



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ESTUDIO, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS PARA SUSTENTAR LA  
REFORMA DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
DE UNITEC**

**SUSTENTADO POR:**

**LOURDES ISABEL SANCHEZ PONCE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2012**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**FERNANDO PEÑA CABÚS**

**VICERRECTORA DE OPERACIONES**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**ESTUDIO, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS PARA SUSTENTAR LA  
REFORMA DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
DE UNITEC**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
MARLON A. BREVE REYES**

**ASESOR TEMÁTICO  
RAFAEL A. ATMETLLA C.**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**VIRGILIO PAREDES**

**EVELIO SERRANO**

**HÉCTOR CÁRCAMO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ESTUDIO, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS PARA SUSTENTAR LA REFORMA DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE UNITEC**

AUTORA: Lourdes Isabel Sánchez Ponce

### **RESUMEN**

El proyecto y su diseño de investigación, fue realizado mediante dos técnicas específicas: la primera, Grupo focales con alumnos de primer ingreso, graduados, docentes nacionales y docentes extranjeros, todos de la Maestría en Dirección empresarial; y como segunda técnica, Benchmarking, analizando las mejores prácticas, de tres opciones de universidades europeas y tres universidades latinoamericanas, de maestrías relacionadas con la de dirección empresarial, y comparándolas con la oferta actual de UNITEC de su Maestría en Dirección Empresarial. En los estudios realizados, se describió la percepción sobre el perfil actual que ingresa a la maestría; percepción del entorno social, económico, político, que afecta a los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial; se evaluó la demanda actual de egresados en el mercado laboral nacional y extranjero; se analizó la opinión acerca de la estructura del actual plan de estudios de la Maestría en Dirección Empresarial; se presentó y evaluó la percepción de una propuesta de reforma de plan basado en competencias gerenciales. Finaliza con una propuesta de reforma al plan de estudios de la Maestría en Dirección empresarial, ámbito de aplicación, duración, estructura curricular, con su fundamentación de la propuesta de ajuste o rediseño, tipos de competencias gerenciales a ser implementadas en la malla curricular, estructura por módulos profesionales, perfil de ingreso, perfil de egreso, núcleo propedéutico propuesto, núcleo de maestría, listado de asignaturas, y diseño de la malla curricular.



## **STUDY, EVALUATION AND ANALYSIS TO SUSTAIN THE REFORMATION OF THE MASTERS IN ENTERPRISE DIRECTION OF UNITEC**

AUTHOR: Lourdes Isabel Sánchez Ponce

### **Abstract**

The project and its investigative design were realized by means of two specific techniques: the first, Focal groups with students of first admittance, graduates, and both local and foreign teachers all of which have a Masters in enterprise Direction; and as a second technique, Benchmarking, analyzing the best practices within three options of European universities and three Latin American universities, of masters related to the one of enterprise direction, and comparing them with the Masters in Enterprise Direction offered by UNITEC. There were studies conducted to describe the perception on the current profile of those who enter a masters; perception of the social, economic and political surroundings that affect the graduates of the Masters in Enterprise Direction, the present demand of graduates in the national and foreign job market was evaluated, as well as the opinion about the structure of the present curriculum of the Masters in Enterprise Direction; a curriculum reform proposal, based on management competences was presented and evaluated. It finalizes with a proposal of reform to the curriculum of the Masters in enterprise Direction, scope of application, duration, curricular structure, with its founding of the proposal of adjustment or redesign, types of management competitions to being implemented in the curriculum, the structure by professional modules, profile of entrance, graduate profile, proposed propedeutic nucleus, nucleus of masters, listing of subjects, and design of the curriculum.

# INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.1 INTRODUCCIÓN .....	10
1.2. ANTECEDENTES .....	11
1.3 ENUNCIADO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	17
2.1 PERFIL DEL DIRECTOR EMPRESARIAL (EMPRESARIO).....	17
2.1.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	19
2.1.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA DIRECCION EMPRESARIAL (RUIZ., 2009) .....	20
2.1.3 CUALIDADES DIRECTIVAS:.....	21
2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	21
2.2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	22
2.2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES .....	23
2.2.3 CLASIFICACIÓN COMPETENCIAS GERENCIALES .....	25
2.2.4 PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA .....	30
2.3 TENDENCIAS GENERALES O ESCUELAS DE PENSAMIENTO SOBRE MBAs ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	37
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1.1 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	37
MARCO DE MUESTREO .....	37
DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	40
GRUPOS FOCALES.....	40
4.1.1 GRUPO FOCAL: ALUMNOS DE PRIMER AÑO-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	40
4.1.2 GRUPO FOCAL .....	45

GRADUADOS-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	45
4.1.3 GRUPO FOCAL: DOCENTES-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	50
4.1.4 GRUPO FOCAL: DOCENTES EXTRANJEROS-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	56
4.1.5 CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS FOCALES DE ACUERDO A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	60
BEACHMARKING. OFERTAS EDUCATIVAS EN DIRECCION EMPRESARIAL .....	63
4.2.1 ANALISIS DEL BENCHMARKIN EN BASE A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	63
4.2.2 CONCLUSIONES DEL BENCHMARKIN EN BASE A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	65
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
CONCLUSIONES .....	66
5.2 RECOMENDACIONES.....	67
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>68</b>
<b>PROPUESTA DE REFORMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL. ....</b>	<b>68</b>
6.1 INTRODUCCIÓN .....	68
6.2 AMBITO DE APLICACIÓN Y DURACIÓN .....	68
ESTRUCTURA CURRICULAR .....	69
RAZONES QUE JUSTIFICAN LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.....	70
ENFOQUE CURRICULAR BASADO EN COMPETENCIAS.....	71
FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE AJUSTE O REDISEÑO CURRICULAR .....	71
TIPOS DE COMPETENCIAS A SER IMPLEMENTADAS EN LA MALLA CURRICULAR.....	72
ESTRUCTURA POR MÓDULOS PROFESIONALES.....	73
<b>IMPLEMENTACIÓN MÓDELO DE COMPETENCIAS CDIO ( .....</b>	<b>73</b>
COMPETENCIAS GENÉRICAS Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SELECCIONADAS PARA EL DISEÑO DE LA MALLA CURRICULAR. ....	75
MALLA CURRICULAR, PLAN VIGENTE VERSUS PROPUESTA DE PLAN NUEVO .....	77
6.11.1 MALLA CURRICULAR PLAN DE ESTUDIOS VIGENTE DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL. (Universidad Tecnológica Centroamericana, 2006)	77
6.11.2 MALLA CURRICULAR REFORMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.....	82
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>

De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL ALUMNOS PRIMER AÑO DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA. ....	93
De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL ALUMNOS GRADUADOS DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA. ....	95
De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL DOCENTES DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA .....	99
De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL DOCENTES EXTRANJEROS, DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA. ....	105
EN UNIVERSIDADES DE EUROPA, LATINOAMERICA Y HONDURAS DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL. ....	110
De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE BEACHMARKING DE OFERTAS EN UNIVERSIDADES DE EUROPA, LATINOAMERICA Y HONDURAS DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL. ....	113

### *INDICE DE TABLAS*

Tabla 1	Análisis de porcentual de selección de los entrevistados .....	40
Tabla 2	Valoración de competencias gerenciales propuestas. ....	44
Tabla 3	Análisis de porcentual de selección de los entrevistados .....	45
Tabla 4	Valoración de competencias gerenciales propuestas. ....	48
Tabla 5	Análisis de porcentual de selección de los entrevistados .....	50
Tabla 6	Valoración de competencias gerenciales propuestas. ....	55
Tabla 7	Análisis de porcentual de selección de los entrevistados .....	56
Tabla 8	Valoración de competencias gerenciales propuestas. ....	59

### *INDICE DE FIGURAS*

Figura 1	Modelo Iceberg de Spencer y Spencer. Fuente: (Tobar, 2010).....	28
Figura 2	Tipos de Competencias en base a su especificidad. Fuente: (Young, 2009) 29	
Figura 3	Representación gráfica circular de razones de selección. ....	40
Figura 4	Representación gráfica circular de razones de selección. ....	45
Figura 5	Representación gráfica circular de razones de selección .....	51
Figura 6	Representación gráfica circular de razones de selección. ....	56



# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En este plan de investigación se presentan los lineamientos básicos que dan soporte a las propuestas que se presentan en el mismo, teniendo como base el levantamiento de la información de fuentes bibliográficas y de campo que permiten determinar las competencias de desarrollo profesional para sustentar la reforma a la Maestría en Dirección Empresarial que demandan los egresados, empresas públicas y privadas en el ámbito nacional e internacional.

Este proyecto de reforma a la Maestría en Dirección Empresarial, presenta un programa de formación para gerentes de alto nivel, dirigido a profesionales que muestren disposición permanente para su perfeccionamiento, que den prioridad a la adquisición de competencias directivas que no sólo perfeccionen sus conocimientos a un nivel de excelencia, sino que también desarrollen habilidades gerenciales con las que logren un liderazgo activo y flexible para el cambio organizacional, centrado en una gestión de primer orden y comprometido con la organización y las personas, con un enfoque amplio de alcance globalizado.

La Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, fue creada para formar profesionales que contribuyan al desarrollo del país, y es en este proceso, se hace prioritario el responder consecuentemente, a los requerimientos que se generan en el desarrollo empresarial, por lo que la universidad, busca la actualización constante de sus programas de estudio aprobados, para mantenerse como líder de la educación superior en Honduras.

La escasa formación de profesionales, que respondan de manera capaz y oportuna, a los requerimientos de las organizaciones de este nuevo siglo, es uno de los principales problemas que se quiere encarar con este proyecto, que ha orientado su análisis, en la determinación de si el enfoque orientado a competencias, es la respuesta a la demanda actual empresarial mundial.

Con este plan de investigación se pretende cumplir con el objetivo esencial antes mencionado, identificando necesidades no satisfechas en materia de formación de profesionales del nivel de educación superior con una carrera renovada, actual y de avanzada, que demanda el desarrollo del país a nivel de postgrado en materia de Dirección Empresarial.

El proyecto presenta en orden los antecedentes, formulación del problema de investigación, objeto de estudio, objetivos, fundamentación teórica, métodos teóricos y la metodología utilizada en este, para la obtención de la información, forma de análisis de la información recabada; que den como punto final, las conclusiones y recomendaciones que sean más oportunas y que favorezcan a la reforma mencionada y por supuesto la presentación de una nueva malla curricular que responde al proceso de desarrollo de este proyecto y que ofrece una opción renovada y novedosa de ofrecer la Maestría en Dirección Empresarial.

## **1.2. ANTECEDENTES**

En artículo ciento cincuenta y seis, y ciento sesenta de la Constitución de la República de Honduras, Decreto número 131 del 11 de enero 1982, ha determinado que la educación superior sea dirigida por la Universidad Autónoma de Honduras, mediante la Dirección de Educación Superior (DES), en este sentido ha sido menester, de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) como está establecido en sus reglamentos internos y en los planes de estudios aprobados, el cumplir con las disposiciones de leyes, reglamentos y normas que emanen de esta instancia, para asegurar el desarrollo de su misión, que es la formación de profesionales emprendedores capaces de trascender por sus competencias y valores, en un ámbito humano y tecnológico para que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad.

Para asegurar la vigencia en el conocimiento, alcance, así como la capacidad para que los profesionales que egresan de una carrera profesional a nivel de postgrado puedan responder a la modernización y desarrollo mundial, los planes de estudios deberán

revisarse periódicamente por lo que su vigencia no puede exceder de un período de 10 años, según lo establece la Normas Académicas de la Dirección de Educación Superior (DES, 1989); aunque es importante establecer que como política interna UNITEC se ha propuesto de que la reforma de sus planes de estudio no excedan a los cinco años de vigencia (Zepeda, Comunic. Pers., 2011).

Desde el inicio de su función educativa en 1987, UNITEC ha presentado una amplia propuesta académica en sus carreras a nivel de postgrados, entre ellas Maestría en Dirección Empresarial con Orientaciones en: Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia, Gerencia Hospitalaria, Gestión Logística y Competencias Directivas; Maestría en Dirección de Finanzas; Maestría en Administración de Proyectos; Maestría en Dirección de Mercadotecnia; Maestría en Ingeniería de Estructuras; Maestría en Derecho Empresarial; Maestría en Dirección de Recursos Humanos; Maestría en Desarrollo Local y Turismo; y Maestría en Gestión de Tecnologías de Información. Implementando un modelo educativo de vanguardia centrado en el estudiante y enfocado en el aprendizaje, con catedráticos con experiencia docente y laboral que los hace expertos en cada uno de los temas que se facilitan. (Atmetlla, Comunic. Pers., 2011).

A través de este estudio de mercado se busca sustentar el imperativo de una revisión que conlleve una profunda mejora o actualización de la maestría en Dirección Empresarial vigente y que se ha venido sirviendo en a los maestrantes desde el año dos mil seis.

Mediante el análisis de las diferentes tendencias actuales sobre la dirección de empresas, y el cómo se conceptualiza al líder del futuro, se busca remozar este perfil e insertarlo en una versión ampliamente mejorada del plan de estudios de la Maestría en Dirección Empresarial, contrastando el desarrollo teórico con enfoque universitario actual, con la visión del liderazgo y la actual oferta del mercado nacional y global al que los maestrantes deben aproximarse con las mejores competencias posibles.

Se evaluará ¿cómo se ve? y ¿qué se espera del líder corporativo?, bajo la concepción actual que tienen de éste el mercado laboral nacional y mundial, que es quien tiene la

necesidad de que se responda a sus requerimientos gerenciales para atender el desarrollo empresarial; por lo que este nuevo gerente deberá estar preparado para ser agente de cambio y estar consciente de que el conocimiento adquirido en esta maestría puede convertirse en factor estratégico, para motorizar un líder para el cambio (Ferrer, 2006).

La determinación de las competencias empresariales que se están exigiendo como requisito casi indispensable para cualquiera que quiera ostentar una posición de liderazgo en la organización será determinante, a la luz de las nuevas tendencias, de la visión de capacidad, conocimiento y alcance que conlleve al éxito en las operaciones de aquel que conduzca la labor directiva empresarial. A la luz de la definición de un perfil requerido y buscado en el ámbito nacional y que responda así mismo a las exigencias del mercado mundial.

### **1.3 ENUNCIADO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La reforma del Plan de Estudios de la Maestría en Dirección Empresarial es un imperativo, pues en primera instancia, debe responder a los requisitos establecidos en la Ley de Educación Superior y Políticas Internas institucionales, sobre una reforma planificada y coordinada de planes de estudio aprobados que no excedan de cinco años a su autorización; y como segunda justificación, pero no menos importante, que busque proponer un perfil que responda mejor a las necesidades actuales de liderazgo gerencial global, a tono con las exigencias y competencias profesionales requeridas en el mundo empresarial del nuevo milenio.

### **1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿La Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC está actualmente acorde con la oferta educativa que para el área de negocio se encuentra en el mercado?

2. ¿Cuáles son las competencias profesionales preferentes según los sectores consultados para un egresado de la Maestría en Dirección Empresarial?
3. ¿Responde esta maestría a los requerimientos de la demanda actual mundial de profesionales capaces de enfrentar los retos gerenciales empresariales?
4. ¿Las empresas de Tegucigalpa están interesadas en contratar preferentemente a un egresado de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?
5. ¿Cuáles serían los puntos críticos y determinantes para una reforma al plan de estudio de Maestría en Dirección Empresarial?

## **1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a mejorar contenidos de postgrado, mediante un estudio y análisis que sustente la propuesta de un plan de estudios, para reformar la Maestría en Dirección Empresarial.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las debilidades que presenta la Maestría en Dirección Empresarial.
2. Analizar la realidad de la maestría actual y la oferta educativa en Honduras, y otros países, sobre maestría relacionada con la dirección empresarial.
3. Definir la oferta educativa en Honduras, Centro América y otros países sobre maestrías relacionadas con la Dirección Empresarial.
4. Determinar las competencias profesionales requeridas en el proceso de formación de un gerente de alto nivel en el mercado empresarial, y los niveles de satisfacción de estudiantes activos y graduados de la Maestría en Dirección Empresarial.

5. Proponer una reforma del Plan de Estudios de la Maestría en Dirección Empresarial.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

El mundo empresarial actual de gran dinamismo y crecimiento, con puertas abiertas y extensas, se requieren de profesionales competentes, dinámicos y capaces que puedan comprender su entorno global y actuar en conformidad con el mismo, en este sentido, la propuesta académica mundial se enfoca en constituir a los gerentes del nuevo milenio de las herramientas necesarias para responder adecuadamente a las exigencias del mundo empresarial; en este sentido las universidades del mundo buscan canalizar la respuesta al requerimiento de un gerente moderno, mediante la oferta a nivel de postgrado con enfoque mundial global.

La globalización y la obligación de las empresas de abrirse a los mercados mundiales y emergentes, y el proceso y necesidad de Honduras de abrirse a nuevos bloques económicos y su necesidad de vinculación con procesos políticos regionales y de nivel mundial, se convierten en los desafíos a responder para competir y desarrollar el proceso productivo y empresarial del país.

En Honduras UNITEC como líder en la educación superior, siempre a marcado pauta, y ve en la reforma del Plan de Estudios de la Maestría en Dirección Empresarial, la oportunidad, uno, de responder a requerimientos académicos establecidos por la autoridad superior de la educación superior en Honduras, y dos, atender a sus propios estándares que obliga a la revisión y sobretodo modernización de sus planes de estudio.

Hoy ha llegado el turno de reforma para el Plan de Estudios de la Maestría en Dirección Empresarial, que aspira a la formación de cuadros directivos de alto nivel, capaces de ser un motor que impulse más que nunca, el desempeño en niveles elevados, que aseguren para Honduras, el poder competir en el mercado mundial y que

así mismo permita al profesional que emerja de esta maestría, acceder a posiciones gerenciales en el mundo empresarial global.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 PERFIL DEL DIRECTOR EMPRESARIAL (EMPRESARIO)**

El director empresarial o empresario meramente dicho, ha sido considerado siempre como la pieza clave del éxito de las organizaciones, situando al empresario como máximo responsable de la supervivencia de las empresas y del bienestar social que conllevan. Para determinar este perfil se han hecho muchos estudios y se han analizado diversos modelos y áreas de estudio, como ser: Desde el punto de vista psicológico, se tiende a describir al empresario por sus rasgos personales, tal como la alta necesidad de logro; si vemos el enfoque de los economistas que los identifican como coordinadores, tomadores de riesgos e innovadores; y los sociólogos que logran detallar en ellos los atributos sociales, culturales y demográficos que los distinguen como tales (Vanó, 2008).

Como punto de inicio, es importante distinguir la figura del empresario, con la figura del administrador. Suele darse el caso en que el empresario realiza las funciones de administrador, pero su figura siempre será la de propietario de la empresa o gerente de alto nivel; siendo así, el administrador es un empleado, a quien se le han delegado facultades de decisión, pero siempre con funciones directivas, gerenciales, de jefatura o supervisión, sobre el resto del personal, sobre inmuebles, valores o sobre actividades determinadas.

El gerente, viene a convertirse en colaborador de confianza del empresario, que requiere conocer a fondo la visión y necesidades de la organización; los diferencia básicamente que el empresario ha invertido el capital, pero el gerente debe tener la capacitación profesional empresarial.

Es el que se relaciona con los trabajadores y asegura el buen funcionamiento de la organización bajo su cargo. Debe tener capacidad de ser mediador entre el personal y la dirección, por lo que debe desarrollar capacidad para negociar. Para el gerente es



requisito ineludible el estar familiarizado con su entorno, social, económico, político, empresarial, que influencia de manera directa e indirecta el desarrollo de la empresa.

En otras palabras, en el perfil del gerente profesional se busca que deban estar capacitados para desempeñarse, es decir trabajar, profesionalmente en su especialidad al más alto nivel, y por ello los requerimientos de las instancias empleadoras deben ser atendidos, adoptando el siguiente perfil:

Edición Internet, Gestión y Estrategia. "¿Qué es un Administrador?". Castillo C. Rafael.

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc7.htm>

1. Gerente competente es aquel que tiene capacidad de dirigir eficazmente organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, ya sean públicos, privados o del sector social, al más alto nivel, en el ámbito nacional, o internacional.
2. Gerente competente posee conocimiento experto de las actividades y situación industrial, comercial, financiera, y de servicios, respecto de los países con mayor crecimiento en los últimos años, y respecto del país en que haya de desempeñarse. Así mismo posee conocimiento experto de los recursos naturales, de los mercados, infraestructura y fuerza de trabajo, específicos del país o localidad.
3. El Gerente competente está capacitado para generar nuevos conocimientos así como para actualizar, validar y desarrollar los existentes, en su disciplina. Está capacitado para impulsar y conducir el desarrollo científico técnico necesario a las corporaciones, para lograr el liderazgo de las mismas.
4. El Gerente competente posee conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.
5. El *Gerente* competente domina las técnicas de negociación y expresión en público.
6. El *Gerente* competente domina dos o más idiomas.
7. El *Gerente* competente conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas

informáticos.

8. El *Gerente* competente posee, y se conduce con, elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.

9. El *Gerente* competente posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas.

10. El Gerente competente es capaz de obtener capital, ingresos y utilidades, de y para desarrollar y ampliar la capacidad operativa del organismo a su cargo.

### **2.1.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Iván Thompson. (2008) "Definición de Administración"  
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Dirección Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

Según Idalberto Chiavenato, (2004), es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Robbins y Coulter, (2005), es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Hitt, Black y Porter, (2006), definen como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Michael Hitt, 2006).

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001), es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich (2004), es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Reinaldo O. Da Silva (2002), define como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

Niveles en la dirección empresarial (RUIZ., 2009):

- Alta dirección: Corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.
- Dirección intermedia: Directivos de fábrica, centro de trabajo, o jefes de Departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.
- Dirección operativa: Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo).

#### **2.1.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA DIRECCION EMPRESARIAL (RUIZ., 2009)**

Para poder determinar y alcanzar los objetivos los directivos deberán llevar a cabo las siguientes funciones:

- a) Planificación: Consiste en realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo en la empresa:
  - Establecimiento de objetivos.
  - Planes de actuación a corto (en un año), medio (en 5 años) y largo plazo (más de 5 años).
  - Políticas de empresa o principios básicos que sirven de guía en la toma de decisiones.
  - Procedimientos: son los pasos que se deben seguir para realizar un trabajo.
  - Normas o reglas: que informan de lo que se puede realizar y lo que no.
  - Presupuesto: valoración económica de todo lo planificado.

- b) Organización: Se trata de diseñar una estructura de empresa con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades. Su representación gráfica se realiza mediante el “Organigrama,” que refleja los canales de comunicación y de relación existentes en la empresa.
- c) Ejecución: Consiste en llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.
- d) Coordinación: De todas las actuaciones, de manera que todos los departamentos trabajen de forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.
- e) Control: Se refiere a la vigilancia de las realizaciones de los diferentes departamentos, para verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado previamente. De manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir.

### 2.1.3 CUALIDADES DIRECTIVAS:

Vistas las funciones que deben desempeñar los que se encuentran en niveles directivos, es importante examinar otros aspectos que éstos deberán desarrollar, entre otras, las siguientes habilidades personales (RUIZ., 2009):

1. Iniciativa y entusiasmo. Espíritu emprendedor.
2. Saber escuchar y saber exponer sus ideas. Capacidad de comunicación.
3. Visión crítica de la realidad que le permita tomar decisiones adecuadas.
4. Autoconfianza.
5. Integridad en su actuación, manteniendo sus compromisos y tratando a todos los subordinados por igual.
6. Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.
7. Capacidad de liderazgo, para influir en sus subordinados con el fin de conseguir los objetivos marcados.
8. Capacidad para asumir riesgos.

## **2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Cuando se habla del tema de competencias se debe considerar, que son múltiples y

variadas las conceptualizaciones en razón de, su interpretación, las diferentes escuelas existentes con sus respectivos enfoques, ya sea, funcionalista, conductista y constructivista, y segundo, los diferentes actores involucrados que la definan, es decir, a nivel de países, en cuanto a los órganos directivos encargados de sistemas nacionales de competencias, como también, en cuanto a las instituciones dedicadas a la formación/capacitación acerca del diseño de sus mallas curriculares, y por último, a nivel de empresas, acerca de la gestión de su capital humano. (Vargas, 2004)

Sin embargo, un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el término “competencia”, la define como *“una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”* (Mertens, 1996)

Para Leonard Mertens (1996), *“el sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas (autorreferenciales).*

Analizándolo desde el mismo punto de vista se puede concluir que el sistema de competencia laboral a nivel de empresas, es una mixtura de varios elementos: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar; que a su vez se organizan en subsistemas como ejemplo: las políticas o procesos de recursos humanos por competencias; sistema de gestión por competencias y *management/gestión* o estilos de dirección). (Mertens, 1996).

### **2.2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece aceleradamente en el mundo empresarial: su aplicación ofrece una innovación en el estilo de dirección donde el recurso humano es lo que primordial, ya que empezando por los niveles directivos deben aportar sus mejores cualidades y habilidades a la empresa. Este enfoque tiene como basamento el entendimiento de que toda la

organización está comprendida en su conjunto por personas, marcando cada una las diferencias que harán competitiva a la empresa (Manual del Director de Recursos Humanos. Gestion por Competencias., 2009).

Para que esto sea posible se requiere una dirección global, que tenga una visión completa de la empresa, siendo a su vez capaz de la integración de los equipos de trabajo de manera coordinada, adecuada y que conlleve el logro como objetivo máximo de los objetivos planteados, en función de los retos y oportunidades del entorno. Con esta visión integral enfocada en las personas, es determinante el conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona miembro de la organización ofrece.

Podemos entonces concluir que gestión por competencias es la habilidad que tienen las empresas de gestionar correctamente sus recursos humanos, con el propósito de generar para sí una ventaja competitiva que le asegure el éxito en el nuevo milenio.

### **2.2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

Intentar definir el significado o alcance de competencias, se vuelve una labor difícil por el amplio marco de contenido, especificaciones y características inherentes al mismo, que pueden confundir o desviar la correcta definición. Aunque es importante considerar algunas de las definiciones ofrecidas por especialistas que consideran las competencias en base o función de atributos peculiares, diferenciadores de un gerente excepcional, así como en función de las labores que realizan.

Por ejemplo en el trabajo presentado por Henry Ospina J Psicólogo USB Medellín, destaca las siguientes opiniones de expertos: “Para Dalton “las competencias son las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficaces. Para Boaz las competencias son “comportamientos críticos o claves: conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos

personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades”.

Otra definición común sobre competencia es la que la define como: características de personalidad, manifestada como conductas, que generan un desempeño eficiente o superior en una función laboral específica. (Ospina, 2006).

Se postula adicionalmente, que existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí (Zabaleta, 2006): la primera hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. La segunda orientada hacia los afectos, los sentimientos como otra dimensión donde se conjugan las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, donde se logran identificar los estilos que nos representan a través de la vida. En esta dimensión la identidad e individualidad quedan representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, etc., implican nuestras motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc. (Zabaleta, 2006)

La congruencia integrada de estas dimensiones constituyen y construyen las competencias; incluyendo de manera determinante en estas a dos variables centrales: el contexto y la interacción. La primera, el contexto, es el espacio donde se desarrolla, adquiere, fortalece, mantiene o disminuye o extingue la competencia; la interacción le da forma a la competencia, en el sentido de que aprendemos, cambiamos, nos transformamos gracias a las interacciones que establecemos, ya sea con condiciones del medio explícito o con otros individuos, lo que constituye nuestro desarrollo individual y social. Con todo lo anterior se concluye en definir competencia, como la o las características personales que distinguen de manera singular a unas personas de otras; haciéndoles más competentes que otros, en un ámbito específico de acción. Estas particularidades se engloban motivos, rasgos de personalidad, percepción y admisión de rol, habilidades y conocimientos.

### 2.2.3 CLASIFICACIÓN COMPETENCIAS GERENCIALES

Sabiendo que existen muchas apreciaciones conceptuales acerca de las competencias gerenciales se realizó un proceso de análisis para concretar, las competencias de una persona determinada, con las competencias necesarias en el desempeño laboral. Ahora, no se puede rehuir al hecho de que el debido proceso de análisis e identificación de competencias está siempre influenciado por la escuela de pensamiento de la que parte.

En este proceso se encontró que las normas o estándares aplicados a las competencias gerenciales se pueden evaluar para el objeto de este estudio, en base a tres planteamientos como ser:, el enfoque conductista que persigue ubicar y describir los atributos relacionados con un desempeño laboral superior en relación a la media; por otro lado el enfoque funcionalista identifica los principios que se relación de manera directa con resultados concretos; y el enfoque constructivista en cambio, tiene como objetivo definir reglas de tipo estructural para evitar confusión de roles, que puedan surgir en las organizaciones.

De manera más extensa se ha realizado un análisis de la clasificación de competencias gerenciales, de acuerdo a cada uno de estos enfoques:

- **Enfoque Conductista**

El comportamiento de aquellas las personas que realizan un trabajo eficazmente y que ofrecen mayor productividad en relación al resto, es el objeto de estudio de este enfoque.

En estos casos, el diseño de las posiciones de trabajo y la definición de las competencias que se hacen necesarias, se fijan más en relación a los atributos y características de las personas, cuyo desempeño sobrepasa por mucho al de la media,



a estos se les conoce como "trabajadores estrella". Dicho en otras palabras, el punto focal es por mucho el rendimiento laboral efectivo. (Prieto, 2007)

Enfocados en este punto de vista entonces, las competencias entonces están íntimamente relacionadas con el desempeño de las personas en sus determinados lugares de trabajo.-, Según lo plantea Prieto en su análisis, "las competencias pueden estar compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo determinado en una organización concreta". Todo esto es validado por el ejercicio de estas competencias por los que ejercen la función determinada para su cargo.

Pero cabe señalar, que el enfoque conductista tiene sus detractores que cuestionan la dificultad de establecer de manera clara las características de las personas evaluadas por esta postura; o el hecho de que puede estar basada en control histórico de desempeño laboral en el pasado, pero en organizaciones dinámicas, esto puede ser arriesgado. (Cariola y Quiroz, 1998).

- **Enfoque Funcionalista**

Ahora El enfoque funcionalista busca lograr la adaptación de los sistemas de formación profesional en relación con las necesidades del mercado laboral. Desde este punto de vista, se identifica a las empresas como sistemas sociales que se encuentran en constante movimiento y relación con su entorno, pues están íntimamente relacionado y dependiente del mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y la sociedad. (Mertens, 1996).

El enfoque funcionalista en relación al análisis de las competencias, se enfoca exclusivamente en determinar los objetivos institucionales y el área en que el empleado a de desempeñarse, para de allí, identificar las relaciones funcionales necesarias para el logro de los objetivos; logrado esto entonces, poder identificar cuatro componentes de competencias: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones del trabajo. (Marta Novick, 1997)

La debilidad de este enfoque radica en el hecho de que se puede identificar la competencia, pero no establecer claramente como esta se alcanzó, dificultando su réplica, y estudio para los procesos de formación de otros profesionales.

- **Enfoque Constructivista**

El enfoque constructivista inicia su análisis, enfocado en las relaciones que se dan entre los diferentes grupos, su entorno y la formación requerida en el lugar de trabajo. Ampliando este análisis, se ubica a las personas, sus oportunidades y propósitos laborales, como a su ambiente de trabajo en el que se relacionan.

Según este enfoque las competencias es necesario que la identificación de las competencias no tenga su origen sin antes considerar la formación de trabajo, pues por su inherente acción, suele producir el cambio de las competencias e incluso puede producir el nacimiento de competencias nuevas en los trabajadores. (Mertens, 1996).

Luego de la formación que se dé en el área de trabajo, se deben realizar esfuerzos para lograr identificar las competencias requeridas en los puestos, junto con el apoyo de los mismos trabajadores, empresarios y los instructores profesionales; pues la visión individual de cada participante, pueden ofrecer una mejor identificación de las competencias que realmente se requieran para los puestos que ofrezca las mejores resultados. En definitiva, en este enfoque, no se toman como base solo los empleados estrella (Enfoque Conductivista) sino que se toman las opiniones, de todos los niveles de empleados, especialmente los menos formados, pues para que se realice su ingreso a la organización, se toman como punto de partida sus conocimientos, experiencias y valoraciones que son de por si respetadas

En vista de la naturaleza claramente contextual del enfoque constructivista, este ha sido objeto de fuertes críticas, por su punto de vista reduccionista, que complica llegar a determinar la relación y valor de las competencias en las organizacionales (Marta Novick, 1997)

En otros enfoques, una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente

agrupación de competencias gerenciales: Para Spencer y Spencer, existen cinco tipos de competencias que se ordenan así:

1. Motivación: entendidos como la tendencia o preferencia que una persona busca permanentemente. Estas preferencias le dirigen su comportamiento hacia ciertas y determinadas acciones y objetivos y tienden a alejarle de otros.
2. Características: que se basa en las características físicas y reacciones o decisiones consistentes a situaciones o información específica.
3. Concepto propio: actitudes, valores o imagen propia.
4. Conocimiento: el caudal de conocimiento adquirido por una persona en áreas específicas.
5. Habilidad: la capacidad para desempeñar una tarea sea esta física o mental.



Figura 1 Modelo Iceberg de Spencer y Spencer. Fuente: (Tobar, 2010)

Otros estudiosos presentan otra clasificación con otro enfoque, como ser:

De la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.

Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una

dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

**Comunicación Eficaz:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

**Dirección de Personas:** Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

**Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. (Tobar, 2010)



Figura 2 Tipos de Competencias en base a su especificidad. Fuente: (Young, 2009)

Por su grado de especificidad las competencias pueden dividirse en dos grandes bloques, como lo muestra la grafica anterior.

1. Conocimientos específicos, técnicos, de carácter procedimental necesarios para la adecuada realización de las actividades inherentes a un cargo o rol.

2. Capacidades específicas, comportamientos y actitudes necesarias para garantizar el éxito en el cargo o rol.

#### **2.2.4 PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA**

Por la trascendencia que implican las competencias para los individuos, las empresas y la sociedad en general en materia de educación, empleabilidad, competitividad y productividad, y teniendo en cuenta que la orientación hacia las competencias laborales proporciona elementos de valor que ayudan a diseñar basándose en seis áreas claves, a saber: (Serrano, 2003)

1. Establecer las competencias básicas, genéricas y específicas de mayor relevancia para el mundo productivo y que permiten a las personas ingresar, mantenerse y crecer en el trabajo;
2. Lograr la implementación y valoración de los aprendizajes logrados en contextos laborales, educativos u otros, a través de procesos de evaluación y certificación de competencias conducidos a partir de estándares definidos por empresas líderes de sectores económicos relevantes de la economía y por la entidad educativa que facilita la formación profesional;
3. Proporcionar información relevante al mundo de la formación técnica y capacitación laboral para mejorar la calidad, pertinencia y flexibilidad de la oferta de programas formativos;
4. Crear un lenguaje común entre la oferta y demanda en el mundo del trabajo que reduzca costos de transacción para empresas y tiempos de búsqueda de empleo para trabajadores;
5. Apoyar a las empresas para lograr un mejor ajuste entre sus competencias organizacionales y las competencias genéricas y específicas del personal; y por último,
6. Contribuir a alinear sistemas de recursos humanos con estrategias de negocio.

También que la realidad del surgimiento del “enfoque de competencia” en las empresas, está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la

necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos, ubicando así, entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana.

En este proceso se hace un imperativo el poder definir qué y cómo se deberá lograr la implementación de una formación basada en competencias, para ello se deberá lograr: (Prieto, 2007)

a) Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Entre las más usuales se encuentran las siguientes:

- <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xvii.htm> > [consulta: 28noviembre 2005]
- El análisis funcional, “que trabaja con una visión integral de la competencia (resultado + competencias clave)”
- El análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación.
- El SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional); que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de tareas, pero que en sus últimas versiones han incorporado competencias clave.
- Como Modelo, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y sub competencias definidas en el mapa funcional, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.
- Competencias como listas de tareas y algunas competencias clave.
- Las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

b) Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las estipulaciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado: empresa, sector, país. (Merters, 1996)

c) Formación basada en competencias: Definida la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si se considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. (Vargas, 2004)

Los programas de formación no solo deben orientarse a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas implementadas por aquellos encargados de la formación de los profesionales que se desarrollaran en el campo empresarial, sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere. (Vargas, 2004)

Adicionalmente, cabe señalar que, algunas de las competencias clave, en las que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión empresarial, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, si no en las formas y retos que

el proceso empresarial en sí mismo pueda fomentar. Es por ello que de manera contradictoria, muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación. (Serrano, 2003)

### **2.3 TENDENCIAS GENERALES O ESCUELAS DE PENSAMIENTO SOBRE MBAs ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.**

En el pensamiento administrativo, han existido diferentes corrientes o enfoques, la siendo históricamente sus comienzos en el remoto imperio chino 500 años AC. Donde Confucio sentó los cimientos de la administración china. Seguido en el desarrollo de la administración vinieron los egipcios con un sistema basado en agricultura, pastoreo y comercio, que Weber, 2006, calificó como "burócrata". Este proceso de desarrollo llego a los romanos desarrollan un excelente sistema principalmente en la guerra, el orden administrativo del Imperio Romano tuvo como mayor logro la organización institucional. A estos primeros pasos en el desarrollo y conocimiento de la administración se le podría llamar Prehistoria del pensamiento administrativo.

El Feudalismo se desarrolló en Europa en la edad media, con un sistema político diferente, en el que el feudal era quien tenía el control absoluto de todo. Creando un estilo nuevo donde el feudal sostenía a la monarquía, y desarrollaba a su vez pequeños estados. También en esta época, floreció y se consolidó la Iglesia Católica, que mediante el proceso de adoctrinamiento logro el alcance de sus objetivos organizacionales.

Después de la organización feudalista viene el período de las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial y con ella nacen también formas de administración no muy ortodoxas. Ya entrando en lo que se llama la administración moderna (a partir del Siglo XIX) tenemos varias escuelas, la de administración científica, la del comportamiento, la empírica. Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia.



La propuesta de Taylor tiene tres elementos fundamentales:

1. Estudio del trabajo (organización y programación del trabajo) “desarrollo de una ciencia” y “distribución equitativa del trabajo”.
2. Selección técnica e instrucción del trabajador. “Selección y desarrollo científico del obrero”.
3. Control (por parte de los administradores) del trabajo (ejecutado por el obrero). “Cooperación cordial entre administración y obreros”

Fayol promulgó varios elementos claves:

1. Agrupación del conjunto de actividades que realiza la organización. “Operaciones que realizan las empresas”.
2. Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador. “Elementos de la administración”.
3. Formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa. “Principios generales de la administración”.

La principal contribución de estos dos pioneros fue demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo

Después de Taylor y Fayol, aparecen Gantt y Gilbren cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones.

Más adelante es Max Weber quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado.

Luego aparece Elton Mayo, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano o behaviorismo. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela behaviorista, Lewin propuso los grupos de trabajo como factor clave para mejorar la productividad. Otro exponente de esta escuela es Maslow quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas. Otro behaviorista es Herzberg quien enunció que la manera de motivar al empleado debe ser a través del enriquecimiento de la tarea, asignando tareas que constituyan un desafío a los empleados para que asuman una mayor responsabilidad.

Otra escuela es la japonesa, el justo a tiempo, el kaizen, la teoría Z y el Kanban son algunos de sus aportes. Uno de los representantes más importantes de esta escuela es Ouchi quien propuso que no hay cabida en las organizaciones para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles (el interés general prima sobre el particular) y que la intimidad y la confianza son las piedras angulares de la cultura organizacional dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa.

Dentro de la escuela americana se tienen representantes como McGregor y Drucker. El primero promovió la teoría Y como respuesta a la administración tradicional o teoría X, esta teoría reza que la motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan, todas, presentes en las personas. La administración no las coloca allí. Es de la responsabilidad de la administración el hacer posible que los individuos reconozcan y desarrollen por si mismos estas características humanas. El segundo, aun vigente, abogó por la administración por objetivos que es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.

Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer, a fondo, no solo la organización a su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el entorno en el que se desempeña (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido.

Hay muchas más prácticas administrativas entre ellas la reingeniería de procesos, la gerencia basada en valor, las cuadrillas organizacionales, etc. y aunque varias de ellas han sido pasajeras, han aportado elementos para enriquecer la teoría administrativa.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1.1 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El estudio de diagnóstico fue realizado mediante un tipo de investigación descriptiva, por la naturaleza de la información a recolectar, su enfoque fue mixto: cuantitativo y cualitativo en términos de complementariedad, el paradigma fue participativo y constructivo; lo que significa que la determinación de la oferta y demanda de los egresados en la Maestría en Dirección Empresarial la determinaron expertos en el área de negocios, Gerentes de Empresas, Docentes de la maestría, egresados de la carreras de Maestría en Dirección Empresarial, actuales estudiantes de esta maestría. Asimismo se analizó el macro-entorno académico sobre estándares internacionales, mejores prácticas y competencias profesionales encontradas como necesarias a nivel internacional. (Torres, 2006), (José Alberto Yuni, 2010)

#### **POBLACIÓN META**

Encuesta: Para la realización de la encuesta Se tomo una muestra representativa de 120 datos (encuestados), basado en el perfil demográfico y sicográfico del segmento de mercado seleccionado, que actualmente cursa o es egresado de la Maestría de la Dirección Empresarial de Unitec.

Instrumento de recolección de datos “Grupo focal”: participantes, docentes de la maestría en Dirección Empresarial (10 a 12 personas), catedráticos, dueños de empresa o con experiencia laboral en el área de negocios, mercadeo, economía, recursos humanos e ingeniarías.

#### **MARCO DE MUESTREO**

LUGAR: Instrumento de recolección: GRUPO FOCAL, Campus UNITEC Tegucigalpa

Instrumento de recolección: Análisis cualitativo y cuantitativo Benchmarking de la oferta de la Maestría en Dirección Empresarial en otras universidades. (Honduras, Europa y

Latinoamérica).

#### PERFIL DE CONSUMO

Ejecutivos de empresas, edad promedio entre 25 y 55 años, estudios superiores maestrías.

Estudiantes actuales maestrías en Dirección Empresarial UNITEC, campus Tegucigalpa

Graduados de maestrías en Dirección Empresarial en Tegucigalpa

Docentes de las maestrías en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa

#### LIMITACIONES

El marco de muestreo de los instrumentos de recolección de datos solo se realizara en la ciudad de Tegucigalpa;

El equipo investigador está constituido por una persona.

El monto de la inversión para el instrumento de recolección de datos de grupo focal está presupuestado en un costo de Lps. 7,000.00 por grupo sujeto a análisis.

#### TÉCNICA DE MUESTREO

##### INVESTIGACION CUALITATIVA:

Grupo focal

Benchmarking

##### INVESTIGACION CUANTITATIVA

Benchmarking

#### DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

De acuerdo a los objetivos y parámetros de la investigación, se hizo un análisis del sector a encuestar y se definió que la distribución de grupos a análisis sería el siguiente:

GRUPO FOCAL: de ocho a doce personas

NOTA: No se utilizó la fórmula de la determinación del muestreo, puesto debido a que el sector a analizar no supera los diez mil personas; por tanto, se seleccionó estas cantidades, para tener una muestra, e información más representativa, acorde a los fines que persigue la investigación.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### GRUPOS FOCALES

#### 4.1.1 GRUPO FOCAL: ALUMNOS DE PRIMER AÑO-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Número de participantes: 14

Lugar: UNITEC

Tiempo de Grupo Focal: 68 minutos

PREGUNTA 1 ¿Cuál fue la razón porque decidió estudiar la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?

Tabla 1 Análisis de porcentual de selección de los entrevistados

Razón de selección	Frecuencia	Porcentaje
Campo laboral en el que se desempeña	5	31%
Meta personal	3	19%
Reforzar su área de estudio	4	25%
Flexibilidad de horarios	3	19%
Crecimiento profesional	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

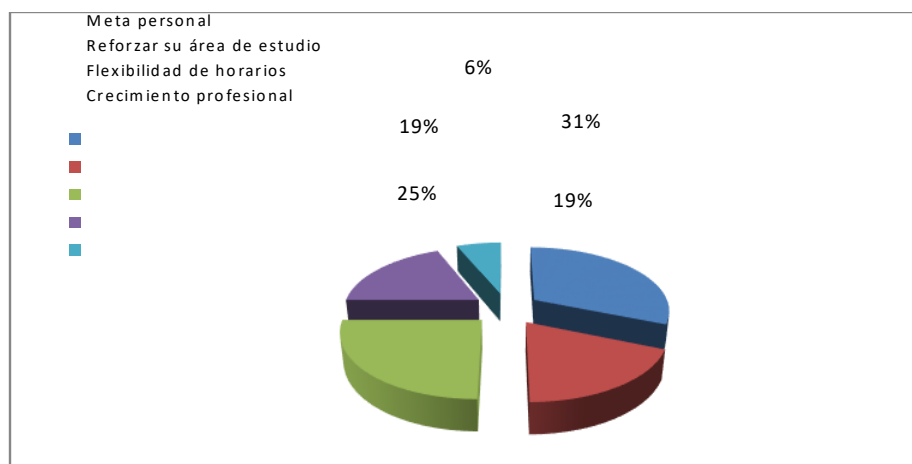


Figura 3 Representación gráfica circular de razones de selección.

Las principales razones que conllevaron a los estudiantes a seleccionar la Maestría en dirección Empresarial de UNITEC se ven reflejadas en un mayor porcentaje al factor Campo laboral en el que se desempeña (31%), debido a las expectativas profesionales que el entorno laboral exige, seguido al reforzamiento del área de estudio con un 25%, el cual refuerza al primer factor mencionado.

De igual forma el resto de factores evaluados como flexibilidad de horarios (19%), crecimiento profesional (6%) y metas personales (19%) complementan la decisión de selección por parte del alumno, puesto que muchos son ejecutivos dueños de sus negocios que operan en las diferentes regiones o departamentos del país.

PREGUNTA 2. ¿Cree usted que se ha adaptado de forma idónea al programa académico que ofrece la maestría en Dirección empresarial? Justifique el sí o el No de su respuesta.

La opinión de los encuestados muestra en su totalidad (100%) que el programa académico que ofrece la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC se adapta de forma idónea a lo que ofrece, reforzado en gran parte por la metodología académica que se proporciona, complemento a ello factores como recursos tecnológicos (57% del total de entrevistados), horarios (29% del total de entrevistados) y amplitud (14% del total de entrevistados) de la carga académica que se proporcionó en pregrado.

PREGUNTA 3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que ha percibido al seleccionar la Maestría de Dirección Empresarial como parte de su formación de Postgrado?

En cuanto a las fortalezas detectadas, los entrevistados realizaron énfasis en elementos académicos que generan un valor agregado al programa de la Maestría en Dirección Empresarial como ser:

- Puntualidad de los catedráticos
- Herramientas tecnológicas utilizadas en aulas de clase
- Amplio conocimiento de las áreas de estudio por parte de los docentes



- Incentivos ecdémicos que aportan al crecimiento profesional del alumno

Si bien estos factores contribuyen a la actual demanda de esta maestría, cabe resaltar que los actuales estudiantes están consientes que la calidad del proceso de aprendizaje que ofrece UNITEC va más allá del valor económico que realizan por este programa académico.

PREGUNTA 4. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo propedéutico de la Maestría en Dirección Empresarial?

Debido a que la muestra seleccionada de alumnos en un 80% no ha cursado más del 20% de clases del núcleo postgrado, enfatizan que el núcleo propedéutico abarcó cada una de las expectativas que esperaban del programa Maestría en Dirección empresarial; no obstante, las deficiencias que presentan son resaltadas en la frase “Son similares a pregrado”, pero esto se compensa poco a poco se va avanzando en el programa puesto que muestra un nivel de rigor y aprendizaje avanzado.

PREGUNTA 5. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial? (Responden esta pregunta los que ya cursaron el núcleo propedéutico)

Como se mencionó anteriormente, los entrevistados aun no han cursado la totalidad del núcleo de postgrado, por tanto la evaluación hacia la estructura del mismo se refleja en pericias de compañeros o personas referentes, que argumentan el siguiente enunciado:

“Las evaluaciones del núcleo postgrado son débiles, ya que el nivel académico no se centra específicamente en el cómo llevar el conocimiento a la practica, más bien muestran el nivel de conocimiento de cierta área”.

Las evaluaciones continuas en este núcleo son fundamentales para determinar las diferentes habilidades del profesional, que si bien para algunos son deficientes, depende de la capacidad de análisis del profesional para resolver situaciones y problemas, que, a su vez, es reforzado por el nivel de madurez emocional y laboral que posea.

PREGUNTA 6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial actual ofreciera un modelo basado en competencias en su estructura académica generaría una formación académica más efectiva para su conocimiento y área laboral en la cual se desempeña? Justifique el SI o el NO de su respuesta

La opinión de los entrevistados muestra que si se adaptará o implementará un nivel por competencias a la estructura actual del programa “Maestría en Dirección Empresarial” pueden mejorar y reforzar procesos y habilidades del profesional, puesto que más del 75% de los entrevistados resaltó que la oferta laboral en el mercado selecciona a aquellos, cuyas características y destrezas se adaptan a las siguientes competencias:

- Puntualidad
- Nivel de razonamiento
- Toma de decisiones precisas y concisas
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Procesos de innovación constante

PREGUNTA 7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 Malo y 5 Excelente ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos que integran la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC? Marque con una “X” el nivel de ponderación que asignará a cada ítem

**Tabla 2 Valoración de competencias gerenciales propuestas.**

ASPECTO ACADEMICO A EVALUAR	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
Carga académica	6%	7%	1%	0%	0%
Oportunidades en el mercado laboral	7%	5%	2%	0%	0%
Catedráticos	7%	6%	1%	0%	0%
Flexibilidad de Horario	13%	1%	0%	0%	0%
Recursos tecnológicos utilizados en clase	11%	2%	1%	0%	0%
Casos de estudio	3%	9%	2%	0%	0%
Implementación de nuevas formas de aprendizaje	6%	8%	0%	0%	0%
<b>TOTALES</b>	53%	38%	7%	0%	0%

La evaluación en cuanto a factores que estructuran la Maestría, muestran que en un 53% consideran excelente el nivel que ofrece en sus componentes, resaltando la Flexibilidad de Horario (13%) y los recursos tecnológicos (11%); un 38% muy bueno, siendo en esta categoría los factores de estudio (9%) los de mayor evaluación; y un 7% niveles de aceptación “Bueno” distribuidos de igual forma para las oportunidades laborales (2%) y casos de estudio (2%)

**PREGUNTA 8.** Según la oferta laboral en el país ¿Cree que al egresar de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC le permite cubrir las vacantes gerenciales o puestos ejecutivos que ofrecen las empresas de acuerdo a la formación académica que recibe? Argumente su respuesta

El egresar de la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC en la actual posición del entrevistado (Núcleo propedéutico), determina que están preparados entre un 0-26% de habilidades y capacidades para cubrir una vacante de alto nivel, de acuerdo al nivel de exigencia académico que solicita; sin embargo, la opinión a esta respuesta es condicionada debido a que los entrevistados desconocen la estructura académica restante del programa de postgrado “Dirección empresarial”.

#### 4.1.2 GRUPO FOCAL

#### GRADUADOS-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Número de participantes: 4

Lugar: Hotel Marriott

Tiempo de Grupo Focal: 91 Minutos

1. PREGUNTA. ¿Cuál fue la razón porque decidió estudiar la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?

Tabla 3 Análisis de porcentual de selección de los entrevistados

Razón de selección	Frecuencia	Porcentaje
Por aspectos tecnológicos que ofrece	1	14%
Meta personal	2	29%
Flexibilidad de horarios	1	14%
Crecimiento profesional	2	29%
Prestigio de la Universidad	1	14%
TOTAL	7	100%

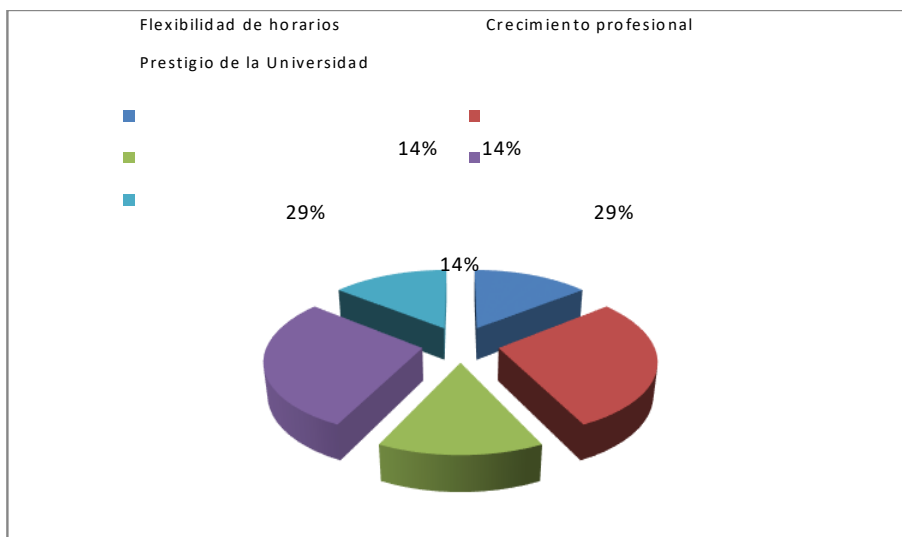


Figura 4 Representación gráfica circular de razones de selección.

Las principales razones que conllevaron a los estudiantes a seleccionar la Maestría en dirección Empresarial de UNITEC se ven reflejadas en un mayor porcentaje a los factores Meta personal (29%) y crecimiento personal (29%) destacando que el programa académico que ofrece es deficiente en cada una de sus áreas desde el nivel propedéutico.

La tecnología, flexibilidad de horarios y prestigio de la universidad reflejan un 14% cada una de nivel de evaluación llegando a la conclusión que estos factores sólo complementan en cierta parte la estructura académica que ofrece la Maestría.

PREGUNTA 2. ¿Cree usted que el perfil con que ingreso (carrera de pregrado) le permitió adaptarse de forma idónea al programa académico que ofrecía la maestría en Dirección empresarial? Justifique el sí o el No de su respuesta

El 25% de los entrevistados mencionó que el perfil egresado de pregrado permitió adaptarse de mejor forma al plan académico, al contrario del resto de entrevistados (75%) que enfatizo insatisfacción de la maestría en términos como:

- La maestría en dirección empresarial no ofrece valores agregados
- No hay un filtro de admisión para estudiantes, es decir que las personas más preparadas ya sea por conocimiento empírico o experiencia laboral deben adaptarse al nivel de los demás estudiantes.
- El nivel de cátedra está por debajo a lo esperado, en relación al costo-beneficio de seleccionar a UNITEC como formación de postgrado

PREGUNTA 3. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?

Las principales fortalezas que los egresados detectaron de la maestría fueron:

- Convenio con catedráticos extranjeros para algunos tópicos
- Herramientas tecnológicas (Aula virtual, apoyo audiovisual en áreas de clase y pagos en línea)

PREGUNTA 4. ¿Qué áreas de estudio Maestría en Dirección Empresarial considera deben ser reestructuradas del núcleo propedéutico?

La reestructuración del núcleo propedéutico debe ser en temas puntuales como:

- Implementación de laboratorios de Excel en ámbitos financieros, económicos y análisis de datos.
- Cambio de la metodología total del núcleo puesto que es similar a la que se proporciona en pregrado.
- Las clases de economía y estadística deberían ser eliminadas porque no aportan nuevos conocimientos; estas clases deberían de orientar al alumno al análisis de factores que engloban estas áreas.

PREGUNTA 5. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial?

Al igual que lo mencionado en el núcleo propedéutico los entrevistados en un 100% manifestaron “Debe cambiarse toda la estructura”, ya que muchos de los actuales estudiantes conocen aun más que los catedráticos a los cuales consideran no calificados, por las razones de:

- Son personas recién egresadas
- Algunos catedráticos solo tienen una formación de pregrado
- No poseen la experiencia necesaria en áreas de estudio
- No implementan valor práctico a la clase, la metodología se basa más que todo en la teoría.

Con respecto a las áreas de estudio, las de mayor impacto para que sean reforzadas o reestructuradas son las siguientes:

- Contabilidad
- Gestión Empresarial
- Tópicos en áreas de mercadeo y finanzas

PREGUNTA 6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial ofreciera un modelo basado en competencias en su estructura académica, generaría para el egresado una formación que le ayudara a responder más efectivamente en el área laboral en la cual se desempeña? Justifique el SI o el NO de su respuesta.

El total de entrevistados están de acuerdo que un modelo por competencias sería idóneo para formar profesionales competentes que puedan cubrir las demandas laborales en el mercado, pero se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones para implementarlo:

- Se debe cualificar y cuantificar cada competencia que aspira el profesional
- Los catedráticos deben impartir las clases de acuerdo a sus competencias, esto para que el programa sea objetivo.
- UNITEC debe ofrecer un convenio con universidades internacionales de gran trascendencia en los modelos por competencia.
- La implementación de esta estructura académica debe reforzar las competencias intrínsecas de cada profesional, y de igual forma deben ser certificadas al momento de graduarse.

PREGUNTA 7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 Malo y 5 Excelente ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos que integran la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC? Marque con una "X" el nivel de ponderación que asignará a cada ítem

Tabla 4 Valoración de competencias gerenciales propuestas.

ASPECTO EMPRESARIAL A EVALUAR	Altamente Calificado (5)	Calificado (4)	Calificado entre un 60%-30% en esta área (3)	Calificado en menos del 30% en esta área (2)	No Calificado
Competencias genéricas		9%	57%	30%	4%
Competencias específicas en recursos humanos		19%	38%	31%	13%
Competencias específicas financieras		6%	38%	50%	6%
Competencias específicas tecnológicas		13%	38%	44%	6%
Competencias específicas en marketing			25%	50%	25%

La evaluación de los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC muestra la gran deficiencia que estos perciben de las competencias genéricas con un 57%, lo cual se ve representado en las recomendaciones que manifiestan de acuerdo a la reestructuración de núcleo propedéutico. Al igual que el resto de entrevistados comparten que, en aspectos de Marketing la maestría no ofrece un programa de gran relevancia para formar profesionales competentes en el área, ya que se limitan a prácticas comerciales obsoletas.

En cuanto a competencias en Recursos Humanos, Finanzas y Tecnología los egresados reflejan una evaluación del 38% para calificar estos aspectos ente un 60-30% de calificación para desarrollar estas prácticas en sus ámbitos laborales, por tanto se debe hacer hincapié que estas son las áreas de mayor reestructuración en el actual plan de la maestría.

PREGUNTA 8. Según la oferta laboral en el país ¿Cree que el egresar de la Maestría en Dirección Empresarial y la formación académica que recibió de UNITEC, le permitió cubrir mas efectivamente las vacantes gerenciales o puestos ejecutivos que estaban disponibles en el mercado laboral? Argumente su respuesta

El total de entrevistados concluyen que el haber egresado de la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC les ha permitido cubrir de forma más efectiva sus actuales empleos, esto se debe a las deficiencias detectadas en cada una de las áreas que estructuran este programa.

*“La maestría en Dirección Empresarial de UNITEC lo único que da, es un PLUS de título, pero su estructura académica, docentes y niveles de evaluación de ternas son decadentes y obsoletos, no evalúan de forma adecuada cada una de las habilidades que tenemos como profesionales. No es conveniente que al momento de realizar las ternas la evaluación sea por un “Invitado” que desconoce totalmente el proceso de la tesis a realizar, a esto se suman factores como deficiencia en conocimiento del catedrático, el NO uso al 100% de las herramientas tecnológicos y los altos precios de mensualidades que se pagan de acuerdo a la efectividad académica que se recibe, esto*



puede invertirse mejor en la prima de un vehículo, un terreno o negocio propio”.

Comentario de un egresado de la maestría que además enfatiza que las universidades emergentes poco a poco pueden estar al mismo nivel de UNITEC, ya que la institución últimamente se adapta a prácticas comerciales de vender más o llegar a metas esperadas.

De acuerdo al nivel de formación académica que ofrece la maestría en dirección empresarial, los entrevistados concluyen en que los profesionales egresados de esta se encuentra en un nivel del 50-75% de preparación para asumir los retos profesionales que solicitan las empresas; no obstante, las destrezas personales, experiencias y conocimientos adicionales aseguran a los profesionales de hoy en día ser aptos para cubrir vacantes ya sea de puestos intermedios o gerenciales.

#### 4.1.3 GRUPO FOCAL: DOCENTES-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Número de participantes: 5

Lugar: UNITEC

Tiempo de Grupo Focal: 78 minutos

PREGUNTA 1. ¿Cuál es el perfil laboral-académico que recomiendan a los profesionales para ingresar a la maestría sus alumnos?

Tabla 5 Análisis de porcentual de selección de los entrevistados

Razón de selección	Frecuencia	Porcentaje
Profesionales de las áreas de negocios	5	36%
Recién egresados	4	29%
Estudiantes de otras universidades	4	29%
Personas que actualmente laboran	1	7%
TOTAL	14	100%



Figura 5 Representación gráfica circular de razones de selección

El perfil académico actual de los estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC se enfoca en la siguiente descripción demográfica y psicográfica:

*“Profesional del área de negocios que actualmente labora; edad promedio entre 25-40 años que por recursos propios financia su carrera de postgrado. Particularmente más del 80% de ingresos provienen de otras universidades que no son UNITEC”*

De igual forma, los catedráticos enfatizaron que gran parte de su cuerpo estudiantil forman parte de los recién egresados, es decir, aquellos profesionales que no cuentan con experiencia no mayor a 2 años de trabajo; o bien, actualmente pertenecen a la parte de la población que no posee un empleo, en su mayoría jóvenes.

PREGUNTA 2. ¿Qué factores consideran que influyen para la deserción de los alumnos en cualquiera de las etapas (núcleo propedéutico o núcleo postgrado) que ofrece la maestría en Dirección empresarial de UNITEC?

“Si se adaptan pero no se integran”. Los actuales estudiantes de esta Maestría se adaptan a la orientación académica que ofrece, pero tienen dificultad de integrarse a la metodología de estudio que estructuran los programas, en aspectos tales como: disciplina, responsabilidad y conocimiento de las áreas.

Cabe resaltar que este argumento no es válido para los estudiantes de las clases que se imparten los días sábados, puesto que ellos cuentan con un nivel de madurez emocional y laboral mayor permitiendo integrar de forma más conveniente los contenidos académicos.

PREGUNTA 3. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial?

Los principales factores de deserción son los siguientes:

- Problemas personales (Viajes o enfermedades)
- Presión laboral
- Factores académicos

En más del 50% de los entrevistados el factor de mayor ponencia responde a la “Presión Laboral”, esto se debe a que muchas empresas hoy en día demandan puestos de trabajo 24/7, obligando al empleado a sacrificar actividades personales y profesionales. A su vez, la situación económica del país muestra sus repercusiones en el desempeño de las actividades planeadas, para el caso del financiamiento de esta maestría un catedrático argumenta: “Actualmente muchos de los alumnos desertan de la maestría porque no pueden pagarla, fenómeno que día a día va creciendo por la situación actual en que vivimos”.

PREGUNTA 4. ¿Cuáles considera usted son las competencias profesionales requeridas actualmente en el mercado laboral para el perfil de un gerente de alto nivel?

El 75% de los entrevistados llegó a la conclusión que reforzar el campo de la “Investigación” es el principal resto para estructurar el núcleo propedéutico, ya que los estudiantes asimilan este proceso como “Algo que ya están acostumbrado a verlo”; sin embargo, son deficientes las habilidades que tienen para desempeñar esta área.

El 25% restante opinan que deben implementarse “Nivelatorios”, es decir el reforzamiento para áreas en las cuales los estudiantes muestran dificultad para desempeñarlas en su totalidad, de la cuales cabe mencionar: Excel financiero, uso de tecnologías y análisis de investigación a través de la estadística.

Persona 1: Metodología de investigación, incidir en la selección del tema, muchos alumnos en aulas de clase; el factor metodología es porque no están acostumbrados a verlo de nuevo

Persona 2: Algunas áreas deberían ser selectivas de acuerdo a su formación pregrado

Persona 3: Mejorar Excel

PREGUNTA 5. ¿Está usted de acuerdo con el modelo en que está diseñado o estructurado el plan de estudios actual de la maestría en Dirección empresarial en UNITEC? Justifique el SI o el NO de su respuesta

La estructura para el núcleo postgrado según los entrevistados debe estar más orientado en la reestructuración de las siguientes áreas:

- Ética
- Finanzas
- Habilidades y destrezas
- Análisis estadístico

La primer área mencionada siendo la de más impacto para su implementación, porque actualmente los profesionales no aplican en sus campos laborales y personales técnicas para demostrar situaciones éticas que conllevan al éxito; una de las entrevistadas mencionó al respecto: *“No es posible que en exámenes hay alumnos que hacen el examen al compañero y olvidan cambiar su nombre al momento de entregarlo; u otro caso muy relevante a destacar es el típico “Copy Paste” de trabajos anteriores”*

En cuanto a la estructura financiera argumentan que es “NECESARIO” implementar clases nivelatorias como Finanzas I y II, puesto que en algunos casos la temática que corresponde al tiempo pertinente de la clase no puede ser finalizada en su totalidad debido a que muchos de los estudiantes presentan dificultad de aprendizaje al área de estudio.

PREGUNTA 6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial actual ofreciera un modelo basado en competencias generaría una formación académica más efectiva para sus egresados? Justifique el SI o el NO de su respuesta.

En el campo laboral actual las destrezas que solicita el contratante son en gran parte las siguientes:

- Habilidades de comunicación
- Amplio conocimiento de la Investigación y análisis
- Conocimiento de la planeación estratégica
- Trabajo bajo presión
- Habilidad para adaptarse al cambio
- Conocimiento de disciplinas laborales y personales multiculturales.

PREGUNTA 7. ¿Está usted de acuerdo con el modelo en que está diseñado o estructurado el plan de estudios actual de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC? Justifique el SI o el NO de su respuesta.

En un 100% los entrevistados “No están de acuerdo” con el actual modelo que estructura a la maestría en Dirección Empresarial, pero argumentan que está sujeto a cambios constantes.

PREGUNTA 8. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial actual ofreciera un modelo basado en competencias generaría una formación académica más efectiva para sus egresados? Justifique el SI o el NO de su respuesta.

En un 100% están de acuerdo a que se implantará un modelo basado en competencias, ya que este tendría mayor aceptación por parte de los estudiantes.

PREGUNTA 9. En una escala del 1 al 5, siendo 1 No Calificado y 5 Altamente Calificado ¿Cómo evaluarían la formación de acuerdo a competencias posibles requeridas, de los egresados de la maestría en Dirección Empresarial? Marque con una “X” el nivel de ponderación que asignará a cada ítem

Tabla 6 Valoración de competencias gerenciales propuestas.

ASPECTO EMPRESARIAL A EVALUAR	Altamente Calificado (5)	Calificado (4)	Calificado entre un 60%-30% en esta área (3)	Calificado en menos del 30% en esta área (2)	No Calificado
Competencias genéricas		63%	37%		
Competencias específicas en recursos humanos		55%	45%		
Competencias específicas financieras		50%	50%		
Competencias específicas tecnológicas		65%	35%		
Competencias específicas en marketing		60%	40%		

De acuerdo a la evaluación de las competencias, se puede observar que las “Competencias Específicas Tecnológicas” tienen la evaluación de mayor relevancia con un 65% en la escala “Calificado” respecto a la formación que reciben en aulas de clase. Por otra parte la mayor deficiencia se encuentra en una escala de “Calificado entre un 60%-30% en esta área” para las competencias genéricas, fundamentando lo anteriormente mencionado respecto a las debilidades que se presentan en el núcleo propedéutico en relación al área de investigación.

PREGUNTA 10. De acuerdo a su criterio ¿Cree que el plan de estudios actual de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC, compite en relación con planes semejantes de las universidades de más prestigio del mundo? Enumerar 5 diferencias puntuales.

El actual plan de estudios de la Maestría en Dirección Empresarial que ofrece UNITEC compite con el resto de universidades del mundo en 3 aspectos positivos:

1. Enfoque Global (Programas de intercambio)
2. Innovación en metodología de casos (Primer universidad en el país en implementarlo)
3. Tecnología (Recursos académicos y nivel de conocimiento por parte del estudiante)
4. De igual forma los aspectos negativos que presenta son los siguientes:
5. Falta de procesos de admisión (No existe la selectividad del estudiante, no hay requisitos laborales o académicos que sustenten de forma idónea el porqué seleccionar la Maestría en Dirección Empresarial de UNIEC)
6. Deficiencias en las áreas de investigación y análisis

Respecto a lo anterior, el 60% los entrevistados determinan una ponderación del 75-100% de nivel de efectividad de la formación académica que reciben los alumnos para optar a una vacante gracias a las habilidades y destrezas tecnológicas que estos poseen; no obstante, el 40% coloca al estudiante de la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC en una ponderación del 51-75% respecto al nivel de efectividad de la formación académica que el estudiante obtiene para poder cubrir las vacantes del mercado.

**4.1.4 GRUPO FOCAL: DOCENTES EXTRANJEROS-MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Número de participantes: 4

Lugar: UNITEC

Tiempo de Grupo Focal: 54 minutos

PREGUNTA 1. ¿Cuál es el perfil laboral-académico que recomiendan a los profesionales para ingresar a la maestría sus alumnos?

Tabla 7 Análisis de porcentual de selección de los entrevistados

Razón de selección	Frecuencia	Porcentaje
Por aspectos tecnológicos que ofrece	1	14%
Meta personal	2	29%
Flexibilidad de horarios	1	14%
Crecimiento profesional	2	29%
Prestigio de la Universidad	1	14%
TOTAL	7	100%

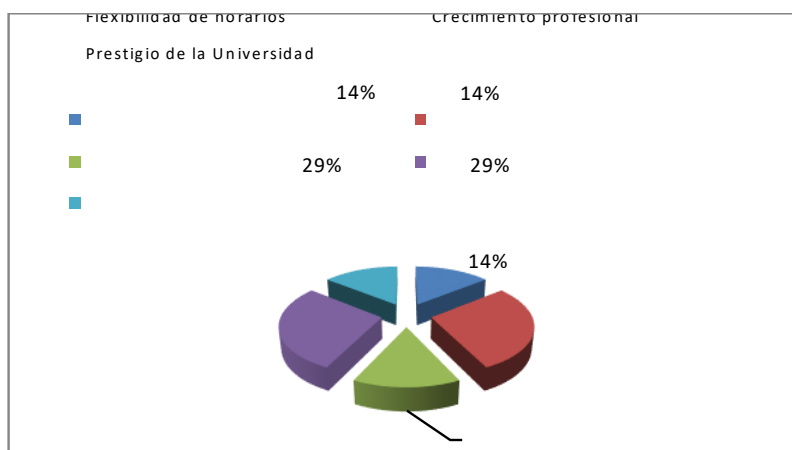


Figura 6 Representación gráfica circular de razones de selección.

El perfil académico que recomiendan a los aspirantes de la maestría en Dirección empresarial es aquella persona que actualmente no está laborando, ya que de esta manera puede percibir de forma más adecuada los procesos académicos que ofrece este programa de postgrado.

PREGUNTA 2. ¿Qué factores consideran que influyen para la deserción de los alumnos en cualquiera de las etapas (núcleo propedéutico o núcleo postgrado) que ofrece la maestría en Dirección empresarial de UNITEC?

- Similar a la opinión del cuerpo docente local, los catedráticos extranjeros enumeran los siguientes factores motivos de deserción de algunos alumnos:
- Presión laboral
- Factores personales (Viajes o enfermedades)
- Rendimiento académico
- Inconformidad académica

Este último mencionado tiene mucha trascendencia en universidades del extranjero, porque refleja la relación “Costo-beneficio”, es decir, cuanto paga y cuanto reciben; para el caso de UNITEC el beneficio se compensa en los recursos tecnológicos e infraestructura que ofrece, pero se recomienda la reestructuración de algunas áreas académicas que integran la maestría.

PREGUNTA 3. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial?

Los docentes extranjeros desconocen la estructura del núcleo postgrado, puesto que solo imparten clases de una determinada asignatura por tanto no pueden argumentar que competencias adquiere el alumno por parte del programa que sean efectivas para su formación y cuáles de estas deben ser estructuradas.

PREGUNTA 4. ¿Cuáles considera usted son las competencias profesionales requeridas actualmente en el mercado laboral para el perfil de un gerente de alto nivel?



Según el entorno global en que se vive actualmente, el mercado laboral exige primordialmente las siguientes competencias:

- Proactividad
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Habilidades de comunicación
- Relaciones Interpersonales
- Capacidad para resolver conflictos
- Liderazgo
- Responsabilidad

PREGUNTA 5. ¿Está usted de acuerdo con el modelo en que está diseñado o estructurado el plan de estudios actual de la maestría en Dirección empresarial en UNITEC? Justifique el SI o el NO de su respuesta

Al igual que en la pregunta N° 4, los catedráticos desconocen la estructura actual del programa “Dirección Empresarial”, por tanto no pueden afirmar o sostener que el plan actual es el idóneo para los profesionales. El 25% de los entrevistados manifestó que si se lleva a cabo la introducción de un modelo por competencias, es necesario contemplar clases referentes a “Negocios Internacionales” puesto que los actuales profesionales desconocen de factores importantes para los negocios como son: cultura, comunicación y empatía.

PREGUNTA 6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial actual ofreciera un modelo basado en competencias generaría una formación académica más efectiva para sus egresados? Justifique el SI o el NO de su respuesta.

En su totalidad (100%) los entrevistados están de acuerdo que un modelo por competencias es ideal para la formación profesional de los estudiantes, ya que hoy en día el mercado laboral exige mayores competencias técnicas o prácticas. Los modelos por competencias proporcionan habilidades que se demuestran en la capacidad de análisis del profesional generando resultado esperados por la empresa.

Según la opinión de un entrevistado es necesario tomar en cuenta: “Los modelos por competencias proporcionan otras formas de evaluación diferente a las tradicionales, las cuales se ven reflejadas en las practicas personales y personales; si UNITEC desea implementar este modelo debe considerar que la capacidad numérica hoy en día es un factor fundamental que los profesionales de éxito poseen dentro de sus habilidades intrínsecas”.

PREGUNTA 7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 No Calificado y 5 Altamente Calificado ¿Cómo evaluarían la formación de acuerdo a competencias posibles requeridas, de los egresados de la maestría en Dirección Empresarial? Marque con una “X” el nivel de ponderación que asignará a cada item

Tabla 8 Valoración de competencias gerenciales propuestas.

ASPECTO EMPRESARIAL A EVALUAR	Altamente Calificado (5)	Calificado (4)	Calificado entre un 60%-30% en esta área (3)	Calificado en menos del 30% en esta área (2)	No Calificado
Competencias genéricas		9%	57%	30%	4%
Competencias específicas en recursos humanos		19%	38%	31%	13%
Competencias específicas financieras		6%	38%	50%	6%
Competencias específicas tecnológicas		13%	38%	44%	6%
Competencias específicas en marketing			25%	50%	25%

El haber egresado de la maestría en dirección empresarial muestra que los profesionales muestran un nivel de calificación menor al 30% de conocimiento en las áreas, siendo la de mayor impacto las competencias específicas financieras con un 50% y de igual forma las competencias específicas de Marketing (50%). Cabe resaltar que la evaluación de mayor ponderación recae en las competencias genéricas en un 57% puesto a que estas demuestran ser un reforzamiento de lo visto en pregrado tal y como se menciona anteriormente.

Es importante mencionar que aunque UNITEC ofrece herramientas y formación tecnológicas estas no son adaptadas de forma idónea a las prácticas laborales y es por tanto que se evalúan como “Calificado en menos de 30%” correspondiente a un 44%.

PREGUNTA 8. De acuerdo a su criterio ¿Cree que el plan de estudios actual de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC, compite en relación con planes semejantes de las universidades de más prestigio del mundo? Enumerar 5 diferencias puntuales.

Desconocen la estructura; no obstante se argumenta que debe haber una variedad de tópicos en áreas de negocios, recursos humanos, tecnología, mercadeo, negociación y finanzas.

PREGUNTA 9. Según la oferta laboral de su país de procedencia ¿Cree que los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC son profesionales que cubren el perfil de vacantes gerenciales o puestos ejecutivos de alto nivel a nivel mundial? Argumente su respuesta

Como mencionó uno de los entrevistados “Los egresados de UNITEC cumplen con el perfil de la vacante solicitada dependiendo de su culturización y constante desarrollo”; si bien el programa de Dirección Empresarial engloba una amplia gama de áreas, algunas no son suficientes para cubrir las exigencias o demandas del mercado laboral, por ejemplo en la parte de Mercadeo los estudiantes carecen de conocimientos prácticos para implementar estrategias lo cual no es culpa de la carrera o Universidad, sino del entorno laboral, puesto que no marca una pauta concisa del que necesita.

El 100% de los entrevistados establecen que los estudiantes se encuentran en un 50% de preparación académica para afrontar los retos laborales que solicitan las empresas.

#### **4.1.5 CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS FOCALES DE ACUERDO A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿La Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC está acorde con la oferta educativa que para el área de negocio se encuentra en el mercado?

De acuerdo al grupo focal realizado a los estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial que cursan el primer año, la estructura académica que esta ofrece se adapta en más de un 50% a lo esperado, debido a que ofrece factores tecnológicos y convenios con catedráticos del extranjero para ofrecer un valor agregado al programa; no obstante, los egresados de la maestría califican al programa como deficiente en áreas como: mercadeo, economía y finanzas reflejando de esta manera que la oferta académica no cumple en su totalidad con las expectativas que solicitan las empresas actualmente.

Desde el punto de vista de los catedráticos, los egresados del programa “Dirección Empresarial” están preparados en un 50-75% de destrezas y habilidades de conocimiento para desempeñar mandos intermedios, puesto que la estructura actual de la maestría carece de metodologías que refuercen las áreas de investigación y finanzas que hoy en día son herramientas fundamentales para desempeñarse en las áreas de negocios nacionales e internacionales.

¿Cuáles son las competencias profesionales preferentes según los sectores consultados para un egresado de la Maestría en Dirección Empresarial?

La deficiencia en áreas de mercadeo, finanzas, economía e investigación son los principales factores a evaluar dentro de la estructura actual que integra la maestría en dirección empresarial de UNITEC, y, a su vez son las principales demandas que espera el estudiante recibir a lo largo de su periodo académico dentro del programa; no obstante, las áreas tecnológicas son un componente eficaz de la maestría actual, debido a que refleja una satisfacción tanto para estudiantes, catedráticos y egresados.

¿Responde esta maestría a los requerimientos de la demanda actual de profesionales capaces de enfrentar los retos gerenciales empresariales?

Por parte de los egresados la estructura actual de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC no cumple con los requerimientos actuales de vacantes gerenciales o empresariales ya que son débiles en prácticas y repetitivas en teorías, llevando al

estudiante al tabú que las maestrías solo refuerzan los niveles de pregrado, pero no ofrecen valores agregados que estimulen las habilidades y capacidades profesionales de los estudiantes.

Los estudiantes egresados de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC de igual forma que en el mercado local tampoco están preparados para la oferta laboral internacional, esto se debe a la carencia de asignaturas con orientaciones a negocios internacionales, culturización organizacional y amplio conocimiento de la economía mundial.

¿Las empresas de Tegucigalpa y San Pedro Sula están interesadas en contratar preferentemente a un egresado de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?

En la actualidad el prestigio que ofrece UNITEC es una razón fundamental para que de cada 10 profesionales, 7 sean contratadas por las empresas y estos sean egresados de la institución, pero es gracias a las habilidades de idiomas, tecnología y conocimiento de cultura que poseen las cuales se limitan en muchos casos, al desconocimiento de competencias gerenciales como liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación y capacidad de análisis que desafortunadamente la Maestría en Dirección Empresarial cumple en un 50-75%.

¿Cuáles serían los puntos críticos y determinantes para una reforma al plan de estudio de Maestría en Dirección Empresarial?

Para el núcleo propedéutico tanto estudiantes como catedráticos recomiendan una reestructuración total del programa actual, debido a que son un reforzamiento del conocimiento adquirido en pregrado; el nuevo enfoque que debe presentar este núcleo debe estar orientado al análisis del entorno local e internacional de los negocios esto por medio de convenios con otras universidades extranjeras y el desarrollo continuo de casos empresariales.

Finanzas, mercadeo, economía e investigación son las principales áreas que deben estructurarse del núcleo postgrado, sumado a esto el uso del 100% de los recursos

tecnológicos, especialización por competencias de los catedráticos, programas estudiantiles con otras universidades y enfoques de negocios hacia el área internacional.

Referente a la estructura académico-profesional se recomienda lo siguiente:

- Establecer un sistema de admisión cuantitativo y cualitativo para los postulantes a ingresar al programa Dirección Empresarial.
- Reestructuración del cuerpo docente de la maestría actual que no cumple con los perfiles académicos de ciertas asignaturas
- Reducir las prácticas comerciales de “Vender más”, ya que los estudiantes esperan recibir el beneficio en relación al costo del programa.
- Reforzar el sistema de evaluación de ternas, eliminando la integración de “invitados” que desconocen el desempeño del estudiante.

## **BEACHMARKING. OFERTAS EDUCATIVAS EN DIRECCION EMPRESARIAL**

### **4.2.1 ANALISIS DEL BENCHMARKIN EN BASE A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar la oferta educativa en Honduras, Centro América y otros países sobre maestrías relacionadas con la Dirección Empresarial.

La maestría en Dirección Empresarial de UNITEC es similar a la de universidades Europeas y Latinoamericanas en ciertos aspectos académicos de los núcleos propedéutico como estadística y economía, con la disyuntiva que en UNITEC estas ramas científicas se centran en teorías no practicas que conlleva a la insatisfacción de los estudiantes; respecto a los núcleos postgrado las ramas se diversifican de acuerdo a la región, puesto que para Europa el enfoque gira entorno de las destrezas adquiridas en ámbitos técnicos y de negocios en relación a Latinoamérica que muestra un panorama más concreto para formar profesionales con habilidades y competencias en áreas de negocios, mercadeo, investigación, finanzas y economía.

2. Determinar los niveles de satisfacción de estudiantes activos y graduados de la Maestría en Dirección Empresarial.

La investigación cualitativa (Focus Group) muestra que los estudiantes egresados de la Maestría en Dirección Empresarial se encuentran totalmente insatisfechos con la formación académica que recibieron, puesto que hay deficiencias marcadas en áreas de mercadeo, finanzas e investigación, las cuales representan ejes fundamentales que todo profesional debe manejar con pericia para poder desempeñarse adecuadamente en los puestos de trabajo.

Los estudiantes actuales de la Maestría muestran una actitud positiva hacia el programa, debido a que la mayoría no ha enfrentado retos laborales que involucren el conocimiento a profundidad de áreas de estudio referente a los negocios e investigación; no obstante, al igual que los egresados fundamentan que el núcleo propedéutico debería de ser reestructurado por las similitudes que muestra con relación a los niveles de pregrado.

3. Determinar las áreas de mejora según los Docentes de la Maestría en Dirección Empresarial.

Las áreas que deben ser reformadas de acuerdo al grupo Focal de catedráticos son las siguientes:

- Finanzas: Implementar Finanzas I y II como asignaturas niveladoras de esta áreas.
- Economía: Enfocada al análisis de los sectores productivos del país, valores bursátiles, cambios en divisas y estructura de los mercados internacionales.
- Investigación: Análisis descriptivos de entornos, amplio conocimiento del análisis estadístico, prácticas comerciales e investigaciones de mercado.

#### 4.2.2 CONCLUSIONES DEL BENCHMARKIN EN BASE A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿La Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC está acorde con la oferta educativa que para el área de negocio se encuentra en el mercado?

En relación a las ofertas académicas a nivel mundial, la Maestría en Dirección empresarial ofrece un programa académico para profesionalizar personas en áreas de negocios, que si bien no es negativo resulta insuficiente para poder llenar las expectativas de la oferta laboral; universidades latinoamericanas como El Tecnológico de Monterrey es un ejemplo del cómo UNITEC puede adaptar y estructurar su actual programa, puesto que se ofrece la especialización ejecutivos capaces de desempeñar puestos gerenciales en diferentes ámbitos del mercado con el valor agregado de poseer competencias en liderazgo, desarrollo de equipos, tecnificación de procesos y habilidades de negociación internacional.

¿Cuáles serían los puntos críticos y determinantes para una reforma al plan de estudio de Maestría en Dirección Empresarial?

No cabe duda que el éxito de algunas universidades en el extranjero se debe a los procesos idóneos de admisión de las maestrías, puesto que el profesional de hoy en día debe tener previamente un contacto con el mundo empresarial para poder reforzar sus conocimientos con los programas de postgrado. Los puntos críticos de UNITEC versus las Universidades en el extranjero puede resumirse en 4 ejes principales:

- Procesos de Admisión
- Estructura del Núcleo Propedéutico
- Implementación de prácticas reales para reforzar la estructura académica de las áreas de finanzas, económica, mercadeo e investigación del núcleo postgrado.
- Introducción de tópicos por competencias o destrezas de los estudiantes, los cuales puedan ser certificados al momento de finalizar el programa de maestría.



## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. La estructura académica que esta ofrece no cumple en su totalidad con las expectativas que solicitan las empresas, actualmente se adapta en más de un 50% a los esperado, debido a que ofrece factores tecnológicos y convenios con catedráticos del extranjero para ofrecer un valor agregado al programa; presenta deficiencias en áreas como: mercadeo, economía y finanzas reflejando de esta manera que la oferta académica no cumple en su totalidad con las expectativas que solicitan las empresas actualmente.
2. Los egresados del programa “Dirección Empresarial” están preparados en un cincuenta por ciento en destrezas y habilidades de conocimiento para desempeñar mandos intermedios, puesto que la estructura actual de la maestría carece de metodologías que refuercen las áreas de investigación y finanzas que hoy en día son herramientas fundamentales para desempeñarse en las áreas de negocios nacionales e internacionales.
3. La estructura actual de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC no cumple con los requerimientos actuales de vacantes gerenciales o empresariales que requiere gerentes capacitados ampliamente en prácticas gerenciales globales.
4. Hay una percepción generalizada de que la oferta actual curricular de la maestría no supera al conocimiento obtenido en el nivel de pregrado.
5. Los estudiantes egresados de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC de igual forma que en el mercado local tampoco están preparados para la oferta laboral internacional, esto se debe a la carencia de asignaturas con orientaciones a negocios internacionales, culturización organizacional y amplio conocimiento de la economía mundial.
6. Profundo desconocimiento de competencias gerenciales como liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación y capacidad de análisis, que no se contemplan de lleno en la malla curricular, ni en el enfoque de la Maestría en Dirección Empresarial.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Para el núcleo propedéutico se recomiendan una reestructuración total del programa actual, el nuevo enfoque que debe presentar este núcleo debe estar orientado al análisis del entorno local e internacional de los negocios esto por medio de convenios con otras universidades extranjeras y el desarrollo continuo de casos empresariales.
2. Se debe profundizar en la formación de competencias especializadas en finanzas, mercadeo, economía e investigación son las principales áreas que deben estructurarse del núcleo postgrado,.
3. Ampliación en el uso de recursos tecnológicos, especialización por competencias de los catedráticos, programas estudiantiles con otras universidades y enfoques de negocios hacia el área internacional.
4. Referente a la estructura académico-profesional se recomienda lo siguiente:
  - Establecer un sistema de admisión cuantitativo y cualitativo para los postulantes a ingresar al programa Dirección Empresarial.
  - Reestructuración del cuerpo docente de la maestría actual que no cumple con los perfiles académicos de ciertas asignaturas
  - Reducir las prácticas comerciales de “Vender más”, ya que los estudiantes esperan recibir el beneficio en relación al costo del programa.
  - Reforzar el sistema de evaluación de ternas, eliminando la integración de “invitados” que desconocen el desempeño del estudiante.
  - Diseñar de un currículo basado en competencias gerenciales, acordes a las exigencias actuales en el ámbito empresarial global.
  - Implementar metodología de enseñanza con la utilización de recursos adicionales como: discusión de casos prácticos, exposiciones y juegos de simulación, sin olvidar el trabajo en equipo, trabajándose en grupos a partir de los casos más relevantes y actualizados en diferentes sectores de actividad; actividades outdoor, coaching personalizado y un ejercicio de análisis y toma de decisiones empresarial (business game).

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **PROPUESTA DE REFORMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Es propósito de este proyecto el poder conceptualizar de manera correcta y definitiva, la oferta académica que la universidad pretende ofrecer a los postulantes a la Maestría en Dirección Empresarial, hasta la fecha los postulantes a esta maestría tienen, unos una percepción de que están realizando una continuación de los estudios iniciados en pregrado; y por otro lado, lo conciben como una especialización. A razón de las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado, es no menos preocupante, la percepción de que el postgrado, no les genera verdadero valor agregado de especialización o conocimiento, aunque sí, que el título obtenido, por el hecho de ser emitido por UNITEC, es el mayor valor obtenido.

Con esto en mente, se presenta en este proyecto de grado, una propuesta de reforma al plan de estudio existente, una reforma no sólo en su contenido académico, si no, un cambio radical que genere, tanto para los maestrantes, como para las empresas y empresarios que actualmente están demandando profesionales con fortalezas específicas, dice especialidades, o como hemos mostrado en el desarrollo de este proyecto, competencias que les permitan distinguirse, y alcanzar con facilidad, capacitados y empoderados, de posiciones gerenciales de alto nivel a nivel global.

#### **6.2 AMBITO DE APLICACIÓN Y DURACIÓN**

Si bien las denominaciones laborales para los egresados de una Maestría en Dirección Empresarial, varían entre los países, es de interés para este proyecto el enfocar su estudio a posiciones de niveles altos con un alcance global; que sobrepasen a los que pueden aspirar o que ejercen los graduados a nivel de pregrado; en este sentido se pueden distinguir los siguientes:

- Gerente General, Director, Presidente Ejecutivo de Empresas
- Gerente de Área a nivel de consorcios de negocios
- Administrador General
- Planificador Empresarial
- Asesor y Consultor de Empresas
- Promotor y Gestor de Empresas
- Emprendedor de Negocios Propios
- Funcionario Público de alto nivel

La duración de los títulos académicos a nivel de postgrado, a nivel de Latinoamérica y Europa, es variado, y depende en general de la malla curricular que se oferte; pero es típico que un grado de maestría no sea menor al año y medio, y no exceda de dos años. En algunos países la maestría se constituye el inicio primario de un doctorado, pero en general, es una opción de una sola vía, que no es parte, pero tampoco requisito de un doctorado.

Lo que sí está establecido como requisito obligatorio en todos los países de Latinoamérica, es que para tener acceso a estudios a nivel de postgrado, es requisito indispensable obtener el grado de Licenciatura.

Al ser la duración de la formación a nivel de postgrado, relativamente estándar, la intensidad entonces de la formación dependerá, en gran medida, de la carga de especialización de la malla curricular.

## **ESTRUCTURA CURRICULAR**

Es común que la estructura curricular esté conformada por tres áreas o niveles de formación, como ser:

- a) Formación básica: Materias relacionadas con matemáticas, economía, herramientas cuantitativas, y materias comunes (básicas) en el área de administración.

- b) Formación profesional: Materias propias del área profesional, o de la disciplina, que parten de los conocimientos básicos de la formación, que conforman la base troncal de conocimientos profesionales a ser adquiridos por el estudiante.
- c) Especialización: materias relacionadas con la disciplina en particular seleccionada por el maestrante.

Pero en este proyecto se hace la propuesta de un nuevo enfoque, orientado de manera específica a la formación de competencias profesionales, que generen el valor agregado que es demandado actualmente en los profesionales graduados de una maestría, y que en la actualidad a nivel de nuestro país, no se está ofreciendo de manera tangible.

Cabe destacar, que en los niveles de formación básica, o profesional mencionados anteriormente, en muchos casos, se ofrecen de manera tácita, competencias, sobre todo las referentes a comunicación, tecnología de información, compromiso ético, mercadotecnia, recursos humanos, figuran incluidas en materias particulares, en algunos casos, y como componente transversal de la formación en otros.

La formación no se referencia más en un puesto de trabajo, ni siquiera en un empleo concreto, sino al más amplio y expresivo concepto de área ocupacional; su mejor referencia está en las características requeridas para la obtención de los puestos de trabajo a los que apunta esta maestría.

## **RAZONES QUE JUSTIFICAN LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

1. Enfatiza y localiza el esfuerzo del desarrollo económico y social en la valorización de los recursos humanos.
2. Es una respuesta más efectiva a la necesidad de encontrar un punto de convergencia entre educación y empleo.
3. Se adapta a la necesidad de cambio omnipresente en la sociedad internacional bajo múltiples formas

## **ENFOQUE CURRICULAR BASADO EN COMPETENCIAS**

Competencia: establece lo que se espera de un empleado en el lugar de trabajo más que los resultados del proceso de aprendizaje. Supone la habilidad para transferir y aplicar habilidades y conocimientos a nuevas situaciones y entornos.

Incluye:

- Los requisitos para desarrollar tareas individuales.
- Los requisitos para ejecutar tareas diferentes dentro de un puesto de trabajo.
- Los elementos para responder a irregularidades y contingencias de la rutina.
- Los elementos necesarios para enfrentar responsabilidades y expectativas del ambiente de trabajo con otras personas.

## **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE AJUSTE O REDISEÑO CURRICULAR**

Propósito: Identificar las eventuales debilidades o insuficiencias del plan vigente (análisis y evaluación del documento y la instrumentación)

- a) Perfil profesional: Es el elemento que define, en términos generales, los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe poseer el estudiante al egresar, para que pueda aplicarlos a solucionar problemáticas propias de su profesión. Constituye el elemento referencial y guía para la construcción del plan de estudios.
- b) Componentes Técnicos: Conocimientos; Habilidades; Técnicas; Experiencia; Actualización.
- c) Valores humanos: Valores y principios de respeto personal, profesional, profesional y social Actitudes hacia la investigación, la solución de problemas y la sociedad.
- d) Actitudes y valores: Integridad, diversidad cultural y capacidad de interacción; Deseo de desarrollo profesional y humano; Voluntad de cambio.
- e) Capacidad de trabajar en equipo, Manejo del idioma Inglés; Liderazgo y

entendimiento de su papel (rol) en la organización; Posibilidad de comunicación, (oral, escrita, simbólica, corporal); Capacidad de respuesta al cuestionamiento

- f) Capacidad y calidad: Conocimientos básicos que sustenten su actualización y recalificación;
- g) Habilidades en manejo de tecnologías (informática, telecomunicaciones);
- h) Dominio de trabajar bajo presión y desarrollar trabajo multitarea y multinivel, Experiencia y madurez para tomar decisiones.

## **TIPOS DE COMPETENCIAS A SER IMPLEMENTADAS EN LA MALLA CURRICULAR.**

- a) Competencias Básicas (Capacidades básicas, Francia; basic skills, U.S.A.; Core skills, Gran Bretaña; Key Competences, Australia)  
Describen comportamientos elementales que deben tener los trabajadores; se asocian a conocimientos de carácter formativo: lectura, redacción, aritmética/matemáticas, comunicación oral. Se requieren en todos los trabajadores.
- b) Competencias Genéricas o Transferibles (Capacidades generales, Francia; Core behaviors, U.S.A.; Generic units, Gran Bretaña; Cross industry standars, Australia)  
Describen comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva (analizar, planear, interpretar, negociar...)
- c) Competencias Transversales: Las transformaciones económicas a escala mundial conllevan la desaparición o reestructuración de grandes sectores: minas, metalurgia, etc. Las inevitables reconversiones y el incremento del desempleo hacen que se valore en el individuo ya no la competencia técnica ligada a un oficio o profesión específicos sino más bien una capacidad de adaptación es decir una competencia transversal.
- d) Competencias Técnicas o Específicas (Capacidades tecnológicas o constitutivas, Francia; Industry Specific Standards, Gran Bretaña y Australia)  
Describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica

vinculados a una función productiva (ajustar controles de máquinas de tipo semiautomático, cortar y pulir piezas de metal).

## **ESTRUCTURA POR MÓDULOS PROFESIONALES.**

Módulo Profesional: Es la unidad más específica del ciclo de formación que puede acreditarse y capitalizarse para obtener un título. Se compone de las realizaciones, criterios de realización y contenidos. Características:

- Módulos profesionales asociados a una unidad de competencia, realizables en la institución educativa.
- Módulos profesionales transversales.
- Módulos de formación asociados a puestos de trabajo específicos. Responde a capacidades terminales y criterios de evaluación que se obtienen en el contexto de trabajo.
- Competencia / resolución de problemas: Los métodos basados en problemas son métodos de competencia por excelencia, ya que buscan combinar conocimientos, habilidades, y actitudes en situaciones auténticas o muy cercanas a la realidad. (Gonczi, 1994 y Hager, 1956).
- Modelo curricular basado en problemas: Pretende enfocar los problemas que abordarán los profesionales como eje para el diseño. Se caracteriza por:
  - ✓ Utilizar recursos que simulan la vida real
  - ✓ Ofrecer una gran variedad de recursos para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas
  - ✓ Enfatizar el trabajo cooperativo, apoyado por un tutor
  - ✓ Abordar de manera integral un problema cada vez, en lugar de los cursos por asignatura que abarcan diversos temas simultáneamente.

## **IMPLEMENTACIÓN MÓDELO DE COMPETENCIAS CDIO (Conceive, Design, Implement, Operate)**

Los distintos marcos normativos que fijan las condiciones de contorno en la elaboración



de los nuevos planes de estudios ponen especial énfasis en el aprendizaje basado en competencias y en la inclusión de determinadas competencias genéricas. Después de comparar diversos planes de estudio y listados de competencias, se han establecido las competencias genéricas que deben incluir LA Maestría en Dirección Empresarial y se ha diseñado su estructura para favorecer su aprendizaje. Para ello se ha utilizado como paradigma el modelo CDIO (Conceive, Design, Implement, Operate).

Descripción: Un programa CDIO se basa en el principio de que el producto y ciclo de vida de los sistemas de desarrollo y de despliegue del programa de maestría, son el contexto adecuado para la enseñanza. Concebir, diseñar, implementar, operar es el modelo que completa todo el ciclo de vida del proceso de aprendizaje e implementación. La etapa de concebir incluye definir las necesidades de los clientes; considerando la tecnología.

Los estándares básicos de este modelo de competencias son:

1. Estándar 1: Adopción del principio de ciclo de vida del programa. Establece que el desarrollo del ciclo de vida del programa, mediante el despliegue de - concebir, diseñar, implementar y operar - es el contexto de enseñanza.
2. Estándar 2: CDIO temario con resultados específicos. Detalla los resultados de aprendizaje personal e interpersonal, los resultados y el sistema de construcción de conocimientos, consistentes con las metas del programa y validado por los actores del programa.
3. Estándar 3: Diseñado mediante el apoyo mutuo entre los sujetos participantes, , con un plan explícito para integrar a todo los participantes del programa: personal, interpersonal, resultados y sistema de construcción de conocimientos de plan de estudios integrado al Curriculum.
4. Estándar 4: Curso introductorio que proporciona el marco para la práctica y la creación de sistemas de aprendizaje e introduce las habilidades personales e interpersonales esenciales.

5. Estándar 5, Diseño de un Currículo basado en la construcción de experiencias, que incluye dos o más experiencias, incluyendo uno en un nivel básico y nivel avanzado.
6. Estándar 6: Espacios de trabajo de CDIO. Espacios de trabajo y laboratorios que apoyan y fomentan el aprendizaje práctico y construcción de sistema de conocimiento disciplinario y aprendizaje social.
7. Estándar 7: Experiencias de aprendizaje integrado de experiencias, que conducen a la adquisición de conocimiento disciplinado, y construcción de conocimientos.
8. Estándar 8: Enseñanza aprendizaje activa y aprendizaje basados en métodos de aprendizaje experimental activo.
9. Estándar 9: Mejora de Facultad CDIO. Acciones que mejoran la competencia de la formación personal, interpersonal y del sistema de construcción de conocimientos.
10. Estándar 10: Integración de mejora en habilidades docentes. Acciones que mejoran la competencia de la Facultad de proporcionar experiencias de aprendizaje, utilizando métodos de aprendizaje experimental activo y evaluación en el aprendizaje de los estudiantes.
11. Estándar 11: Evaluación CDIO. Evaluación de las habilidades de aprendizaje personal, interpersonal y sistema de construcción de conocimientos, así como en conocimiento disciplinario de los estudiantes.
12. Estándar 12 — Sistema de evaluación de programa de CDIO. Evaluación del programa de maestría, contra estos doce estándares y proporciona información a los estudiantes, profesores y otros interesados a los efectos de la mejora continua .

## **COMPETENCIAS GENÉRICAS Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SELECCIONADAS PARA EL DISEÑO DE LA MALLA CURRICULAR.**

El modelo pedagógico basado en competencias, busca eliminar las barreras actuales existentes entre la escuela y la vida cotidiana, estableciendo un nexo entre el conocimiento cotidiano, académico y científico, su función plantea una formación

integral que incluye habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y valores.

Las competencias son susceptibles a ser desarrolladas, por niveles de complejidad, produciendo poco a poco los diferentes niveles de competencia: básicas o fundamentales, genéricas o comunes, específicas o especializadas.

En síntesis las competencias son elementos integradores, capaces de seleccionar entre una amplia gama de opciones, los conocimientos apropiados para determinados fines. Algunos elementos definidores de una propuesta de enseñanza basada en competencias son una educación basada en el estudiante, el cambiante papel del educador, una nueva definición de objetivos, el cambio de enfoque educativo y de organización y los resultados del aprendizaje.

Las competencias básicas a desarrollar durante el transcurso del programa de la Maestría en Dirección Empresarial son:

- Compromiso ético
- Capacidad de aprender y actualizarse
- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Capacidad de identificar, plantear y resolver problemas
- Compromiso con la calidad

Competencias específicas a desarrollar durante el transcurso del programa de la Maestría en Dirección Empresarial son:

- Desarrollar un planteamiento táctico, técnico y operativo
- Identificar y administrar los riesgos de negociaciones de las organizaciones.
- Identificar y optimizar los procesos de negocios de las organizaciones.
- Administrar un sistema logístico integral
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
- Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.

- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales, en diferentes tipos de organizaciones.
- Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- Usar la información de costos para el planteamiento, el control y la toma de decisiones.
- Tomar decisiones de inversión, de financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.
- Mejorar e innovar los procesos administrativos.
- Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa.
- Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
- Formular planes de marketing.

## **MALLA CURRICULAR, PLAN VIGENTE VERSUS PROPUESTA DE PLAN NUEVO**

### **6.11.1 MALLA CURRICULAR PLAN DE ESTUDIOS VIGENTE DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.**

(Universidad Tecnológica Centroamericana, 2006)

#### **ENFOQUE EDUCATIVO**

El modelo educativo de UNITEC se le llama “Modelo de Universidad de Aprendizaje”; donde se privilegia sobre la enseñanza, el aprendizaje. El proceso formativo está centrado en el estudiante y sus objetivos de aprendizaje.

Se acepta como central el postulado constructivista, que establece que se aprende

cuando quien estudia suscita su propio aprendizaje, con el auxilio de las experiencias de aprendizaje suministradas por la academia y por el entorno. (plan de estudios

## PERFIL DE INGRESO

Este programa ha sido diseñado a directivos y empresarios con experiencia en posiciones de alta dirección, así como para profesionales que buscan desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas directivas acordes con las necesidades de nuestro País y con las tendencias en el ámbito Internacional.

## PERFIL DE EGRESO

Alta gerencia, Presidente ejecutivo, Gerentes general, Director de ejecutivo, empresario. Profesionales que impacten con su liderazgo y compromiso en el crecimiento de la empresa y de la sociedad. Personas con una visión empresarial orientada a la apertura de nuevos mercados. Directivos a la última, capacitados para tomar decisiones con pleno conocimiento de las más modernas herramientas  
Directivos y empresarios capaces de desarrollar al máximo sus empresas y así sustentar el crecimiento económico de sus negocios y de sus países, en los próximos años, capaz de aportar valor al mercado, a las personas y también a la sociedad para destacar en los entornos más competitivos.

## NÚCLEO PROPEDÉUTICO

Este núcleo comprende tres asignaturas, necesarias para que los participantes tengan un mismo perfil de ingreso en disciplinas fundamentales para el estudio del posgrado. Por estas asignaturas no se acreditan unidades valorativas y deben ser aprobadas para que el estudiante pueda cursar las asignaturas del núcleo de postgrado.

Estadística en las organizaciones

Metodología de la Investigación

Teoría económica

## NÚCLEO DE LA MAESTRIA

Esta maestría se desarrolla en ocho periodos académicos de diez semanas cada uno; se programan anualmente, cuatro periodos académicos regulares; en cada periodo se imparten nueve horas semanales, con la presencia del maestro para el desarrollo de conferencias magistrales y discusión, lecturas asignadas, análisis de casos, trabajos de investigación, etc. El estudiante deberá dedicar cinco horas semanales en cada período académico regular a la a la preparación de informe s sobre trabajos de investigación, análisis de casos, de lecturas, de videos y otras actividades asignadas de prácticas supervisadas.

El núcleo de maestría está integrado también por: asignaturas electivas, en Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia en Finanzas, Gerencia en Mercadotecnia, Gerencia Hospitalaria, Gerencia en Gestión Logística y Gerencia en Competencias Directivas.

## NÚCLEO DE POSTGRADO

Desarrollo de Habilidades Directivas	2
Contabilidad Gerencial	2
Sistemas de Gestión de Información	2
Gerencia de la Cultura Organizacional	2
Dirección de Sistemas Humanos	3
Dirección Financiera	3
Dirección de la Tecnología y las Operaciones	3
Dirección de la mercadotecnia	2
Tópicos avanzados I	3
Tópicos avanzados II	4
Tópicos avanzados III	4
Tópicos avanzados IV	3
Gerencia de Finanzas	
Gerencia de Mercadotecnia	

Gerencia de Recursos Humanos  
Gerencia Hospitalaria  
Gerencia Gestión Logística  
Gerencia Competencias Directivas  
Gerencia Estrategias empresariales

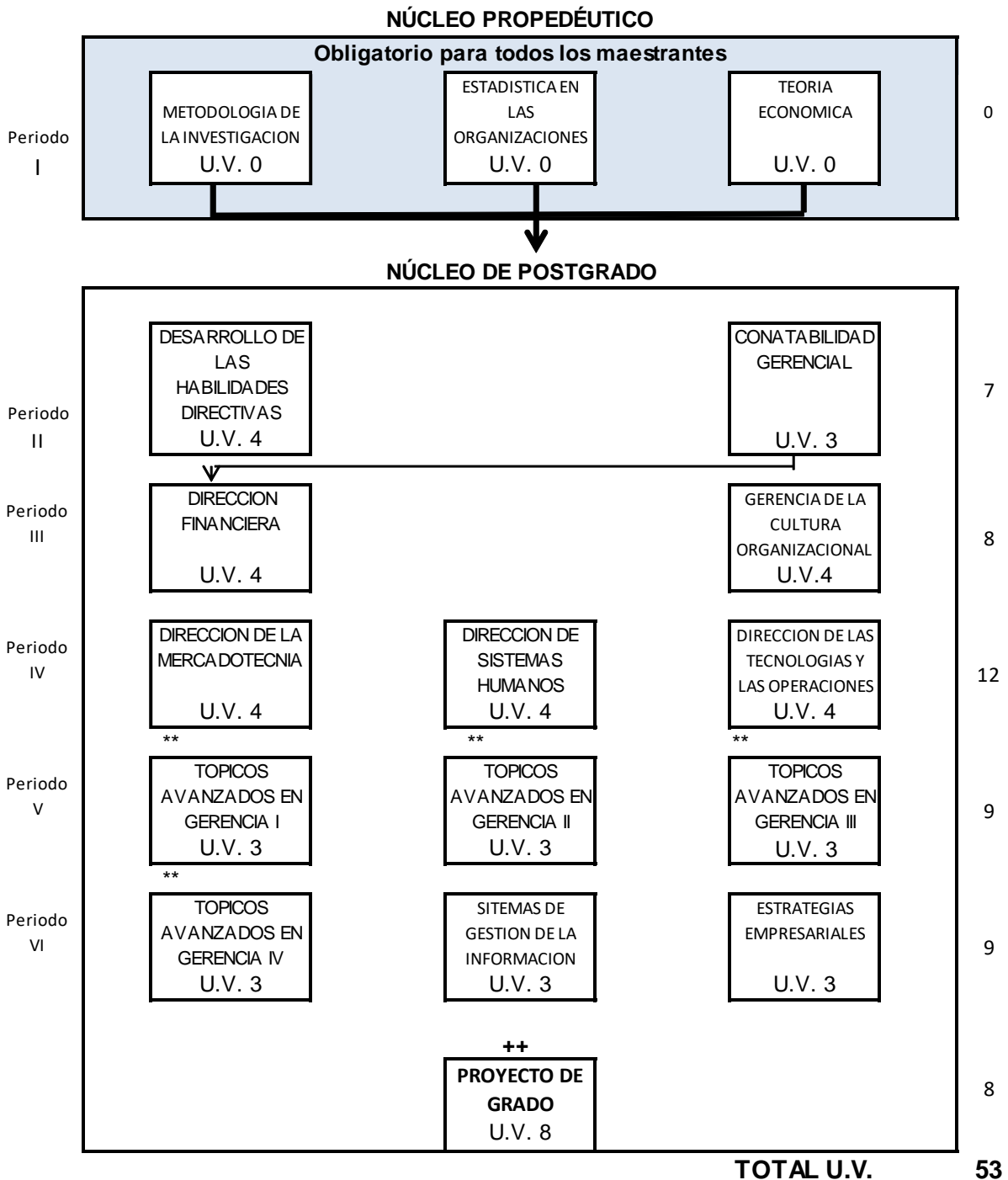
Proyecto de Graduación 8

-----

Total unidades valorativas 53

Imagen 1 Malla curricular plan vigente Maestría en Dirección Empresarial

**PROGRAMA DIRECCION EMPRESARIAL EN EL GRADO DE MAESTRIA**



\*Requisito de aprobación de las 3 asignaturas del núcleo propedéutico

\*\*Previo aprobación del requisito correspondiente

\*\*\*REQUISITO APROBACION DE 45 UNIDADES VALORATIVAS



## **6.11.2 MALLA CURRICULAR REFORMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.**

### **PERFIL DE INGRESO**

Los estudios de esta titulación deberá, relacionarse con conocimientos, aptitudes y/o experiencia profesional del postulante, relativos al sector de la Dirección, Gestión y Administración y Asesoría de Entes Privados y Públicos, y el Ejercicio Profesional en el ámbito de la Empresa, así como con la Gestión y Dirección de Empresas:

Se presentan dos perfiles profesionales que pueden acceder a esta Maestría, como ser:

a) Desde el punto de vista de experiencia laboral:

- Ejecutivos de alto potencial con deseos de progreso rápido en su carrera y perfil para ocupar puestos directivos.
- Emprendedores interesados en iniciar o fortalecer su negocio.  
Ideal considerar como requisito mínimo que cuenten con mínimo 3 años de experiencia laboral relevante.

b) Desde el punto de vista de formación profesional de pregrado:

- Titulados superiores en nivel de pregrado de carreras orientadas a la formación en ciencias administrativas, ciencias contables o financieras.
- Titulados superiores en nivel de pregrado de carreras de orientación de ciencias sociales, ciencias humanísticas, ciencias médicas. Que poseen conocimientos mínimos o ninguno sobre administración, ciencias contables o financieras.

### **PERFIL DE EGRESO**

Se ofrecerá al final un profesional capaz de aportar valor al mercado, a las personas y también a la sociedad para destacar en los entornos más competitivos en Honduras y el mundo. Que superen con creces el perfil de egreso y capacidad de la experiencia y conocimiento adquiridos en el nivel de pregrado. Profesionales que impacten con su

liderazgo y compromiso en el crecimiento de la empresa y de la sociedad. Personas con una visión empresarial orientada a la apertura de nuevos mercados. Directivos de alto nivel, capacitados para tomar decisiones con pleno conocimiento de las más modernas herramientas con una visión global del mundo de los negocios y sus retos.

Al término del programa el alumno será capaz de:

- Actuar con razonamiento ético.
- Diseñar modelos de negocio sustentables.
- Actuar en correspondencia con la ética y el desarrollo sustentable.
- Manejar de las nuevas tecnologías de información.
- Aplicar y promover el trabajo interdisciplinario y colaborativo.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio con la finalidad de transformar su propia realidad y/o la de su empresa.
- Generar soluciones sustentables a problemas de negocio a través de la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
- Comunicarse efectivamente.

## PRE POSTGRADO

Diseñado para responder a las necesidades de formación de nuevos maestrantes, que egresaron de profesiones en las áreas académicas sociales, humanísticas o medicas, y que desean ampliar su marco de profesionalización, para el acceso a niveles gerenciales, de sus conocimientos en la administración empresarial,; pero que luchan específicamente en las materias financieras y contables. Los maestrantes provenientes de estas carreras profesionales, deberán aprobar las tres asignaturas programadas en este módulo, para poder proseguir al núcleo propedéutico.

Se ofrece entonces, cursos básicos de contabilidad y de finanzas, y la mejora en la formación de metodología de investigación, que posibiliten mejor su ingreso y éxito a la maestría en dirección empresarial.

## NÚCLEO PROPEDÉUTICO

Obligatorio para todos los inscritos en la maestría. Para acceder a este será requisito para los profesionales inscritos de áreas sociales, humanísticas y de salud deberán aprobar todas las asignaturas del pre postgrado

## NÚCLEO DE LA MAESTRÍA

Finanzas, mercadeo, economía y dirección son las principales áreas que deben estructurarse del núcleo postgrado, sumado a esto el uso del 100% de los recursos tecnológicos, especialización por competencias de los catedráticos, programas estudiantiles con otras universidades y enfoques de negocios hacia el área internacional.

Referente a la estructura académico-profesional se recomienda lo siguiente:

- Establecer un sistema de admisión cuantitativo y cualitativo para los postulantes a ingresar al programa Dirección Empresarial.
- Reestructuración del cuerpo docente de la maestría actual que no cumple con los perfiles académicos de ciertas asignaturas.

Se presenta una reestructuración total del programa actual; el nuevo enfoque de este núcleo está orientado al análisis del entorno local e internacional de los negocios esto por medio de convenios con otras universidades extranjeras y el desarrollo continuo de casos empresariales. La metodología está basada en la discusión de casos prácticos, exposiciones y juegos de simulación, sin olvidar el trabajo en equipo, trabajándose en grupos a partir de los casos más relevantes y actualizados en diferentes sectores de actividad.

El programa está especialmente adaptado a las nuevas tecnologías de dirección y al desarrollo de competencias directivas, lo que proporciona a los participantes un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que les permite acceder a los altos puestos ejecutivos de las empresas. La metodología está basada en ejercitarse en el

desarrollo de competencias directivas mediante actividades outdoor, coaching personalizado y un ejercicio de análisis y toma de decisiones empresarial (business game). Se facilita el desarrollo profesional gestionando prácticas profesionales y asesoramiento a los participantes con empresas nacionales e internacionales.

La metodología docente está orientada al desempeño profesional. Todos los profesores tienen experiencia profesional acreditada en su área de docencia. El programa tiene un enfoque claramente práctico, aplicado a la construcción de una visión de negocio y a la toma de decisiones empresariales.

Las asignaturas están estructuradas bajo las seis grandes áreas que forman la empresa agrupándose por módulos para facilitar al estudiante un aprendizaje ordenado y coordinado.

#### PROYECTO O TESIS DE GRADO.

Consiste en la realización de un proyecto en equipo, en el que se ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos en el MBA, creando y desarrollando una idea de negocio innovadora, real, viable y emprendedora.

La defensa del proyecto se hace ante un tribunal compuesto por un comité de expertos que actúa como un comité de dirección. A esta presentación se propone asistan directores de selección y desarrollo de las empresas de selección de personal más importantes a nivel nacional e internacional.

#### PRE POSTGRADO

Obligatorio para profesionales en áreas sociales, humanísticas o de salud.

#### MÓDULO EXTRA

CONTABILIDAD BÁSICA	0
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	0
FINANZAS BÁSICAS	0

#### NÚCLEO PROPEDÉUTICO

Obligatorio para todos los maestrantes. (Requisito para los profesionales inscritos de áreas sociales, humanísticas y de salud deberán aprobar todas las asignaturas del pre postgrado).

#### PERIODO I

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	0
ESTADÍSTICA EN LAS ORGANIZACIONES	0
TEORÍA ECONÓMICA	0

#### NÚCLEO DE LA MAESTRÍA

#### PERIODO II Competencia a desarrollar: **ENTORNO, ESTRATEGIA Y COMPETENCIA**

ENTORNO ECONÓMICO Y JURÍDICO	2
ESTRATEGIA Y COMPETENCIA	2
COMERCIO EXTERIOR (ESTRATEGIAS INTERNACIONALES)	2
MÓDULO 3. Competencia a desarrollar: <b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
HABILIDADES GERENCIALES	2
DIRECCIÓN DE SISTEMAS HUMANOS	2
COMPORTAMIENTO HUMANO PARA LA INNOVACIÓN	2
MÓDULO 4. Competencia a desarrollar: <b>MARKETING ESTRATÉGICO</b>	
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL SIGLO 21. (Publicidad tradicional, redes sociales, blogging, publicity. Etc.)	2
DIRECCIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO	2

MÓDULO 5.Competencia a desarrollar: **CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVA**

CONTABILIDAD GERENCIAL 4

DIRECCIÓN FINANCIERA. CONTROL DE GESTIÓN 4

FINANZAS INTERNACIONALES. MERCADO DE VALORES Y MEDIOS DE PAGO 4

MÓDULO 6.Competencia a desarrollar: **DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS 3

ESTRATEGIAS DE OPERACIONES PARA LA DIRECCIÓN 3

OPERACIONES EN ENTORNOS COMPETITIVOS 4

MÓDULO 7.Competencia a desarrollar: **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA**

EMPRENDEDURISMO E INNOVACIÓN 4

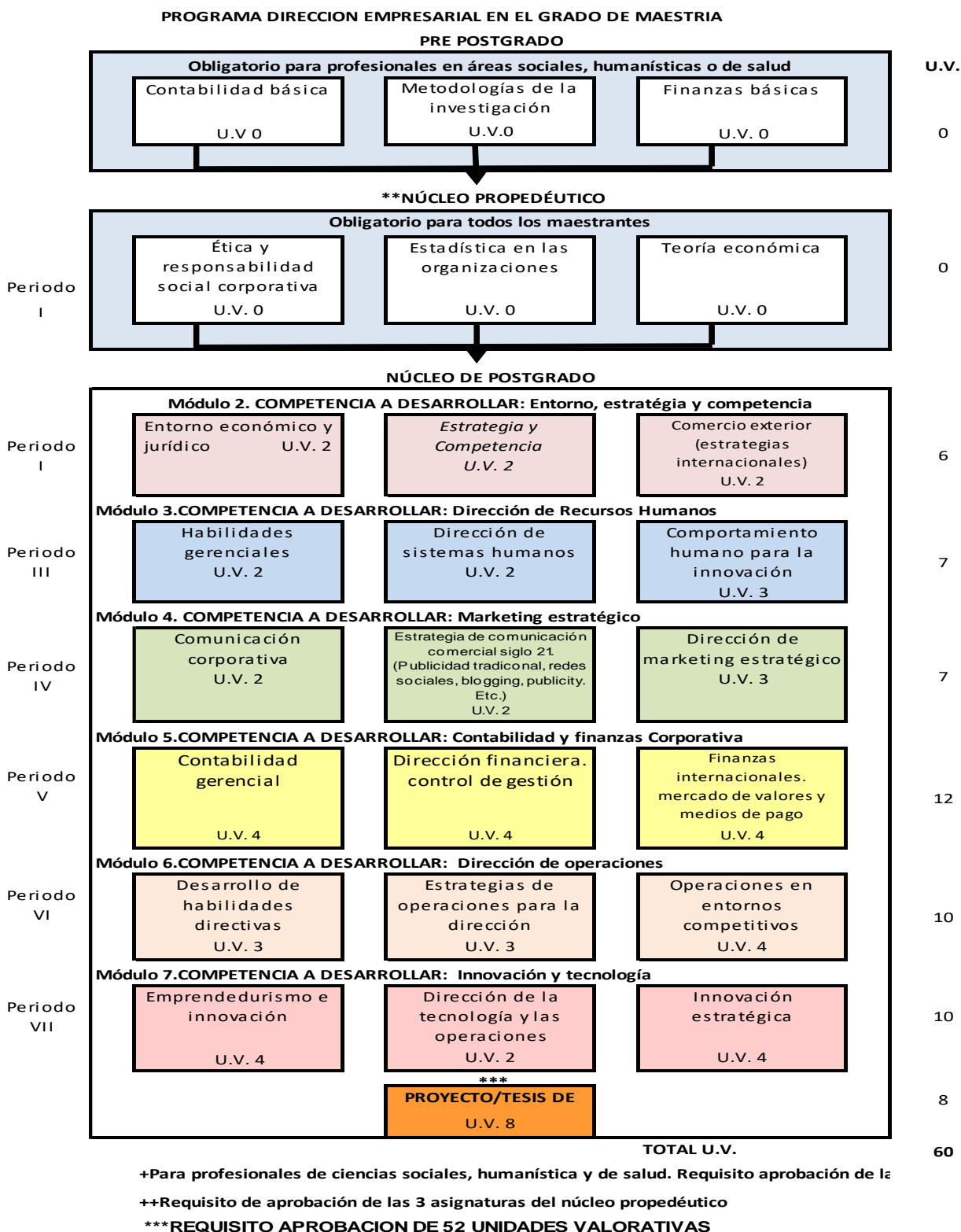
DIRECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y LAS OPERACIONES 2

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA 4

PROYECTO/TESIS DE GRADO 8

-----  
Total de unidades valorativas 60

Imagen 2 Malla Curricular, Reforma plan de estudios Maestría en Dirección Empresarial.







## BIBLIOGRAFÍA

1. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. (2005). Viña del Mar, Chile: Universidad Viña del Mar.
2. CHIAVENATO, I. (2004). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. MEXICO: McGraw-Hill Interamericana.
3. Coulter, S. R. (2005). *Administración*. MEXICO: Pearson Educación.
4. Direccion Educacion Superior. (1989). *Normas Academicas*. Tegucigalpa: Editorial Universitaria .
5. Emilio Pablo Díez de Castro, J. G. (2001). *Administración y Dirección*. España: McGraw-Hill Interamericana.
6. Ferrer, J. (2006). *Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria*.
7. J, H. O. (s.f.).
8. *LIVE SURVEY*. (11 de 2 de 2007). Recuperado el 11 de 10 de 2011, de LIVE SURVEY: <http://docs.limesurvey.org/Manual+de+Instrucciones+en+Espa%C3%B1ol>
9. López, J. F. (2009). *"People excellence"*. madrid: PRENTICE-HALL.
10. *Manual del Director de Recursos Humanos. Gestion por Competencias*. (2009). Mexico: Ernest and Young Consultores.
11. Marta Novick, M. A. (1997). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: homogeneidad o segmentación?* Montevideo: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CINTERFOR (Organization).
12. Merters, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
13. Michael Hitt, S. B. (2006). *Administración*. mexico: Pearson Educación.
14. Ospina, H. (2006). *Cómo desarrollar competencias Organizacionales*. Medellín, Colombia.
15. Pita Fernández, S. P. (s.f.). *fISTERRA.COM*. Obtenido de FISTERRA.COM.
16. Pita Fernández, S. P. (27 de 5 de 2002). *FISTERRA.COM*. Recuperado el 11 de 10 de 2011, de [FISTERRA.COM: http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)

17. Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes, Introduccion y reflexiones sobre la gestion de recursos humanos por competencias*. España: ESIC EDITORIAL.
18. *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. (2009). Mexico: Tiempos Modernos.
19. Sautu, B. D. (2010). *MANUAL DE METODOLOGÍA. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO, FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA*. Argentina: CLACSO.
20. Serrano, C. (2003). *El enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa*. Venezuela: OPM.
21. Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
22. Tobar, E. G. (2010). *Competencias Gerenciales*. Colombia: Eco Ediciones.
23. Torres, C. A. (2006). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: Pearson Educación.
24. UNIVERSIDAD DE DEUSTO Y UNIVERSIDAD DE GRONINGEN. (2007). *REFLEXIONES Y PERSPECTIVOS DE LA EDUCACION SUPERIOR EN AMERICA LATINA, INFORME FINAL PROYECTO TUNNING*. BILBAO, ESPAÑA: RGM, S.A.
25. UNIVERSIDAD TECNOLOGICA CENTROAMERICANA. (2006). *Plan de estudios del Programa de Postgrado Dirección Empresarial en el Grado de Maestría*. Tegucigalpa, Honduras: Diseño Curricular, UNITEC.
26. UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR. (2005). *ACTUALIZACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. VIÑA DEL MAR, CHILE: Loreto Marchant R.
27. Urbano, J. A. (2010). *Técnicas para Investigar, Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Argentina: Editorial Brujas.
28. Vanó, F. L. (2008). *Iniciativa Empresarial de la Pequeña Empresa: Un Análisis de la Situación Actual*. España: Digitalia Universidad de Alicante.
29. Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
30. Weihrich, H. K. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. España: McGraw-Hill Interamericana.
31. Zabaleta, A. T. (2006). *Los Modelos Actuales de Gestion en las Organizaciones, Gestion del Talento, Gestion del Conocimiento y Gestion por Competencias*. Bogota, Colombia: Red Psicología desde el Caribe.

## **DOCUMENTOS CON ACCESO EN EL WORLD WIDE WEB (WWW):**

1. Blanco Prieto, A. (2007) 'Trabajadores competentes' Cap. 2 - Ed. ESIC  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4427-identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista.html>
2. Yofuel Gabriel. (2000) Creación de competencias *en ambientes locales* y redes productivas  
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/19275/yoguel.pdf>  
Enfoque conductista.
3. Iván Thompson. (2008) "Definición de Administración)  
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

## **ANEXOS**

### **De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL ALUMNOS PRIMER AÑO DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA.**

#### *INTRODUCCIÓN*

Este método de recolección de datos está diseñado para obtener información objetiva sobre la percepción y opinión que tienen los estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC campus Tegucigalpa, con el objetivo de determinar acciones en pro de estructurar la carga académica, procesos y métodos didácticos que constituyen esta modalidad de postgrado. El Grupo Focal pretende obtener:

- Pericia en aulas de clase
- Opinión acerca de la estructura actual de la Maestría en Dirección Empresarial
- Datos estadísticos basados en opiniones de los entrevistados
- Percepción del entorno que afecta a la maestría en Dirección Empresarial

#### **PERFIL DEL ENTREVISTADO**

Tamaño del grupo: De 8 a 15 personas

Duración de la sesión: 30 a 70 minutos

Hora de inicio: 3:00 pm

Lugar de la sesión de grupo: Aula 602 del edificio 5

#### **SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO FOCAL**

Los miembros seleccionados para la realización del grupo focal tienen las siguientes características:

1. Estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial Campus UNITEC-Tegucigalpa
2. Personas que actualmente están laborando en una institución público o privada o son dueños de sus propios negocios
3. Personas con una opinión crítica y constructiva
4. Facilidad para expresar sus opiniones

## PREGUNTAS

1. ¿Cuál fue la razón porque decidió estudiar la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?
2. ¿Cree usted que se ha adaptado de forma idónea al programa académico que ofrece la maestría en Dirección empresarial? Justifique el sí o el No de su respuesta.
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que ha percibido al seleccionar la Maestría de Dirección Empresarial como parte de su formación de Postgrado?
4. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo propedéutico de la Maestría en Dirección Empresarial?
5. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial? (Responden esta pregunta los que ya cursaron el núcleo propedéutico).
6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial actual ofreciera un modelo basado en competencias en su estructura académica generaría una formación académica más efectiva para su conocimiento y área laboral en la cual se desempeña? Justifique el SI o el NO de su respuesta.
7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 Malo y 5 Excelente ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos que integran la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC? Marque con una "X" el nivel de ponderación que asignará a cada ítem.

ASPECTO EMPRESARIAL A EVALUAR	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
Carga académica					
Oportunidades en el mercado laboral					
Catedráticos					
Flexibilidad de Horario					
Recursos tecnológicos utilizados en clase					
Casos de Estudio					
Implementación de nuevas formas de aprendizaje					

8. Según la oferta laboral en el país ¿Cree que al egresar de la Maestría en

Dirección Empresarial de UNITEC le permite cubrir las vacantes gerenciales o puestos ejecutivos que ofrecen las empresas de acuerdo a la formación académica que recibe? Argumente su respuesta

Determine el nivel de efectividad de la formación académica de acuerdo al siguiente rango:

- 0-25%- No cumpla con el perfil que exigen los puestos vacantes
- 26%-50%- Cumpla con menos del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 51-75%- Cumpla con más del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 75-100%- La Maestría permite que sea competente a las vacantes gerenciales o puestos ejecutivos

## **De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL ALUMNOS GRADUADOS DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA**

7

### **INTRODUCCIÓN**

Este método de recolección de datos está diseñado para obtener información objetiva sobre la percepción y opinión que tienen los estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC campus Tegucigalpa, con el objetivo de determinar acciones en pro de estructurar la carga académica, procesos y métodos didácticos que constituyen esta modalidad de postgrado. El Grupo Focal pretende obtener:

- Pericia en aulas de clase
- Opinión acerca de la estructura actual de la Maestría en Dirección Empresarial
- Datos estadísticos basados en opiniones de los entrevistados
- Percepción del entorno que afecta a la maestría en Dirección Empresarial

### **PERFIL DEL ENTREVISTADO**

Tamaño del grupo: de 8 a 15

Duración de la sesión: 30 a 70 minutos

Hora de inicio: 6:00 pm

Lugar de la sesión de grupo: HOTEL MARRIOT

## **SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO FOCAL**

Los miembros seleccionados para la realización del grupo focal tienen las siguientes características:

1. Graduados de la Maestría en Dirección Empresarial Campus UNITEC-Tegucigalpa
2. Personas que actualmente están laborando en una institución público o privada o son dueños de sus propios negocios
3. Personas con una opinión crítica y constructiva
4. Facilidad para expresar sus opiniones

## **PREGUNTAS**

1. ¿Cuál fue la razón porque decidió estudiar la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?
2. ¿Cree usted que el perfil con que ingreso (carrera de pregrado) le permitió adaptarse de forma idónea al programa académico que ofrecía la maestría en Dirección empresarial? Justifique el sí o el No de su respuesta
3. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC?
4. ¿Qué áreas de estudio Maestría en Dirección Empresarial considera deben ser reestructuradas del núcleo propedéutico?
5. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial?
6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial ofreciera un modelo basado en competencias en su estructura académica, generaría para el egresado una formación que le ayudara a responder más efectivamente en el área laboral en la cual se desempeña? Justifique el SI o el NO de su respuesta.

7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 Malo y 5 Excelente ¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos que integran la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC? Marque con una “X” el nivel de ponderación que asignará a cada ítem

ASPECTO EMPRESARIAL A EVALUAR	Altamente Calificado (5)	Calificado (4)	Calificado entre un 60%-30% en esta área (3)	Calificado en menos del 30% en esta área (2)	N o Calificado
<b>GENERICAS</b>					
ORIENTACIÓN ESTRATEGICA (ALTO) Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.					
RIGOR PROFESIONAL (ALTO) Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.					
ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO) Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.					
ACTITUD DE SERVICIO (ALTO) Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.					
GESTIÓN DE LA CALIDAD (ALTO) Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la Calidad.					
GESTIÓN POR PROCESOS (ALTO) Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS EN RECURSOS HUMANOS</b>					
GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO) Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.					



DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.					
ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.					
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO) Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS FINANCIERAS</b>					
GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO) Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.					
DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.					
ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.					
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO) Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS TECNOLOGICAS</b>					
HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO) Conocimiento y destreza para manejar, coordinar y dirigir en la implementación programas del Sistema Office: requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión					
HABILIDAD DE DIRECCIÓN (ALTO) Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y preactiva gestión organizacional y grupal.					

TOMA DE DECISIÓN (ALTO) Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.					
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (ALTO) Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS EN MARKETING					
Implementación de estrategias de marketing y comunicación constantes para lograr la rentabilidad en la comercialización de los productos/servicios que integran la organización en que laboran					

8. Según la oferta laboral en el país ¿Cree que el egresar de la Maestría en Dirección Empresarial y la formación académica que recibió de UNITEC, le permitió cubrir mas efectivamente las vacantes gerenciales o puestos ejecutivos que estaban disponibles en el mercado laboral? Argumente su respuesta

Determine el nivel de efectividad de la formación académica de acuerdo al siguiente rango:

- 0-25%- No cumplí con el perfil que exigen los puestos vacantes
- 26%-50%- Cumplo con menos del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 51-75%- Cumplo con más del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 75-100%- La Maestría permite que sea competente a las vacantes gerenciales o puestos ejecutivos.

**De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL DOCENTES DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA**  
INTRODUCCIÓN

Este método de recolección de datos está diseñado para obtener información objetiva sobre la percepción y opinión que tienen los catedráticos de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC campus Tegucigalpa, con el objetivo de determinar acciones en pro de estructurar la carga académica, procesos y métodos didácticos que constituyen esta modalidad de postgrado. El Grupo Focal pretende obtener:

- Su percepción sobre el perfil actual que ingresa a la maestría.
- Datos estadísticos basados en opiniones de los entrevistados
- Percepción del entorno (social, económico, político) que afecta a la maestría en Dirección Empresarial
- Evaluación de la demanda actual de egresados en el mercado laboral de la maestría
- Opinión acerca de la estructura del actual plan de estudios de la Maestría en Dirección Empresarial
- Conocer su opinión acerca de un enfoque basado en competencias.

### **PERFIL DEL ENTREVISTADO**

Tamaño del grupo: 10 personas

Duración de la sesión: 30 a 70 minutos

Hora de inicio: 4:00 pm

Lugar de la sesión de grupo: Sala de Consejo Académico UNITEC TGA

### **SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO FOCAL**

Los miembros seleccionados para la realización del grupo focal tienen las siguientes características:

1. Catedráticos de la Maestría en Dirección Empresarial Campus UNITEC-Tegucigalpa
2. Estudios superiores de pregrado o postgrado realizados en Universidades del Extranjero
3. Personas con una opinión crítica y constructiva
4. Facilidad para expresar sus opiniones

5. Empresarios independientes o empresarios que forman parte de una institución privada o pública

## PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el perfil laboral-académico que recomiendan a los profesionales para ingresar a la maestría sus alumnos?
2. ¿Qué factores consideran que influyen para la deserción de los alumnos en cualquiera de las etapas (núcleo propedéutico o núcleo postgrado) que ofrece la maestría en Dirección empresarial de UNITEC?
3. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial?
4. ¿Cuáles considera usted son las competencias profesionales requeridas actualmente en el mercado laboral para el perfil de un gerente de alto nivel?
5. ¿Está usted de acuerdo con el modelo en que está diseñado o estructurado el plan de estudios actual de la maestría en Dirección empresarial en UNITEC? Justifique el SI o el NO de su respuesta
6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial actual ofreciera un modelo basado en competencias generaría una formación académica más efectiva para sus egresados? Justifique el SI o el NO de su respuesta.
7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 No Calificado y 5 Altamente Calificado ¿Cómo evaluarían la formación de acuerdo a competencias posibles requeridas, de los egresados de la maestría en Dirección Empresarial? Marque con una “X” el nivel de ponderación que asignará a cada ítem

ASPECTO EMPRESARIAL A EVALUAR	Altamente Calificado (5)	Calificado (4)	Calificado entre un 60%-30% en esta área (3)	Calificado en menos del 30% en esta área (2)	No Calificado
<b>GENERICAS</b>					
<b>ORIENTACIÓN ESTRATEGICA (ALTO)</b> Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.					
<b>RIGOR PROFESIONAL (ALTO)</b> Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.					
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)</b> Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.					
<b>ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)</b> Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.					
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD (ALTO)</b> Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la Calidad.					
<b>GESTIÓN POR PROCESOS (ALTO)</b> Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS EN RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO)</b> Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.					

DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.					
ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.					
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO) Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS FINANCIERAS</b>					
GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO) Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.					
DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.					
ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.					
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO) Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS TECNOLOGICAS</b>					
HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO) Conocimiento y destreza para manejar, coordinar y dirigir en la implementación programas del Sistema Office: requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión					
HABILIDAD DE DIRECCIÓN (ALTO) Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y preactiva gestión organizacional y grupal.					

TOMA DE DECISIÓN (ALTO) Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.					
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (ALTO) Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS EN MARKETING</b>					
Implementación de estrategias de marketing y comunicación constantes para lograr la rentabilidad en la comercialización de los productos/servicios que integran la organización en que laboran					

8. De acuerdo a su criterio ¿Cree que el plan de estudios actual de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC, **compite** en relación con planes semejantes de las universidades de más prestigio del mundo? Enumerar 5 diferencias puntuales.
9. Según la oferta laboral de su país de procedencia ¿Cree que los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC son profesionales que  **cubren el perfil** de vacantes gerenciales o puestos  **ejecutivos de alto nivel a nivel mundial**? Argumente su respuesta

Determine el nivel de efectividad de la formación académica de acuerdo al siguiente rango:

- 0-25%- No cumplen con el perfil que exigen los puestos vacantes
- 26%-50%- Cumplen con menos del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 51-75%- Cumplen con más del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 75-100%- Profesionales competentes para vacantes gerenciales o puestos ejecutivos.

**De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE GRUPO FOCAL DOCENTES EXTRANJEROS, DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC TGA**  
**INTRODUCCIÓN**

Este método de recolección de datos está diseñado para obtener información objetiva sobre la percepción y opinión que tienen los catedráticos de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC campus Tegucigalpa, con el objetivo de determinar acciones en pro de estructurar la carga académica, procesos y métodos didácticos que constituyen esta modalidad de postgrado. El Grupo Focal pretende obtener:

- Su percepción sobre el perfil actual que ingresa a la maestría.
- Datos estadísticos basados en opiniones de los entrevistados
- Percepción del entorno (social, económico, político) que afecta a la maestría en Dirección Empresarial
- Evaluación de la demanda actual de egresados en el mercado laboral de la maestría
- Opinión acerca de la estructura del actual plan de estudios de la Maestría en Dirección Empresarial
- Conocer su opinión acerca de un enfoque basado en competencias.

**PERFIL DEL ENTREVISTADO**

Tamaño del grupo: 8 personas

Duración de la sesión: 30 a 70 minutos

Hora de inicio: 8:30 am

Lugar de la sesión de grupo: Sala de Consejo Académico UNITEC TGA

**SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO FOCAL**

Los miembros seleccionados para la realización del grupo focal tienen las siguientes características:



1. Catedráticos Extranjeros, de la Maestría en Dirección Empresarial Campus UNITEC-Tegucigalpa
2. Estudios superiores de pregrado o postgrado realizados en Universidades del Extranjero
3. Personas con una opinión crítica y constructiva
4. Facilidad para expresar sus opiniones
5. Empresarios independientes o empresarios que forman parte de una institución privada o publica

## **PREGUNTAS**

1. ¿Cuál es el perfil laboral-académico que recomiendan a los profesionales para ingresar a la maestría sus alumnos?
2. ¿Qué factores consideran que influyen para la deserción de los alumnos en cualquiera de las etapas (núcleo propedéutico o núcleo postgrado) que ofrece la maestría en Dirección empresarial de UNITEC?
3. ¿Qué áreas de estudio considera deben ser reestructuradas del núcleo de postgrado de la Maestría en Dirección Empresarial?
4. ¿Cuáles considera usted son las competencias profesionales requeridas actualmente en el mercado laboral para el perfil de un gerente de alto nivel?
5. ¿Está usted de acuerdo con el modelo en que está diseñado o estructurado el plan de estudios actual de la maestría en Dirección empresarial en UNITEC? Justifique el SI o el NO de su respuesta
6. ¿Cree usted que si la maestría en Dirección empresarial actual ofreciera un modelo basado en competencias generaría una formación académica más efectiva para sus egresados? Justifique el SI o el NO de su respuesta.
7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 No Calificado y 5 Altamente Calificado ¿Cómo evaluarían la formación de acuerdo a competencias posibles requeridas, de los egresados de la maestría en Dirección Empresarial? Marque con una "X" el nivel de ponderación que asignará a cada item

ASPECTO EMPRESARIAL A EVALUAR	Altamente Calificado (5)	Calificado (4)	Calificado entre un 60%-30% en esta área (3)	Calificado en menos del 30% en esta área (2)	No Calificado
<b>GENERICAS</b>					
<b>ORIENTACIÓN ESTRATEGICA (ALTO)</b> Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.					
<b>RIGOR PROFESIONAL (ALTO)</b> Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.					
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)</b> Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.					
<b>ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)</b> Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.					
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD (ALTO)</b> Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la Calidad.					
<b>GESTIÓN POR PROCESOS (ALTO)</b> Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS EN RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO)</b> Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.					
<b>DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO)</b> Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y					

externos.					
<b>ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)</b> Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.					
<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO)</b> Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS FINANCIERAS</b>					
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO)</b> Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.					
<b>DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO)</b> Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.					
<b>ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)</b> Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.					
<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO)</b> Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS TECNOLOGICAS</b>					
<b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento y destreza para manejar, coordinar y dirigir en la implementación programas del Sistema Office: requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión					
<b>HABILIDAD DE DIRECCIÓN (ALTO)</b> Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y preactiva gestión organizacional y grupal.					

TOMA DE DECISIÓN (ALTO) Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.					
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (ALTO) Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.					
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS EN MARKETING</b>					
Implementación de estrategias de marketing y comunicación constantes para lograr la rentabilidad en la comercialización de los productos/servicios que integran la organización en que laboran					

8. De acuerdo a su criterio ¿Cree que el plan de estudios actual de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC, **compite** en relación con planes semejantes de las universidades de más prestigio del mundo? Enumerar 5 diferencias puntuales.
9. Según la oferta laboral de su país de procedencia ¿Cree que los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC son profesionales que **cubren el perfil** de vacantes gerenciales o puestos **ejecutivos de alto nivel a nivel mundial**? Argumente su respuesta

Determine el nivel de efectividad de la formación académica de acuerdo al siguiente rango:

- 0-25%- No cumplen con el perfil que exigen los puestos vacantes
- 26%-50%- Cumplen con menos del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 51-75%- Cumplen con más del 50% de las características que exige el perfil vacante
- 75-100%- Profesionales competentes para vacantes gerenciales o puestos ejecutivos.

**De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE BEACHMARKING DE OFERTAS EN UNIVERSIDADES DE EUROPA, LATINOAMERICA Y HONDURAS DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.**

Los siguientes anexos, quedan a disposición de la Dirección de Diseño curricular de UNITEC, como material de consulta, para el proceso de desarrollo de la reforma oficial del Plan de la Maestría en Dirección Empresarial

- 1) Evaluación de competencias requeridas propuestas para una Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa. información recolectada en grupo focal alumnos primer año.
- 2) Evaluación de competencias requeridas propuestas para una Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa. información recolectada en grupo focal graduados.
- 3) Evaluación de competencias requeridas propuestas para una Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa. información recolectada en grupo focal Docentes de la maestría.
- 4) Evaluación de competencias requeridas propuestas para una Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa. información recolectada en grupo focal Docentes extranjeros.
- 5) Información recolectada en formato de video en grupo focal alumnos primer año de Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa.
- 6) Información recolectada en formato de video en grupo focal graduados de Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa.
- 7) Información recolectada en formato de video en grupo focal de docentes extranjeros de Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa.
- 8) Información recolectada en formato de audio en grupo focal alumnos primer año de Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa.
- 9) Información recolectada en formato de audio en grupo focal graduados de Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa.

- 10) Información recolectada en formato de audio en grupo focal de docentes de Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa.
- 11) Información recolectada en formato de audio en grupo focal de docentes extranjeros de Maestría en Dirección Empresarial UNITEC Tegucigalpa.



**De diseño de la investigación. INSTRUMENTO DE BEACHMARKING DE OFERTAS EN UNIVERSIDADES DE EUROPA, LATINOAMERICA Y HONDURAS DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.**

**TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE EUROPA)**

	UNITEC	EUROPA		
		IEDE Universidad Europea de Madrid	IEP Instituto Tecnológico de Postgrados	NEBRIJA Bussines School
PERFIL DE INGRESO	Este programa ha sido diseñado a directivos y empresarios con experiencia en posiciones de alta dirección, así como para profesionales que buscan desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas directivas acordes con las necesidades de nuestro País y con las tendencias en el ámbito Internacional.	El Máster Universitario en Dirección de Empresas - MBA está dirigido a titulados universitarios con espíritu emprendedor e inquietudes, que consideran su formación como una inversión en su carrera y en su futuro, y que buscan preparación internacional para enfrentarse al nuevo entorno del mundo de los negocios.	El Máster en Dirección de Empresas está dirigido a profesionales con responsabilidad ejecutiva. Refuerza los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para hacer frente a los retos cada vez más complejos y cambiantes del mundo de la empresa. Fortalece la capacidad de gestión. Titulado universitario Superior Para la correcta asimilación de los contenidos se recomienda contar con al menos tres años de experiencia profesional. Acceso en porcentaje 35% Ingenieros 15% Administración y Dirección de empresas 15% Económicas 10% Marketing 7% Químicas 5% Derecho	Los participantes en el programa son titulados superiores (ingenieros o licenciados) que hayan creado o piensen crear su propia empresa o que vayan a suceder al empresario familiar, que deseen prepararse para ejercer como empresarios excelentes; así como aquellos profesionales especializados en servicios a nuevas empresas y empresas en desarrollo.
RECURSOS ACADÉMICOS (Infraestructura, materiales didácticos, aulas virtuales, programas de intercambio, etc.)	Para el desarrollo de la maestría UNITEC ofrece: Plataforma Moodle, Recursos bibliográficos en línea, Servicio del CRAI, Estudio de casos. Maestros extranjeros. Recursos Tecnológicos. fomento del espíritu emprendedor, el fortalecimiento en el dominio de herramientas de informática, las oportunidades de participación en conferencias y congresos, las eventuales visitas a empresas o el intercambio académico con y en universidades de prestigio a escala internacional, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos meses de estancia académica sobre "Business Operations and Management".</li> <li>• Prácticas profesionales opcionales en California y gestionadas por la Universidad de Irvine.</li> <li>• Plan de inglés progresivo a lo largo del programa.</li> <li>• Orientación y metodología eminentemente práctica y participativa, trabajándose en grupos a partir de los casos más relevantes y actualizados en diferentes sectores de actividad.</li> <li>• Incluye módulo Invictus de trabajo en el desarrollo de habilidades directivas, se simulan procesos de toma de decisión. Módulo coordinado e impartido por Makeateam.</li> <li>• El claustro está formado por expertos en dirección empresarial nacional e internacional y profesores-investigadores.</li> <li>• Incluye prácticas profesionales en empresas nacionales y multinacionales referentes en el sector, y actividades complementarias.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La metodología de aprendizaje se basa en el "método del caso", lo que garantiza una formación práctica y de participación de los alumnos, enfocada en la resolución de problemas y no sólo en la adquisición de conocimientos.</li> <li>2. El claustro de profesores, está formado por docentes y profesionales del mundo de la empresa con amplia experiencia en las materias impartidas y reconocido prestigio.</li> <li>3. La formación personalizada del Instituto Europeo de Posgrado, permite el seguimiento diario del alumno y el apoyo permanente</li> </ol>	Los participantes tendrán la oportunidad de ejercitarse en el desarrollo de competencias directivas mediante <b>actividades outdoor, coaching personalizado y un ejercicio de análisis y toma de decisiones empresarial (business game)</b> . Nebrija Business School trabaja conjuntamente con empresas y organiza ciclos de conferencias que enriquecen el máster con experiencia profesional contrastada.



TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE EUROPA)

	UNITEC	EUROPA		
		IEDE Universidad Europea de Madrid	IEP Instituto Tecnológico de Postgrados	NEBRIJA Bussines School
<b>OBIETIVOS ACADÉMICOS</b>	<p>La Maestría en Dirección Empresarial Este programa busca ir mas allá de los principios básicos y transmite al participante las herramientas analíticas y teóricas necesarias para la comprensión y solución de los problemas empresariales de su área o de la organización.</p> <p>Esta maestría proporciona un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas para dar soporte a la alta dirección. El participante se constituye en una fuente de valor para la empresa al mismo tiempo</p>		<p>El objetivo del Máster en Dirección de Empresas es formar profesionales, especialmente de pequeñas y medianas empresas, con las capacidades y habilidades necesarias, para poder tomar decisiones empresariales acertadas, y entender las consecuencias que dichas decisiones, tienen en las diferentes áreas de cada empresa.</p>	<p>1. Dominar las estrategias y la gestión de los procesos de creación y dirección de empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar en los participantes las habilidades y actitudes necesarias para ser capaces de analizar, diagnosticar y resolver los problemas que lleva consigo la creación y el desarrollo de un negocio.</li> <li>• Crear una red de conocimiento y networking entre empresarios, gracias al establecimiento de relaciones con personas clave del mundo de los negocios.</li> <li>• Desarrollar la capacidad</li> </ul>
<b>NUCLEO PROPEDEÚTICO</b>	<p><u>Núcleo Propedéutico</u> Estadística en las organizaciones Metodología de la Investigación Teoría económica</p>			
<b>NUCLEO MAESTRIA</b>	<p><u>Núcleo de Postgrado</u> Desarrollo de Habilidades Directivas Contabilidad Gerencial Sistemas de Gestión de Información Gerencia de la Cultura Organizacional Dirección de Sistemas Humanos Dirección Financiera  Dirección de la Tecnología y las Operaciones Dirección de la mercadotecnia  Tópicos avanzados I, II, III y IV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Finanzas</li> <li>• Gerencia de Mercadotecnia</li> <li>• Gerencia de Recursos Humanos</li> <li>• Gerencia Hospitalaria</li> </ul>	<p>y competencia Entorno económico y jurídico Estrategia y Competencia Comercio Exterior: estrategias para la internacionalización Módulo 2. Dirección general Estructuras organizativas Habilidades gerenciales Dirección de Recursos humanos Comportamiento humano para la innovación Ética y Responsabilidad Social Corporativa Módulo 3. Marketing estratégico Investigación de mercados Introducción al marketing Dirección de marketing estratégico Módulo 4. Ventas y comunicación Dirección comercial Nuevas tendencias publicitarias Comunicación corporativa Módulo 5. Contabilidad y finanzas</p>		

TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE EUROPA)

	UNITEC	EUROPA		
		IEDE Universidad Europea de Madrid	IEP Instituto Tecnológico de Postgrados	NEBRIJA Bussines School
MODELO ACADEMICO		El Máster Universitario en Dirección de Empresas - MBA representa una formación directiva para profesionales que quieren dar respuesta a las necesidades directivas y construir un panorama empresarial diferente.		<p>1. Toda la metodología está diseñada para garantizar que los alumnos reciban calidad formativa.</p> <p>Los grupos de alumnos reducidos (20 por módulo).</p> <p>2. Calendario de materias diseñado para que no coincidan dos materias en el tiempo, a fin de asegurar que la formación se imparte en la secuencia debida y que el alumno adquiera las competencias especificadas en forma ordenada y gradual</p> <p>3. Los profesores mantienen con cada alumno una relación de comunicación fluida y personalizada. Con comunicaciones permanentes que</p> <p>4. Uso de la plataforma virtual</p>
PERFIL DE EGRESO	<p>Todos los graduados y posgraduados de la Universidad Tecnológica Centroamericana tienen un perfil común básico, pues han adquirido el llamado "sello de UNITEC", por el que poseen algunos conocimientos, procedimientos, actitudes y valores comunes, en una palabra, un conjunto de competencias que se consideran necesarias a la actividad profesional de calidad, en los primeros años del siglo XXI.</p> <p>De manera específica, el egresado de esta maestría será un profesional de nivel de excelencia capaz de comprender la dinámica de las empresas y su entorno, generando y liderando los procesos de cambio necesarios para los requerimientos del futuro.</p> <p>sus características: Liderazgo estratégico,</p>	<p>Se ofrece al final un profesional capaz de aportar valor al mercado, a las personas y también a la sociedad para destacar en los entornos más competitivos. profesionales que impacten con su liderazgo y compromiso en el crecimiento de la empresa y de la sociedad. Personas con una visión empresarial orientada a la apertura de nuevos mercados. Directivos a la última, capacitados para tomar decisiones con pleno conocimiento de las más modernas herramientas. Hombres y mujeres de negocios 360°.</p>		<p>formar a un reducido número de <b>directivos y empresarios capaces de</b> desarrollar al máximo sus empresas y así sustentar el crecimiento económico de sus negocios y de sus países, en los próximos años.</p>

TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE EUROPA)

		EUROPA		
UNITEC		IEDE Universidad Europea de Madrid	IEP Instituto Tecnológico de Postgrados	NEBRIJA Bussines School
FORMACION POR COMPETENCIAS	Programa basado en objetivos y no en competencias	<p>A lo largo del programa, se tratan en profundidad las <b>cinco grandes áreas de decisión de la empresa: dirección general, marketing y comunicación, contabilidad y finanzas, dirección de operaciones y gestión de los recursos humanos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el nuevo concepto de empresa inteligente y las estructuras organizativas actuales.</li> <li>• Tener una visión internacional de los negocios, dominar las herramientas estratégicas y conocer las prácticas empresariales de referencia.</li> <li>• Ser consciente de la necesidad de un aprendizaje continuo, conociendo y analizando las experiencias más exitosas en todo el ámbito empresarial.</li> <li>• Dominar las habilidades directivas involucradas en cada área de decisión y estar en condiciones no solo de aplicarlas con éxito, sino de hacerlo de forma totalmente innovadora.</li> <li>• Tener siempre espíritu analítico, creativo, emprendedor, afán de superación, con plenas capacidades para adaptarse al</li> </ul>		

TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE LATINOAMERICA)

	LATINOAMERICA		
	TEC Instituto Tecnológico de Monterrey	UPCT Universidad Politécnica de Cartagena	UVM Univesidad del Valle de México
<b>PERFIL DE INGRESO</b>	<p>Ejecutivos de alto potencial con deseos de progreso rápido en su carrera y perfil para ocupar puestos directivos. Emprendedores interesados en iniciar o fortalecer su negocio. El requisito mínimo es que cuenten con mínimo 3 años de experiencia laboral relevante. Requisitos de Admisión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener al menos 500 puntos en la Prueba de Admisión a Estudios de Posgrado (PAEP).</li> <li>2. Contar con al menos un promedio de 80/100 puntos, o su equivalente en otra escala de calificaciones, en las materias correspondientes al ciclo de licenciatura.</li> <li>3. Contar con al menos 3 años de experiencia profesional.</li> </ol>	<p>título universitario de Licenciados, Ingenieros y Arquitectos como a los Diplomados, Ingenieros Técnicos y Arquitectos Técnicos. Conocimientos, aptitudes y/o experiencia profesional relativos al sector de la Dirección, Gestión y Administración y Asesoría de Entes Privados y Públicos, y el Ejercicio Profesional en el ámbito de la Empresa, así como con la Gestión y Dirección de Empresas. NÚMERO DE PLAZAS: 20</p>	
<b>RECURSOS ACADÉMICOS (Infraestructura, materiales didácticos, aulas virtuales, programas de intercambio, etc.)</b>	<p>La estructura de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la EGADE o MBA, como se conoce internacionalmente a este tipo de posgrados, simula la vida de una organización en sus procesos básicos de operación a través del enfoque multidisciplinario de sus materias. La forma en que se maneja el contenido de los cursos refleja las operaciones, decisiones y complejidad de la actividad de las organizaciones e instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de aprendizaje que combinan el uso intensivo de la tecnología,</li> <li>• Dimensión internacional,</li> <li>• Trabajo colaborativo,</li> <li>• Desarrollo de proyectos de orientación práctica y perspectiva ética.</li> <li>• Adicionalmente, se busca estimular el pensamiento creativo, intelectualmente robusto y dirigido hacia la acción.</li> <li>• Razonamiento ético y valores, así como el desarrollo sostenible de las organizaciones.</li> </ul>	<p>Esta diseñado con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La utilización de casos de estudio, propios y de empresas</li> <li>2. el trabajo en grupo</li> <li>3. la utilización de nuevas metodologías docentes.</li> <li>4. Colocar al alumno en el centro del proceso formativo.</li> <li>5. Participan de actividades en el exterior de las aulas, tales como visitas a instituciones públicas vinculadas al sector empresarial o sesiones formativas en la propia sede de empresas asociadas al Máster, que confieren al alumno/a una visión in situ del funcionamiento del mundo empresarial.</li> <li>6. La participación en el programa de técnicos, profesionales en conferencias y en el proceso de prácticas profesionales.</li> <li>7. Así mismo, el programa del Máster incluye créditos de formación en investigación</li> </ol>	

TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE LATINOAMERICA)

	LATINOAMERICA		
	TEC Instituto Tecnológico de Monterrey	UPCT Universidad Politécnica de Cartagena	UVM Univesidad del Valle de México
<b>OBJETIVOS ACADÉMICOS</b>	<p>El objetivo de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas es formar profesionistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con capacidad para dirigir procesos de cambio y transformación organizacional.</li> <li>• Capaces de generar valor sustentable a la organización en diversos contextos de países y regiones.</li> <li>• Con conocimiento y las habilidades para diseñar e implementar soluciones a problemas complejos usando métodos analíticos por medio de compromiso, liderazgo, determinación y sentido del deber, aunado a un razonamiento ético, y complementado con el uso de nuevas tecnologías.</li> <li>• Con pensamiento creativo e innovador ambiente multicultural para desarrollar un ambiente colaborativo de trabajo.</li> <li>• Líderes en organizaciones globales y complejas con un estilo visionario, integrador, transformador y humanitario de individuos que puedan interactuar con especialistas de todas las áreas funcionales de la compañía para definir estrategias de negocio que ayuden a crear ventajas competitivas.</li> <li>• Con habilidades en la aplicación y promoción del trabajo en equipo generando trabajo interdisciplinario además de desarrollar en ellos la capacidad de pensamiento estratégico para entender los sistemas de la organización y la industria como un todo.</li> </ul>	<p>En este sentido, la formación de posgrado que aquí se plantea tiene una doble vertiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por una parte, se dirige a dotar a los alumnos/as con las competencias generales y específicas necesarias para la mejora profesional individual y del conjunto de la organización empresarial en que se inscribe.</li> <li>2. Por otra parte, busca fomentar el sentido ético y de responsabilidad social del/la profesional en su actividad diaria, en el contexto de su propia ciudadanía.</li> </ol>	<p>Formar profesionales a nivel maestría capaces de manejarse en ambientes multidisciplinarios en el área de negocios. Esto con base en un robusto cuerpo de conocimientos teóricos, prácticos y de desarrollo de habilidades gerenciales y directivas.</p>
<b>NUCLEO PROPEDEUTICO</b>	<p><b>Cursos Previos</b></p> <p>Estadística en las organizaciones</p> <p>Entorno económico de la empresa</p> <p>Introducción a la información financiera para la toma de decisiones</p>	<p><b>Instrumentos de Administración y Dirección de Empresas (Asignaturas Obligatorias)</b></p> <p>Organización de Empresas</p> <p>Análisis Económico de la Empresa</p> <p>Régimen Jurídico de la Actividad Empresarial</p> <p>Fiscalidad Empresarial</p> <p>Habilidades Directivas</p>	<p><b>Materias propedéuticas sin valor curricular</b></p> <p>Matemáticas Básicas</p> <p>Técnicas de redacción y estilo para una comunicación efectiva</p>

TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE LATINOAMERICA)

LATINOAMERICA			
	TEC Instituto Tecnológico de Monterrey	UPCT Universidad Politécnica de Cartagena	UVM Univesidad del Valle de México
NUCLEO MAESTRIA	<p><u>Cursos Sello (elegir uno)</u></p> <p>Política empresarial, ética y responsabilidad social corporativa Liderazgo para el desarrollo sostenible</p>	<p><u>Marketing, Finanzas y Sistemas Avanzados de Gestión de Empresas (Asignaturas Obligatorias)</u></p> <p>Dirección Financiera Marketing Sistemas Avanzados de Gestión de Empresas Sistemas de Información Contable para la Gestión Empresarial Herramientas Cuantitativo-Informáticas para la toma de decisiones en la empresa</p>	<p><u>Área Conocimientos Fundamentales</u></p> <p>Información Financiera y Administrativa Economía de la Organización Liderazgo y Comportamiento Organizacional</p>
	<p><u>Cursos Básicos</u></p> <p>Estrategias de operaciones Economía para la toma de decisiones Finanzas corporativas Decisiones estratégicas de mercadotecnia Liderazgo y comportamiento organizacional</p>	<p><u>Especialización (asignaturas optativas)</u></p> <p>Control de Costes y planificación financiera E-Business y Comercio Electrónico Valoración de Empresas Evaluación de impacto económico y aplicaciones del análisis coste-beneficio Análisis Cuantitativo de la Información Empresaria</p>	<p>- <u>Área Conocimientos de Especialización</u></p> <p>Mercadotecnia Estratégica Finanzas Corporativas Administración Estratégica de la Cadena de Valor</p>
	<p><u>Cursos de Fundamentos</u></p> <p>Estrategia competitiva, diseño y modelación de la organización Emprendimiento y desarrollo empresarial Negociaciones y decisiones multiculturales Seminario de dirección multinacional y estrategia corporativa</p>	<p><u>Prácticas en Empresa Obligatorias</u></p>	<p>- <u>Área Conocimientos Optativos (2 materias a cursar)</u></p> <p>Optativa 1 Optativa 2</p>
	<p><u>Cursos Optativos</u></p> <p>Optativo I Optativo II Optativo III Optativo IV</p>	<p><u>Trabajo Fin de Máster Obligatorio</u></p>	<p><u>Área Conocimientos Integradores</u></p> <p>Estrategia de las Organizaciones en Entornos Globales Seminario Integrador</p>

TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE LATINOAMERICA)

LATINOAMERICA			
TEC Instituto Tecnológico de Monterrey		UPCT Universidad Politécnica de Cartagena	UVM Univesidad del Valle de México
<b>MODELO ACADEMICO</b>	<p>La Maestría en Administración está diseñada para formar de una manera integral al ejecutivo que busca posicionarse competitivamente en un ambiente global, interdependiente y complejo. En el transcurso de la maestría se utilizan métodos de aprendizaje que combinan el uso intensivo de la tecnología, dimensión internacional, trabajo colaborativo, desarrollo de proyectos de orientación práctica y perspectiva ética. Adicionalmente, se busca estimular el pensamiento creativo, intelectualmente robusto y dirigido hacia la acción.</p>	<p>Esta diseñado para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La utilización de casos de estudio, propios y de empresas</li> <li>2. el trabajo en grupo</li> <li>3. la utilización de nuevas metodologías docentes, de nuevas tecnologías en el aula y fuera de ella,</li> <li>4. de colocar al alumno en el centro del proceso formativo, así como las instalaciones con que cuenta la nueva sede de la Facultad</li> <li>5. participan de actividades en el exterior de las aulas, tales como visitas a instituciones públicas vinculadas al sector empresarial o sesiones formativas en la propia sede de empresas asociadas al Máster, que confieren al alumno/a una visión in situ del funcionamiento del mundo empresarial.</li> <li>6. La participación en el programa de técnicos, profesionales en conferencias y en el proceso de prácticas profesionales.</li> <li>7. Así mismo, el programa del Máster incluye créditos de formación en investigación</li> </ol>	<p>El enfoque estará centrado en la gestión de procesos y en el desarrollo de competencias gerenciales, personales e interpersonales. Ello hará posible que el egresado sea capaz de responder a las necesidades de liderazgo estratégico requeridas en las empresas para competir exitosamente en mercados cada vez más globalizados y complejos.</p>

TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE LATINOAMERICA)

LATINOAMERICA			
TEC Instituto Tecnológico de Monterrey		UPCT Universidad Politécnica de Cartagena	UVM Univesidad del Valle de México
FORMACION POR COMPETENCIAS	<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con capacidad para dirigir procesos de cambio y transformación organizacional.</li> <li>• Capaces de generar valor sustentable a la organización en diversos contextos de países y regiones.</li> <li>• Con conocimiento y las habilidades para diseñar e implementar soluciones a problemas complejos usando métodos analíticos por medio de compromiso, liderazgo, determinación y sentido del deber, aunado a un razonamiento ético, y complementado con el uso de nuevas tecnologías.</li> <li>• Con pensamiento creativo e innovador por medio de la exposición de nuevas ideas y conocimientos; expandiendo la visión, la perspectiva del liderazgo y la exposición a un ambiente multicultural para desarrollar un ambiente colaborativo de trabajo.</li> <li>• Líderes en organizaciones globales y complejas con un estilo visionario, integrador, transformador y humanitario de individuos que puedan interactuar con especialistas de todas las áreas funcionales de la compañía para definir estrategias de negocio que ayuden a crear ventajas competitivas.</li> <li>• Con habilidades en la aplicación y promoción del trabajo en equipo generando trabajo interdisciplinario además de desarrollar en ellos la capacidad de pensamiento estratégico para entender los sistemas de la organización y la industria como un todo.</li> </ul>	<p>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (COMPETENCIAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender y enumerar las actividades propias de la empresa, las interrelaciones entre sus departamentos y su relevancia para las tareas de dirección.</li> <li>• Conocer las características del entorno en el que se inserta la empresa.</li> <li>• Identificar nuevas técnicas de gestión y dirección y los nuevos retos del mundo empresarial.</li> <li>• Clasificar e interrelacionar la información y análisis de sus procesos internos y externos.</li> <li>• Ser capaces de sintetizar y saber evaluar los efectos socio-económicos y ambientales empresariales.</li> <li>• Analizar las relaciones sociales que subyacen a la gestión y dirección de empresas.</li> <li>• Diseñar y sintetizar la estructura organizativa de una empresa.</li> <li>• Actitud proactiva hacia el trabajo en equipo, la cooperación interdisciplinar y el enfoque basado en potenciar las relaciones interpersonales.</li> <li>• Saber diseñar acciones de estrategia de administración y dirección de la empresa para el medio plazo.</li> <li>• Introducir el concepto de</li> </ul>	<p>Competencias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para obtener conocimientos que permitan entender y operar las organizaciones actuales de forma innovadora.</li> <li>• Para desarrollar habilidades que permitan al egresado dirigir proyectos y organizaciones con un enfoque competitivo global.</li> <li>• Para desarrollar redes de contactos de negocios.</li> <li>• Para mejorar posición laboral.</li> </ul>



TABLA PARA ANALISIS DE BENCHMARKING (UNIVERSIDADES DE LATINOAMERICA)

LATINOAMERICA			
	<b>TEC</b> <b>Instituto Tecnológico de Monterrey</b>	<b>UPCT</b> <b>Universidad Politécnica de Cartagena</b>	<b>UVM</b> <b>Univesidad del Valle de México</b>
<b>PERFIL DE EGRESO</b>	<p>El objetivo general del Máster es formar profesionales especializados en el campo de la dirección y administración de las empresas a un nivel de cuadros de mando superiores en el ámbito empresarial.</p> <p>Al término del programa el alumno será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar con razonamiento ético.</li> <li>• Diseñar modelos de negocio sustentables.</li> <li>• Actuar en correspondencia con la ética y el desarrollo sustentable.</li> <li>• Manejar de las nuevas tecnologías de información.</li> <li>• Aplicar y promover el trabajo interdisciplinario y colaborativo.</li> <li>• Identificar nuevas oportunidades de negocio con la finalidad de transformar su propia realidad y/o la de su empresa.</li> <li>• Generar soluciones sustentables a problemas de negocio a través de la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.</li> <li>• Comunicarse efectivamente.</li> </ul>		<p>El egresado de este programa será capaz de crear valor en el ámbito de los negocios, ya que será una persona capacitada para proponer soluciones creativas a situaciones complejas, formular e implementar estrategias generadoras de ventaja para la organización, promover y dirigir el cambio organizacional.</p> <p>El egresado del programa podrá desarrollarse de forma exitosa en las empresas y organizaciones en actividades gerenciales o directivas, principalmente en actividades relacionadas con las funciones del área administrativa, en los ámbitos de consultoría dentro de firmas especializadas o como consultor independiente, como docente, como empresario o bien continuar su formación académica.</p>