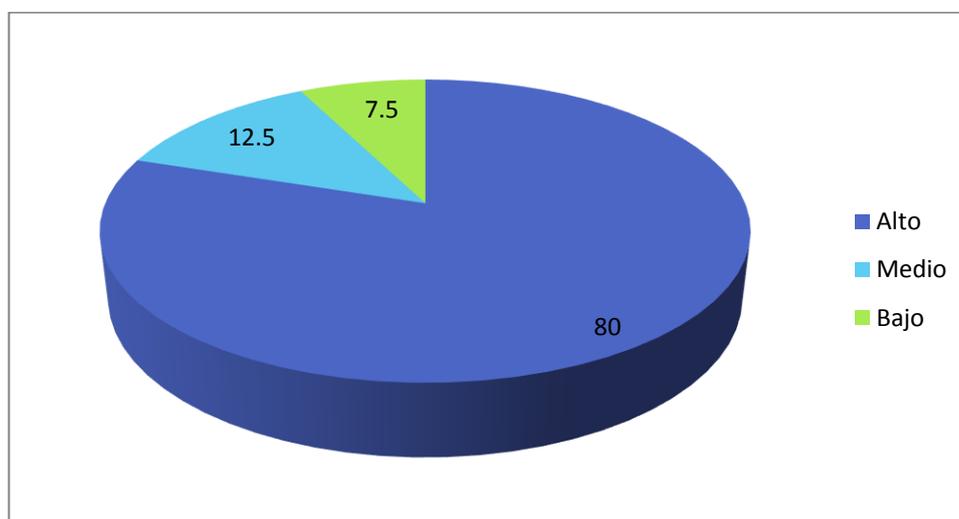
Fuente: Propia

Tabla 4. Usted cree que ¿Qué el prestigio de la Universidad influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	32	80
Medio	5	12.5
Bajo	3	7.5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 4.



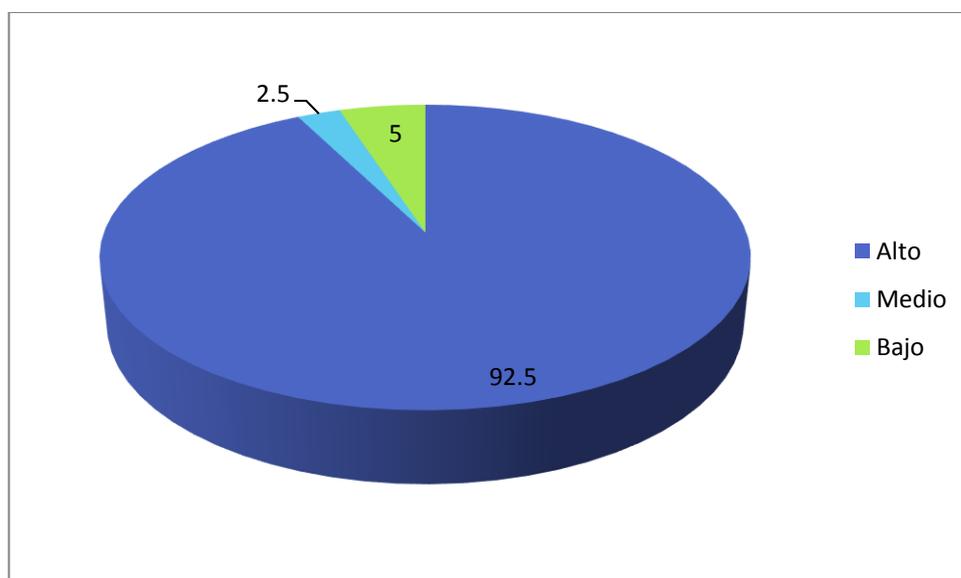
Fuente: Propia

Tabla 5. Usted cree que ¿Qué las EUPS influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	37	92.5
Medio	1	2.5
Bajo	2	5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 5.



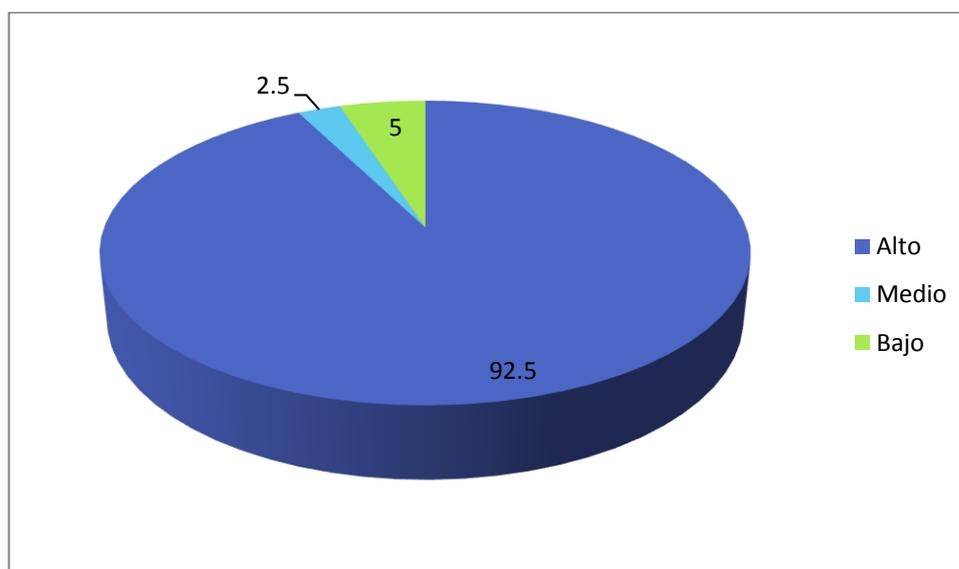
Fuente: Propia

Tabla 6. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye en la búsqueda de empleo de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	37	92.5
Medio	1	2.5
Bajo	2	5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 6.



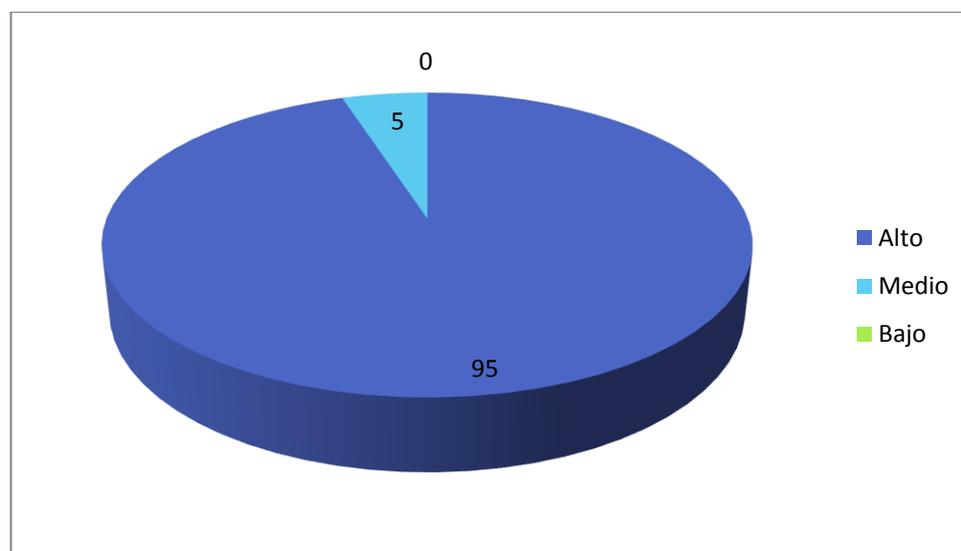
Fuente: Propia

Tabla 7. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye la probabilidad de inserción laboral de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	38	95
Medio	2	5
Bajo	0	0
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 7.



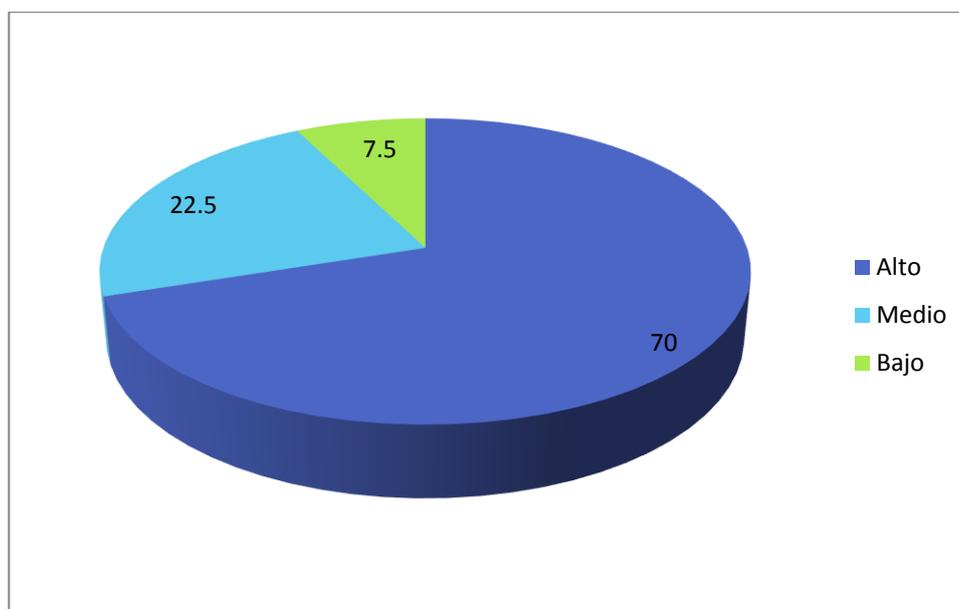
Fuente: Propia

Tabla 8. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye en el acceso a un empleo adecuado de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	28	70
Medio	9	22.5
Bajo	3	7.5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 8.



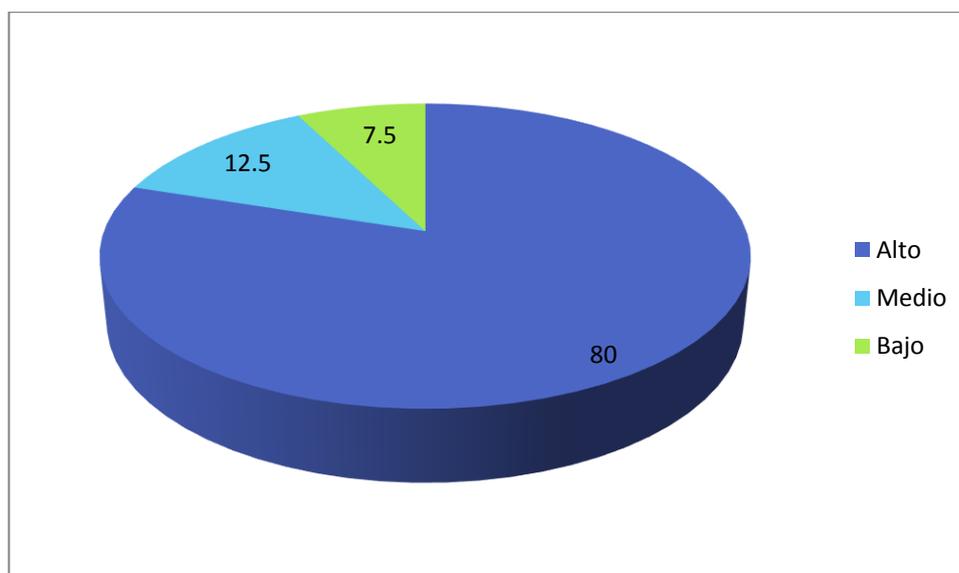
Fuente: Propia

Tabla 9. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye en la empleabilidad de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	32	80
Medio	5	12.5
Bajo	3	7.5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 9.



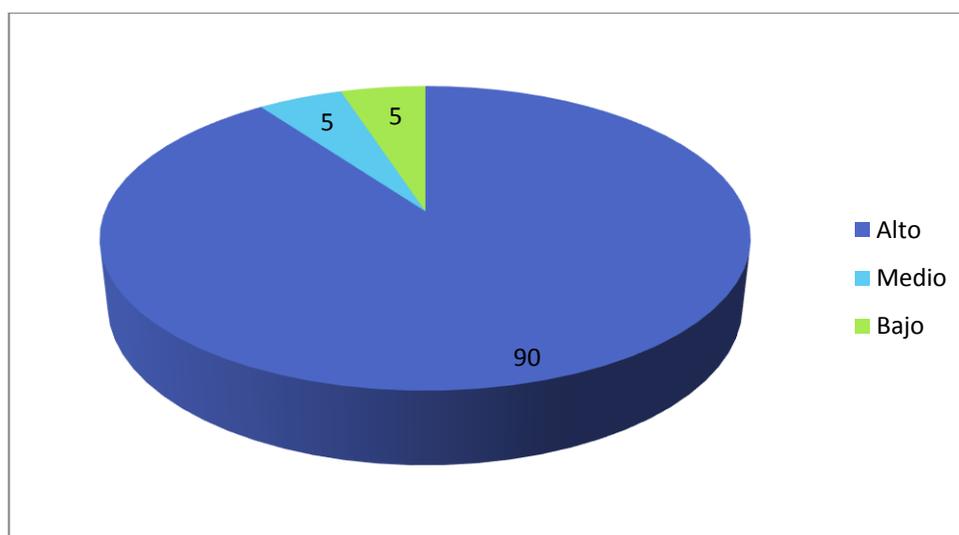
Fuente: Propia

Tabla 10. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye en el acceso a una mejor remuneración de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?

	Frecuencia	porcentaje
Alto	36	90
Medio	2	5
Bajo	2	5
Total	40	100

Fuente: Propia

Figura 10.



Fuente: Propia

V. DISCUSIÓN

Tal como se puede apreciar en los resultados de la encuesta, según la respuesta de los egresados, el 70% de ellos opina que la suscripción de Convenios influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. En ese sentido se debe destacar que el desarrollo de convenios y alianzas estratégicas con empresas privadas y estatales posibilitan el acceso a prácticas pre profesionales tan importantes para el desarrollo de los alumnos y la inserción laboral de los egresados en importantes empresas.

Así mismo, el 75% de los egresados opina que una adecuada gestión de las autoridades influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. En ese sentido, la dirección académica de las autoridades posibilita en gran medida la inserción laboral, ya que les da más oportunidades de desarrollo tanto a los alumnos como a los egresados de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.

Así mismo el 67.5% de ellos opina que un adecuado plan curricular influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. El plan curricular es el parámetro más importante en el desarrollo académico y profesional y que a través de él se determina que conocimientos, destrezas y actitudes van a tener los egresados para desempeñarse exitosamente en el mundo profesional y empresarial

Finalmente, el 80% de ellos opina que que el prestigio de la Universidad influye en la empleabilidad de los egresados en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo

Palma entendiéndose que las empresas comúnmente solicitan practicantes o egresados de las mejores universidades es decir las de mejor renombre y prestigio

VI. CONCLUSIONES

1. La gestión universitaria influye significativamente en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma, ya que les ofrece a los egresados un gran abanico de posibilidades para lograr encontrar empleo, facilitando la inserción laboral a través de un plan curricular actualizado de acuerdo a las destrezas y conocimientos que solicitan las empresas, así mismo, la firma de convenios con empresas es realmente importante ya que les permite realizar desde antes que acaben la carrera prácticas pre profesionales que les permitirán desenvolverse de mejor forma al momento de egresar.
2. La dirección de las autoridades académicas posibilitan la inserción laboral de los egresados de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. Su gestión permite actualizar constantemente la malla curricular de acuerdo a las nuevas tendencias con el apoyo continuo de los docentes de la carrera, así mismo, son ellos los que buscan desarrollar alianzas con las empresas del sector para permitir que los estudiantes y egresados afiancen sus conocimientos y destrezas profesionales.
3. Los convenios es quizás una las estrategias más importantes que pueden llevar a cabo las autoridades de la universidad, no solo en la carrera de Arquitectura sino en todo el portafolio que ofrece la universidad, ya que posibilitan las prácticas pre profesionales tan importantes para el desarrollo de los alumnos y la inserción laboral de los egresados en importantes empresas.
4. El plan curricular determina que es lo que van a aprender los alumnos en todos sus años de estudios, y esto debe estar actualizado según las tendencias del mercado y los conocimientos, destrezas y actitudes que se necesitan para desenvolverse exitosamente

en el mundo profesional y empresarial. En ese contexto, un adecuado plan curricular les permite insertarse y desempeñarse en el mundo laboral.

5. Las principales empresas comúnmente solicitan practicantes o egresados de las mejores universidades es decir las de mejor renombre y prestigio; en ese sentido, la Universidad Ricardo Palma ha desarrollado una correcta gestión universitaria a lo largo de los años, que le ha permitido posicionar a sus egresados en las mejores empresas del sector.

VII. RECOMENDACIONES

2. Se deben desarrollar nuevas estrategias de gestión universitaria tales como intercambios con universidades del exterior con el fin de que los alumnos vivencien otras realidades y aprendan otros conocimientos que pueden ser aplicados en nuestra realidad una vez que egresen de la carrera.
3. Las autoridades de la universidad deben revisar, retroalimentar, mejorar y desarrollar nuevas estrategias en la gestión universitaria no solo de la carrera de Arquitectura, sino de todas las carreras que ofrece la universidad con el fin de mejorar la empleabilidad de los egresados.
4. Se deben desarrollar convenios no solo con empresas del sector privado, sino también del sector estatal, con el fin de posibilitar un mejor portafolio de oportunidades a los alumnos y egresados de la carrera profesional de Arquitectura.
5. Se debe revisar continuamente las nuevas tendencias a nivel mundial con el fin de actualizar constantemente el plan curricular, para garantizar que alumnos y egresados se encuentren en la capacidad de aplicar sus conocimientos, destrezas y actitudes para desenvolverse exitosamente en el mundo profesional y empresarial.
6. La Universidad debe dar a conocer a través de publicidad (medios televisivos, redes sociales y otros) la gestión universitaria que desarrolla con el fin de dar a

conocer las estrategias de éxito que maneja en este rubro, así mismo debe retroalimentar continuamente las estrategias que aplica en su gestión universitaria para ofrecer a los alumnos y egresados las mejores posibilidades de desarrollo profesional.

VIII. REFERENCIAS

- Abarca, A. (2002). Financiamiento y nuevas formas de gerencialismo universitario. *Educación*, 26 (1), 73-82.
- Acevedo Ibáñez Alejandro, Alba Florencia A. López Martín El proceso de la entrevista: Conceptos y modelos Pg. 25
- Alan Robles, “Elaboración Participativa de Planes de Estudios”, FAO-Depósito de Documentos de la FAO, Departamento de Desarrollo Sostenible -Plan de Estudios Globalizado, Roma, 1999.
- Barnett, R. (2002). Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad. Barcelona: Ediciones Pomares.
- Bayen, M. (1978). Historia de las universidades. Barcelona: Oikos-tau.
- Blanco Hernández Ingrid “LA GESTIÓN ACADÉMICA, CRITERIO CLAVE DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”- Universidad de Cartagena – Colombia.
- Bottle, L., & Feixas, G. (1998). Teoría de los constructos personales: aplicaciones a la práctica psicológica. Barcelona: Laertes.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Business Education Forum (1986). “More tan Technical Skills needed for Career Success”
- Campos Rios Guillermo. “Implicancias económicas del concepto de Empleabilidad”.
- Casanova, H. (2012). El gobierno de la universidad en España. La Coruña: Netbiblo.
- Castro Fresno Daniel, Aja Siten José Luis, Organización de control de obras, imprenta universidad de Cantabria, 2005 pg.70
- Castro, D. (2011). La gestión universitaria. Una aproximación a la dirección de centros y departamentos. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

César Augusto Bernal T.-Metodología de la investigación para administración y economía.

Colombia Quebecor World Bogotá Colombia (Pág. 115.)

De La Cuesta, M. & Sánchez, D. (2012). Responsabilidad Social Universitaria 2.0. La Coruña:

Netbiblo

Fernández Núñez, J.M. (2006) Lo que los pobres quieren saber, flacso cede ecuador 1 edición

2012 el subempleo profesional en ecuador y sus factores determinantes pag.31 párrafo

3

Fernández, A. (2008). La gestión de la formación de profesorado en la Universidad. Teoría De

La Educación, 20, 275-312.

Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión

estratégica de la Educación Superior: el caso de España. Revista de Educación,

355,109-133.

Gamboa, Juan P., Garcia Francisco J, Ripoll Pilar, Peiró Jose M (2007). “La Empleabilidad y la

Iniciativa Personal como antecedentes de la Satisfacción laboral”

Goñi Zabala, J.M. (2005). El Espacio Europeo de Educación Superior, un reto para la

universidad. Barcelona: Octaedro / ICE Universidad de Barcelona.

<http://www.um.es/docencia/agustinr/ie/competencias/concepto.htm>

Helkyn Coello Blog – “Ensayo sobre Empleabilidad”, Mayo 26 del 2009 – VirtualMD Perú.

<http://helkyncoello.wordpress.com/2009/05/26/ensayo-sobre-empleabilidad/>

Hoyle, E. (1982). Micropolitics of educational organizations. Educational Management and

administration, 10, 87-98.

<http://www.fao.org/docrep/009/w9693s/w9693s03.htm>

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf

- Juan P. Gamboa, Francisco J. Gracia, Pilar Ripoll Y José M^a Peiró (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- León, G. (2011). Nuevos enfoques para la gestión estratégica de la I+D e innovación de las universidades. *Revista de Educación*, 355, 83-108.
- Llinàs-Audet, X., Giroto M. & Solé, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355, 33-54.
- Martínez González José Alberto, (2011) La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte de la ULL
- Martinez Gonzalez Juan Carlos – “LA EMPLEABILIDAD: UNA COMPETENCIA PERSONAL Y UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL”
- Mc Laughlin Mary Ann (1998), “Employability Skills Profile: What are Employers Looking for? Eric Digest, ERIC”, Canada
- Ministerio de Educación de Colombia - Definición de Plan de Estudios -
<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-79419.html>
- Nieblas, Valenzuela, Carlos formación universitaria y ejercicio profesional, 1º Edición, Baja California, pág. 12
- Oit Ginebra, 1982. Décimo tercera Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo
- Oswaldo Velásquez Hidalgo. Plan de Estudios de la Universidad Ricardo Palma – Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.
- Pelayo Pérez Mariana, “Capital Social y Competencias Profesionales, 2012 Primera Edición.
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1250/1250.pdf> Primera edición por internet.
- Pelayo Pérez, Mariana Betzabeth (2012) Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral. Pg. 32, Nayarit

Salas Perea Ramón - Educación Médica Superior -Versión ISSN 0864-2141/2014 2002,

Editorial Ciencias Médicas - Ciudad de La Habana, CP 10400. Cuba

Suasnabar Claudio, “Resistencia, Cambio y Adaptación en las Universidades Argentinas:

Problemas Conceptuales y Tendencias emergentes en el Gobierno y la Gestión

Académica” Universidad Nacional de La Plata –Universidad Nacional de San Luis.

Año III – No. 1- 2/ PP. 35-56

Valenzuela Gabriel Estrella– Ponce león maría Teresa, Impacto laboral de egresados

universitarios y opinión de empleadores, 1° Edición, Argentina 2006, pág. 10.

Víctor Aguiar (2007): El Mercado Laboral Ecuatoriano: Propuesta de una reforma.

Vidal Fernández Fernando (abril 2006) La exclusión social y el estado de bienestar en España.

Vidal Garcia Javier - Métodos de Análisis de la Inserción Laboral de los Universitario,

Universidad de León, Consejo de Coordinación Universitaria. Ministerio de

Educación, Cultura y Deporte, España ISBN: 84-9773-087-9 Imprenta KADMOS,

Salamanca España 2003

IX. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: “INFLUENCIA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA EMPLEABILIDAD DEL EGRESADO DE LA CARRERA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD RICARDO PALMA”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿En qué medida la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?	Determinar en qué medida la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.	Evaluar en qué medida la gestión universitaria influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma.	<p>Variable Independiente</p> <p>X1 = Gestión universitaria.</p>	<p>Tipo _____ de</p> <p><u>Investigación</u>: teórico cuantitativo</p> <p>Nivel _____ de</p> <p>Investigación Exploratoria.</p> <p>Descriptiva.</p> <p>Análítica,</p> <p>Explicativa.</p> <p>Diseño:</p> <p>No Experimental</p> <p>Población</p> <p>Siendo la población todas las facultades de la universidad Ricardo Palma</p> <p>Muestra</p> <p>Como análisis de estudio la Facultad de Arquitectura.</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia de la suscripción de Convenios • Influencia de las autoridades académicas • Influencia del plan curricular • Influencia del prestigio de la universidad • Influencia del EUPS <p>Variable Dependiente</p> <p>Y1 = empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma</p>	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la búsqueda de empleo • Probabilidad de inserción laboral • Acceso a un empleo adecuado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida la dirección de las autoridades académicas influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma? ▪ ¿En qué medida los convenios influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma? ▪ ¿En qué medida el Plan Curricular influye e en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma? ▪ ¿En qué medida el prestigio de la Universidad influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma? ▪ ¿En qué medida el EUPS influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar en qué medida la dirección de las autoridades académicas influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ Determinar en qué medida los convenios influyen en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ Determinar en qué medida el Plan Curricular influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ Determinar en qué medida el prestigio de la Universidad influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ Determinar en qué medida el EUPS influye en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La dirección de las autoridades académicas influye significativamente en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ Los convenios con otras instituciones influyen significativamente en la inserción laboral del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ El Plan Curricular influye significativamente en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ El prestigio de la Universidad influye significativamente en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. ▪ El EUPS influye significativamente en la empleabilidad del egresado de la carrera de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. 		

Anexo 2: Validación de Instrumentos

Considerando que no se encontró antecedentes de la investigación, la validación de instrumentos se realizará con la modalidad de entrevistas a dos expertos.

Se presentará el currículum vitae de cada uno como anexo a la investigación.

Las opiniones que se solicite a los expertos tendrán relación con:

- a. El fenómeno de estudio.
- b. Las dimensiones e indicadores del mismo.
- c. Con la pertinencia de cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones presentadas.

- a) Alto b) Medio c) Bajo
7. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye la probabilidad de inserción laboral de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?
- a) Alto b) Medio c) Bajo
8. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye en el acceso a un empleo adecuado de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?
- a) Alto b) Medio c) Bajo
9. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye en la empleabilidad de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?
- a) Alto b) Medio c) Bajo
10. Usted cree que ¿Qué la gestión universitaria influye en el acceso a una mejor remuneración de los egresados de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma?