



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**“DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DEL EGRESADO MASTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE TEGUCIGALPA M.D.C. 2014”**

SUSTENTADO POR:

VICKY KARINA ESCOTO CHÁVEZ

VIVIAN NOHELIA ÁVILA LÓPEZ

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

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS,
C.A.**

JULIO 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DEL EGRESADO DE MDE DE
TEGUCIGALPA 2014**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
JACOBO PAREDES HELLER**

ASESOR TEMÁTICO

IRMA CRISTINA PINEDA

MIEMBROS DE LA TERNA:

CINTHIA CANO

ALEJANDRO DIAZ



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNOSTICO DEL PERFIL DEL EGRESADO DE MDE TEGUCIGALPA 2014

AUTORES:

Vicky Karina Escoto Chávez y Vivian Nohelia Avila López

RESUMEN

La formación de profesionales competentes es el ideal de que se posee capacidades para transformar y actuar en consonancia con los requerimientos del momento, es por esto que se busca diagnosticar el perfil del egresado de la Maestría en Dirección Empresarial cuyo currículo está basado en competencias gerenciales, según el plan de estudio vigente. El objetivo principal de esta investigación es evaluar liderazgo estratégico, aceptación al cambio, toma de decisiones, administración de personal, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo en el perfil de los egresados de MDE de UNITEC acorde a la demanda del mercado laboral actual en Tegucigalpa, Honduras. Una vez definida la población y análisis de investigación se elaboró una encuesta a los egresados en los años 2008, 2010, 2012 y primer trimestre del 2014 la cual fue enviada a los correos electrónicos de la base de datos de egresados de la universidad, a la vez utilizando el método de la entrevista se elaboró instrumento el cual fue enviado a tres (3) representantes de empresas reconocidas. En los hallazgos encontrados de las siete (7) competencias del plan de estudio cuatro (4) son congruentes, dos (2) son incongruentes y una parcialmente congruente entre lo que dicen los egresados y los empleadores con lo que se espera del perfil del egresado aplicado a la vida laboral.

Palabras claves: Dirección Empresarial, egresado, perfil, competencias gerenciales



DIAGNOSIS OF GRADUATE PROFILE MDE TEGUCIGALPA 2014

BY:

Vicky Karina Escoto Chávez y Vivian Nohelia Ávila López

Abstract

The training of competent professionals is the ideal that capacity to transform and act in accordance with the requirements of the moment it exists, is why it is intended to diagnose the graduate profile of the Master in Business Management whose curriculum is based on managerial skills, according to the current curriculum. The main objective of this research is to evaluate strategic leadership, acceptance of change, decision making, personnel management, negotiation, effective communication and teamwork in the profile of the graduates of UNITEC MDE according to the demands of the current job market Tegucigalpa, Honduras. Once the population and analysis of research defined a survey was developed to graduates in 2008, 2010, 2012 and first quarter of 2014 which was sent to emails from the database of college graduates, the time using the method of interview instrument was developed which was sent to three (3) representatives of companies. In the findings of the seven (7) skills curriculum four (4) are congruent, two (2) are incongruent and congruent partially between what graduates and employers with what is expected of graduate profile applied to the working life..

Keywords: Business Management, Graduate Profile, managerial skills

DEDICATORIA

Vicky Escoto: A mi padre celestial que sin él no somos nada, a la memoria de mi amado padre Alberto Escoto que marcó mi vida con su partida cuando inicié este proyecto, a mi madre Julia Chávez de Escoto por su amor incondicional, a mi hijo Marko Steven G. Escoto, que es mi fortaleza y por su comprensión a mi ausencia, a mis hermanos por su apoyo, a los docentes, compañeros y amigos que he conocido durante esta meta personal, a todo aquel que de alguna manera me ha ayudado a la culminación de esta etapa profesional

Vivian Ávila: Dedico este trabajo a mi madre Mirna López Moreno que ha sido un gran ejemplo a seguir y que me ha apoyado durante todos mis años de estudio. A Dios quien me ha brindado las herramientas y las oportunidades en mi vida para poder ser quien soy. A mi hermano que ha sido una fuente de inspiración y mi padre que ha sido una guía durante estos dos años de nuevas experiencias. Mi tía y prima que estuvieron apoyándome incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro padre celestial que sin él no somos nada y nos permite culminar esta etapa de nuestra vida, a nuestra familia que han padecido nuestra ausencia en este proyecto y por su amor incondicional.

Al Dr. Juan Jacobo Paredes Heller, por sus recomendaciones oportunas en la elaboración de este estudio.

A la MSc. Irma Cristina Pineda, por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias aportadas a nuestro trabajo.

A la Dra. Berlin Cáceres por sus aportes a la elaboración de la técnica y herramientas utilizada en este estudio.

Al MSc Miguel Dubon por facilitarnos herramientas que nos permitieron la automatización de la recuperación de la información y recomendaciones sobre el uso de las mismas.

A la Dra. Martha Zepeda Directora de Desarrollo Curricular y su equipo por la información y orientaciones.

A las empresas que participaron por medio de sus representantes: GRUPO TERRA, Corporación Televicentro, Multi-Inversión.

A todas y cada una de las personas que han aportado de forma directa e indirecta para que este estudio se culmine.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.2. ANTECEDENTES	17
1.3. DENIFICIÓN DE PROBLEMA.....	19
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	19
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.4. OBJETIVOS	20
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.5. JUSTIFICACIÓN	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	23
2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	23
2.1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO.....	23
2.1.1.1. COMPETENCIAS GERENCIALES	23
2.1.1.2. LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL MERCADO LABORAL	26
2.1.1.3. CURRÍCULO UNIVERSITARIO CON ENFOQUE A COMPETENCIAS 26	
2.1.1.4. PERFIL.....	27
2.1.1.5. PERFIL DE UN M.D.E A NIVEL MUNDIAL.....	27
2.1.2. ANÁLISIS MICROENTORNO	28
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO.....	29
2.1.3.1. MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE UNITEC	29
2.1.4.2. GERENCIA COMPETENCIAS DIRECTIVAS.....	30
2.1.4.3. PERFIL PROFESIONAL	31
2.2. TEORÍAS.....	32
2.2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO	32
2.2.1.1. LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	32
2.2.2. ACEPTACIÓN AL CAMBIO.....	34
2.2.2.1. TOMA DE DECISIÓN.....	36
2.2.1.4. NEGOCIACIÓN.....	38
2.2.1.5. ADMINISTRACIÓN DE PERSONA.....	40
2.2.1.6. COMUNICACIÓN EFECTIVA	41

2.2.1.7	TRABAJO EN EQUIPO	42
2.2.2.	CONCEPTUALIZACIÓN	44
2.2.2.1	EL DIAGNÓSTICO	44
2.2.2.2	PERFIL.....	44
2.2.2.3	ADMINISTRACIÓN	45
2.2.2.4	DIRECCIÓN EMPRESARIAL.....	46
2.2.2.5	GERENTE	47
2.2.2.5.1	EL ROL DE LOS GERENTES Y SUS FUNCIONES	47
2.2.2.6.	CONGRUENCIA	49
2.3.	INSTRUMENTOS.....	49
CAPÍTULO III METODOLOGIA		51
3.1.	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	51
3.1.1.	MATRIZ METODOLOGICA.....	51
3.1.2.	DEFINICIÓN DE OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	53
3.1.3.	HIPÓTESIS	56
3.2.	ENFOQUE Y MÉTODOS	56
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.3.1.	POBLACIÓN	57
3.3.2	MUESTRA.....	57
3.3.3	UNIDAD DE ANALISIS.....	58
3.3.4	UNIDAD DE RESPUESTA.....	58
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	58
3.4.1	INSTRUMENTOS.....	58
3.4.1.4	CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA	59
3.4.1.5	GUÍA DE LA ENTREVISTA.....	59
3.4.2	TÉCNICAS	59
3.4.3	PROCEDIMIENTOS.....	60
3.5	LIMITANTES	61
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		62
4.1	LIDERAZGO ESTRATEGICO	62
4.2	ACEPTACIÓN AL CAMBIO.....	63
4.3	TOMA DE DECISIONES	64
4.4	NEGOCIACIÓN.....	65
4.5	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS	66

4.6	COMUNICACIÓN EFECTIVA	68
4.7	TRABAJO EN EQUIPO	69
4.8	COMPETENCIAS GERENCIALES	70
4.9	LOS DATOS DEMOGRÁFICOS	71
4.10	ENTREVISTA A DOCENTES DE LA FACULTAD DE POSTGRADO.	72
4.10.1	RESULTADO DE ENTREVISTA DOCENTES.....	72
4.10.2	ANALISIS FODA DE LA ENTREVISTA DOCENTES	76
4.1	RESULTADO DE LA HIPOSTESIS.....	78
5.1	CONCLUSIONES.....	79
5.2	RECOMENDACIONES	80
CAPITULO VI APLICABILIDAD.....		82
6.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA	83
6.1.1.	INTRODUCCIÓN	83
6.3.	PROPUESTA DEL PERFIL DEL EGRESADO DEL MDE DEMANDADO POR LOS EMPLEADORES	83
6.3.1.	NUEVAS COMPETENCIAS DEMANDAS POR EL MERCADO LABORAL	84
6.3.2.	COMPARACION ENTRE EL PERFIL PROPUESTO POR LOS EMPLEADORES Y EL PERFIL DE EGRESO DE UNITEC	84
6.3.3.	MEJORA EN EL PLAN ACTUAL.....	85
CAPÍTULO VIII ANEXOS		94
ENCUESTA.....		94
ENTREVISTA EMPLEADORES.....		98
ENTREVISTA DOCENTES.....		100

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1- CANTIDAD DE EGRESADOS A NIVEL POSTGRADO.....	17
TABLA 2- COMPETENCIA GERENCIALES	24
TABLA 3- PERFIL MDE NIVEL MUNDIAL	27
TABLA 4- CANTIDAD DE GRADUADOS DE MDE A NIVEL NACIONAL.....	28
TABLA 5-PERFIL MDE A NIVEL NACIONAL.....	29
TABLA 6- CANTIDAD DE EGRESADO MDE.....	31
TABLA 7- DIFERENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO.....	41
TABLA 8- TIPOS DE GERENTES.....	48
TABLA 9- MATRIZ METODOLÓGICA	52
TABLA 10- MATRIZ OPERACIONAL.....	54
TABLA 11- CONFIABILIDAD.....	59
TABLA 12- ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD	60
TABLA 13- DOCENTES ENTREVISTADOS.....	76
TABLA 14- ANÁLISIS FODA ENTREVISTA DOCENTES.....	77
TABLA 15- TABLA DE VERIFICACIÓN	82
TABLA 16-PERFIL PROPUESTO	84
TABLA 17- CRONOGRAMA.....	86
TABLA 18- PRESUPUESTO	87

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1- DIVISIONES DE COMPETENCIAS GERENCIALES	25
FIGURA 2- CUALIDADES DE UN LÍDER	33
FIGURA 3- COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES.....	34
FIGURA 4- FACTORES DE CAMBIO	35
FIGURA 5- FACTORES DE CAMBIO DESDE LA FORMACIÓN.....	35
FIGURA 6- 7 PASOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN.....	36
FIGURA 7- FACTORES DE UNA DECISIÓN EFICIENTE	37
FIGURA 8-CARACTERISTICAS DE UN GRUPO EFICIENTE	43
FIGURA 9- CUALIDADES DE UN EQUIPO CON ALTO RENDIMIENTO.....	43
FIGURA 10-FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GESTIÓN.....	46
FIGURA 11- DIAGRAMA DE LA VARIABLES.....	53
FIGURA 12- ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
FIGURA 13- LIDERAZGO ESTRATÉGICO EMPLEADORES Y EGRESADOS	63
FIGURA 14- ACEPTACIÓN AL CAMBIO EMPLEADORES Y EGRESADOS	64
FIGURA 15- TOMA DE DECISIÓN EMPLEADORES Y EGRESADOS	65
FIGURA 16- NEGOCIACIÓN EFECTIVA EMPLEADORES Y EGRESADOS.....	66
FIGURA 17-ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EMPLEADORES Y EGRESADOS..	67
FIGURA 18- COMUNICACIÓN EFECTIVA EMPLEADOS Y EGRESADOS.....	68
FIGURA 19- TRABAJO EN EQUIPO EMPLEADORES Y EGRESADOS	69
FIGURA 20- COMPETENCIA GERENCIALES	70
FIGURA 21-GENERO	71
FIGURA 22-EDAD	71
FIGURA 23- NIVEL DE NEGOCIACIÓN	74

CAPÍTULO I PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestran los componentes básicos de la investigación, como ser los antecedentes del problema los cuales dan el origen la causa del problema, las preguntas de investigación que hacen más explícitas las suposiciones teóricas, el objetivo general que es la que precisa la finalidad de la investigación y los objetivos específicos que son los pasos que se han de alcanzar para lograr el objetivo general, definiendo de esta forma las variables dependientes e independientes las cuales se sustentaran con el capítulo II.

1.1. INTRODUCCIÓN

La formación de profesionales competentes es el ideal de que se “posee capacidades para realizar acciones, construir y reconstruir conocimientos en diferentes circunstancias, capaz resolver problemas en diferentes contextos, caracterizado por ser proactivo y creativo en función de transformar la realidad, que actúe en consonancia con los requerimientos de su tiempo” (Alpízar Muni, 2009, p. 3).

Con esta investigación se busca diagnosticar el perfil del egresado de la Maestría en Dirección Empresarial cuyo currículo está basado en competencias gerenciales, según el plan de estudio vigente.

Al definir la población y análisis de investigación se elaboró una encuesta a los egresados en los años 2008, 2010, 2012 y primer trimestre del 2014, la cual fue enviada a los correos electrónicos de la base de datos de egresados de la Universidad, a la vez utilizando el método de la entrevista se elaboró el instrumento a utilizar y enviar a tres (3) representantes de empresas reconocidas. Previamente se confirmó que su equipo laboral cuenta con egresados de la Maestría en Dirección empresarial.

Se tienen ciertas limitantes para la recuperación de información por parte de los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial, dada la poca información facilitada limitándola solo a los correos electrónicos como medio de comunicación con ellos, considerando también el hecho de que los correos que se tienen son de dominio Unitec.edu, y muchos de ellos han deshabilitado la cuenta, además del poco tiempo entre el recibo de la base de datos y la entrega de los avances con sus respectivos resultados.

1.2. ANTECEDENTES

El concepto de competencias a surgido esencialmente en relación con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado; trayendo como consecuencia la necesidad de capacitar de manera continua al personal,, esto está asociado básicamente con una visión de “competitividad” concluyente por las realidades del mundo empresarial hoy en día .(Llanio Martínez, 2008)

En consonancia con estas ideas se reafirma la visión de la formación de profesionales “competentes” en la que deberá primar la imagen de un profesional que...”posee capacidades para realizar acciones, construir y reconstruir el conocimiento en diferentes circunstancias, capaz resolver problemas en diferentes contextos, caracterizado por ser proactivo y creativo en función de transformar la realidad y que actúe en consonancia con los requerimientos de su tiempo” (Llanio Martínez, 2008, p. 4)

A nivel nacional las Universidades están presentando los siguientes números de graduados a nivel de Post grado en todas sus diferentes especializaciones:

Tabla 1- Cantidad de Egresados a Nivel Postgrado

Universidad	2010	2011	2012
UNAH	184	288	280
Universidad de San Pedro Sula	23	10	10
UNITEC	706	726	750
UPNFM	18	20	27
UTH	86	87	Nd
UNICAH	197	206	288
UMH	12	5	14
Total	1226	1338	1370

Fuente: («Honduras en Cifras», 2012, p. 32).

La Universidad Tecnológica Centroamericana, presentó según los requisitos de Educación Superior en el año 2000; el plan de estudios del programa de posgrados Dirección Empresarial en grado de maestría, el cual fue aprobado, dando inicio a la carrera con: 53 unidades valorativas, 17 asignaturas acreditando al egresado el título de Master en Dirección Empresarial. (Dirección Académica, 2006)

En el año 2001 presentan la primera reforma al plan de estudios y en el año 2006 la reforma vigente al día de hoy.

La Maestría en Dirección Empresarial se presentó con modalidad presencial, y seis (6) áreas de orientaciones las cuales se detallan a continuación:

- 1) Gerencia de Recursos Humanos
- 2) Gerencia en Finanzas
- 3) Gerencia en Mercadotecnia
- 4) Gerencia Hospitalaria
- 5) Gerencia en Gestión Logística
- 6) Gerencia Competencias Directivas.

Tabla. 2 Egresados de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC

Años	Cantidad de Egresados
2008	128
2009	147
2010	189
2011	207
2012	201
2013	225
2014 (I Trimestre)	96
Total general	1,193

Fuente: (Unitec, base de datos egresados, 2014).

En el cuadro anterior se muestra un incremento del 15% entre el año 2008 y 2009, entre los años 2009 y 2010 un 25% de incremento, y entre los años 2010 y 2011 un 10%, entre los años 2011 y 2012 se muestra una disminución del -3% de maestrantes egresados de la Maestría en Dirección Empresarial.

“El programa de Maestría en Dirección Empresarial aspira a la formación de cuadros directivos de alta capacidad, que ayuden a las empresas que operan en Honduras a lograr niveles elevados de desempeño en un contexto de competencias internacionales amplia, intensa y dinámica” (Dirección Académica, 2006, p. 10).

Es por esto que el plan de estudios de la Maestría en Dirección Empresarial se considera “que el egresado de este posgrado contará con los conocimientos,

habilidades, destrezas, actitudes y valores” (Dirección Académicas, 2006, p.18) como ser:

1) Conocimientos: Teorías, principios, conceptos y técnicas fundamentales de la Administración, Economía, informática, Estadística, Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos, Mercadotecnia y sistemas de información.

2) Habilidades y Destrezas: Visión Estratégica, Capacidad de comunicación, Capacidad para negociar, Aceptación al cambio, Liderazgo, Toma de decisiones, Pensamiento estratégico.

Actitudes y valores: Disposición al estudio, crecimiento personal y profesional, apertura al diálogo y al análisis compartido, orientación al logro, calidad y productividad, Ética profesional, responsabilidad y honestidad, patriotismo e interés en el servicio, Espíritu emprendedor (Dirección Académica, 2006).

1.3. DENIFICIÓN DE PROBLEMA

Este es uno de los pasos más importantes en el proceso de una investigación ya que permite conocer el alcance del objeto de estudio que hasta el momento es desconocido, el incorrecto planteamiento puede llevar a resultados equivocados separándolo de los objetivos de la investigación, un planteamiento bien elaborado puede llevar a resultados confiables reduciendo la cantidad de limitantes durante el desarrollo de la misma.

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Unos de los problemas más grandes que tiene el país hoy en día es la alta tasa de desempleo, y dentro de estos factores determinantes la gran saturación de egresados universitarios en determinadas carreras, que no cumplen con las exigencias del mercado laboral. (Valdez, 2013)

El que las universidades y las empresas no mantengan un comunicación permanente en el desarrollo de sus currículo que cumplan con las exigencias del Mercado laboral dando una brecha entre la teorías adquiridas en las aulas de clases y las competencias requeridas para el buen desempeño de funciones jerárquicas.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Cuales competencias como ser Liderazgo, aceptación al cambio, toma de decisiones, negociaciones, administración del personal, comunicación efectiva y trabajo en equipo del perfil del egresado de MDE están de acorde con la demanda laboral actual de Tegucigalpa en el 2014.

¿Cumple en términos de competencias gerenciales el perfil del egresado de MDE acorde con la demanda laboral actual de Tegucigalpa?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación se formulan de tal forma que aporten soluciones y conocimiento sobre el tema a investigación, plantear lo que se quiere investigar, partiendo de todas las ideas que surgen para el desarrollo del tema objeto de estudio, las mismas permiten construir hipótesis las cuales serán confirmadas o rechazadas según las teorías y resultados del estudio.

- 1) ¿Qué nivel consideran los egresados fueron desarrollados las competencias del perfil del MDE?
- 2) ¿Cómo las competencias del MDE del perfil del egresado son congruentes en el desempeño laboral?
- 3) ¿Cuáles son las nuevas competencias que demanda el mercado laboral actual?

1.4. OBJETIVOS

Los objetivos surgen de identificar las necesidades, que serán el punto central en el desarrollo de las mismas. Permiten identificar los logros que se desean alcanzar y determinan el plan de acción. Los objetivos deben ser claros y sobre todo factible con una relación lógica ante el tipo de problema, de lo contrario llevara a resultados equivocados, encontrando limitaciones que alejen del origen del tema de estudio.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Los objetivos generales deben ser claros de tal forma de que se comprendan con facilidad, medibles y alcanzables con recursos disponibles utilizando la metodología adecuada y planteada dentro del tiempo definido para su ejecución, no se debe considerar un requisito sino una meta que se tiene que lograr en el proceso de la investigación. Enunciarlos de la forma correcta es muy importante para que no exista confusión entre los objetivos del estudio y los objetivos del investigador.

“Evaluar liderazgo estratégico, aceptación al cambio, toma de decisiones, administración de personal, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo en el perfil de los egresados de MDE de UNITEC acorde a la demanda del Mercado Laboral Actual en Tegucigalpa, Honduras.”

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se derivan del objetivo general, señalan puntualmente las etapas y cumplimiento necesarios del proceso para lograr su alcance, se formula en términos operativos, se incluyen las variables y los indicadores de estudio. Enuncian al último nivel el propósito de la investigación, debe ser precisos, se asumen como una responsabilidad no como una meta de lo contrario se pueden convertir en objetivo general.

- 1) Categorizar el nivel que consideran los egresados fueron desarrolladas las competencias del perfil del MDE.
- 2) Comprobar la congruencia de las competencias del MDE del perfil del egresado en el desempeño laboral
- 3) Identificar nuevas competencias que demanda el mercado laboral actual

1.5. JUSTIFICACIÓN

Son muchas las universidades que tienen el diseño curricular de sus carreras basado en competencias este cambio inició debido a la necesidad que muchas empresas identificaron de que para mantenerse en el mercado deben contar con personal altamente competente. Las universidades han preparado su currículum de tal forma que los conocimientos que se adquieren simulan casos de la vida real, ofrezcan recursos que puedan analizar y resuelvan problemas, de tal forma que estas competencias se convierta en una diferenciación.

De acuerdo a los razonamientos realizados anteriormente identificamos que la universidad tecnológica centroamericana (Unitec) ha desarrollado su currículo basado en competencias con el fin de vincular la educación con el trabajo y realizar su aporte a la sociedad. El perfil del egresado de la maestría en Dirección Empresarial cuenta con siete (7) competencias definidas como ser: Liderazgo Estratégico, negociación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, toma de decisión, administración de personas, aceptación al cambio.

En referencia a la clasificación anterior el presente estudio busca verificar cómo estas competencias obtenidas por el egresado cumplen en su incursión en el mercado laboral.

La universidad tecnológica centroamericana (Unitec) ha desarrollado su currículo basado en competencias con el fin de vincular la educación con el trabajo y realizar su aporte a la sociedad.

Este estudio busca identificar el efecto que tienen estas competencias obtenidas por el egresado y su incursión en el mercado laboral.

Los hallazgos encontrados en el estudio servirán a las autoridades académicas de la universidad para validar si estas competencias son las deseadas por las empresas contratantes o si deben realizar un cambio con el propósito de cumplir con la misión que tiene la institución en formar profesionales que mejoren la calidad de vida de la sociedad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Como lo define Dieterich (1996) el marco teórico es “el resultado de la selección de teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que el investigador requiere para describir y explicar objetivamente la investigación en su estado histórico, actual o futuro” (p. 2). En este capítulo se sustentara teóricamente la investigación, esto implica analizar teorías existente con conceptualizaciones de diferentes autores.

2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

En esta sección del marco teórico, se presentan las literaturas que sustentan la pregunta de investigación, se buscó información a nivel mundial, nacional y finalmente se hizo una comparación con la situación actual de UNITEC.

2.1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO

En esta sección se realiza un análisis de las competencias gerenciales a nivel mundial con el fin de sustentar que estas competencias son reconocidas en las organizaciones, a la vez la importancia que tiene contar con personal altamente competente para obtener mejores resultados para la empresa, con el fin de mantenerse en el mercado competitivo de hoy en día.

2.1.1.1 COMPETENCIAS GERENCIALES

“En estos momentos de globalización se requiere que las compañías guíen sus negocios teniendo en cuenta aspectos como la innovación, la responsabilidad social y el medioambiente” («Buena gestión humana fortalece la competitividad empresarial», 2014, párr. 5). Del talento humano depende el desarrollo sostenible y la productividad de las empresas, En este sentido, es importante que las diferentes disciplinas puedan identificar plenamente las competencias y se garantice una mayor productividad y competitividad.

A continuación se presenta la siguiente tabla con las funciones gerenciales más relevantes y las competencias que cada una de estas se identifican

Tabla 2- Competencia Gerenciales

FUNCIÓN GERENCIAL	COMPETENCIAS
PLANIFICACIÓN	Capacidad para formular la acción presente y futura empresa. Capacidad para analizar la situación actual
Actividades:	Pensamiento estratégico e innovador
Fijar objetivos, definir metas, establecer programas, determinar la estrategia general del negocio y desarrollar planes para coordinar las actividades, tanto a corto como a largo plazo.	Adaptabilidad al cambio Cualidad innovadora Administración del tiempo Visión holística Habilidad para la toma rápida de decisiones Manejo de la tecnología Anticiparse a las necesidades del cliente
Organización	Capacidad para identificar tareas y coordinar recursos. Destreza en el manejo del tiempo
Actividades:	Conocimientos para seleccionar la técnicas y modelos gerenciales
Diseño y estructura de la organización: identificación de tareas; clasificación y agrupación de labores; distribución y asignación del trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización con miras al cumplimiento de los objetivos de la organización	Designación de roles y autoridad Trabajo en equipo Eficacia y eficiencia Habilidad para adaptar la estructura a los cambios Cualidad de líder para inculcar y mantener la filosofía de la empresa Habilidad de estrategia Habilidad negociadora que facilite la resolución de conflictos
Dirección	Capacidad para trabajar en equipo
Actividades:	Conocimiento y capacidad para la toma de decisiones acertadas
Dirigir, ordenar, coordinar y motivar, comunicar, liderar y resolver conflictos.	Capacidad y habilidad para motivar Comunicación Constante Espíritu Competitivo Visión Holista de la organización
Control	Habilidad para el manejo racional de los recursos disponibles
Actividades:	Establecimiento de estándares de calidad
Medición constantemente tanto del desempeño individual como organizacional estableciendo los correctivos pertinentes, en caso de desviaciones.	Evaluar las operaciones planificadas Habilidad para establecer los correctivos pertinentes Revisión de los procesos Capacidad para la toma rápida de decisiones Dar y recibir retroalimentación Conocimiento del área financiera y contable Tomar decisiones para consenso

Fuente: (García, Coronel, & Subero, 2012, p. 3).

El autor L. Mertens (1996) concluye que la competencia es “algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer”(Zayas Agüero & Cabrera Ferreiro, 2006, p. 116). Es por eso que es muy importante que el personal que labora en las empresas este consiente de sus habilidades y destrezas para sacar el mejor provecho para el cumplimiento de sus actividades diarias.

Gutiérrez Tobar (2010) recopila el concepto de varios autores que definen las competencias de la siguiente manera:

Según 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”. (p.6)

Después de las consideraciones anteriores competencias laborales son un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del laboral productivo, ...se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocios” (Gutiérrez Tobar, 2010, p. 5).

A continuación las divisiones de las competencias gerenciales según la identificación de varios autores.

<p>Competencias Estratégicas</p> <p>Visión de Negocio Orientación Interfuncional Gestión de recursos Orientación al cliente Red de relaciones efectivas Negociación</p>		<p>Competencias Intratégicas</p> <p>Comunicación Dirección de Personas Delegación Coaching Trabajo en Equipo Liderazgo</p>
Competencias de Eficacia Personal		
Pro actividad	Resolución de Problemas	Autogobierno
Iniciativa	Intuición	Disciplina
Creatividad	Capacidad de análisis	Tenacidad
Optimismo	Toma de decisión	Autocontrol
Gestión Personal	Integridad	Desarrollo Personal
Gestión del tiempo	Credibilidad	Autocritico
Gestión del Estrés	Honestidad	Autoconocimiento
Gestión de la incertidumbre	Equidad	Aprendizaje personal

Figura 1- Divisiones de Competencias Gerenciales

Fuente: (Zayas Agüero & Cabrera Ferreiro, 2006, p. 119).

Existen diferentes competencias, partiendo de que son conductas, actitudes, que se pueden aplicar en el campo laboral como ser las estratégicas y las Intratégicas,

pero también tenemos las competencias personales que desarrollan habilidades, valores que pueden ser aplicado tanto en el campo laboral como personal.

2.1.1.2 LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL MERCADO LABORAL

La influencia de las competencias en el mercado laboral, ha llevado a la educación superior a reconocer las demandas y necesidades del sector laboral, a la vez que muestra un marcado interés por identificar las competencias que el mercado demanda y las que se ofrecen. En las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente, los cuales no solo depende de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje y experiencia laboral, de igual forma los certificados, títulos y diplomas no bastan para calificar a una persona como competente laboral o profesional. Para ello es necesario el criterio y preparación de esta persona para cumplir con el trabajo específico. (Gutiérrez Tobar, 2010)

2.1.1.3 CURRÍCULO UNIVERSITARIO CON ENFOQUE A COMPETENCIAS

Muchas son las universidades que han desarrollado el currículo universitario con enfoque a competencias, ya que estas “Prometen acciones para integrar la acción con el pensamiento, el currículo con la sociedad, la educación con el trabajo. Para establecer capacidades o potencialidades universales que harían posible la inmersión en un mercado laboral que cada día es más escaso y esquivo (Maldonado García, 2010, p. 6).

Según Maldonado García, (2010) “Las competencias es sinónimo de capacidad, poder, hacer, eficiencia, indicadores, Logros, calidad y resultado” (p.7).

Si bien es cierto el currículo universitario enfocado a competencia confiere a los egresados de herramientas, para que su desempeño sea eficiente, esto no resuelve problemas que atacan la sociedad como el desempleo, corrupción, la violencia entre otros.

2.1.1.4 PERFIL

Según Hawes & Corvalán (2005) define:

Como perfil profesional con el conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal” profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se le supone capacitado y competente. (p. 13)

Disponer de una descripción del perfil profesional es relevante en cuanto a promoción y reclutamiento de estudiantes, a diseño y evaluación curriculares, como en cuanto a conocer el grado de ajuste con lo que predomina como demanda del mercado laboral. (Hawes & Corvalán, 2005)

2.1.1.5 PERFIL DE UN M.D.E A NIVEL MUNDIAL

No hay un perfil estandarizado de lo que es un master en dirección empresarial debe tener en su formación de competencias, y en cada universidad tiene un enfoque diferente a lo que el mundo laboral local demanda. Como se puede observar en la tabla a continuación, encontramos diferencias aun en una universidad del mismo país. Se seleccionaron las siguientes universidades, para evitar tomar las mismas de muestra en estudios previos.

Tabla 3- Perfil MDE nivel Mundial

ENAE Business School	Universidad de Valencia	Tecnológico de Monterrey	Universidad Abierta Interamericana
Solución de problemas	Solución de problemas	Solución de problemas	Gestionar alianzas
Tecnología	Tecnología	Tecnología	Desarrollo de nuevos negocios
Liderazgo		Liderazgo	Responsabilidad social
Toma de decisiones	Toma de decisiones		Desarrollo de estrategias
Trabajo en equipo		Trabajo en equipo	
	Análisis de información		Análisis de la información
		Aceptación al cambio	Aceptación al cambio
Direccionado a objetivos	Trabajo independiente	Análisis de información	Adaptación a la globalización
Dirección de personas	Comunicación efectiva		
Innovación			

Fuente: («Escuela de Negocios Internacional», 2011, «Tecnológico de Monterrey», 2014, «Universidad Abierta Interamericana - UAI», 2014, «Universidad de Valencia», 2014).

Las competencias que las cuatro universidades tienen en común son: solución de problemas, tecnología y liderazgo. Pero hay unas muy distintivas en cada una, como ser adaptación a la globalización análisis de la información y dirección de personas. Esto lleva a concluir que mercado laboral que rodea a la universidad se adapten en la formación de los MDE

2.1.2. ANÁLISIS MICROENTORNO

Honduras no se queda atrás en un mundo globalizado, donde las empresas se hacen más exigentes con sus directivos, ya no solo basta tener experiencia sino también título universitario, que respalde sus conocimientos, habilidades y competencias. Hace 20 años atrás no era necesario un título de Master para poder ser directivo, pero hoy los papeles han cambiado, es una necesidad para poder optar para tener un puesto de jefatura tener o haber comenzado la maestría orientada al rubro de la empresa.

Las universidades se han dado cuenta de la demanda de las maestrías y han diversificado su oferta, pero la Maestría en Dirección Empresarial, no siempre lleva este nombre, en la UNAH y la UNICAH se le conoce como administración de empresas, su pensum es muy parecido al ofertado por UNITEC. En el cuadro a continuación se resumen la cantidad de graduados de las maestrías mencionadas anteriormente a nivel nacional.

Tabla 4- Cantidad de Graduados de MDE a nivel Nacional

Universidad	2010	2011	2012
UNAH	30	73	55
UNITEC	341	352	355
UTH	7	8	Nd
UNICAH	67	77	52
Total	445	510	462

Fuente: («Honduras en Cifras, 2012, p. 31)

Como puede ver en la tabla anterior UNITEC gradúa el 74% de los MDE a nivel nacional desde el 2010 al 2012. El segundo lugar lo tiene UNICAH con el 13%, se puede ver que hay una brecha considerable entre el primer y el segundo lugar. El tercer lugar lo tiene la UNAH con 11%, y el cuarto la UTH con solo el 2% de graduados. Cabe resaltar que no todas las universidades son privadas, se encuentra la UNAH que es una universidad pública.

Cada universidad hace énfasis en diferentes competencias y conocimientos teóricos, a continuación se presenta el perfil del egresado de MDE en las diferentes universidades a nivel nacional:

Tabla 5-Perfil MDE a nivel Nacional

UNITEC	UNAH	UNICAH	UTH
Liderazgo Estratégico		Visión Estratégica	Liderazgo
Aceptación al Cambio			Visión estratégica
Tomas de Decisiones	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Toma de decisiones
Negociación			Negociación
Administración de Personas	Dirección de personas	Dirección de personas	Resolución de problemas
Comunicación Efectiva	Formación analítica		
Trabajo en Equipo	Innovación	Innovación	Trabajo en equipo

Fuente: («UNITEC», 2014, «Universidad Católica de Honduras», 2014, «Universidad Nacional Autónoma de Honduras», 2014, «Universidad Tecnológica de Honduras», 2014)

En la tabla anterior descrita aunque se comparte el mismo mercado laboral, cada institución le da prioridad a las competencias que ellos consideran oportunas. Ya que todas las universidades son de la ciudad de Tegucigalpa solo hay una competencia que tienen en común las tres que es toma de decisiones, y entre la UNAH y la UNICAH solo tienen una en común dos competencias más las cuales son innovación y dirección de personas, pero entre la UNAH y la UTH, aparte de toma de decisiones, no tienen nada más en común.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como finalidad reconocer las fortalezas y debilidades de la maestría en dirección empresarial relacionadas con su perfil basada en competencias laborales que permitan potenciar dicha fortaleza y reducir las debilidades identificadas.

2.1.3.1 MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE UNITEC

El programa de Maestría en Dirección Empresarial aspira a formar directivos de alta capacidad que ayuden a las empresas a lograr altos niveles de desempeño.

La Universidad Tecnológica Centroamericana, ha tomado conciencia de que el profesional hondureño, ha de formarse no sólo con un sólido enfoque local, sino también con una clara visión global, que le permita desarrollarse con propiedad a escala regional centroamericana, al igual que en el plano internacional, en el mundo globalizado en que le toca desempeñarse profesionalmente (Dirección Académica, 2006, p. 15).

1) Misión

“Formar profesionales de excelencia, capaces de crear, transformar y dirigir empresas y contribuir al desarrollo de la ciencia, la tecnología, la cultura y los valores, para el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad” («UNITEC |», 2014)

2) Visión

“Ser una universidad de excelencia, líder en la formación integral de personas que dejen una huella positiva y duradera en la sociedad” («UNITEC |», 2014).

La maestría de dirección empresarial comenzó en UNITEC en el año 2000 desde entonces ha hecho dos reformas en el plan de estudio en el 2001 y 2006. La carrera cuenta con seis orientaciones las cuales son:

- 2.1) Gerencia de Recursos Humanos
- 2.2) Gerencia en Finanzas
- 2.3) Gerencia en Mercadotecnia
- 2.4) Gerencia Hospitalaria
- 2.5) Gerencia Gestión Logística

2.1.4.2. GERENCIA COMPETENCIAS DIRECTIVAS

En el año 2006 se realizó una nueva modificación al plan de estudio en el cual se identificaron las necesidades por las cuales se presentaban dichas modificaciones como ser: La situación económica del país, la baja producción de productos y servicios, subempleo y desempleo, ingresos menores al salario mínimo, los ingresos mal distribuidos, en el cual se presenta a la educación como uno de los factores claves para que Honduras logre mayor desarrollo económico, social sostenible y equitativo.

Por la justificación anteriormente planteada el Programa de Maestría en Dirección empresarial está orientado a contribuir a la formación de ejecutivos con los conocimientos más modernos, avanzados, relevantes y útiles, para que las empresas

y negocios en donde se desempeña puedan obtener el mayor provecho de tales desafíos. (Dirección Académica, 2006, p. 14)

2.1.4.3. PERFIL PROFESIONAL

Todos los graduados de pregrado y posgrados de Unitec tienen un perfil común, pues han adquirido el llamado sello de Unitec, por el cual poseen algunos conocimientos, procedimientos, actitudes y valores comunes, en una palabra, un conjunto de competencias que se consideran necesarias a la actividad profesional. (Dirección Académica, 2006, p. 17)

El perfil del egresado de la Maestría en Dirección Empresarial “será un profesional de un nivel de excelencia, capaz de comprender la dinámica de las empresas y su entorno, generando, liderando los procesos de cambio necesarios para los requerimientos del futuro” (Dirección Académica, 2006, p. 18)

El perfil del Egresado de la Maestría en Dirección empresarial Indica que contará con conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores:

- 1) Dentro de los conocimientos más relevantes se pueden mencionar: Teoría principios y métodos de Administración, economía, estadística, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos.
- 2) Dentro de las habilidades y destrezas: Visión estratégica, comunicación, capacidad de negociación, Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, aceptación al cambio.
- 3) Dentro de las actitudes y valores: Disposición al estudio, apertura al diálogo, orientación al logro, ética profesional, patriotismo, espíritu emprendedor (Dirección Académica, 2006)

A continuación se presenta la cantidad de egresados, de MDE, se puede ver en aumento de la cantidad de egresados del año 2008 al 2010 hay un aumento del 48%, y del 2010 al 2014 hay un aumento leve del 6%, en el año 2014 hasta el momento solo representa 3 meses.

Tabla 6- Cantidad de Egresado MDE

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Cantidad de Egresados	128	147	189	207	201	225	96	1193

Fuente: (Facultad de Postgrado, 2014)

2.2. TEORÍAS

Toda investigación debe contener información recuperada de diferentes fuentes secundarias, sean documentos físicos como ser libros, revistas, tesis referenciales, informes o electrónicos entre ellas bases de datos que permitan generar ideas y aportes al tema de investigación, de igual forma recurrir a expertos en la materia que puedan aportar su conocimiento para orientar en la elaboración y desarrollo del mismo buscando la delimitación , a fin de obtener ideas concretas para lograr resultados específicos. (Bernal, 2006)

2.2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO

Las competencias son un conjunto de habilidades, conocimientos, valores concepciones, fáciles de desarrollar y con características fáciles de identificar en los individuos que las poseen, existe una gran variedad de competencias gerenciales que se pueden llegar a desarrollar por medio de capacitación, buscando de esta forma tanto las personas como las empresas tener una ventaja competitiva. Hoy en día las empresas sufren muchos cambios y es por ello que necesitan tener personal capacitado que pueda afrontar estos cambios que aporten a la empresa para que estas puedan mantenerse en el mercado. Entre estas competencias distintivas de los gerentes tenemos.

2.2.1.1. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Las funciones más relevantes de los directivos son: Planificar, organizar, liderar y controlar. Por ello un líder debe tener capacidades que le permitan dirigir, ganarse la confianza de sus colaboradores.

El ejecutivo como líder no se preocupa sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz., procura, sobre todo, lograr que las personas actúen por motivación profunda. .. se esfuerza en mantener y hacer crecer la unidad de la organización para lo cual debe lograr la identificación de sus miembros con la misma y por tanto con sus objetivos formar equipos, generar ambientes agradables de trabajo (Mochón Morcillo, 2006, p. 119).

Como líder debe ser exigente en algunas situaciones que se relacionen con los derechos de las personas, así como también percibir las necesidades del personal bajo su responsabilidad y cerciorarse que los objetivos de la empresa también

satisfagan estas necesidades. Si bien es cierto algunos autores indican que los líderes no nacen sino que se hacen, mediante esfuerzo y experiencia. Aprendiendo a usar el poder y conociendo sus competencias, desarrollando equipos donde la sinceridad y la transparencia formen los cimientos (Mochón Morcillo, 2006).

Los responsables de la dirección de las empresas son los recursos humanos, es por ello que los líderes deben actuar con inteligencia, observar su entorno por ello “El líder influye en las conductas, a través de las cuales evita la confusión y el conflicto. El líder motiva sobre la actitud consiguiendo el compromiso interno orientado hacia un fin común” (Ruiz, 2010, p. 166).

Sun Tsu indica que cualidades del carácter hay que cultivar y que defectos que deben evitar a continuación las cualidades del líder:

CUALIDADES DEL LÍDER	
Virtudes que deben cultivarse	Defectos que deben evitarse
Integridad Benevolencia Disciplina Coraje Sabiduría	Imprudencia Falta de autoconfianza Irascibilidad Sensibilidad ante las críticas Blandura de corazón

Figura 2- Cualidades de un Líder

Fuente:(Fernández, 2004, p. 5).

Como se puede observar en la figura anterior cuales cualidades debe tener y formar en un líder, y cuales deben evitar se enlaza en el trato y administración de personas ya que prudencia es un eje transversal.

Las empresas se construyen con valores, donde la diferencia de sus líderes está basada en ciertas actuaciones que los diferencian de los demás, como ser:

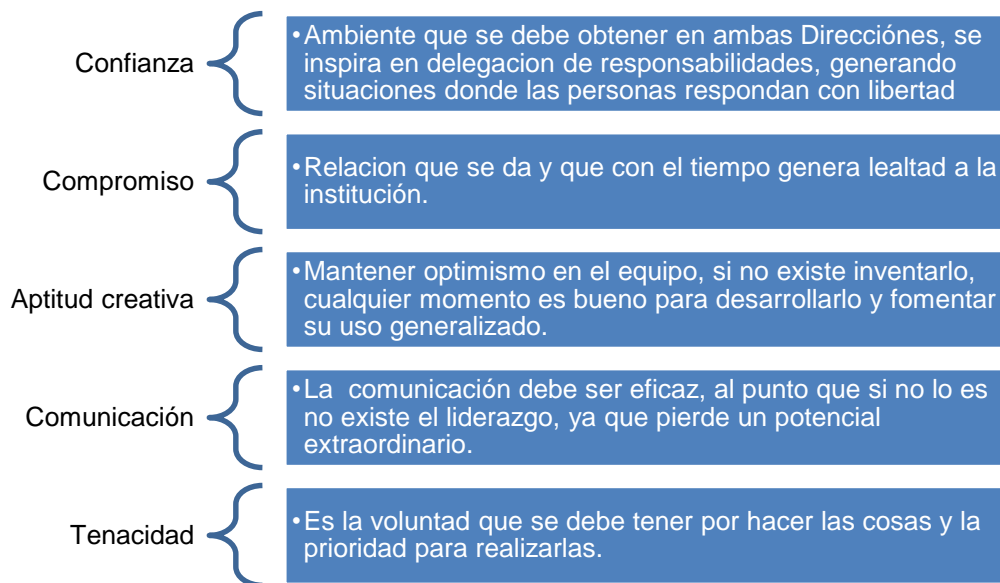


Figura 3- Competencias de los Líderes

Fuente: (Ruiz, 2010).

Estas cualidades bien cultivadas en los empleados y líderes de la empresa crean una clara diferenciación por lo cual se consideran empresa de éxito, competitivas en donde sus empleados sienten el deseo de trabajar y formar parte del equipo laboral, por lo cual son muy demandadas.

2.2.2. ACEPTACIÓN AL CAMBIO

Algunas veces las cosas cambian para mejorar y algunas otras para empeorar como decía Heráclito, en 513 a. de C., “No hay nada permanente excepto el cambio”, en cambio en las empresas “El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento, en relación con esta cuestión, las personas que NO puedan convivir con el cambio lo que van a hacer es obstaculizarlo e incluso boicotarlo” (Gan & Triginé, 2006, p. 336).



Figura 4- Factores de Cambio

Fuente: (Domínguez Lavado, 2003, p. 4)

Estos tres factores de cambio mencionados anteriormente son fundamentales para verificar si la organización está aceptando el cambio o si va obstaculizar el proceso. La asimilación tecnológica es algo que en la actualidad es cada vez más necesaria, ya que un dispositivo o un software se actualiza cada cierta cantidad de meses, esto hace obligatorio al usuario aceptar el cambio y adaptarse a él. El cambio toma tiempo en llegar a ser algo usual y deja de ser nueva actividad por lo tanto la formación y el entrenamiento es esencial.

A continuación se presentan los factores de cambio desde la formación del personal para que no exista un rechazo a la nueva propuesta de cambio en la organización.



Figura 5- Factores de cambio desde la Formación

Fuente: (Domínguez Lavado, 2003, pp. 5-6)

Dentro de los factores del cambio hay un proceso para aceptar el cambio en la formación, esto hace que se haga un proceso para poder llegar a la aceptación. Los cuales se mencionan en la figura anterior, de los cuales sobresalta identificar los factores de motivación, si el personal que afronta el cambio no está motivado a aceptar el cambio, es casi imposible que llegue a asimilar el cambio. Por lo tanto se demuestra la importancia del seguimiento del proceso para formar.

2.2.2.1. TOMA DE DECISIÓN

Para tomar una decisión debe de existir más de una alternativa con diferentes resultados que afectan de diferentes maneras a los involucrados y a la empresa. Quien toma la decisión debe comprender la gran responsabilidad que conlleva.

Es una competencia que tiene mucho impacto en un gerente ya que una decisión no se puede hacer sin afectar a la empresa o sus colaboradores, por lo tanto un gerente que toma la decisión debe estar siempre rodeado de información actualizada, precisa y con los colaboradores que genera dicha información. Hay un factor muy importante que hace que algunos gerentes no tomen las mejores decisiones prejuicios psicológicos. “El obstáculo más grande en la toma de decisiones es el miedo ya que la mayor certidumbre en la toma de decisiones es la incertidumbre” (*Dirección de personas*, 2010, p. 135).

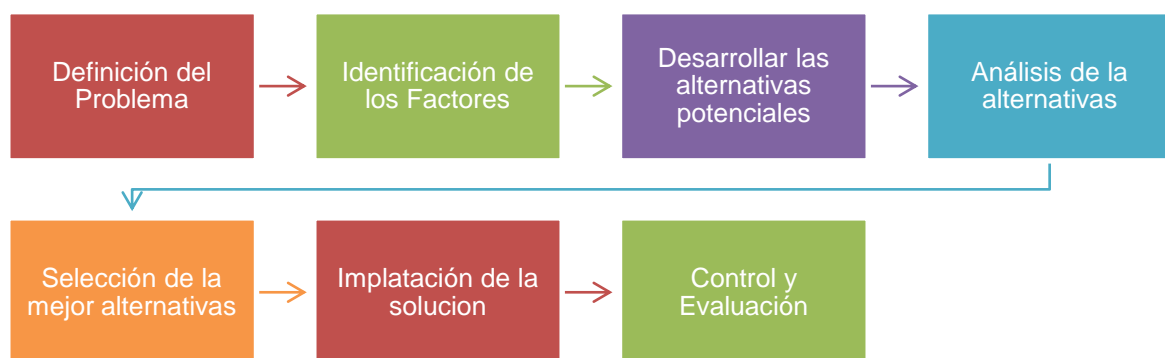


Figura 6- 7 Pasos para la toma de decisión

Fuente: (*Dirección de personas*, 2010, pp. 137-139).

Para la toma de decisión eficiente el directivo debe seguir pasos o proceso para poder medir los futuros resultados de su decisión y luego evaluar si esta decisión que

está tomando es la correcta para poder luego tomar la decisión, ya midiendo el riesgo que está tomando.



Figura 7- Factores de una decisión eficiente

Fuente: (Llanes Belett, 2009, p. 7).

Estos son los factores que afectan la toma de decisiones y al gerente que las toma, la responsabilidad recae en quien la toma en base a toda la información que rodea. La acción se refiere al momento en el que se hace la decisión. Siempre genera un porcentaje de incertidumbre ya que no hay una manera de predecir al 100% los resultados de la acción tomada. Esta acción genera un cambio, y es normal que haya alguna resistencia al inicio. La decisión siempre genera un riesgo de que si el resultado es el óptimo para la empresa. La confianza al entorno y la información que rodea a la hora que el gerente tome la decisión. Calidad de lo que se espera en los resultados obtenidos, y la aceptación es del personal implicados o afectados en la decisión. La presión que genera la decisión ya que si no se toma en el tiempo adecuado los resultados pueden afectar gravemente a la empresa. La capacidad del dirigente para

tomar decisiones está muy vinculada con su destreza profesional y el dominio de la teoría y el arte de dirección pero además (Llanes Belett, 2009).

2.2.1.4 NEGOCIACIÓN

La negociación es algo que practicamos desde que somos unos niños, pero de una manera muy empírica a medida vamos creciendo vamos perfeccionando la técnica predilecta que da los resultados que deseamos. En el mundo empresarial la negociación es un rol que se le asigna a los directivos que buscan, obviamente, el mayor beneficio para la empresa.

Mediante la negociación, personas o grupos intentan satisfacer sus necesidades, conciliar sus intereses o resolver sus conflictos, del modo más favorablemente posible a sus propios intereses es el elemento competitivo de la negociación; si bien transmitiendo a la contraparte la percepción también de beneficio en el acuerdo alcanzado es el elemento cooperativo, generando de esta manera un nuevo valor o acuerdo. (Gan & Triginé, 2006, p. 519)

“El objetivo del proceso es buscar resolver el conflicto, pero aunque dicho objetivo no se logre, previamente, en muchos casos, hemos asistido a negociaciones que terminaron siendo incompletas, al no arribar a su final previsto “ (Bartak, 2009, p. 6).

Cuando se acepta y se afronta la existencia de un conflicto y se buscan soluciones mutuamente aceptables para las partes involucradas en él, se está ante una negociación. “Toda negociación implica la existencia de un conflicto de forma necesaria. Es la forma más eficaz que la imposición para la resolución de conflictos, ya que mediante esta actitud se intenta llegar a una situación satisfactoria para todos los implicados” (Zapatero Álvarez, 2013, p. 55).

Sería un error creer que la negociación siempre conduce a la solución del problema. De lo que se trata fundamentalmente es de adoptar actitudes favorables al diálogo y al acercamiento entre las partes, para llegar a la mejor decisión posible.

Sin el marco anterior, las técnicas de resolución de conflictos quedarían en simples estrategias que dependerían de la moralidad de la meta propuesta por las partes en conflicto, como muy bien definió Kant y sus tres imperativos hipotéticos; consejos de una razón prudencial que obligan únicamente a las personas que quieren alcanzar un fin determinado. Dos siglos después esta distinción sigue vigente.

Los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual como líderes es muy importante aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficiente cuando ocurren.

Según Viveros (2003) en el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir lo siguientes tipos de conflictos:

- 1) Conflictos de Derecho
- 2) Conflictos de Intereses
- 3) Conflictos Individuales
- 4) Conflictos Colectivos
- 5) Conflictos de Reconocimientos
- 6) Conflictos Intrasindicales e Intersindicales
- 7) Conflictos por prácticas antisindicales

Las técnicas utilizadas para la resolución de conflictos son: Negociación, mediación, conciliación y arbitraje. Un buen negociador debe manejar un grado “de autocontrol y autocrítica, que garantice en todo momento el predominio de la razón sobre la pasión” (Rodríguez Estrada & Ramos Silva, 2010, p. 64).

Características de un buen negociador: Empatía, Tolerancia, asertividad, Honestidad, sinceridad, lealtad, la negociación es un asunto ético y psicológico, no técnico, por lo cual debe tener apertura a los demás, Flexibilidad, claridad de ideas, creatividad (Rodríguez Estrada & Ramos Silva, 2010).

Según Rodríguez Estrada & Ramos Silva, (2010) El negociador debe tener un repertorio de recursos técnicos y conductas durante la negociación como ser:

- 1) Debe centrar en los intereses, no en las posiciones
- 2) Distingue bien entre las personas y los problemas
- 3) Manifiesta y explicita las emociones de ambas partes.
- 4) Evita el dogmatismo
- 5) Retroalimenta
- 6) Observa objetivamente
- 7) Escucha activamente:
- 8) Pregunta de forma que pueda recabar información
- 9) Recurre al dramatismo,
- 10) Utiliza el método de lluvia de ideas (Brains Storming)
- 11) Es persistente y tenaz sin obstinación,

2.2.1.5 ADMINISTRACIÓN DE PERSONA

Los líderes empresariales de hoy en día deben tener características que les permita ser reconocidos por su forma de relacionarse con los demás, identificarse, comunicarse, generar empatía y lograr objetivos comunes, “Los gerentes desarrollan un buen número de actividades relacionadas con la gestión del recurso humano, en las cuales tiene que poner en práctica estos elementos para facilitar su labor” (Gutiérrez Tobar, 2010b, p. 41).

Las mejores relaciones entre los miembros de una empresa, disminuye la rotación de personal en la misma, de igual forma se genera un ambiente de lealtad, respeto con las autoridades, compañeros, proveedores y clientes. Es por ello que los términos “ambientes laboral” y “relaciones humanas” se han desarrollado en la dirección de las empresas de hoy en día que buscan mantenerse con personal comprometido. La nueva fórmula del éxito es: “mejores relaciones humanas contribuyen a una mejor rentabilidad” (Lefcovich, 2009, p. 5).

Se queda obsoleto el principio de búsqueda de eficiencia en base a la reducción de los costes laborales como único criterio para seguir siendo competitivo es preciso aumentar e ingreso y gastar menos, pero el producto o servicio tiene que ser de alta calidad, y esto se consigue mediante personal cualificado. Encontrar talento es hoy vital en determinadas actividades, fundamentalmente en las que tienen que ver con la innovación, el desarrollo de productos y las tecnologías (Genicio, 2007, p. 17).

Tabla 7- Diferencias en la organización de trabajo

	Jerárquica	Plana
Organización del lugar de trabajo	Funcional / especializada	Redes de equipos
	Rígida	Flexible
Conocimientos del empleado	Especializado	Capacidades múltiples y multifuncionales
Dirección de empleados	Sistemas de mando y control	Autodirección
Comunicación	Hacia abajo	Ampliamente difundida
	Necesidad de saber	Gran dibujo
Responsabilidad en la toma de decisiones	Cadena de mando	Descentralizada
Dirección	Operaciones estándar	Procedimientos bajo
	Procedimientos	Constante cambio
Autonomía de los trabajadores	Baja	Alta
Conocimientos del empleado sobre la organización	Estrecho	Amplio

Fuente: (Genicio, 2007, p. 18)

La dirección de personas pasó a convertirse en actor principal a la hora de definir la estrategia empresarial, sin dejar de lado sus funciones más tradicionales: La gestión técnica, la gestión administrativa y la gestión de relaciones laborales, que también resulta necesarias para la vida de una organización (Pueyo, 2007).

2.2.1.6 COMUNICACIÓN EFECTIVA

La correcta comunicación es un factor más importante para la empresa, ya que “El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la falta de una eficaz comunicación interna” (Rubio Domínguez, 2006a, p. 86).

La comunicación efectiva es la interacción que se produce entre:

El emisor (que transmite) y el receptor (que escucha o recibe). Es difícil conseguir una comprensión mutua y que los interlocutores no entienden, para que sea eficaz deben compartir el mismo conocimiento y la utilización del lenguaje por ello debe tener las siguientes características:

- 1) Clara
- 2) Concisa
- 3) Cordial

La comunicación es importante porque facilita las respuestas a una propuesta, tareas o funciones con la posibilidad que el receptor realice los comentarios que crea conveniente, También da al receptor la oportunidad de reformar sus preguntas con el fin de aclarar cualquier duda y también para qué puede aportar a su vez cualquier información que sea útil.(Rubio Domínguez, 2006a)

2.2.1.7 TRABAJO EN EQUIPO

Los líderes son fundamentales para que el trabajo en equipo se realice de la forma esperada, debe mentalizar que un grupo es un conjunto, el trabajo y los logros son de todos. Existe una diferenciación entre equipos y grupos por ello las siguientes definiciones:

Un grupo es una colección de personas que interactúan entre ellas regularmente durante un período y se perciben a ellas mismas como mutuamente dependientes respecto del cumplimiento de unas metas comunes, Wexley & Yukl (1990), Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos reclutados en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida (Colectivo de autores, 2013, p. 9).

Josephine McHale y John Crawley señalan que: «Los intentos por determinar las diferencias que existen entre un verdadero equipo y un grupo de personas que 'resulta' que trabajan en la misma área de la organización, incluyen, usualmente, tres aspectos clave: Un equipo está formado por personas que comparten un mismo propósito, misión o meta. Los miembros de un equipo son interdependientes; es decir, se necesitan los unos a los otros para lograr el objetivo común. Los miembros de un equipo están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos, deben alcanzar altos niveles de eficacia trabajando juntos» (Marketing Publishing, 2007).

Hay tres aspectos que un grupo debe de tener para que se convierta eficiente, se mencionan a continuación:

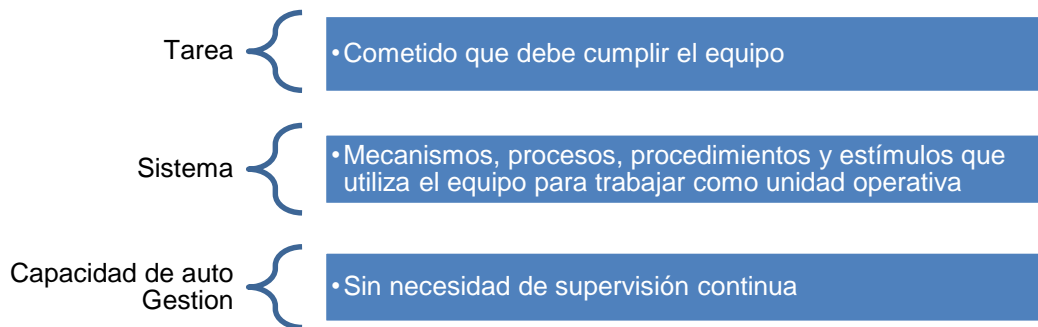


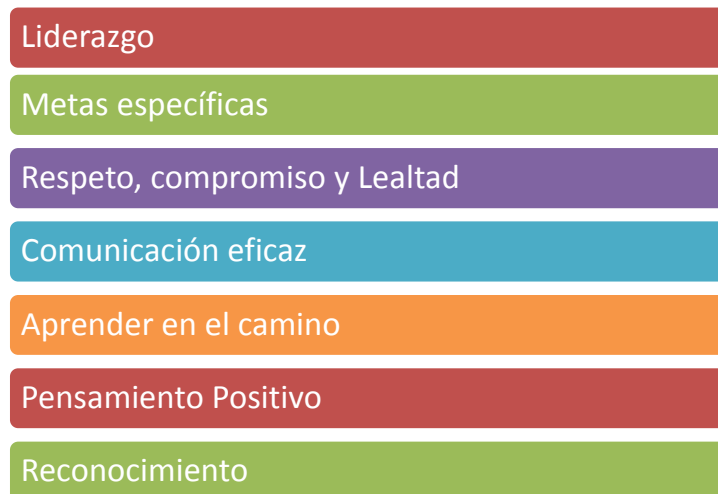
Figura 8- Características de un Grupo Eficiente

Fuente: (Marketing Publishing, 2007, p. 5-9)

Para que un equipo sea eficiente debe tener las características mencionadas en la figura anterior, debe tener una tarea que es el objetivo final, tiene que tener una manera de trabajar que todos sus integrantes se sientan cómodos con el uso de el, y la capacidad de trabajar sin supervisión es esencial y la base del trabajo en equipo, ya que es auto sostenible y auto suficiente.

Las cualidades que hacen posible que un equipo tenga un alto rendimiento son:

Figura 9- Cualidades de un equipo con alto rendimiento



Fuente: (Sánchez de Amorago y Gómez-Acebo, 2013, pp. 58-59)

Como se puede ver en la figura anterior, un equipo de alto rendimiento debe tener liderazgo, y una visión común ya que no hay una supervisión continua. Las metas específicas deben establecerse claramente cada vez que se asigna un trabajo. Sin el respeto, compromiso y lealtad los seres humanos no duran mucho tiempo trabajando en armonía. Sin comunicación eficaz los integrantes del equipo no se entenderían y no cumplirían las metas. No tendrán todos los conocimientos

necesarios todos los del grupo pero en conjunto aprenderán de cada uno, su área de expertis. Siempre tener la mentalidad que se cumplieran las metas, y finalmente siempre dar un tiempo para reconocer el trabajo que han logrado.

2.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

En esta parte del marco teórico se definen algunos de los temas claves e importantes que se utilizaron en la investigación.

2.2.2.1 EL DIAGNÓSTICO

Es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles (Rodríguez Cauqueva, 2007, p. 2).

¿Para qué sirve el diagnóstico?

Permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, definir problemas y potencialidades. Diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar (Rodríguez Cauqueva, 2007).

2.2.2.2 PERFIL

Según «Diccionario de la lengua española», (2014) es el “conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo” (parra.3).

Para el diseño curricular se elaboran dos tipos de perfiles, el perfil de ingreso, que define aquellas características básicas que un alumno debe poseer al momento de ingresar a una institución y por lo tanto iniciar un proceso de aprendizaje; y el perfil de egreso, que como antes se mencionó son aquellas características que se obtienen y se supone tendrían que estar desarrolladas en un alumno al término de su proceso de aprendizaje. (Màgicas, 2009, párr. 4).

2.2.2.3 ADMINISTRACIÓN

Desde principios la humanidad ha tenido la necesidad de reconocer los recursos y administrarlos, muchos autores realizan introducción sobre cómo ha evolucionado la administración tanto en el ámbito personal como en lo empresarial, a continuación algunos conceptos de administración. “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Munch, 2010a).

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”(Münch, 2010, p. 3).

La administración incluye a las personas que tienen el derecho de tomar decisiones que afectan a los asuntos de una empresa. Su propósito general es hacer posible el logro de objetivos específicos con los recursos materiales y humanos de los que se dispone (Lerner, 2011, p. 62).

La administración de conjunto actividades (Incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz (Griffin, 2011, p. 5).

Lerner (2011), define la administración

La administración incluye a las personas que tienen el derecho de tomar decisiones que afectan a los asuntos de una empresa. Su propósito general es hacer posible el logro de objetivos específicos con los recursos materiales y humanos de los que se dispone (p. 62).

También se utiliza otro vocablo en lugar de administración que es la gestión (Traducción del inglés management). “En un sistema económico de competencia, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y más aún su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa (Hernandez, 2011a, p. 3).

“En términos más tradicionales, la gestión involucra el desarrollo de cuatro tipos de funciones: planificación, organización, dirección y el control”(Ferrara, 2002, p. 3).

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

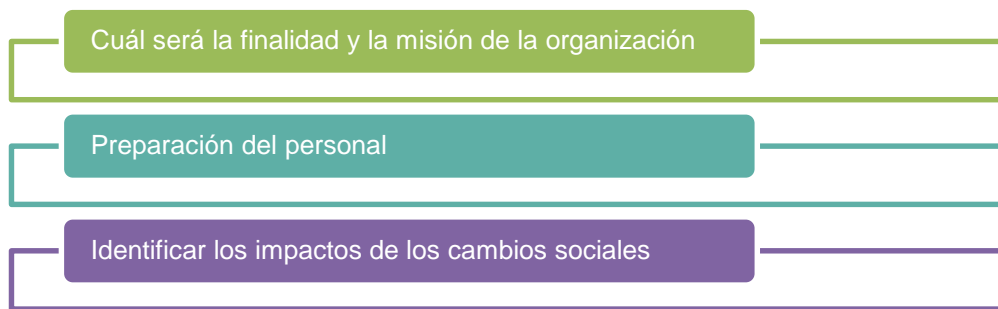


Figura 10-Funciones Principales de la Gestión

Fuente: (Rubio Domínguez, 2006b, pp. 14-14).

Las empresas hoy en día deben tener una visión y una misión la cual debe ser socializada con el personal para que de manera objetiva todos comprendan que es lo que se espera lograr, a que rubro está dirigida la empresa, es muy importante que el personal conozca las metas y objetivos establecidos de la empresa para que su esfuerzo este orientado al cumplimiento de la misma, en una situación de cambios importantes que afecten la realización o culminación de las metas planteadas, se debe informar de los cambios y nuevas estrategias a utilizar.

2.2.2.4 DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La dirección empresarial posee dos significados:

“La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante los cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y los estilos propios de la empresa” (Hampton, 2010a, p. 55). También llamado concepción del liderazgo basada en la transformación de la institución.

“El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo” (Hampton, 2010a, p. 55). Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

2.2.2.5 GERENTE

“Gerente: Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa”(Robbins, 2011b, p. 4).

Gallup Organización que ha encuestado a millones de empleados y decenas de miles de gerentes, encontró que la variable más importante relacionada con la productividad y lealtad de los empleados no son: el salario, las prestaciones o el ambiente de trabajo, es la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes directos. (Robbins, 2011a, p. 5)

Pero para que las empresas sobrevivan y sigan un objetivo o visión deben contar con gerentes que puedan seguir e implementar estos conceptos mencionados anteriormente. Concluimos que el trabajo realizado por los gerentes es esencial y unos de los más importantes e influyentes en toda la empresa. Un gerente tiene influencia en un ambiente laboral y en sus colaboradores, ya que un gerente tiene que ser un líder natural.

2.2.2.5.1 EL ROL DE LOS GERENTES Y SUS FUNCIONES

En las funciones de los gerentes se reconocen cuatro como las principales como ser: Planificar, organizar, controlar, coordinar. En los diferentes estudios realizados por el autor Mintzberg, indica una marcada diferencia en los niveles jerárquicos. (Hernández, 2011).

Tabla 8- Tipos de Gerentes

	Papel que desempeña	Descripción	Actitudes Características
Interpersonal	Figura destacada	Cabeza simbólica: Válido a desempeñar ciertas tareas rutinaria de carácter legal o social	Reciben visitantes: firma documentos legales
	Líder	Responsable de la motivación de los subordinados. Responsable de contratar, entrenar, y de tareas relacionadas con el personal	Desempeña prácticamente todas las actividades que comprenden a los subordinadas
	Enlace	Mantener una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan favores e información	Acusa, recibe correspondencia realiza labores extras al consejo. Desarrolla otras actividades en las que participan personal externo
De información	Monitor	Busca y recibe una amplia variedad de información especial para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno. Surge como centro nervioso de la información interna y externa acerca de la empresa.	Lectura de publicaciones e informes periódicos. Mantiene contactos personales.
	Diseminador	Trata información recibida de personas o de otros subordinados a miembros de la organización.	Celebra reuniones de intercambio de información. Hace llamadas para hacer intercambio de información
	Por la voz	Trasmite información de la organización a personas externas, sus políticas, sus acciones resultados, etc. Funciona como experto en el sector medio de la organización.	Celebra juntas de consejo. Da información a los medios.
De decisión	Empresario	Revisa la organización y el entorno en busca de oportunidades e inicia proyectos de mejora para generar cambios, también supervisa ciertos proyectos.	Organiza reuniones de estrategia y repaso para desarrollar nuevos programas.
	Mediador de problemas inesperados	Responsable de tomar las acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas importantes e inesperados.	Organiza sesiones de estrategia y revisión que comprendan problema y crisis.
	Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo.	Programación: solicita aprobación desempeña cualquier actividad que requiera presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados.
	Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.	Participación en negociaciones sindicales relativas al contrato de trabajo.

Fuente: (Hampton, 2010)

El autor Hampton, (2010b) indica que “En algunos estudios se ha comprobado que la dirección tiene igual importancia en todos los niveles... Pero en otros se descubrió que es más importante en los niveles más bajos” (p. 62).

2.2.2.6. CONGRUENCIA

El latín congruentia, es la coherencia o relación lógica. Se trata de una característica que se comprende a partir de un vínculo entre dos o más cosas.

2.3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos son recursos de los cuales se puede valer el investigador para acercarse a fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. En cuanto al contenido, éste queda expresado en la especificación de los datos concretos que necesitamos conseguir; se realiza, por tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, etc (Caldero Hernandez & Carrasco, 2000).

Después de las consideraciones anteriores se tomó la decisión de utilizar la plataforma PROFLEX es una iniciativa para dar servicio a las universidades que deseen implantar un sistema de seguimiento de egresados utilizando una herramienta, a través de un sistema de encuestas on-line, ampliamente probada y adaptable a necesidades específicas. De este modo, cada institución puede obtener información relevante para mejorar su adaptación al mundo laboral y el reconocimiento de la formación de sus egresados. (Centro de gestión de la calidad y el cambio, 2014)

Un correcto seguimiento de los egresados permite realizar las siguientes preguntas que facilitará la toma de decisiones como ser: ¿Conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora en la formación de sus graduados?, ¿Conocemos si sus competencias son las que el mercado requiere? ¿Conocemos la trayectoria laboral de sus egresados? ¿Conocemos el posicionamiento de sus egresados respecto a los de su país y otros países de Latinoamérica y Europa? La respuestas a estas preguntas es lo que se logra analizar con los instrumentos previamente elaborados y que permite datos que pueden facilitar la acreditación de las universidad interesadas. Estas

encuestas permiten tomar decisiones relacionando los resultados del diferente país que están en el desarrollo y aplicación de instrumentos que evalúan tanto los que están por ingresar, los que están estudiando activamente y los egresados.(Centro de gestión de la calidad y el cambio, 2014)

El cuestionario tiene 150 preguntas estructurado en 9 secciones que permiten recuperar información como ser:

Las nueve secciones en las que se estructura el cuestionario son:

- 1) Carrera que terminaste cinco años antes
- 2) Otras experiencias en el ámbito educativo
- 3) Trayectoria laboral y situación actual
- 4) Trabajo actual
- 5) Organización en la que trabajas
- 6) Competencias (Conocimientos, habilidades y destrezas)
- 7) Evaluación de la carrera
- 8) Valores y orientaciones
- 9) Información personal

Para Diagnosticar el perfil se utilizara la sección No 9 en la cual se estará evaluando las competencias de los egresados. Estos cuestionarios se han publicado en países como ser: Argentina, Chile, México, Colombia, Uruguay, Puerto Rico entre otras.(Centro de gestión de la calidad y el cambio, 2014)

CAPÍTULO III METODOLOGIA

En el capítulo anterior se define las teorías que concretan el concepto de cada una de las variables que se definieron en el capítulo 1. Ahora se procederá a determinar la metodología que se utilizará. Se describe desde el enfoque de la investigación hasta el instrumento que se aplicará, para recolectar la información que ayude a contestar los objetivos.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Debe existir una relación entre los objetivos y las preguntas del planteamiento del problema así como las variables de estudio y la validez de los resultados que se obtengan. Es evidente entonces relacionar entre sí todos estos elementos cualquier variable que no se mida de la forma correcta puede inferir en los resultados y amenazar la validez de los mismos.

3.1.1. MATRIZ METODOLOGICA

En el marco de las observaciones anteriores cabe recalcar que este instrumento se ha utilizado para garantizar la congruencia entre los elementos y la misma sea continua, la componen el objetivo principal del estudio y los objetivos específicos, las preguntas de investigación y las variables identificadas todo esto al final está relacionada con las conclusiones y recomendaciones para que den el aporte pertinente esperado y viable el cual es el fin del estudio.

Tabla 9- Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables		
			General	Específico	Independiente	Dependiente	
Diagnóstico del perfil del egresado MDE Tegucigalpa 2014	¿Cumple en términos de competencias gerenciales el perfil del egresado de MDE acorde con la demanda laboral actual de Tegucigalpa?	¿Qué nivel consideran los egresados fueron desarrollados las competencias del perfil del MDE?	Evaluar liderazgo estratégico, aceptación al cambio, toma de decisiones, administración de personal, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo en el perfil de los egresados de MDE de UNITEC acorde a la demanda del Mercado Laboral Actual en Tegucigalpa, Honduras	Categorizar el nivel que consideran los egresados fueron desarrolladas las competencias del perfil del MDE.	Liderazgo Estratégico	Competencias Gerenciales	
		¿Cómo las competencias del MDE del perfil del egresado son congruentes en el desempeño laboral?		Comprobar la congruencia de las competencias del MDE del perfil del egresado en el desempeño laboral	Aceptación del cambio		Toma de decisiones
					Administración de personas		Negociación
¿Cuáles son las nuevas competencias que demanda el mercado laboral actual?	Identificar nuevas competencias que demanda el mercado laboral actual	Comunicación efectiva	Trabajo en equipo				

Como se puede observar el objetivo de la matriz se cumplió en la investigación, las variables tienen una relación con los objetivos y de esta manera se asegura que el instrumento que se utilizó brindó los resultados que se esperan. Las variables independientes se desprenden de la variable independiente que en este caso son las competencias gerenciales. Y a su vez la variable independiente se desprende del problema planteado, y por consecuencia se desprende los objetivos tanto específicos como el general.

3.1.2. DEFINICIÓN DE OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La función de la definición operacional de la variables le sirve al investigador para definir como medirá cada una de las variables, cuales dimensiones son importantes para su estudio, las cuales serán medidas con los indicadores de las dimensiones, que deberá tener congruencia con el capítulo anterior en el cual se explica la teoría de cada una de las variables.

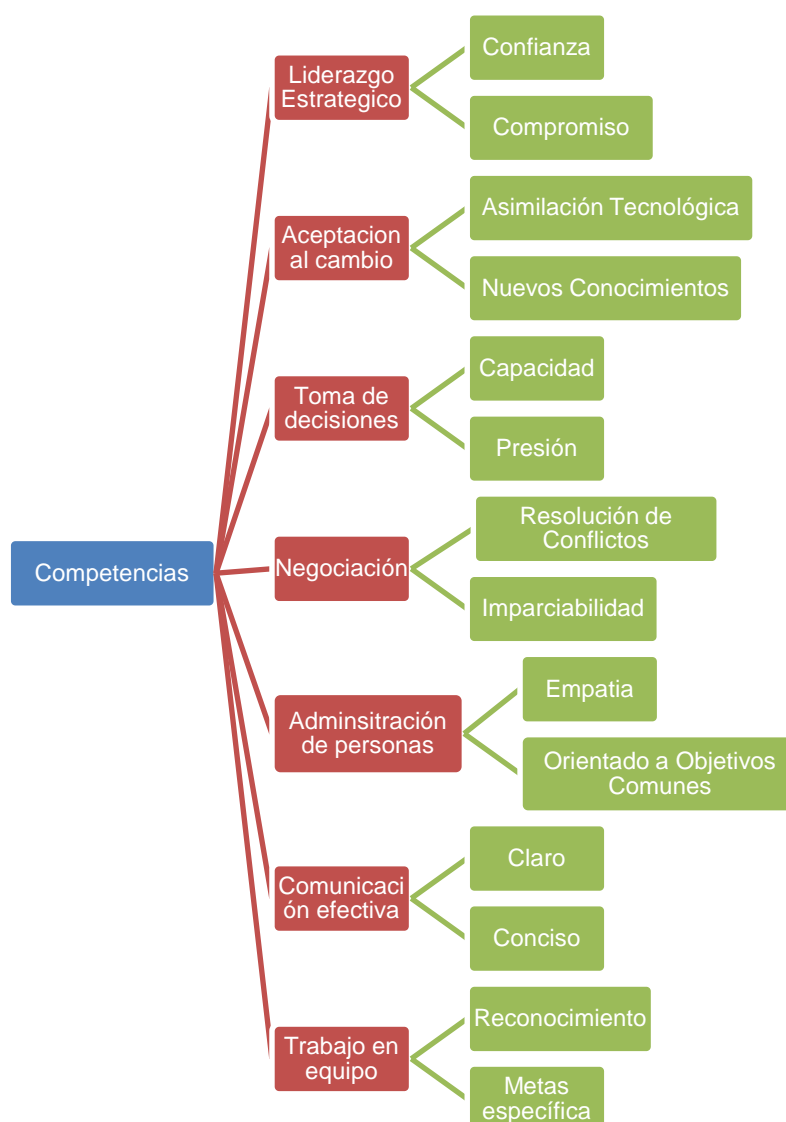


Figura 11- Diagrama de la variables

Las competencias gerenciales identificadas son las mencionadas en la figura anterior, ya que estas son las que UNITEC identifico como las que un egresado de MDE debería desarrollar durante los dos años. Durante la investigación de las teorías

se mencionan que las competencias gerenciales se encadenan, las dimensiones de cada una de las variables se consideran las más valiosas para cada una de las competencias.

Tabla 10- Matriz Operacional

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	ITE MS	Unidades	Escalas
	Conceptual	Operacional					
Liderazgo Estratégico	El liderazgo estratégico se orienta a resultados y a que la mayor parte de los enfoques existentes (los tradicionales), están orientados a características individuales u organizativas	Un líder estratégico inspira confianza a sus empleados y tiene un compromiso con los objetivos de la empresa	Confianza	Delegación	1	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
			Compromiso	Iniciativa y Creatividad	2	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
Aceptación al Cambio	Urgen en tu propio interior constituye un requisito para vivir y enfrentar los procesos de cambio positivamente	Aceptación al cambio en un mundo globalizado hoy en día, y la mayor barrera es el cambio de la tecnología	A asimilación Tecnológica	Uso de TICS	3	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
			Nuevo Conocimiento	Adquirir nuevo conocimien	4	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
Toma de decisiones	es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida	Para la toma de decisión eficiente tiene el gerente tiene que tener la capacidad, tomar el riesgo y poder trabajar con la presión que conlleva los posibles resultados	Capacidad	Teoría	5	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
				Experiencia	6	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
			Presión	Manejo de estrés	8	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5

Continuación de Tabla 10- Matriz Operacional

Negociación	Por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos	Es la competencia en la cual se resuelven conflictos con objetividad hacia la empresa.	Resolución de Conflictos	Desacuerdos sin importancia	9	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
			Imparcialidad	Objetividad	10	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
				Actitud Crítica	11	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
Administración de Personas	Los gerentes desarrollan un buen número de actividades relacionadas con la gestión del recurso humano, en las cuales tiene que poner en práctica estos elementos para facilitar su labor	deben tener características que les permita ser reconocidos por su forma de relacionarse generar empatía	Empatía	Conocer a las personas	12	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
				Saber escuchar	13	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
			Orientado a Objetivos	Entender los objetivos de sus subalternos	14	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
Comunicación Efectiva	El emisor (que transmite) y el receptor (que escucha o recibe).	La comunicación efectiva debe ser clara y conciso porque facilita las respuestas	Claro	Retroalimentación	14	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
			Conciso		15	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
Trabajo en equipo	Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos reclutados	Los miembros de un equipo están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos, deben alcanzar altos niveles de eficacia trabajando juntos	Reconocimiento	Frecuencia de reconocimiento	16	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5
			Metas Específicas	Cumplimiento de tarea	17	Muy Baja, Baja, Regular, Alta, Muy Alta	1-5

3.1.3. HIPÓTESIS

Se formulan las siguientes hipótesis de investigación y con la finalidad de ser aceptadas o rechazadas de acuerdo al presente estudio:

Hi: Las competencias gerenciales de los egresados de MDE tienen relación con las demandas en el mercado laboral actual, en un 95%, de Tegucigalpa en 2014.

Hø: Las competencias gerenciales de los egresados de MDE no tienen relación con las demandas del mercado laboral actual, en un 95%, de Tegucigalpa en 2014.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

Existen diferentes definiciones sobre el enfoque de método mixto a continuación una de ellas:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias productos de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernandez Sampieri, 2010, p. 546)

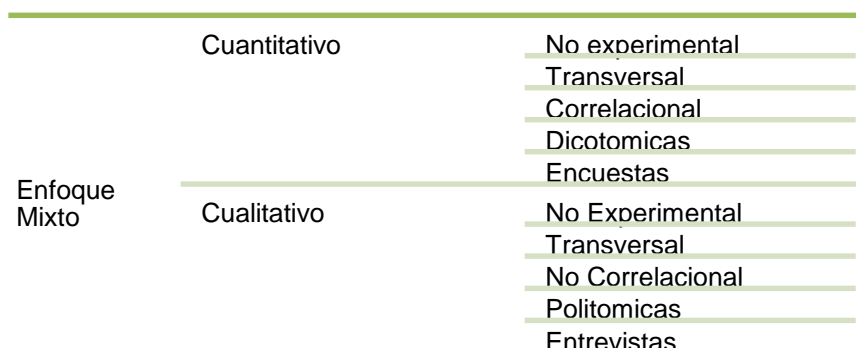


Figura 12- Enfoque de la INVESTIGACIÓN

En la figura anterior se puede observar que la investigación tuvo un enfoque mixto, debido que el objetivo era tener ambos puntos de vista, el egresado y el empleador, ya que se verifico si el egresado tiene las competencias que dice tener, que se verán en el resultado de la encuesta aplicada. El empleador confirmo si las competencias inculcadas por UNITEC son las que MDE refleja en su puesto de trabajo.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación dará el plan de acción que el investigador seguirá para poder dar respuestas a la preguntas planteadas en el capítulo 1, por lo tanto el plan brindado en esta sección debe ser claro y conciso.

3.3.1. POBLACIÓN

La población del presente estudio se tomó de las estadísticas, que la facultad de postgrado de UNITEC maneja de egresados de Maestría de Dirección Empresarial de los últimos 6 años, sin importar las orientaciones. Se calcula 380 graduados por año a nivel nacional, pero el estudio solo se realizó a en la ciudad de Tegucigalpa.

Para las entrevista con los empleadores la población que se ha tomado son empresas que contengan Master en dirección empresarial dentro de sus colaboradores, que puedan dar información de las fortalezas y debilidades de las competencias del egresado.

Para las entrevistas con los Docentes a nivel de postgrado, que puedan indicar las debilidades y fortalezas de los estudiantes han manifestado durante su clase.

3.3.2 MUESTRA

La muestra se tomó de las encuesta enviadas, las respuestas obtenidas fueron de 127. Ya que la facultad de postgrado impuso la regla de no contactar de otra manera que no fuera correo electrónico.

Para los empleadores, se contactaron 3 empresas las cuales se mencionan a continuación: Grupo Terra (8 egresados), Televisión (6 egresados) y Corporación Multi Inversión (14 egresados).

Se entrevistaron cuatro (4) docentes de la maestría en Dirección Empresarial, de la clase de Estadísticas en las organizaciones, Metodología y Proyecto de graduación, Cultura organizacional, Contabilidad administrativa.

3.3.3 UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis, seleccionada para el estudio fue:

- 1) Egresados de Maestría de UNITEC, con la carrera específica de Dirección Empresarial, que el tiempo de su egreso de Tegucigalpa fuera en los siguientes años 2008, 2010, 2012 y 2014.
- 2) Gerentes de Recursos Humanos, de empresas que se encuentren en Tegucigalpa, que cuenten con colaboradores con maestría en dirección empresarial de UNITEC.
- 3) Docentes a nivel de maestría, que se encuentren en Tegucigalpa que durante sus clases hayan tenido alumnos de la carrera de Dirección empresarial y que hayan podido detectar sus fortalezas y debilidades.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta representa los egresados de MDE de los años 2008, 2010, 2012 y el primer trimestre del 2014, debido que la facultada decidió brindar la base de datos de estos años se obtuvo una respuesta de 124 egresados. Los empleadores se escogieron puestos jerárquicos de recursos humanos que en la empresa que laboraran tuvieran dentro de su personal más de un Master en Dirección Empresarial.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Como se ha mencionado anteriormente el enfoque de la investigación es mixto, ya que se aplicara tantas encuestas para los egresados de MDE, unas entrevistas para los empleadores y docentes de MDE. Para medir las variables se utilizó el cuestionario para Seguimiento de egresados Universitarios de la plataforma PROFEX, en el caso de los indicadores se elaboraron basando las preguntas según la teoría encontrada.

3.4.1.4 CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

La encuesta es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada, por lo cual se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente. Las preguntas por lo general se presentan escritas en un formato llamado cuestionario. Éste es aplicado en la misma forma a todas las personas de una parte de la población.

En el instrumento se utilizaron preguntas con respuesta a escala de Likert considerando (1) Muy Baja, (2) Baja, (3) Regular, (4) Alta, (5) Muy Alta. A la vez en el instrumento se incluyó los datos demográficos de los entrevistados como ser la edad y género.

3.4.1.5 GUÍA DE LA ENTREVISTA

En la guía se utilizaron preguntas abiertas identificando de manera estratégica las dimensiones de estudio de las competencias a investigar en la percepción de los empleadores, a la vez se incluyó preguntas que permitieran recolectar información sobre las competencias deseadas por el mercado laboral que no están incluidas en el perfil actual.

Así mismo para los docentes se utilizó la misma guía elaborada para los empleadores con preguntas abiertas pero que permita recuperar la percepción de los docentes sobre el desempeño de los maestrantes y una pregunta que recopile las sugerencias de los cambios al plan actual.

3.4.2 TÉCNICAS

El alfa cronbach es un coeficiente el cual permite mide la fiabilidad midiendo la correlación que tiene un instrumento se aplicara. Según Hernandez Sampieri, (2010), podemos analizar el coeficiente de la siguiente manera:

Tabla 11- Confiabilidad

Coeficiente	Interpretación
0.25	Baja correlación
0.5	Regular
0.75	Aceptable
0.9	Elevada

Podemos ver que el nivel aceptado es de 0.75 a 0.9 ya que si es elevada se considera que hay una duplicación de datos.

En la investigación se elaboró una encuesta utilizando la utilería de formulario en Google Drive y luego se comprobó la confiabilidad de la estructura que a continuación se muestra el resultado extraído de SPSS.

Tabla 12- Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.869	45

Con la tabla anterior y lo que indica Hernández Sampieri confirman que la encuesta planteada tiene la correlacionalidad aceptable para aplicar la encuesta y los datos extruidos de la encuesta, brindara resultados confiables.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Para identificar las variables de estudio en la elaboración del marco teórico se realizó la revisión de literatura de la siguiente forma: Fuentes fidedignas Libros físicos y en formato digital para documentar la teórica, publicaciones periódicas e informes de bases de datos académicas para identificar experiencias tanto en análisis macro entorno como en el micro entorno, de igual forma se recolectaron fuentes primarias propias de la Universidad Tecnológica Centroamericana como ser: La presentación del currículo de la Maestría, base de datos de egresados.

Con la matriz operacional, el cuestionario del portal Proflex y la teoría documentada se procedió a diseñar el cuestionario a aplicar a los egresados identificando las siete (7) variables de las competencias del perfil del egresado de la maestría en Dirección Empresarial y sus indicadores.

Cabe agregar que se procedió a diseñar el cuestionario de la entrevista dirigida con preguntas abiertas a los empleadores. Se elaboró la encuesta utilizando la utilería de formulario en Google Drive, una vez comprobada la confiabilidad del instrumento a utilizar con el SPSS, se aplicó la encuesta a los egresados MDE, se envió el formato vía correo electrónico, dado que la base de datos de egresados solo contiene esa

información para la aplicación de la encuesta, se realizó un envío piloto a 5 personas para monitorear si el instrumento era comprendido con facilidad.

Para la elaboración y aplicación de las entrevistas a los empleadores se utilizó de igual forma la herramienta de formulario en Google Drive, para los empleadores, ya que son personas con puesto jerárquicos y no poseen mucho tiempo para una entrevista por lo cual sugirieron que se las enviáramos a sus correos electrónicos.

Para la elaboración y aplicación de las entrevistas a los docentes se utilizó de la misma manera la herramienta de formulario en Google Drive por cuestiones de tiempo y facilidad a los entrevistados.

3.5 LIMITANTES

Las limitantes presentadas durante la investigación fueron las siguientes:

- 1) Base de datos de egresados: la base de datos que se brindó de los egresados, no era confiable ya que no estaba actualizada con la información necesaria solo se incluyó correo electrónicos en su mayoría dominio @unitec.edu, y además solo se brindó de los años 2008, 2010, 2012 y 2014 (primer trimestre). Se recibieron instrucciones claras de no poder contactar a los egresados por un medio que no fuera correo electrónico.
- 2) La respuesta de los egresados fue del 19% de la totalidad de la base datos. Debido a la poca respuesta se tomó la decisión de elevar el nivel del error muestral de un 5% a un 8%.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se desarrolló el planteamiento del problema, se elaboró el marco teórico y se definió la metodología de investigación a utilizar. Igualmente realizaron los cálculos respectivos para identificar la población y la muestra a utilizar en el presente estudio. Después de las consideraciones anteriores se pueden mostrar claramente los resultados obtenidos, análisis de los mismos, comprobar o rechazar la hipótesis establecida inicialmente y responder las preguntas de investigación definidas al inicio.

Cabe recalcar que los resultados que a continuación se presentan es la percepción de los egresados sobre el desarrollo de las competencias que se mencionan en el perfil del egresado. El instrumento utilizado además de contener preguntas de la percepción también incluía preguntas sobre el aporte de la maestría al desarrollo de esta competencia y la aplicación de la misma al campo laboral.

A la vez se obtuvo en las entrevistas realizadas la opinión de los representantes de recursos humanos de empresas que en ellas han laborado o están laborando actualmente egresados de esta Maestría y su desempeño en el campo laboral.

4.1 LIDERAZGO ESTRATEGICO

En el perfil profesional del egresado de Master en Dirección Empresarial se indica que un egresado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. En las competencias se consideró Liderazgo estratégico precisando de una vez en visión estratégica en las responsabilidades sociales que deberá tomar como directivo, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la comparación de la percepción de los egresados y los empleados sobre el desarrollo de esta competencia.

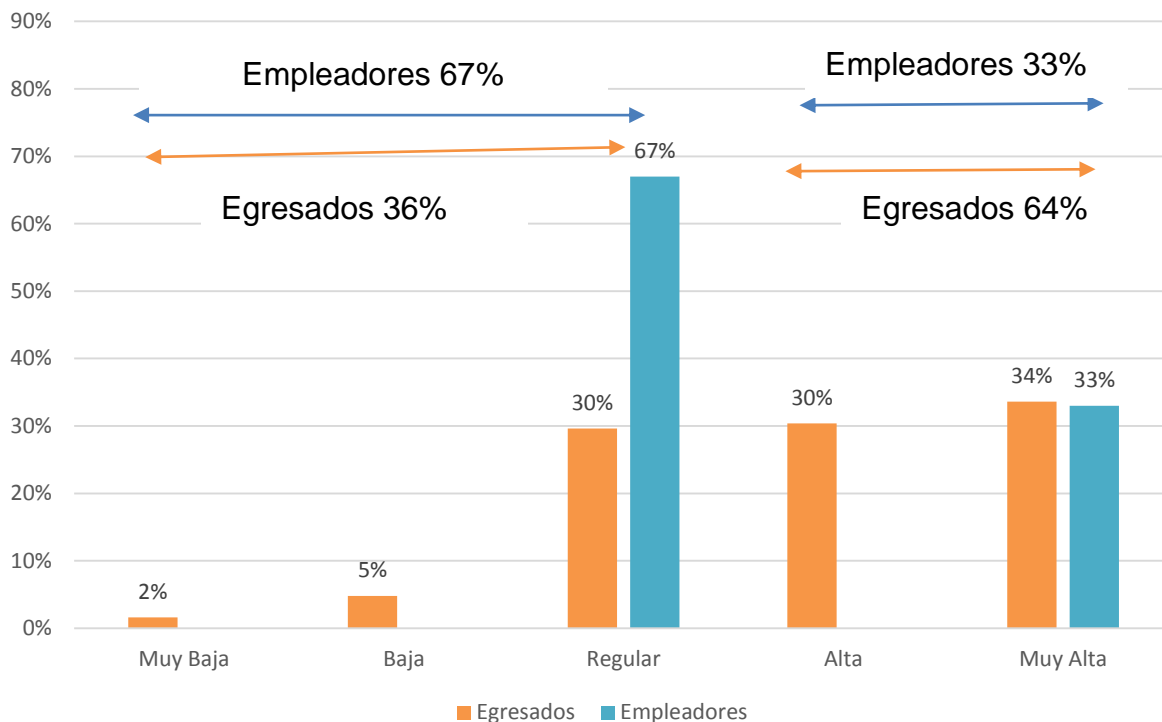


Figura 13- Liderazgo Estratégico Empleadores y Egresados

Según los resultados obtenidos los egresados consideran que la competencia de liderazgo estratégico obtuvo un desarrollo durante la carrera y es aplicada en su puesto desempeñado actualmente. Se considera capaces de tener una visión, y ejecutarla, delegar acciones a sus subalternos para el logro de la misma. Y además fomentan la creatividad e iniciativa en su entorno laboral.

En relación con esto último los empleadores opinan que:

“Que no siempre tienen la visión pero que pueden ejecutarla. Hace falta realmente una visión estratégica.”

4.2 ACEPTACIÓN AL CAMBIO

En el perfil profesional del egresado de Master en Dirección Empresarial se indica que un egresado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. En las competencias se consideró aceptación al cambio cabe agregar que es la capacidad de comprender la dinámica de la empresa y su entorno, generando y liderando los procesos de cambio necesarios para los requerimientos futuros, que permitan desarrollar, mantener y consolidar al largo plazo una posición estratégica competitiva en la organización. A continuación se presentan los resultados

obtenidos de la comparación de la percepción de los egresados y los empleados sobre el desarrollo de esta competencia

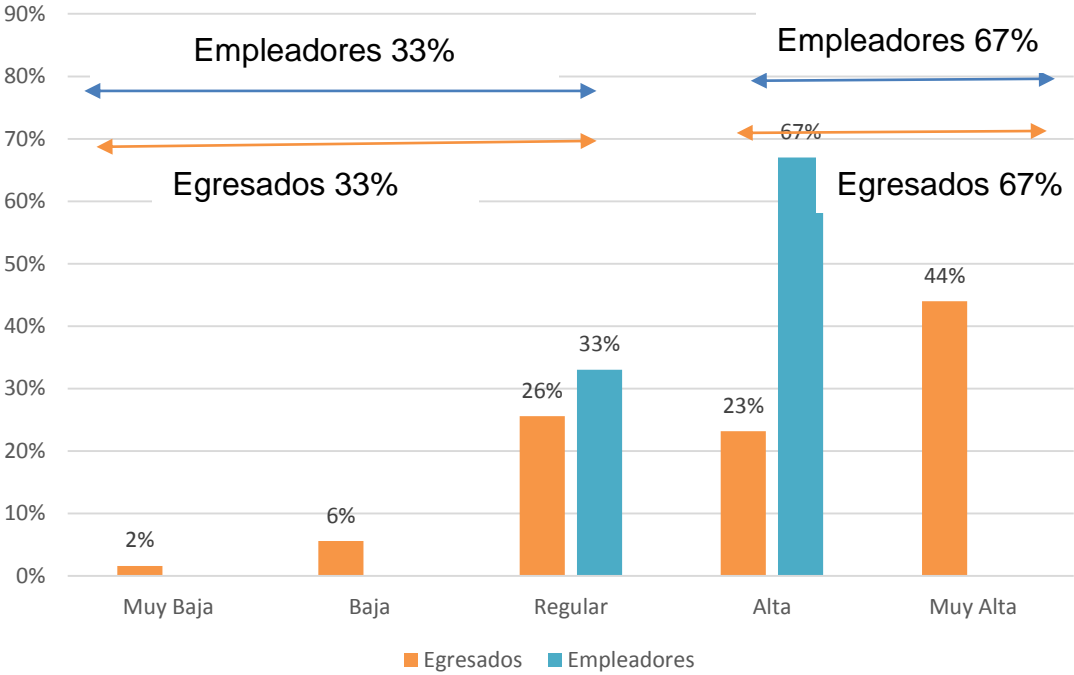


Figura 14- Aceptación al Cambio Empleadores y Egresados

En lo que se refiere en la competencia de aceptación al cambio los egresados indican que tienen un manejo de la misma entre bajo y regular ya que la contribución de la carrera no fue la esperada. Pero si considera que detectan nuevas oportunidades, facilidad de adquirir nuevos conocimientos y uso de las TIC’S.

Los empleadores consideran que en su experiencia han podido observar en el personal egresado, que se puede tener clara la visión de la razón del cambio y aplicar esta habilidad gerencial, pero siempre puede quedar un punto en contra del cambio.

4.3 TOMA DE DECISIONES

En el perfil profesional del egresado de Master en Dirección Empresarial se indica que un egresado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. En las competencias se consideró Toma de decisiones en la cual se busca decisiones racionales bajo situaciones, complejas cambiantes y de competencia intensa. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la

comparación de la percepción de los egresados y los empleados sobre el desarrollo de esta competencia.

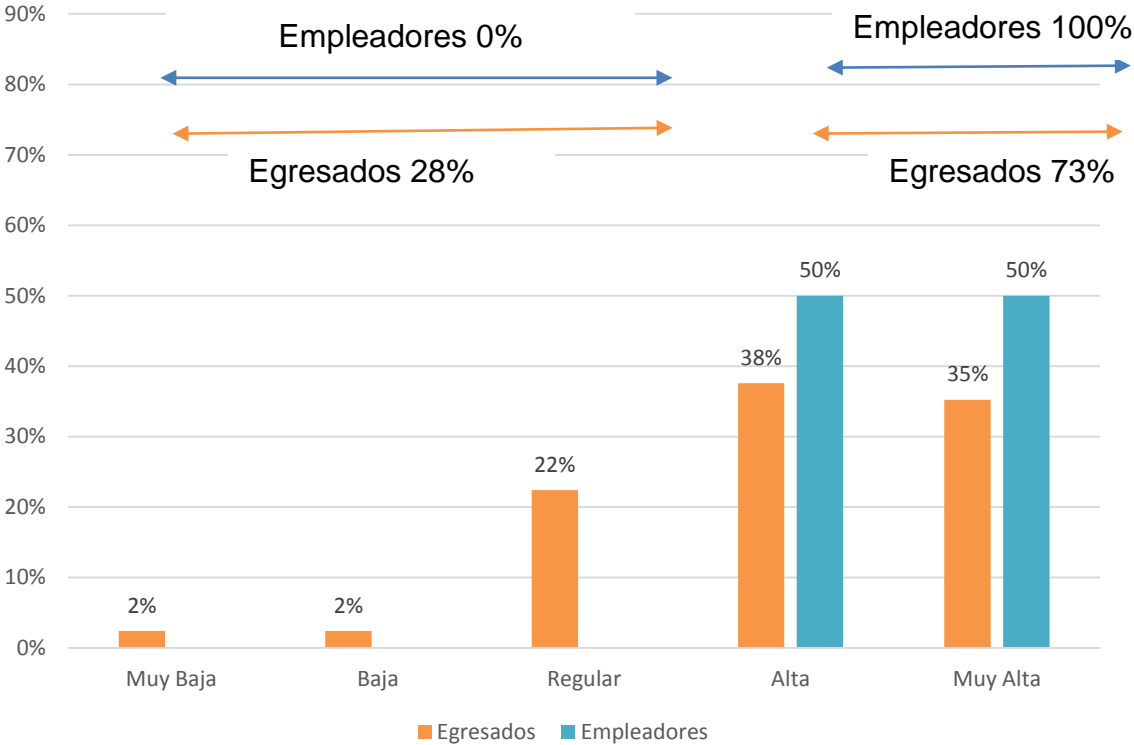


Figura 15- Toma de Decisión Empleadores y Egresados

Como puede apreciarse los egresados manifiestan que en cuanto al pensamiento analítico a la hora de toma de decisiones es alto que es necesario para su puesto de trabajo y que obtuvieron un aporte significativo desarrollado durante la carrera. Que pueden tomar decisiones contundentes bajo presión.

De la misma manera los empleadores identifican que los egresados se destacan por tomar decisiones aun cuando es tomada bajo presión y asumen la responsabilidad de la misma. Cuando los maestrantes tienen un puesto jerárquico se aprecia claramente esta competencia.

4.4 NEGOCIACIÓN

En el perfil profesional del egresado de Master en Dirección Empresarial se indica que un egresado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. En las competencias se consideró Negociación, con el propósito de concertar y negociar en las relaciones internas y externas de la empresa. A

continuación se presentan los resultados obtenidos de la comparación de la percepción de los egresados y los empleadores sobre el desarrollo de esta competencia

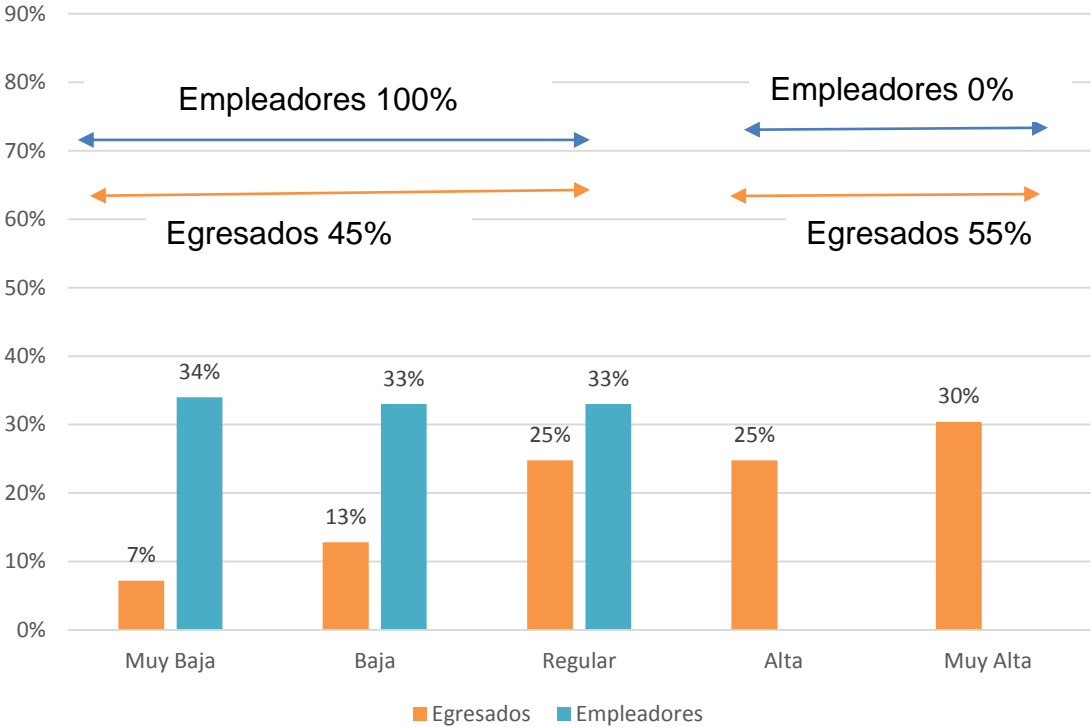


Figura 16- Negociación Efectiva Empleadores y Egresados

La negociación es una competencia que los egresados que durante su carrera no tuvieron un aporte significativo, que puedan identificar hoy en día y que puedan aplicar en sus actividades diarias, y que es algo requerido para el desempeño de sus puestos actuales.

Adicionalmente los empleadores manifiestan que los egresados en esta competencia presentan una debilidad tanto en sus puestos de trabajo para manejar con equidad conflictos del área y mantener discusiones objetivas.

4.5 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS

En el perfil profesional del egresado de Master en Dirección Empresarial se indica que un egresado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. En las competencias se consideró Administración de personas desarrollando la capacidad para dirigir, supervisar y coordinar el trabajo de diferentes personas en los diferentes tipos de empresas, así como trabajar en equipos

interdisciplinarios. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la comparación de la percepción de los egresados y los empleados sobre el desarrollo de esta competencia.

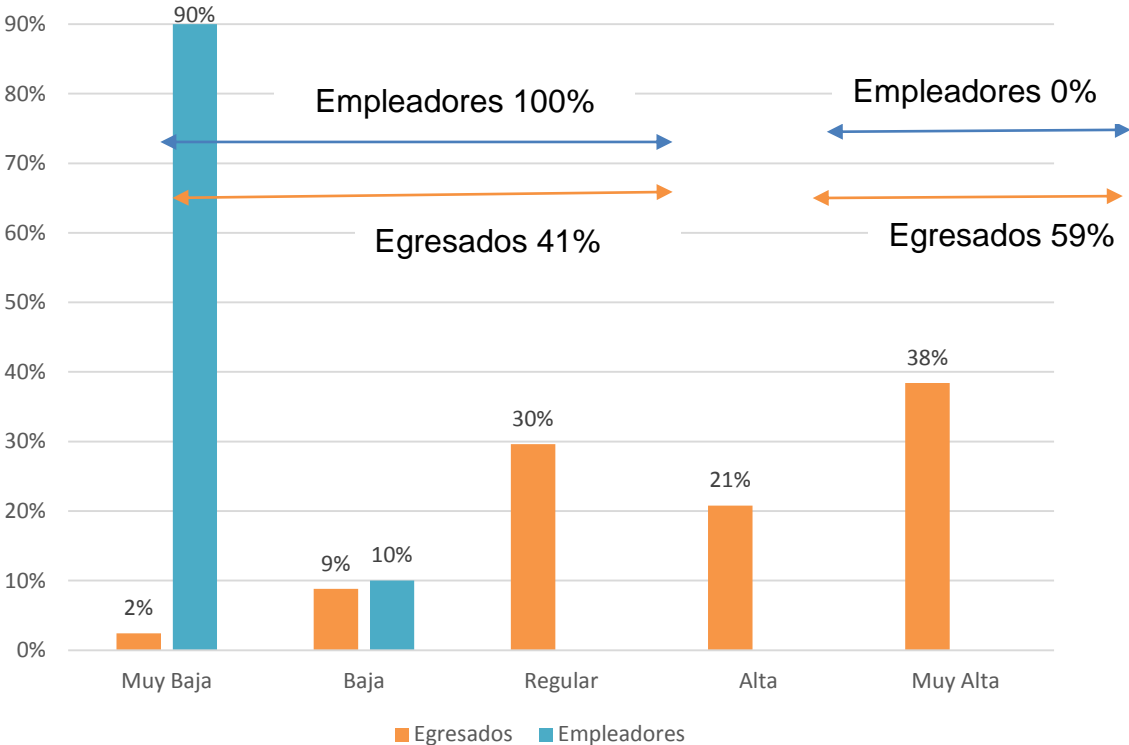


Figura 17-Administración de Personas Empleadores y Egresados

Dada las condiciones que anteceden los egresados manifiestan que tienen debilidad para reconocer las capacidades de sus subalternos, sentir empatía por los objetivos personales y profesionales de estos. Pero intentan mantener una actitud positiva y ambiente armonioso para el cumplimiento de las metas organizacionales.

En lo que respecta a esta competencia los empleadores consideran que los egresados deberían tener toda la empatía posible, ya que su grado académico está más alto quizá que el de sus compañeros, pero tiene un efecto contrario ya que ellos se consideran que tienen un complejo de superioridad hacia los demás que no tienen su mismo nivel académico, esto no aplica a todos los maestrantes, pero si es una gran mayoría, ya que el nivel de superioridad crece, y en algunos casos por el tipo de trabajo que tengan el nivel decrece, pues están haciendo el mismo trabajo que una persona que no tiene tantos estudios.

4.6 COMUNICACIÓN EFECTIVA

En el perfil profesional del egresado de Master en Dirección Empresarial se indica que un egresado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. En las competencias se consideró Comunicación efectiva con la capacidad para comunicarse en forma oral y escrita. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la comparación de la percepción de los egresados y los empleados sobre el desarrollo de esta competencia.

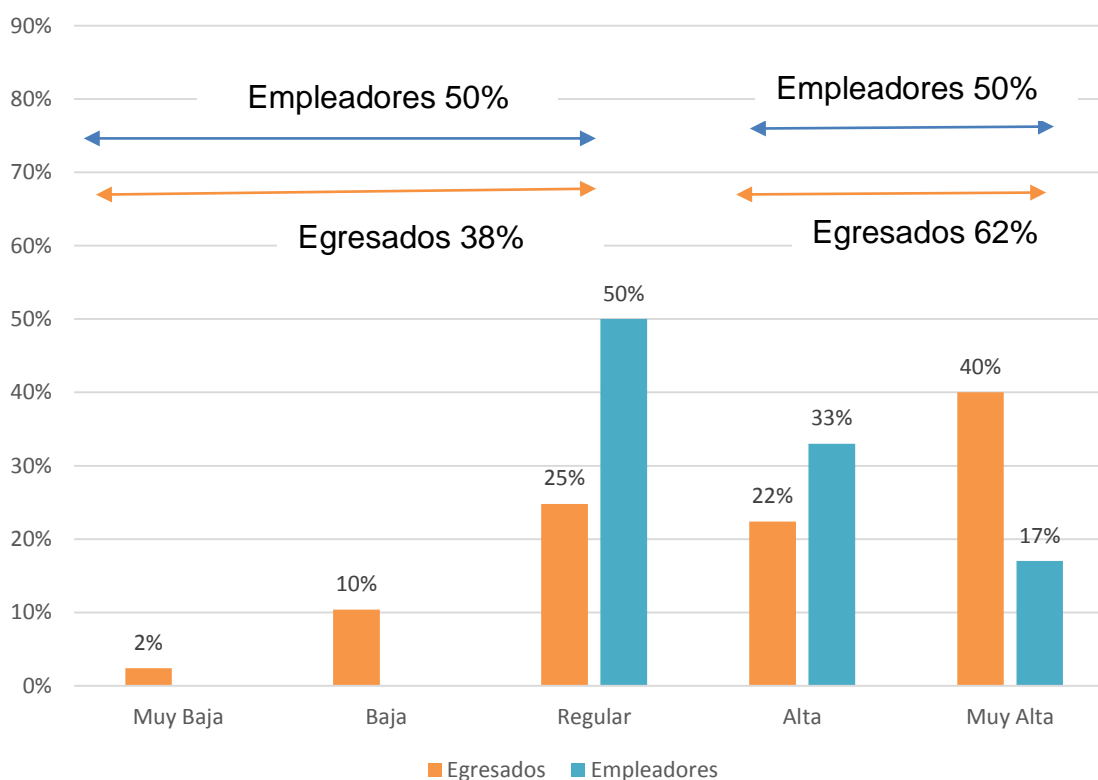


Figura 18- Comunicación Efectiva Empleados y Egresados

Los hallazgos encontrados de los egresados consideran que es una competencia de un nivel muy bajo a alta. Tienen debilidades para darse a entender, manifestar sus ideas y dar conclusiones, identificaron esta debilidad durante la carrera y consideran que es muy necesario en su trabajo actual.

En lo que se refiere a esta competencia los empleadores consideran que los egresados tienen dificultades para escuchar activamente a sus subalternos y compañeros de trabajo. Brindan muy poca orientación y cuando lo hacen no muestran ideas claras y concisas.

4.7 TRABAJO EN EQUIPO

En el perfil profesional del egresado de Master en Dirección Empresarial se indica que un egresado contará con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. En las competencias se consideró Trabajo en equipo, que es la habilidad directiva, con las que se lograrán un liderazgo activo y flexible para el cambio organizacional, centrado en una gestión efectiva y con compromiso de las personas. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la comparación de la percepción de los egresados y los empleados sobre el desarrollo de esta competencia.

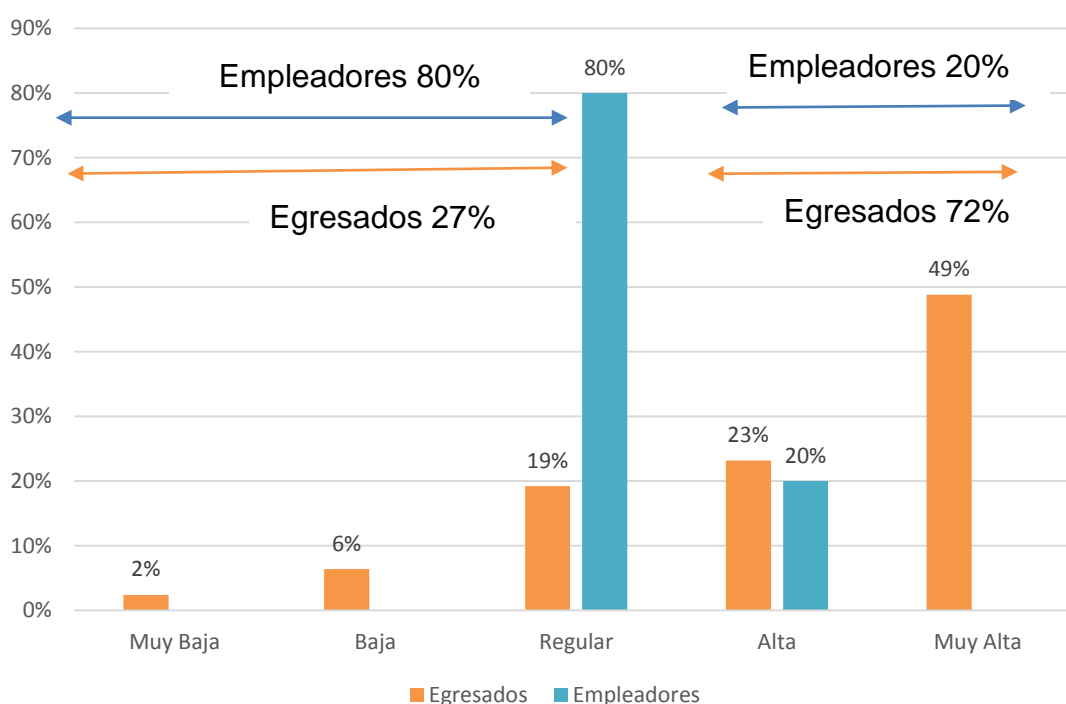


Figura 19- Trabajo en Equipo Empleadores y Egresados

En referencia a la gráfica anterior los egresados reflexionan que durante la carrera aprendieron a trabajar en equipo, que es una práctica necesaria en su ambiente laboral que reconocen el esfuerzo de sus compañeros y subalternos y definen tareas en plazos consensuados.

Contrariamente a los que han expresado los egresados los empleadores consideran que en la empresa se desempeña de la misma forma que los demás empleados, obviamente depende del nivel del puesto donde esté ubicado, si es puesto gerencial o de jefatura, demuestra ciertos rasgos de liderazgo, innovación, creatividad,

dirección de personal, pero si es un puesto estándar que desempeña es similar el trabajo a un empleado que no tenga maestría.

4.8 COMPETENCIAS GERENCIALES

Es importante que las diferentes disciplinas puedan identificar plenamente las competencias y se garantice una mayor productividad y competitividad. Las compañías requieren contar con personal altamente capacitados, de ahí la importancia que las universidades desarrollen su currículo basado en competencias que el mercado laboral necesite.

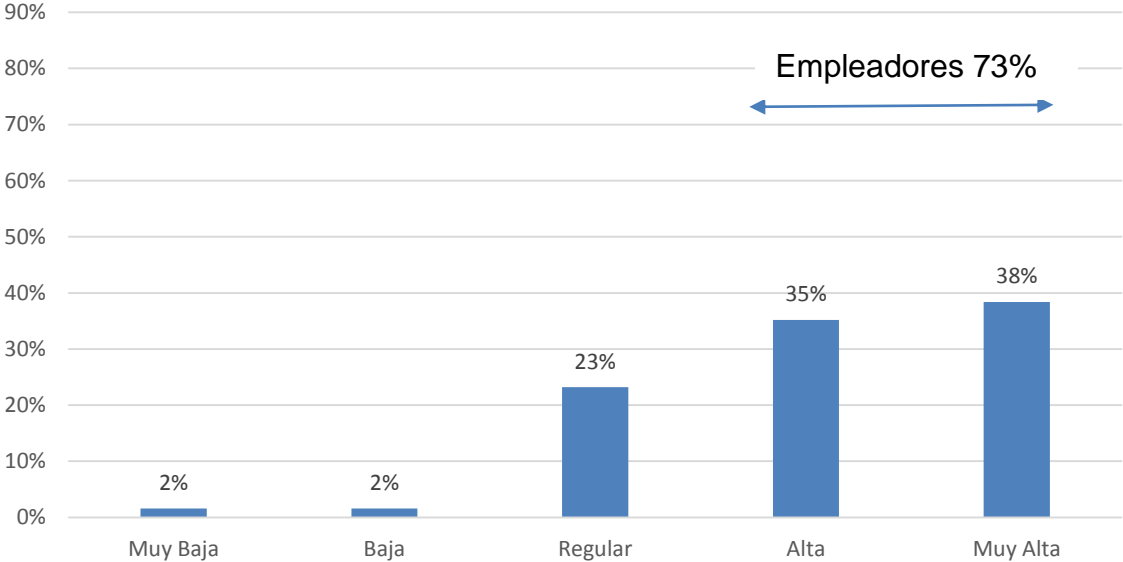


Figura 20- Competencia Gerenciales

Según se ha visto los egresados consideran que tienen un dominio de regular a muy alto en las siete (7) competencias identificadas dentro del perfil del egresado, cabe mencionar que en el instrumento se colocó una pregunta en la cual ellos identificaban cuales de las 7 competencias consideraban fuertes como ser: Liderazgo estratégico, aceptación al cambio, toma de decisión, comunicación efectiva y trabajo en equipo. Considerando como débiles administración de personas y negociación.

4.9 LOS DATOS DEMOGRÁFICOS

Como resultado de este estudio los egresados que participaron en la encuesta en su mayoría pertenecían al género femenino con un 73%, por su parte 53% pertenecen al género masculino.

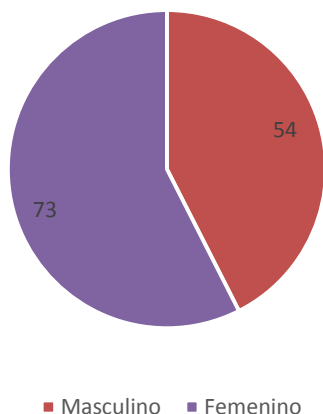


Figura 21-Genero

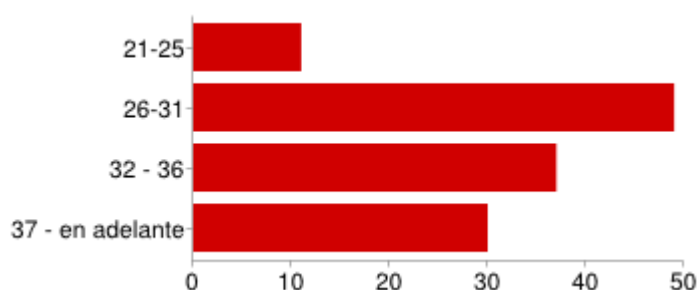


Figura 22-Edad

Con respecto a los datos recolectados relacionados a la edad de los egresados que participaron en la encuesta en su mayoría en un rango de edad entre 26 a 31 años de edad, seguidamente los egresados del rango de 32 a 36 años de edad, en tercer lugar los egresados de 37 a más, en la participación más baja se refleja en edad de 21 a 25.

4.10 ENTREVISTA A DOCENTES DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

4.10.1 RESULTADO DE ENTREVISTA DOCENTES

1. ¿Qué competencias gerenciales reconoce usted en los estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial? Explique su respuesta.

- Liderazgo, la promoción de trabajo en grupo desarrolla esta competencia.
- 1. Pensamiento Analítico: A través del desarrollo de casos de estudio que desarrollan durante la clase. 2. Pensamiento Creativo: Al presentar sus proyectos finales y la forma de realizar sus presentaciones. 3. Pensamiento Ético: Al escuchar sus opiniones durante debates sobre dilemas éticos que incluimos en la clase. 4. Pensamiento Crítico: Al cuestionar varias aseveraciones y debatir ciertas opiniones durante los foros, empleando sus propios fundamentos.
- Competencias técnicas en Administración; finanzas.
- Como experiencia he visto alumnos con experiencia en administración de mandos intermedios, se les nota capacidad y que les gusta correr riesgos, algo que es básico en la gerencia.

2. ¿Considera usted que los egresados tienen la habilidad de mantener una visión, ejecutarla y transmitirla claramente?

- Al final de carrera puede verse en las propuestas de tesis por lo que considero que se logra desarrollar dicha habilidad.
- La mayoría sí. Son capaces de vislumbrear sus metas a futuro, teniendo la capacidad de ejecución necesaria, así como las habilidades para socializarlas.
- A juzgar por los proyectos de tesis; no se podría afirmar; indudablemente egresa un porcentaje de personas brillantes.
- Si, ellos en el transcurso de su carrera además del conocimiento ganan la experiencia del docente y de sus compañeros, lo que les ayuda a mantener una visión a nivel personal y no dudo que a nivel laboral la mantienen.

3. ¿Considera usted que los egresados se adaptan con agilidad y destreza a los cambios organizacionales?

- Si, debido al continuo cambio de temáticas durante una maestría lograr desarrollar la habilidad de cambio de "chip".
- "La mayoría sí, pero algunos no. Tengo ciertos alumnos en clase que comentan haber enfrentado o estar enfrentando cambios organizacionales de manera satisfactoria. Uno de los temas que precisamente se abordan en mi clase es el Cambio Organizacional, por lo que trato de que los alumnos comprendan los efectos y beneficios del mismo, procurando mantener siempre una actitud positiva hacia esto."
- Me preocupa esto de la adaptación; ya que en general la academia propicia un modelo rígido; sin embargo, a nivel teórico, si considero que los egresados están conscientes de adaptarse al cambio.
- Unitec dentro de su cuerpo de docentes cuenta con la experiencia cotidiana del mismo en cada cátedra, el docente ajusta su clase al mundo cambiante empresarial, el estudiante capta eso y eso es lo que aplicará.

4. ¿Cree usted que los egresados de Maestría Dirección empresarial tienen la capacidad de tomar decisiones arriesgadas? Explique su respuesta.

- En algunos casos puede observarse en las propuestas de negocios iniciados en las tesis.
- Considero que sí, aunque pueden haber pocas excepciones que aún no se han enfrentado a esta situación o prefieren ser conservadores y consultar este tipo de decisiones con sus jefes inmediatos antes de arriesgarse.
- No; no están en capacidad de tomar decisiones; mucho menos decisiones arriesgadas. En realidad, ninguna universidad prepara a sus egresados para tomar decisiones; esto lo aprenderán después de algún tiempo. Asumamos que egresan con lineamientos y conocimientos teóricos para poder " aprender a tomar decisiones".

5. Considera que el egresado (a) de Maestría en Dirección Empresarial es un negociador (a).

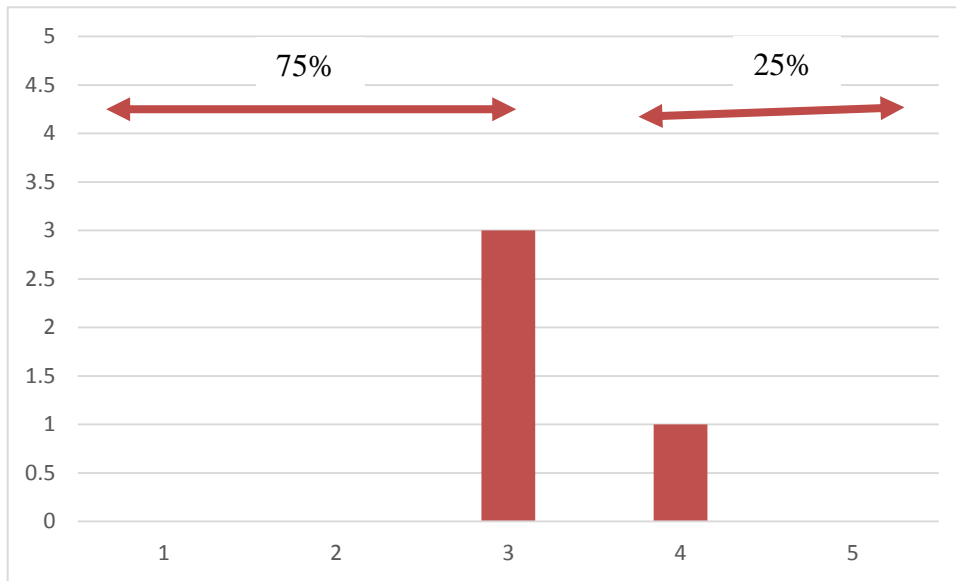


Figura 23- Nivel de Negociación

Explique su respuesta

- No tengo información al respecto
- Se presentan muestras de ello durante la misma clase, cuando proponen cambios en el sílabo o el desarrollo de la clase, además cuando comparten sus propias experiencias en relación a este tema.
- En algunas veces actúan como " negociadores"; otras veces no; el asunto es que para negociar; debe conocer el contexto; sus competencias y habilidades; etc."
- Término medio, no he llegado a conocer este tema a profundidad con ellos dentro de mi clase.

6. ¿Considera usted que los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial muestran empatía con su compañeros sin afectar los objetivos colectivos?

Explique su respuesta.

- Si, el trabajo en equipo lo fomenta.
- Si. He podido notar un sentido empatía y solidaridad, ya que por ejemplo existen algunos alumnos que tienen que viajar más de 3 horas para llegar a su clase del sábado en Tegucigalpa y regresarse a su casa, en ese sentido los demás comprenden si ellos deben de retirarse antes o no pueden quedarse para reunirse

en todo momento por su domicilio, así que los demás comprenden dicha situación y muestran admiración ante este gran esfuerzo de parte de sus compañeros.

- En general sí.
- Si lo hacen, ellos pelean como equipo y se involucran en apoyar a un compañero con problemas.

7. Como se desempeña el egresado de la Maestría en Dirección Empresarial cuando hace trabajo en grupo. Puede resaltar algunos comportamientos específicos

- Se desempeña bien pues es parte de su naturaleza de dirección, sin embargo también puede abusar y convertirse en carga para los demás.
- Muy bien. Muestran una buena disposición de trabajo en equipo y distribución de actividades, donde surge el liderazgo de algunos miembros, quienes conducen al resto en los objetivos por alcanzar. También en ciertos
- Es colaborador, Conserva el espíritu de competencia, Es respetuoso, Conserva el espíritu crítico.
- Son muy unidos, luchan por conseguir el objetivo.

8. ¿En su opinión cuales son las competencias que se esperan de un egresado de la Maestría en Dirección Empresarial?

- Liderazgo, adaptabilidad, análisis.
- 1. Pensamiento Crítico. 2. Pensamiento Analítico. 3. Negociación. 4. Trabajo en equipo. 5. Toma de decisiones. 6. Productividad y Calidad.
- 1. Innovación. 2. Liderazgo. 3. Visión de Mundo Global.
- Liderazgo, toma de decisiones, entre las más relevantes

9. ¿Cómo docente que cambios realizaría usted en el plan actual para el desarrollo de estas competencias?

- Uso de más tecnología y obligación en la investigación antes de la tesis final.

- Mayor evaluación de carácter individual, orientada no solo a proyectos empresariales sino de vinculación, que le permitan rescatar otro tipo de experiencias reales y aprender a tomar decisiones.
- Habría que ajustar algunas asignaturas; valoraría la experiencia docente pero acompañada de experiencia gerencial; no permitir que las clases sean una "repetición de los libros de texto"; el docente debe saber su asignatura; pero debe acompañar su ejercicio docente con la reflexión de su praxis persona.
- Ninguno, (opinión basada en mi clase) en mi clase desarrollamos la toma de decisiones en cada tema.

Tabla 13- Docentes Entrevistados

Docentes entrevistados	Clases que imparten
Dr. José T Mejía	Metodología de la Investigación y proyecto de graduación
Mrs. Marcelo Flores	Contabilidad gerencial
Mrs. Gerardo Lujano	Estadística en las organizaciones
Mrs. Mariel Rivera M	Gerencia de la cultura Organizacional

4.10.2 ANALISIS FODA DE LA ENTREVISTA DOCENTES

El análisis FODA que se presenta a continuación tiene como finalidad identificar los aspectos internos y externos de la opinión de los docentes y su apreciación sobre el desempeño de los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial.

Tabla 14- Análisis FODA Entrevista Docentes

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Los docentes reconocen que los maestrantes revelan las siguientes competencias como ser Liderazgo, trabajo en equipo, administración de personas, comunicación efectiva	También se reconocen otras competencias como ser: Pensamiento creativo, pensamiento crítico, competencias técnicas, las cuales se pueden fortalecer de igual forma los valores.	No se reconocen las siguientes competencias: Aceptación al cambio, toma de decisiones, negociación. Las cuales están definidas en el perfil del egresado	Que los egresados no desarrollen esta competencia durante el proceso de la maestría y no se logre cumplir con el perfil de egreso.
Los alumnos comprenden los efectos y beneficios de la aceptación al cambio, procurando mantener siempre una actitud positiva hacia esto.	El mundo cambiante permite a los docentes ofrecer mediante su experiencia adaptar la clase de tal forma que el estudiante capta y eso es lo que aplicará esto.	Algunos maestrantes muestran rechazo a los cambios en su entorno laboral.	El modelo rígido de la academia no favorezca el desarrollo de la competencia de la aceptación al cambio
Las propuestas de temas de tesis permiten tomar decisiones arriesgadas.	Los maestrantes tienen experiencia de toma de decisiones conservadoras, se debe motivar a que tomen decisiones arriesgadas.	Los maestrantes egresan con conocimientos teóricos para aprender a tomar decisiones.	Ninguna universidad prepara a sus egresados para tomar decisiones arriesgadas
En algunas ocasiones los egresados presentan experiencias de negociaciones realizadas, o solicitan cambios en la estructura de las clases.	Para que los egresados desarrollen la competencia de negociación deben conocer el contexto de la misma, conocer sus competencias y habilidades	Los docentes consideran que esta competencia está desarrollada en un nivel bajo	Que el mercado laboral siga demanda la competencia de negociación y los docentes no colaboren en el desarrollo de la misma cuando es parte del perfil de egreso.
Los egresados muestran empatía al trabajar en equipo luchando por un objetivo común.	Los egresados conservan ciertas características como ser: El espíritu de competencia, el respeto, el espíritu crítico	En algunas ocasiones pueden convertirse en una carga para los demás.	Cultura de adaptación a trabajar en equipo y no a liderar equipos a un objetivo específico.

4.1 RESULTADO DE LA HIPOSTESIS

La prueba de hipótesis es un procedimiento basado en la evidencia muestral y la teoría de probabilidad; se emplea para determinar si la hipótesis es una afirmación razonable, para comprobar nuestra hipótesis nula se aplicó la prueba Z de hipótesis para la proporción la cual es basada en el número de éxitos que se calcula de la proporción de la muestra, la cual debe tener una distribución normal, utilizando la gráfica de Gauss de una cola. (Levine, 2006)

A continuación la fórmula utilizada:

$$Z = \frac{p - \pi}{\sqrt{\pi \frac{(1-\pi)}{n}}} \quad Z = \frac{3/7 - 1}{\sqrt{.95 \frac{(1-.95)}{7}}} \quad z = -6.330 \quad (1)$$

$$\pi = 95\%$$

$$n=7$$

$$p = \frac{x}{n}, \quad p = \frac{3}{7}, \quad p = .4286$$

$$X=3$$



Como se puede observar en los resultados obtenidos -6.330 cae en zona de rechazo, por esta evidencia estadística no permite aceptar la hipótesis nula, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación con un nivel de significancia de 0.05.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Toda investigación debe resumir los resultados, una vez aceptada o rechazada la hipótesis, o alcanzado los objetivos generales y específicos planteados al inicio de la investigación. En la misma se deben agregar los elementos propios de la investigación; no agregar nuevos elementos. Esto no limita por lo cual puede plantearse nuevas ideas o propuestas según los hallazgos encontrados en la investigación realizada.

5.1 CONCLUSIONES

A continuación se proponen conclusiones que responden a los objetivos de la investigación:

- 1) Sobre la competencia de Liderazgo Estratégico: no existe una congruencia entre los datos obtenidos de los egresados y las observaciones de los empleadores. Ya que los egresados consideran que son capaces de tener una visión y ejecutarla en cambio los empleadores consideran que les hace falta una visión estratégica.
- 2) Sobre la competencia de Aceptación al Cambio existe una relación parcial en los datos obtenidos de los egresados y las observaciones de los empleadores. Ya que los egresados consideran que se adaptan con facilidad a los cambios, y detectan nuevas oportunidades incluyendo el uso de las TIC'S en cambio los empleadores consideran que aun cuando conocen las razones por las cuales se van aplicar los cambios, existe un margen mínimo de rechazo.
- 3) Sobre la competencia de toma de decisiones existe una concordancia en los datos obtenidos de los egresados y las observaciones de los empleadores. Ya que ambos consideran que pueden tomar decisiones contundentes bajo presión y asumen responsabilidades.
- 4) Sobre la competencia de negociación existe una congruencia en los datos obtenidos de los egresados y las observaciones de los empleadores. Ya que ambos consideran que esta competencia no fue desarrollada y demuestran debilidades al momento de manejar conflictos y tomar decisiones objetivas en sus puestos de trabajo.
- 5) Sobre la competencia de administración de persona existe una congruencia en los datos obtenidos de los egresados y las observaciones de los empleadores. Ya que

ambos reconocen que tienen debilidad para sentir empatía por sus compañeros y subalternos.

- 6) Sobre la competencia de comunicación efectiva existe una congruencia en los datos obtenidos de los egresados y las observaciones de los empleadores. Ya que ambos reconocen que tienen debilidades para darse a entender escuchando activamente a sus subalternos y compañeros de trabajo, manifestar sus ideas y dar conclusiones claras.
- 7) Sobre la competencia de trabajo en equipo no existe una congruencia en los datos obtenidos de los egresados y las observaciones de los empleadores. Ya que los egresados consideran que tienen desarrollada esta competencia y que la ponen en práctica en su ambiente laboral, en cambio los empleadores consideran que no existe una diferencia significativa en donde se reconozca estos rasgos.
- 8) Existe congruencia entre las competencias identificadas débiles por los egresados, empleadores y la opinión de los docentes, indicando que se debe realizar cambios en las clases y enfocarla a la investigación, proyectos de vinculación que permitan generar otras experiencias, desarrollar las clases con ejercicios prácticos acompañados de experiencias de los docentes y no solo a la teoría de los libros.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones sobre los hallazgos encontrados en la investigación:

- 1) Es recomendable fortalecer la teoría-práctica de la clase de estrategia empresarial sobre la visión estratégica, la importancia de mantener una perspectiva, dirigirla y aplicarla en el ámbito laboral.
- 2) Hacer énfasis en las clases de gerencia de la cultura organización de la importancia de los nuevos procesos y lo que se requiere para acoplarse y explorar las ventajas al formar parte activa del cambio.
- 3) Mantener en la clase de habilidades directivas el mismo nivel de pensamiento analítico y manejo de toma de decisiones bajo presión mostrando responsabilidad de las mismas e inteligencia emocional.
- 4) Fortalecer en la clase de estrategia empresariales la competencia de negociación, el perfil del negociador de éxito de hoy en día, las estrategias efectivas para mantener alianzas estratégicas, y crear ambientes propicios para los negocios.

- 5) Incluir en las clases de recursos humanos temas de buenas relaciones interpersonales, diplomacia interpersonal, ejercicios para construir relaciones humanas eficaces, actitud positiva, empatía y dinámica organizacional.
- 6) Es necesario desarrollar ejercicios y talleres de comunicación eficaz, lenguaje corporal, protocolo.
- 7) Fortalecer en los maestrantes el respeto, compromiso, lealtad, reconocimiento para desarrollar equipos de alto rendimiento y estos se destaquen en el campo laboral actual.
- 8) Realizar actividades que desarrollen las actitudes y valores que se mencionan en el plan de la carrera como ser: Ética profesional, espíritu emprendedor, orientación al logro, calidad y productividad en el desempeño profesional, entre otras con el apoyo de los docentes y Desarrollo Estudiantil de la universidad

CAPITULO VI APLICABILIDAD

En el presente capítulo se presenta el plan de acción a realizarse en Unitec para reformar el plan de estudio de la Maestría en Dirección empresarial, reforma que es sustentada con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas, a egresados y empleadores donde se muestran las congruencias e incongruencias de las competencias del perfil del egresado como conclusión y las recomendaciones por cada una de ellas.

Tabla 15- Tabla de Verificación

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Diagnóstico del perfil de egresados de la MDE de UNITEC-TGU en el 2014	“Evaluar • Liderazgo estratégico, • Aceptación al cambio • Toma de decisiones, • Administración de personal, • Negociación, • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo en el perfil de los egresados de MDE de UNITEC acorde a la demanda del Mercado Laboral Actual en Tegucigalpa, Honduras,2014.”	<ul style="list-style-type: none"> • Categorizar el nivel que consideran los egresados fueron desarrolladas las competencias del perfil del MDE. 	Congruencia Toma de decisiones, comunicación efectiva, negociación, administración de personas	Estrategia empresarial	Reforzar las competencias del perfil actual
		<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar la congruencia de las competencias del MDE del perfil del egresado en el desempeño laboral 	Congruencia Aceptación al cambio	Cultura Organizacional Recursos Humanos	Agregar nuevas competencias
		<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevas competencias que demanda el mercado laboral actual 	Trabajo en equipo, liderazgo estratégico.	Habilidades directivas	Mejorar plan de estudio actual
				No congruente	Talleres específicos

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Perfil del egresado de Master en Dirección Empresarial demandado por los empleadores

6.1.1. INTRODUCCIÓN

El currículo basado en las competencias en las universidades se ha venido desarrollando reconociendo la necesidad del mercado laboral es por esto que consideramos importante identificar las clases en las cuales se puede articular actividades tanto de apropiación teórica como de aplicación en torno a problemas, para poder facilitar el desarrollo de las competencias identificadas como débiles.

Sánchez, Lourdes (2012) presentó una reforma del plan de estudios de la Maestría en Dirección empresarial organizándola por módulos los cuales integran el aprendizaje y la evaluación, Los módulo son para mediar el aprendizaje de los estudiantes, sino que también establece pautas de acción y mejoramiento para los docentes que imparten el módulo.

La siguiente propuesta tiene como objetivo dar un aporte que sea de utilidad a la Universidad Tecnológica Centroamericana a la reforma del plan de estudio de la carrera. El plan vigente fue elaborado en el 2006 y por el momento no ha tenido ningún cambio por lo cual para la elaboración de la siguiente propuesta se entrevistó a la Dra. Martha Zepeda Directora de currículo y acreditación con el fin de identificar las necesidades que se tienen de información para la reforma del perfil del egresado de la maestría partiendo de los datos obtenidos con los instrumentos y técnicas como ser la encuesta a los egresados y entrevista a empleadores.

6.3. PROPUESTA DEL PERFIL DEL EGRESADO DEL MDE DEMANDADO POR LOS EMPLEADORES

Como resultado obtenido en la presente investigación se elabora una propuesta del perfil de egresado de Master en Dirección Empresarial agregando las competencias demandadas por el mercado laboral

6.3.1. NUEVAS COMPETENCIAS DEMANDAS POR EL MERCADO LABORAL

Orientación a resultados

Dirección y desarrollo de equipos multidisciplinarios

Promovedor del cambio organizacional

Enfoque a la calidad

Perseverancia

Autocontrol

Empowerment

Capacidad de planeación y organización

6.3.2. COMPARACION ENTRE EL PERFIL PROPUESTO POR LOS EMPLEADORES Y EL PERFIL DE EGRESO DE UNITEC

Los empleadores sugieren nuevas competencias pero reforzar y mantener las del plan actual dado que en varias de ellas existen debilidades.

Tabla 16-Perfil Propuesto

Perfil de egreso plan de UNITEC vigente	Perfil de egreso propuesto por empleadores
Liderazgo Estratégico	Liderazgo Estratégico
Aceptación al cambio	Aceptación al cambio
Comunicación efectiva	Comunicación efectiva
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Administración de personas	Administración de personas
Negociación	Negociación
Toma de decisiones	Toma de decisiones
	Orientación a resultados
	Dirección y desarrollo de equipos multidisciplinarios
	Promovedor del cambio organizacional
	Enfoque a la calidad
	Perseverancia
	Autocontrol
	Empowerment
	Capacidad de planeación y organización

6.3.3. MEJORA EN EL PLAN ACTUAL

Elaborar un instrumento de medición para determinar el nivel de desarrollo de las competencias básicas para ingresar a la Maestría en Dirección empresarial y definir el perfil de ingreso.

Elaborar un instrumento de medición para determinar el nivel de desarrollo de las competencias adquiridas según el perfil del egresado a los maestrantes que hayan cursado todas las clases según plan de estudio.

Modificar el silabo sintético de las clases asignando una ponderación de 30% a teoría y 70% práctica, cambiando el actual concepto de clase magistral a clase con talleres, casos de campo aplicando conocimientos, investigaciones.

Desarrollar en los maestrantes destrezas básicas de comunicación interpersonal en todas las clases a cursar durante la maestría, formando un eje transversal de conocimientos adquiridos.

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Todo cronograma da una secuencia detallada de las actividades a realizar para alcanzar los resultados deseados, en él se presentan las tareas a realizar y los meses que se necesitan para desarrollarla, estas se colocan de forma cronológica, permitiendo identificar cuando inicia y cuando termina una actividad, es por ello que se presenta el siguiente cronograma identificando las actividades a desarrollar en tiempo y forma para reformar el plan de estudio basado en competencias de Unitec.

Tabla 17- Cronograma

Tareas	Mes																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Estudio de inteligencia de mercado	■	■	■																						
Decisión del consejo académico de UNITEC a reformar				■																					
Elaboración de Estudio de Mercado					■	■	■																		
Estudio didáctico facultad y desarrollo curricular								■	■	■															
Actualización del plan de estudio curricular											■	■	■	■											
Selección de los Docentes															■	■									
Aprobación del Ingreso a la DES de la carrera a reformar																		■	■	■	■	■	■		

6.5 PRESUPUESTO

Como todo presupuesto su finalidad es determinar la cantidad que se estima será necesaria para realizar ciertos cambios, en este caso la reforma del plan de estudio de la Maestría en Dirección Empresarial, se consideró los gastos tangibles de aportes monetarios, ya que los aportes no monetarios como ser uso de equipo, infraestructura, personal involucrado en las reformas son propios de la institución dedicados a realizar dichas reformas, y las horas de trabajo se plantean en el cronograma.

Tabla 18- Presupuesto

Descripción	Gastos	Cantidad
Estudio de inteligencia de mercado	Papelería	L. 2,000.00
Decisión del consejo académico de UNITEC a reformar	Otros	L. 500.00
Elaboración de Estudio de Mercado	Papelería	L. 2,000.00
Estudio didáctico facultad y desarrollo curricular	Papelería	L. 5,000.00
Actualización del plan de estudio curricular	Pago Consultoría	L. 19,000.00
Selección de los Docentes	Papelería	L. 15,000.00
Aprobación del Ingreso a la DES de la carrera a reformar	Pago a la DES	L. 30,000.00
Total		L. 48,500.00

CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFIA

- Alpizar Muni, J. L. (2009). *¿Profesionales competitivos o competentes? III Estrategias curriculares*. *Pedagogía Universitaria* Vol. 14, No. 3, 2009. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10458236>
- Bartak, P. J. (2009). *La negociación efectiva*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10311136>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación* (2.^a ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Caldero Hernandez, J. F., & Carrasco, J. B. (2000). *Aprendo a investigar en Educación* (1.^a ed.). España: RIALP. Recuperado a partir de <http://www.casadellibro.com/libro-aprendo-a-investigar-en-educacion/9788432133183/731930>
- Centro de gestión de la calidad y el cambio. (2014). *Seguimiento de egresados universitarios (Proflex)*. Recuperado 17 de mayo de 2014, a partir de <http://www.seguimientoegresados.com/objetivos/nuestro-objetivo.html>
- Honduras en Cifras 2010-2012 . (2012). Recuperado a partir de http://www.bch.hn/download/honduras_en_cifras/hencifras2010_2012.pdf
- Dieterich, H. (1996). *Nueva guía para la investigación científica*. Editorial Planeta Mexicana. Recuperado a partir de <http://www.foroswebgratis.com/fotos/0/4/5/8/6/532903NUEVA%20GUIA%20P ARA%20LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA..doc>
- Dirección Académica. (2006). *Plan de estudio del Programa de Posgrado de Dirección Empresarial en el grado de maestría Código M-09*. Tegucigalpa: Unitec.

Dirección de personas: un timón en la tormenta (2a. ed.). (2010). España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10390307>

Dominguez Lavado, J. L. (2003). La formación para el Cambio: Modelo Autogestión de la calidad total. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 1991, Vol. 7 (20) 18 páginas. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10042045>

El uso de la encuesta en las ciencias sociales. (2013). España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10862988>

ENAE | Escuela de Negocios Internacional. (2011). Recuperado 7 de junio de 2014, a partir de <http://www.enaes.es/>

Facultad de Postgrado. (2014). *Base de Datos Egresados*. Tegucigalpa.

Fernández, J. A. (2004). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10063191>

Ferrara, J. L. (2002). *Centros de Gestión Empresarial*. Recuperado 2 de mayo de 2014, a partir de

<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/3588?>

Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10526753>

García, M. L. C., Coronel, Y. M., & Subero, M. E. D. F. (2012). Competencias Gerenciales En Organizaciones Empresariales Y En Organizaciones

- Emergentes/Managerial Competences in Business Organizations and Emerging Organizations. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 7, pp. 1060-1064). Hilo, United States: Institute for Business & Finance Research. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1326256813/abstract/488EC2A078EB4DEDPQ/1?accountid=35325>
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10.^a ed.). Mexico City, Mexico: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8749#>
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10467058>
- Hampton, D. R. (2010). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10433847>
- Hawes, G., & Corvalán, O. (2005). Construcción de un perfil profesional. *Universidad de Talca. Chile[versión digital]* Tomado de <http://www.dqm.usach.cl/doc/bloques/Edu%20y%20Doc/ConstruccionPerfilProfesional.pdf>. Recuperado a partir de http://www.iide.cl/medios/iide/publicaciones/revistas/Construccion_de_un_Perfil_Profesional.pdf
- Hernandez, S. J. (2011a). *Fundamentos de gestión empresarial*, (1.^a ed.), Pearson Educación, México.
- Hernandez, S. J. (2011b). *Fundamentos de gestión empresarial* (1.^a ed.).
- Hernandez Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). Pearson Educación, México.

- Lerner, J. J. (2011). *Introducción a la administración y organización de empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10450186>
- Levine, L. (2006). *Estadística para la administración* (4.ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de unitec.libri.mx/libro.php?librold=345#
- Llanes Belett, R. (2009). Tomar decisiones es la esencia del trabajo del directivo moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10327936>
- Llanio Martínez, G. (2008). *El currículo por competencias: un tema a debate*. *Pedagogía Universitaria* V 13, N. 3, 2008. Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10249704>
- Maldonado García, M. Á. (2010). *Currículo con enfoque de competencias*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10514984>
- Marketing Publishing. (2007). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10184608>
- Mochón Morcillo, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa*. España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10498551>
- Munch, L. (2010a). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. (1.ª ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?librold=633#>

- Munch, L. (2010b). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. (1.ª ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=633#>
- Robbins, S. P. (2011b). *Administración* (10.ª ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P. (2011b). *Administración* (10.ª ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Rodríguez Estrada, M., Campo, L. M. del, & Del Río, M. de. (2010). *La entrevista productiva y creativa*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10433895>
- Rubio Domínguez, P. (2006a). *Introducción a la gestión empresarial*. España: B - EUMED. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10565708>
- Rubio Domínguez, P. (2006b). *Introducción a la gestión empresarial*. España: B - EUMED. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10565708>
- Ruiz, M. (2010). *¿Para qué sirve un líder?: lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10390311>
- Sánchez de Amorago y Gómez-Acebo, V. (2013). *Manual organización y gestión de equipos*. España: Editorial CEP, S.L. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10820436>
- Tecnológico de Monterrey. (2014). Recuperado 7 de junio de 2014, a partir de http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=
- UNITEC | La Universidad Global de Honduras. (2014). Recuperado 20 de mayo de 2014, a partir de <http://www.unitec.edu/academicos/carreras-postgrado/>

Universidad Abierta Interamericana - UAI. (2014). Recuperado 7 de junio de 2014, a partir de <http://www.uai.edu.ar/>

Universidad Católica de Honduras. (2014). Recuperado 22 de junio de 2014, a partir de <http://www.unicah.edu/>

Universidad de Valencia. (2014). Recuperado 7 de junio de 2014, a partir de <http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/estudios-postgrado/masteres-oficiales/novedades-1285846663404.html>

Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (2014). Recuperado 22 de junio de 2014, a partir de <https://www.unah.edu.hn/>

Universidad Tecnológica de Honduras. (2014). Recuperado 22 de junio de 2014, a partir de <http://www.uth.hn/>

Valdez, S. (2013). Identifique las oportunidades laborales. *El heraldo.hn.* Honduras. Recuperado a partir de <http://www.elheraldo.hn/otrassecciones/nuestrossuplementos/628627-373/identifique-las-oportunidades-laborales>

Zapatero Álvarez, A. I. (2013). *Manual operaciones básicas de comunicación.* España: Editorial CEP, S.L. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10820377>

Zayas Agüero, P. M., & Cabrera Ferreiro, N. (2006). *Liderazgo Empresarial.* Cuba: B - Universidad De Holguín «Oscar Lucero Moya». Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10565807>

CAPÍTULO VIII ANEXOS

ENCUESTA

Liderazgo Estratégico

(Confianza y compromiso)

1) Se considera usted una persona con la habilidad de mantener una visión, ejecutarla y transmitirla claramente? *
A nivel propio

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

Nivel necesario en el trabajo actual

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

*
Contribución de la carrera

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

2. Cuando delega brinda instrucciones claras con fechas de entrega *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

3. Fomenta la creatividad y la iniciativa *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

Aceptación al Cambio,
(Asimilación tecnológica , la formación y el entrenamiento)

4. Capacidad para detectar nuevas oportunidades *
A nivel propio

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

*
Nivel necesario en el trabajo actual

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

*
Contribución de la carrera

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alta

5) capacidad para utilizar herramientas tecnológicas *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

6) Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

Toma de decisiones

(Capacidad, riesgo y presión)

7. Pensamiento analítico *

A nivel propio

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Nivel necesario en mi trabajo actual

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Contribución de la carrera

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

8. ¿Puedo tomar medidas contundentes a la hora de tomar decisiones? *

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

9. Capacidad para trabajar bajo presión *

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

Negociación

(Resolución de conflictos, imparcialidad)

10. Capacidad para negociar de manera eficaz *

A nivel propio

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Nivel necesario en mi trabajo actual

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Contribución de la carrera

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

11. Resuelve conflictos con equidad, pronunciándose a favor de unos y otros según su criterio personal, y mostrando un criterio uniforme *

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

12. Busca el consenso y la discusión objetiva *

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

Administración de personas

(Empatía y orientado a objetivos específicos)

13. Capacidad para movilizar las capacidades de otros *

A nivel propio

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Nivel necesario en mi trabajo actual

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Contribución de la carrera

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

14. Entiende los objetivos personales y profesionales de sus subalternos *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

15. Promueve una actitud positiva y un ambiente armonioso *

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

Comunicación Efectiva

(Claro y conciso)

16. Capacidad para hacerse entender *

A nivel propio

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

A nivel necesario en mi trabajo actual

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Contribución de la carrera

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

17. Se expresa de forma clara, concisa y directa llegas a conclusiones cuando llegas a reuniones y orientas a tu equipo *

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

18. Escucha activamente, brinda orientación a su equipo *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

Trabajo en equipo

(Reconocimiento y metas específicas)

19. Capacidad para trabajar en equipo *

A nivel propio

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Nivel necesario en mi trabajo actual

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

*

Contribución de la carrera

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

20. Comparte información de forma voluntaria con sus colaboradores *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

21. Comparte el reconocimiento de superiores con los colaboradores que ha contribuido a cada resultado *

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

22. Define tareas y plazos y los asignas correctamente a cada colaborador *

1 2 3 4 5

Muy baja Muy alta

Reconocimiento de competencias

23. Indique los cuatro puntos que considera "Fuertes" y tres que considera "puntos débiles" en tu carrera *

	Competencias fuertes	Competencias debiles
Liderazgo estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceptación al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración de personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Datos demográficos

24. Género *

- Femenino
 Masculino

25. Edad *

- 21-25
 26-31
 32 - 36
 37 - en adelante

ENTREVISTA EMPLEADORES

1. Que competencia gerenciales reconoce usted en los egresados de Maestría en Dirección Empresarial? Explique su respuesta. *

2. Considera usted que los egresados tienen la habilidad de mantener una visión, ejecutarla y transmitirla claramente? *

3. Considera usted que los egresados se adaptan con agilidad y destreza a los cambios organizacionales? *

Explique su respuesta

4. Cree usted que los egresados de Maestría Dirección empresarial tienen la capacidad de tomar decisiones arriesgadas? Explique su respuesta. *

5. Considera que el egresado (a) de Maestría en Dirección Empresarial es un negociador (a) *

1 2 3 4 5

Muy Malo (a) Muy Bueno (a)

Explique su respuesta *

6. Considera usted que los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial muestran empatía con su compañeros sin omitir los objetivos organizacionales? Explique su respuesta *

7. Como se desempeña el egresado de la Maestría en Dirección Empresarial cuando hace trabajo en grupo. Puede resaltar algunos comportamientos específicos *

8. En su opinión cuales son las competencias que se esperan de un egresado de la Maestría en Dirección Empresarial? *

9. Cuando usted busca hacer una contratación para un puesto a nivel de jefatura o superior que competencias considera importantes? *

Observaciones Adicionales

Nombre *

Edad *

Cargo que se desempeña *

ENTREVISTA DOCENTES

*Obligatorio

1. Que competencias gerenciales reconoce usted en los estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial? Explique su respuesta. *

2. Considera usted que los egresados tienen la habilidad de mantener una visión, ejecutarla y transmitirla claramente? *

3. Considera usted que los egresados se adaptan con agilidad y destreza a los cambios organizacionales? *

Explique su respuesta

4. Cree usted que los egresados de Maestría Dirección empresarial tienen la capacidad de tomar decisiones arriesgadas? Explique su respuesta. *

5. Considera que el egresado (a) de Maestría en Dirección Empresarial es un negociador (a) *

1 2 3 4 5

Muy Malo (a) Muy Bueno (a)

Explique su respuesta *

6. Considera usted que los egresados de la Maestría en Dirección Empresarial muestran empatía con su compañeros sin afectar los objetivos colectivos? Explique su respuesta *

7. Como se desempeña el egresado de la Maestría en Dirección Empresarial cuando hace trabajo en grupo. Puede resaltar algunos comportamientos específicos *

8. En su opinión cuales son las competencias que se esperan de un egresado de la Maestría en Dirección Empresarial? *

9. ¿Comó docente que cambios realizaria usted en el plan actual para el desarrollo de estas competencias?

Nombre *

Clase o clases que imparte en la facultad de posgrado *

