



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL DE UNITEC**

**SUSTENTADO POR:**

**DANIEL ANTONIO REYES AYALA**

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

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTINEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVE REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO DE JESÚS SERMEÑO LIMA**

**DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL DE UNITEC  
TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**CARLA CARDONA**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**MARIO GALLO SANDOVAL**

**BERLIN CACERES**

**ALBERTINA NAVARRO**



## **DE POSTGRADO**

# **DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE UNITEC**

**DANIEL ANTONIO REYES AYALA**

### **Resumen**

UNITEC tiene un compromiso con sus alumnos de pregrado y postgrado, brindarles educación de calidad para ser reconocida como la mejor Universidad a nivel nacional y competir a nivel internacional formando profesionales íntegros, competentes y emprendedores. El objetivo de la presente investigación es contribuir con este compromiso y esta visión que UNITEC tiene, actualizando el pensum de la maestría en Dirección Empresarial, adaptándolo a los cambios que han surgido en la última década y potenciando las habilidades, conocimientos y valores que los egresados de postgrado deben poseer. Los resultados se presentan divididos por estratos de integrantes claves que se ven involucrados en el día de día de la realidad de la Universidad, analizando los razonamientos y el análisis de cada uno de ellos a la situación planteada y proponiendo las mejores soluciones posibles al problema de investigación.

**Palabras Claves: Competencias, Dirección Empresarial, Pensum, Perfil**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE UNITEC**

**DANIEL ANTONIO REYES AYALA**

### **Abstract**

UNITEC has a commitment to its undergraduate and graduate students, provide them quality education to be recognized as the best university nationally and compete internationally forming professionals with integrity, competent and entrepreneurs. The aim of this research is to contribute to this commitment and vision that UNITEC has, updating the curriculum of the Master in Business Management, adapting to the changes that have emerged in the last decade and enhancing the skills, knowledge and values that professionals should possess. The results are presented divided by strata of key members who are involved in the day to day reality of the University, analyzing reasoning and analysis of each to the question and proposing situation the best possible solutions to the problem of investigation.

**Keywords: Business Management, Competencies, Curriculum, Profile**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda mi familia que siempre me ha apoyado, a mis amigos, mis compañeros de estudio, los docentes que me han forjado y enseñado tanto, autoridades universitarias, a mis colegas de trabajo, y a todos los que de una u otra forma han sido parte de esta experiencia de vida que me ha enriquecido enormemente.

**DANIEL ANTONIO REYES AYALA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a todas las personas involucradas que me han ayudado a poder realizar esta tarea.

Al Doctor Carlos Zelaya

A mi asesora Carla Cardona

A mis compañeros que tuve durante toda la maestría

A los docentes que se esforzaron durante cada clase para transmitir conocimientos

A las personas que aceptaron las entrevistas realizadas y las empresas para quien laboran

A todos y cada una de las personas que contribuyeron a la realización del presente estudio.

**DANIEL ANTONIO REYES AYALA**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	7
2.1.1.1 SITUACIÓN ECONÓMICA.....	8
2.1.1.2. EMPLEO Y DESEMPLEO.....	12
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	13
2.1.2.1. BENCHMARKING CON UNIVERSIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES .....	13
2.1.2.2. UNITEC.....	22
2.1.2.3. MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC.....	23
2.1.2.4 PERFIL PROFESIONAL DE LOS GRADUADOS DE UNITEC.....	28
2.1.2.5 PERFIL PROFESIONAL DE LOS GRADUADOS EN MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE UNITEC .....	28

2.1.2.6 CUADRO COMPARATIVO DE ASIGNATURAS (O SIMILITUDES DE ASIGNATURAS) EN COMÚN ENTRE DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN UNITEC Y UNIVERSIDADES ANALIZADAS. ....	29
2.1.2.7 CUADRO COMPARATIVO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN COMÚN ENTRE DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN UNITEC Y UNIVERSIDADES ANALIZADAS.....	31
2.1.2.8 CUADRO CON ASIGNATURAS QUE LAS UNIVERSIDADES ANALIZADAS OFRECEN Y UNITEC NO. ....	32
2.1.2.9 CUADRO CON COMPETENCIAS QUE LAS UNIVERSIDADES ANALIZADAS OFRECEN Y UNITEC NO .....	32
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	33
2.2.1 HABILIDADES GERENCIALES.....	33
2.2.2 PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	37
2.2.3 LIDERAZGO .....	40
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	47
2.4 INSTRUMENTOS Y TECNICAS UTILIZADOS .....	51
2.5 MARCO JURÍDICO .....	51
2.5.1 LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR .....	54
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>61</b>
3.1. DIAGRAMA CONCEPTUAL DE VARIABLES ANALIZADAS .....	61
3.1.2 HIPÓTESIS.....	62
3.1.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.1.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
3.1.5 DIAGRAMA DE SECUENCIA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.1.6 POBLACIÓN .....	65
3.1.6.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	65

3.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADAS .....	66
3.3. PROCEDIMIENTO .....	66
3.4 LIMITANTES .....	67
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>69</b>
4.1 ALUMNOS POR EGRESAR:.....	69
4.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE ALUMNOS POR EGRESAR:.....	69
4.1.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ALUMNOS POR EGRESAR:.....	72
4.2 ALUMNOS DE LA CLASE DE PROYECTO DE GRADUACIÓN.....	87
4.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA CLASE DE PROYECTO DE GRADUACIÓN:.....	87
4.2.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO GRUPO FOCO .....	94
4.3 EGRESADOS.....	94
4.3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE EGRESADOS:.....	94
4.3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE EGRESADOS: .....	97
4.4 EMPLEADORES: .....	111
4.4.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE EMPLEADORES: .....	111
4.5.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE EMPLEADORES:.....	114
4.5.3 COMPROBACION DE HIPOTESIS .....	114
4.6 PROPUESTA DE MEJORA.....	115
4.6.1 INDICE .....	115
4.6.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	115
4.6.3 INTRODUCCIÓN .....	115
4.6.4 PROPUESTA DE REFORMA DEL PENSÚM ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	116
4.6.5 PRESUPUESTO.....	117
4.6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	118

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....119**  
5.1 CONCLUSIONES..... 119  
5.2 RECOMENDACIONES..... 120  
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 122  
ANEXOS..... 125

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Egresados de la maestría en Dirección Empresarial por año _____	3
Tabla 2. Demografía y Vivienda _____	8
Tabla 3. Producto e ingreso per cápita en Lempiras corrientes Banco Central de Honduras/ Sub Gerencia de Estudios Económicos _____	9
Tabla 4. Índice de precios al consumidor _____	10
Tabla 5. Salario mínimo promedio mensual e inflación _____	11
Tabla 6. Cuadro comparativo de asignaturas _____	30
Tabla 7. Cuadro comparativo de competencias y habilidades _____	31
Tabla 8. Cuadro con asignaturas _____	32
Tabla 9. Cuadro de competencias de algunas universidades. _____	32
Tabla 10. Habilidades de los directivos eficaces _____	35
Tabla 11. Indicadores de poder externo _____	36
Tabla 12. Etapas del desarrollo de equipos _____	44
Tabla 13. Atributos del carácter _____	47
Tabla 14. Enfoques de la investigación _____	63
Tabla 15. Año de egreso de la maestría _____	98
Tabla 16. Cargos y funciones _____	100
Tabla 17. Asignaturas y propuestas _____	101
Tabla 18. Varias asignaturas de las maestrías _____	102
Tabla 19. Escala y valor de competencias _____	108
Tabla 20. Competencias que se pretenden alcanzar en las maestrías _____	109
Tabla 21. Información de empleadores entrevistados _____	110
Tabla 22. Conocimientos Habilidades y valores de un profesional de M.D.E. _____	114
Tabla 23. Presupuesto _____	117
Tabla 24. Cronograma _____	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Radiografía del mercado Laboral y desempleo _____	12
Figura 2. Logo de UNICAH _____	14
Figura 3. Logo de UPNFM _____	15
Figura 4. Logo de INCAE _____	17
Figura 5. Logo de Tecnológico de Monterrey _____	19
Figura 6. Logo de la UPC _____	21
Figura 7. Productos y servicios de calidad _____	42
Figura 8. Diagrama de variables _____	61
Figura 9. Diagrama de secuencia lógica de la investigación. _____	64
Figura 10. Clase metodología de la investigación _____	72
Figura 11. Clase de estadística en las organizaciones _____	73
Figura 12. Clase de teoría económica _____	73
Figura 13. Clase de desarrollo de habilidades directivas. _____	74
Figura 14. Clase de contabilidad gerencial. _____	74
Figura 15. Clase de dirección financiera. _____	75
Figura 16. Clase de gerencia de la cultura organizacional. _____	75
Figura 17. Clase de dirección de la mercadotecnia. _____	76
Figura 18. Clase de dirección de sistemas humanos. _____	76
Figura 19. Clase de dirección de la tecnología y las organizaciones. _____	77
Figura 20. Tópico avanzado en gerencia I _____	77
Figura 21. Tópico avanzado en gerencia II _____	78
Figura 22. Tópico avanzado de gerencia III _____	78
Figura 23. Tópico avanzado en gerencia IV _____	79
Figura 24. Clase de sistemas de gestión de información. _____	79
Figura 25. Clase de estrategias empresariales. _____	80
Figura 26. Observación e investigación dentro de la maestría. _____	80
Figura 27. Capacidad de innovación y uso de instrumentos y recursos informáticos dentro de la maestría. _____	81

Figura 28. Capacidad de mejorar sus competencias funcionales en su trabajo diario dentro de la maestría. _____	81
Figura 29. Habilidades directivas y de delegación dentro de la maestría. _____	82
Figura 30. Habilidades de planeación a corto, mediano y largo plazo dentro de la maestría. _____	82
Figura 31. Capacidad de análisis dentro de la maestría. _____	83
Figura 32. Capacidad de diseñar propuestas de innovación dentro de la maestría. ____	83
Figura 33. Capacidad de crítica y autocrítica dentro de la maestría. _____	84
Figura 34. Capacidad para trabajar bajo presión dentro de la maestría. _____	84
Figura 35. Habilidades gerenciales dentro de la maestría. _____	85
Figura 36. Capacidad para organizar y planificar trabajos. _____	85
Figura 37. Capacidad de trabajar en equipo dentro de la maestría. _____	86
Figura 38. Habilidad para la expresión oral y escrita dentro de la carrera. _____	86
Figura 39. Capacidad de comunicación y liderazgo dentro de la carrera. _____	87
Figura 40. Experiencia de cursar su maestría en UNITEC _____	88
Figura 41. Recomendaría la universidad a sus amigos y parientes _____	89
Figura 42. Orgulloso o arrepentido del tiempo y los recursos invertidos en su maestría	89
Figura 43. Pensum de la maestría de Dirección Empresarial _____	90
Figura 44. Razones para elegir la orientación de la maestría _____	90
Figura 45. Orientaciones de maestrías y cuáles no. _____	91
Figura 46. Cambios en el pensum _____	91
Figura 47. Opinión acerca de los docentes de maestría en Dirección Empresarial ____	92
Figura 48. Hacer más hincapié en algunos ítems que no se les da tanto valor _____	92
Figura 49. Metodología de enseñanza _____	93
Figura 50. Fortalezas de la maestría _____	93
Figura 51. Debilidades de la maestría _____	94
Figura 52. Trabajo actual. _____	98
Figura 53. Institución donde labora el egresado. _____	99
Figura 54. Sector o rubro en donde labora el egresado. _____	99
Figura 55. Expectativas por las cuales ingreso al programa de Dirección Empresarial. _____	107

Figura 56. La formación adquirida es útil en el desempeño de su trabajo actual. ____	108
Figura 57. Cargos que podrían ocupar los profesionales de M.D.E. _____	112
Figura 58. Funciones a realizar por profesionales de M. D.E. _____	112
Figura 59. Fortaleza de los egresados de M.D.E. _____	113
Figura 60. Debilidades en la formación profesional _____	113

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

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente estudio presenta una propuesta de reforma del Pensum académico de la maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, con el fin de fortalecer las competencias que debe poseer un graduado al momento de encontrarse en el mercado laboral actual.

Se realizó una investigación cuantitativa y una cualitativa con los sectores involucrados, alumnos por graduarse de la maestría, maestros y empleadores, para conocer sus puntos de vista sobre la temática, analizar los resultados y presentar una propuesta que satisfaga y sea congruente con el sentir y pensar de las personas a las cuales se enfocó la presente investigación.

UNITEC en cumplimiento con lo que establece el artículo 84 de los requerimientos fundamentales para el análisis de solicitud de reforma a los planes de estudio que establece La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, en donde afirma que la vigencia de los planes de estudio no pueden exceder más de diez años, busca una nueva propuesta para la maestría de Dirección Empresarial, adaptándose a los cambios metodológicos y tecnológicos del entorno y siendo pionera en la materia a nivel nacional e internacional.

A continuación se presentan las metodologías de investigación utilizadas, los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, y la propuesta que UNITEC puede utilizar para determinar cuáles son las competencias necesarias de un egresado de la maestría en Dirección Empresarial, cuáles son las expectativas de los estudiantes por graduar y cuáles son las fortalezas que los catedráticos buscan explotar en sus alumnos para que estos puedan desenvolverse de la mejor manera en las oportunidades de trabajo que se les puedan presentar.

## 1.2 ANTECEDENTES

La maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, se aprobó por la Dirección de Educación Superior de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mediante su libro de registro de aprobación de carreras y planes de estudio con número de registro RP®-179-04-07 y numero de acuerdo de aprobación de la carrera y plan de estudio del consejo de educación superior 1757-200-06, con fecha dieciocho de diciembre del año dos mil seis (Dirección de Educación Superior. UNAH, 2007).

Han pasado diez años desde que se aprobó el plan de estudios vigente de la maestría en estudio, por lo que es momento de realizar una actualización del mismo.

Con la aprobación de este pensum en 2006, la maestría se enfocó en 6 diferentes orientaciones:

- Gerencia de recursos humanos
- Gerencia en finanzas
- Gerencia en mercadotecnia
- Gerencia hospitalaria
- Gerencia en gestión logística
- Gerencia en competencias directivas

Muchas de estas orientaciones no tienen mercado, los alumnos no se matriculan y han tenido que inclusive cerrar, por lo que se precisa ya sea fusionar o retirar algunas de ellas, eso se sabrá con el resultado de la investigación.

UNITEC, se ha mantenido como la Universidad con el mayor número de alumnos matriculados y egresados en la modalidad de maestría en el país, por lo que necesita estar en constante actualización, la maestría de Dirección Empresarial no es la excepción, sin embargo, han surgido varias nuevas Universidades que quieren competir de igual a igual por lo que es primordial avanzar en el desarrollo educativo dentro de UNITEC.

**Tabla 1. Egresados de la maestría en Dirección Empresarial por año**

AÑO	EGRESADOS
2008	128
2009	147
2010	189
2011	207
2012	201
2013	225
TOTAL	1097

Fuente: (UNITEC, 2014)

Históricamente UNITEC ha ido incrementando el número de egresados año con año, gracias a la calidad de su educación, y para mantener esta tendencia es necesario actualizar el pensum académico.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Autoridades de La Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, han manifestado que se carece de un plan de estudio actualizado para la maestría en Dirección Empresarial, que represente las nuevas competencias que las empresas en el mercado laboral de Honduras a partir de 2016 esperan de un graduado a nivel de postgrado.

UNITEC busca reducir las diferencias entre la teoría impartida durante las clases y la práctica que buscan las empresas para sus colaboradores reestructurando su pensum, para contrarrestar esta situación y obtener un porcentaje de colocación laboral alto.

#### **1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿El pensum actual de la maestría de Dirección Empresarial está acorde a las nuevas tecnologías y metodologías educativas de su área de estudio o está desfasado en su estructura y cumple con los

requisitos exigidos por el mercado laboral para la contratación de sus egresados en las principales empresas e industrias nacionales?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué competencias del graduado de postgrado en Dirección Empresarial son necesarias para integrarse con éxito al mercado laboral actual?

¿Cuáles son las debilidades más comunes que presentan los graduados de postgrado en Dirección Empresarial en sus respectivos trabajos?

¿Cuáles son los campos de trabajo principales para un graduado de postgrado en Dirección Empresarial?

¿Cuáles orientaciones de la carrera podrían fusionarse o removerse por completo?

¿Qué asignaturas hacen falta y cuales están de más en el pensum para hacerlo más competitivo en relación al mercado laboral?

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del postgrado de la maestría en Dirección Empresarial impartida por UNITEC?

¿Considera alto el nivel académico de la maestría en Dirección Empresarial?

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del postgrado de la maestría en Dirección Empresarial impartida por UNITEC?

¿Qué ventaja competitiva representa ser graduado de UNITEC en el mercado laboral con respecto a las demás universidades nacionales?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a la actualización del pensum de la maestría en Dirección Empresarial en UNITEC, mediante la propuesta de reforma de la malla curricular, conforme a los requerimientos de la Dirección de Estudios Superiores, para lograr graduados más competitivos en el mercado laboral nacional e internacional.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1) Contribuir a la actualización del pensum a través de una propuesta de reforma
- 2) Analizar los resultados de la investigación realizada a empleadores, egresados, docentes y alumnos por graduarse para conocer sus razonamientos sobre el pensum académico.
- 3) Determinar cuáles son las competencias necesarias de un egresado de la maestría de Dirección Empresarial en UNITEC.
- 4) Definir cuáles son los requerimientos que el mercado laboral espera de un egresado de la maestría de Dirección Empresarial en UNITEC.
- 5) Analizar experiencias afines de Universidades similares en cuanto a Pensum y competencias que ellos ofrecen con relación a lo que ofrece UNITEC.
- 6) Proponer reforma de la malla curricular conforme a los requerimientos de la Dirección de Educación Superior.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El plan de estudios deberá revisarse periódicamente al tenor de los cambios científicos y tecnológicos. Su vigencia no podrá exceder un periodo de diez años (Dirección Académica UNAH, 2009, art. 84).

La última reforma al plan de estudios de la maestría en Dirección Empresarial y el que está vigente actualmente se realizó en el año 2006, por lo que las autoridades de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, se ven en la necesidad de realizar una reestructuración al mismo, adaptándose a los cambios que han surgido en la última década y fortaleciéndolo para incrementar las competencias de los graduados y elevar su perfil profesional dentro del mercado laboral nacional.

UNITEC, como la Universidad líder en Honduras, debe de estar en constante evolución, por lo que la importancia de mantenerse vigente en el mercado educativo a través del desarrollo no solamente físico sino intelectual, le será de gran utilidad para mantener el estatus que la Universidad actualmente posee.

Los beneficios que se obtendrán del presente estudio serán de gran importancia para la Universidad y la estrategia educativa que decida adoptar para el postgrado de Dirección Empresarial, conociendo las opiniones y expectativas de los 4 grandes actores que se involucran en el desarrollo de la misma; Empleadores, docentes, alumnos y egresados.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar (Sautu, R., Boniolo, P., & Dalle, P., 2010). Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El análisis de la situación actual documenta con literatura que sustente los puntos centrales de la investigación utilizando información a nivel mundial y nacional para luego hacer una comparación de la situación actual del Diagnostico Empresarial en UNITEC. En el que se da a conocer todos los conceptos, definiciones, teorías de sustento y marco referencial tomados de diversas fuentes como ser: libros, artículos de revistas científicas, informes y otros documentos que hacen referencia al estudio que nos ayudará a sustentar el tema de estudio.

#### **2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

En esta unidad de análisis de macro entorno se investiga de manera global la literatura que sustente la investigación para ver cuál es el comportamiento de las empresas u universidades que hoy en día aplican diagnósticos de las maestrías, la que se sustentara a través de diferentes fuentes de información recopiladas que serán aplicadas al tema de investigación. Así mismo tiene que ver con el comportamiento de los factores económicos, ecológicos, gubernamentales y/o de globalización (Humberto, P. R. 1997, Mayo 26) y (Rivera, 1997, párr. 3).

### 2.1.1.1 SITUACIÓN ECONÓMICA

La siguiente información ha sido verificada hasta Mayo de 2015, por el Banco Central de Honduras, a través de su publicación Honduras en cifras, la cual fue publicada el último trimestre del 2015.

**Tabla 2. Demografía y Vivienda**

DEMOGRAFIA Y VIVIENDA	2012	2013	2014
Población económicamente activa ocupada (miles de personas)			
Por Actividad Económica			
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	1,239.8	1,247.7	1,037.3
Explotación de minas y canteras	11.5	9.4	11.7
Industria manufacturera	433.8	443.4	535.9
Construcción	174.1	184.7	179.9
Electricidad, gas y agua	13.5	16.6	16.3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	107.3	118.0	122.9
Comercio al por mayor y menor, restaurante y hoteles	709.7	841.7	870.6
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios	94.8	104.9	121.7
Servicios comunales, sociales y personales	459.4	520.6	564.6
<b>Total fuerza de trabajo ocupada</b>	<b>3,243.9</b>	<b>3,487.0</b>	<b>3,460.9</b>
Por Dominio			
Urbano	1,510.3	1,655.0	1,820.1
Rural	1,733.6	1,832.0	1,640.8
<b>Total fuerza de trabajo ocupada</b>	<b>3,243.9</b>	<b>3,487.0</b>	<b>3,460.9</b>
Por nivel educativo			
Sin nivel	392.3	416.5	352.3
Primaria	1,752.3	1,849.8	1,806.7
Secundaria	836.3	922.3	968.3
Superior	263.0	298.4	333.6
<b>Total fuerza de trabajo ocupada</b>	<b>3,243.9</b>	<b>3,487.0</b>	<b>3,460.9</b>

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística., 2014)

Para 2014 Tres millones cuatrocientos sesenta mil hondureños estaban económicamente ocupados, siendo la agricultura, silvicultura, caza y pesca la principal actividad económica, sin embargo la mayoría de esta población económicamente activa reside en el área urbana, teniendo como nivel educativo principal la escuela primaria, por lo tanto el porcentaje que llegara a cursar una maestría es muy pequeño.

**Tabla 3. Producto e ingreso per cápita en Lempiras corrientes Banco Central de Honduras/ Sub Gerencia de Estudios Económicos**

	2013	2014	2015
Producto interno bruto (millones de Lempiras)	376,539	409,612	445,336
Producto interno bruto per cápita (Lempiras)	45,345	48,577	51,925
Producto nacional bruto(millones de Lempiras)	350,004	381,660	414,812
Producto nacional bruto per cápita (Lempiras)	42,150	45,262	48,366
Ingreso nacional (millones de Lempiras)	302,888	329,368	354,844
Ingreso nacional per cápita (Lempiras)	36,476	39,061	41,374
Población (miles de personas)	8,304	8,432	8,577

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística., 2014)

El producto interno bruto está constituido por la suma de los valores monetarios de los bienes y servicios de demanda final que fueron producidos por el país en un periodo de un año (Hernández Assemat, 2010, p. 19).

El producto nacional bruto se diferencia del producto interno bruto solamente en el factor de producción que se mide. Como se observa ambos indicadores han ido incrementando durante los últimos años, lo que representa una leva mejoría en la economía, sin embargo asociando estos

factores al tema que estamos investigando, las oportunidades de expansión y aumento de matrícula dentro de las universidades, sobre todo en postgrado, no reflejan alguna acentuación en esa índole. Por desgracia en nuestro país, la educación no es bien primaria para las familias, siempre habrá otras necesidades por delante de ella, hasta que los indicadores macroeconómicos reflejen otra realidad y los hondureños tengan la capacidad de invertir en educación, en este caso en postgrados.

**Tabla 4. Índice de precios al consumidor**

Meses	Índice				Variación porcentual					
	2011	2012	2013	2014	Mensual			Interanual		
	2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Enero	227.6	239.8	253.4	268.6	0.21	0.48	1.51	5.36	5.67	6.00
Febrero	229.2	242.1	256.1	270.8	0.96	1.07	0.82	5.63	5.78	5.74
Marzo	230.8	243.9	257.5	272.4	0.74	0.55	0.59	5.68	5.58	5.79
Abril	233.4	246.6	258.1	273.5	1.11	0.23	0.40	5.66	4.66	5.97
Mayo	234.8	246.9	258.8	274.9	0.12	0.27	0.51	5.15	4.82	6.22
Junio	235.8	246.9	259.9	276.1	0.00	0.43	0.44	4.71	5.27	6.23
Julio	237.4	247.1	261.0	278.2	0.08	0.42	0.76	4.09	5.63	6.59
Agosto	238.3	248.6	262.0	278.6	0.61	0.38	0.14	4.32	5.39	6.34
Septiembre	237.8	250.4	262.8	278.9	0.72	0.31	0.11	5.30	4.95	6.13
Octubre	238.0	251.5	263.1	279.7	0.44	0.11	0.29	5.67	4.61	6.31
Noviembre	238.9	251.9	263.8	280.7	0.16	0.27	0.36	5.44	4.72	6.41
Diciembre	239.3	252.2	264.6	280.0	0.12	0.30	0.25	5.39	4.92	5.82

**Fuente: (Banco Central de Honduras, 2014)**

La variación interanual del IPC a diciembre de 2014 fue 5.82%, ubicándose dentro del rango meta establecido en el Programa Monetario 2014-2015 ( $6.5\% \pm 1.0$  pp). En este comportamiento influyó principalmente el incremento en los precios de frijol, otros productos alimenticios (carne de res y cerdo, leche en polvo y algunas verduras), prendas de vestir y calzado; así como, alquiler de vivienda y suministro de electricidad en vivienda (Banco Central de Honduras, 2014).

- Salario Mínimo

El salario mínimo aprobado para 2014, según Acuerdo Tripartito sobre la Revisión del Salario Mínimo para 2014-2016 por parte de la Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social de Honduras, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada y representantes de centrales obreras, se negoció en un promedio mensual de L6, 878.40, con un crecimiento de 6.11% en comparación con el del año anterior (L6, 482.40).

**Tabla 5. Salario mínimo promedio mensual e inflación**

Años	Nominal		Inflación interanual
	Lempiras	Variación relativa	
2011	5,726.4	2.89	5.60
2012	6,096.0	6.45	5.39
2013	6,482.4	6.34	4.92
2014	6,878.4	6.11	5.82

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2014)

El salario mínimo en nuestro país es muy bajo, lo que conlleva a las personas solamente a mantener sus necesidades básicas en el mejor de los casos, por lo que la Educación no es una opción de primera mano para las familias que viven bajo esta estructura.

Ningún índice macroeconómico de los que han sido presentados representa indicadores alentadores para el rubro que se está analizando, la Educación no es una actividad que este dentro del presupuesto de la mayoría de las familias hondureñas, mucho menos una educación de postgrado, por lo que es necesario optimizar el plan de estudios de la maestría de Postgrado, para que los pocos estudiantes que accedan a ella, obtengan educación de calidad y competencias reales para competir en el mercado laboral (Banco Central de Honduras, 2014).

### 2.1.1.2. EMPLEO Y DESEMPLEO

De acuerdo con datos, proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras (INE), el 79.2 % del total de sus habitantes estaba apto para el trabajo, pero solamente el 41.1 % conformaban la Población Económicamente Activa (PEA), también denominada Fuerza Laboral, lo que significa que poco más de 3 millones de personas con capacidad de trabajar por más de una razón no buscan trabajo, es decir no se consideran parte de esa Fuerza Laboral (INE, 2014).

Del total de la PEA (3,370 miles de trabajadores) solamente se consideran desempleados 144 mil lo que significan el 4.1 % de la PEA, pero solamente son el 2.2 % del total de la población apta para el trabajo (6,497 miles de personas) (UNAH, 2013).



**Figura 1. Radiografía del mercado Laboral y desempleo**

Fuente: (UNAH, 2013)

El desempleo en Honduras es otro problema que repercute directamente en los índices de matrícula en las Universidades del país, en especial las privadas, por lo que es importante mantener

estos índices de matrícula, evitar la deserción y brindar educación de calidad, optimizando los recursos y explotando las ventajas competitivas que UNITEC tiene con respecto a las demás universidades.

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

“El micro entorno tiene que ver con los factores que afectan a una empresa, y tienen una relación activa y directa con ellas, como los proveedores, clientes, productos sustitutos y competencia”(Rivera, 1997, párr. 4).

### **2.1.2.1. BENCHMARKING CON UNIVERSIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES**

Entendemos como perfil profesional como 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 pudiéndole encomendar tareas para las que está capacitado (Colegio Oficial de Trabajo Social de León, 2005).

A continuación se analizara y se hará un comparativo sobre la maestría en Dirección Empresarial en UNITEC y su equivalente en 2 Universidades Nacionales y 4 extranjeras (debido a que se pretende contar con una referencia global de la maestría), con su respectivo perfil de egresado y el pensum que acompaña la carrera, para encontrar similitudes y diferencias importantes y lograr proponer uno que sea acorde a las exigencias y estándares nacionales e internacionales.

- **Universidad Católica de Honduras**



**Figura 2. Logo de UNICAH**

Fuente: (Universidad Católica de Honduras, 2016)

### **Maestría en Administración de empresas.**

Perfil profesional:

El Administrador de Empresas a nivel de Maestría es un profesional que posee los conocimientos científicos, métodos de análisis y técnicas operacionales para desarrollar funciones relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de todo tipo de unidades económicas y productivas, así como los elementos que le permiten la integración de los procesos de administración, finanzas, producción y comercialización. Además, está capacitado para coordinar programas integrales de desarrollo administrativo y promover cambios tecnológicos, económicos y sociales en las organizaciones y en la sociedad en general, con base en una sólida formación humanista (Universidad Católica de Honduras, 2016).

Pensum académico

**Período 1** Ética profesional/ Matemáticas aplicadas/ Administración/ Teoría económica/  
Contabilidad

**Período 2** Teoría de la administración/ Mercadotecnia/ Recursos humanos/ Control total de  
la calidad

**Período 3** Planeación estratégica/ Estadística aplicada/ Administración financiera/  
Contabilidad administrativa

**Período 4** Investigación de operaciones/ Metodología de la investigación/ Aspectos legales de la organización

**Período 5** Producción

- **Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán**



**Figura 3. Logo de UPNFM**

Fuente: (UPNFM, 2016)

**Maestría en Gestión Administrativa y Financiera**

Perfil profesional:

El Programa de Postgrado en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera se concibe con un programa para formar profesionales con el más alto nivel de conocimientos en el manejo didáctico y pedagógico de las áreas de gestión administrativa, financiera y contable, con especial énfasis en la enseñanza para la Educación Superior. Bajo el concepto de Gestión Educativa, el egresado de Postgrado en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera es un profesional con la capacidad para compartir y generar nuevos conocimientos, su fortaleza radica en una sólida formación analítica, con capacidad de interpretación y resolución de problemas mediante el empleo de metodologías contables y tecnologías para el procesamiento de información.

La capacidad adquirida le permite afrontar con solvencia didáctica, la enseñanza de la disciplina contable, administrativa y financiera. La Maestría en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera fue creada por la UPNFM en el 2011 para formar profesionales que contribuyan a solventar las necesidades educativas en la enseñanza de las disciplinas administrativas, contables y financieras (UPNFM, 2016).

Pensum académico:

**Período 1** Curso Introductorio/ Enfoques y modelos de educación

**Período 2** Matemática aplicada a la administración y las finanzas/ Tendencias actuales en la administración/ Perspectivas actuales de la educación y el aprendizaje

**Período 3** Estrategias contables para la toma de decisiones/ Calidad en el talento humano/ Metodología de la investigación

**Período 4** Administración financiera/ Tendencias de la mercadotecnia/ Taller de tesis I

**Período 5** Seminario de finanzas/ Administración estratégica/ Didáctica y evaluación para la educación superior

**Período 6** Estrategias de control financiero/ Gestión de proyectos para la educación/ Taller de tesis II

- **INCAE Business School (Costa Rica)**



**Figura 4. Logo de INCAE**

Fuente: (INCAE, 2013)

### **Maestría en Administración de empresas**

Perfil profesional:

El objetivo de la Maestría en Administración de Empresas de INCAE es formar líderes profesionales que transformen organizaciones en América Latina y el mundo entero. Los estudiantes adquieren conocimientos en temas de gerencia, cultura empresarial y análisis del entorno, así como que desarrollan habilidades de trabajo en equipo para enfrentar oportunidades y situaciones retadoras en sus comunidades.

Los estudiantes del MBA aprenden a identificar oportunidades, y mediante un proceso formativo transformacional, se convierten en agentes de cambio en el ámbito empresarial, constituyendo una red de egresados altamente capacitados para enfrentar los retos de la región (INCAE, 2013).

Pensum académico:

Introducción a la Contabilidad

Matemáticas Financieras

Métodos Cuantitativos  
Team Building  
Introducción a la Administración de Negocios  
ANEC (Pensamiento Crítico y Toma de Decisiones)  
Gerencia de Mercadeo y Ventas  
Gerencia de Operaciones  
Contabilidad Financiera  
Gerencia Financiera  
Simulación Financiera  
Liderazgo  
Comunicación Gerencial  
Operaciones 2  
Finanzas 2  
Microeconomía y Organización Industrial  
Fundamentos de Desarrollo Sostenible y RSE  
La mujer en los Negocios  
Macroeconomía y Comercio Global  
Análisis Político en LA  
Contabilidad Gerencial  
Estrategia Empresarial  
Survivor CAMP  
Cambio Organizacional y RRHH  
Ética y Sociedad  
Negociación  
Innovación  
Control Gerencial  
Mercadeo 2  
Liderazgo y Literatura (INCAE, 2013).

- Universidad Tecnológica de Monterrey



### **Figura 5. Logo de Tecnológico de Monterrey**

Fuente: (Tecnológico de Monterrey, 2015)

### **Maestría en Administración y Dirección de Empresas**

Perfil profesional:

Con la capacidad para dirigir procesos de cambio y transformación organizacional.

Formar personas que sean capaces de generar valor sustentable a la organización en diversos contextos de países y regiones.

Desarrollar en los estudiantes el conocimiento y las habilidades para diseñar e implementar soluciones a problemas complejos usando métodos analíticos por medio de compromiso, liderazgo, determinación y sentido del deber, aunado a un razonamiento ético, y complementado con el uso de nuevas tecnologías (Tecnológico de Monterrey, 2015).

Formar personas con pensamiento creativo e innovador por medio de la exposición de nuevas ideas y conocimientos; expandiendo la visión, la perspectiva del liderazgo y la exposición a un ambiente multicultural para desarrollar un ambiente colaborativo de trabajo.

Desarrollar candidatos para posiciones de liderazgo en organizaciones globales y complejas con un estilo visionario, integrador, transformador y humanitario de individuos que

puedan interactuar con especialistas de todas las áreas funcionales de la compañía para definir estrategias de negocio que ayuden a crear ventajas competitivas.(Tecnológico de Monterrey, 2015)

Formar personas con habilidades en la aplicación y promoción del trabajo en equipo generando trabajo interdisciplinario además de desarrollar en ellos la capacidad de pensamiento estratégico para entender los sistemas de la organización y la industria como un todo.

### **Pensum académico:**

**Período 1** Competencias para la alta dirección 1/ Competencia de negocios/ Gobierno corporativo y ética/ Comportamiento del consumidor y estrategias de mercadotecnia/ Liderazgo y dirección de personas en las organizaciones

**Período 2** Administración de operaciones/ Economía para la toma de decisiones/ Finanzas corporativas

**Período 3** Estrategia en las organizaciones/ Estrategia y negociaciones en ambientes multiculturales/ Administración de servicios/ Sostenibilidad corporativa

**Período 4** Innovación y emprendimiento/ Competencias para la alta dirección II/ Optativo I/ Optativo II

**Período 5** Proyecto de campo/ Optativo III

- Universidad Peruana de ciencias aplicadas ( Perú )



**Figura 6. Logo de la UPC**

Fuente: (UPC, 2015)

## **Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

### **Perfil profesional**

El egresado desarrolla su potencialidad de liderazgo y visión global, se convierte en un ejecutivo capaz de tomar decisiones acertadas, afrontar retos e innovar de manera estratégica, generando constantemente valor a sus consumidores con una mirada de corto, mediano y largo plazo (UPC, 2015).

### **Pensum académico**

#### **Competencias funcionales:**

Entorno actual de marketing/ Investigación estratégica de mercados/ Segmentación y posicionamiento/ Psicología del consumidor/ Decisiones de producto/ Marketing global/ Decisiones de precios y percepción de valor/ Finanzas para el marketing/ Decisiones de distribución/ Comunicaciones integradas de marketing/ Experiencia y servicio al cliente/

Marketing en redes sociales/ Imagen y reputación corporativa/ Plan integrado de marketing/  
Dirección estratégica de marca

Competencias directivas:

Innovación empresarial/ Neuromarketing/ Dirección de ventas

Simulador de negocios:

Marketplace

Habilidades directivas y de liderazgo:

Presentaciones de alto impacto/ Formación de equipos líderes/ Negociaciones/ Liderazgo gerencial/ El poder de la actitud (UPC, 2015).

#### **2.1.2.2. UNITEC.**

- Historia

UNITEC es una institución privada de educación superior y fue creada el 17 de diciembre de 1986 con el propósito de convertirse en una alternativa para la formación universitaria, tanto por su innovadora oferta académica como por su propuesta y modelo educativos (UNITEC, 2016).

En el año 2005 fundó el Centro Universitario Tecnológico (CEUTECH), una opción educativa que implementa el modelo Blended Learning para personas que trabajan y desean estudiar a nivel superior, dentro de un horario flexible y una modalidad semipresencial. En ese mismo año comenzó a formar parte de Laureate International Universities, la Red de Universidades Privadas más grande del mundo, la que cuenta con 80 instituciones de educación superior en 29 países, dos instituciones online y aproximadamente 950 mil estudiantes alrededor del mundo.

Actualmente cuenta con siete campus: cuatro en Tegucigalpa, dos en San Pedro Sula y otro en La Ceiba, que combinados albergan a más de 20,000 estudiantes matriculados.

UNITEC es una Universidad Global y la única en Honduras que ofrece una amplia movilidad

académica internacional para estudiantes y docentes, así como Intercambios académicos, programas de doble titulación, pasantías de nuestros alumnos en los parques de Walt Disney World y los cursos de verano en universidades altamente prestigiosas dentro y fuera de la Red Laureate en destinos como EE.UU., España, Taiwán, México, Argentina, Chile, Perú y los países de la región centroamericana (UNITEC, 2016).

La Universidad ha realizado numerosas alianzas con universidades y redes universitarias de prestigio mundial comprobado. La pertenencia de UNITEC a la red LAURATE INTERNATIONAL UNIVESITIES tiene una honda repercusión, tanto en la dimensión filosófica-educativa, como en el campo de las realizaciones prácticas (Dirección Académica, 2006, pag.15).

### **Misión**

“Formar profesionales líderes, con visión global y compromiso social, mediante un modelo educativo basado en competencias, valores, emprendimiento, innovación académica y tecnológica, internacionalidad, investigación y vinculación con la sociedad” (UNITEC, 2016, párr. 1).

### **Visión**

“Ser una universidad referente a nivel internacional en la formación de profesionales íntegros, competentes y emprendedores, que contribuyan al desarrollo y transformación de la sociedad”. (UNITEC, 2016, párr. 1).

### **2.1.2.3. MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL UNITEC**

La maestría en Dirección Empresarial impartida por UNITEC es un programa de alto nivel, dirigido a profesionales que muestran disposición permanente para su perfeccionamiento, que otorgan prioridad a la adquisición de habilidades directivas que les permiten diagnosticar, diseñar, implementar, gestionar y controlar estrategias para la empresa con visión de futuro a través de un

rediseño tanto de la organización como de su persona, en el marco de un entorno global y competitivo (UNITEC, 2016).

La oferta de maestría cuenta con seis áreas de orientación:

- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia en Finanzas
- Gerencia en Mercadotecnia
- Gerencia Hospitalaria
- Gerencia Gestión Logística
- Gerencia Competencias Directivas.

El total de alumnos inscritos dentro de la maestría en Dirección empresarial en UNITEC campus Tegucigalpa es de 595 alumnos actualmente.

El enfoque de la maestría en Dirección Empresarial en UNITEC contiene dos enfoques, el propio de Dirección Empresarial y el de la orientación de cada una de ellas, dentro de las clases especiales para cada orientación (tópicos avanzados) están las siguientes:

Tópicos avanzados en gerencia de recursos humanos

1. Comportamiento humano y desarrollo organizacional
2. Desarrollo de capital humano en la organización
3. Legislación y relaciones laborales
4. Ergonomía, higiene y seguridad
5. Estrategias de cambio organizacional
6. Liderazgo, negociación y manejo de conflictos
7. Administración de compensaciones

### Tópicos avanzados en gerencia de finanzas

1. Marco legal y fiscal de las finanzas empresariales
2. Mercado de dinero y capitales
3. Formulación y evaluación de proyectos de inversión
4. Análisis de riesgo crediticio y banca comercial nacional e internacional
5. Ingeniería financiera
6. Planeación estratégica de los recursos

### Tópicos avanzados en gerencia de mercadotecnia

1. Sistemas integrales de investigación de mercados
2. Comportamiento del consumidor y perspectiva de los mercados
3. La dirección comercial y las ventas
4. Comunicación integral de la mercadotecnia
5. Creación y desarrollo de nuevos productos
6. Distribución logística
7. Planificación estratégica y operativa del marketing

### Tópicos avanzados en gerencia hospitalaria

1. Economía de la salud
2. Mercadotecnia social hospitalaria
3. Practicas hospitalarias en la administración

4. Seminario de caso practico
5. Diseño médico- arquitectónico
6. Bioética y ética en los negocios
7. Calidad de servicio de atención medica
8. Organización y administración de procesos en sistema de atención medica hospitalaria
9. Auditoría integral de servicios médicos en un hospital

#### Tópicos avanzados en gerencia gestión logística

1. Planificación de la demanda y de la producción
2. Compras y aprovisionamiento
3. Gestión de almacenes
4. Control y gestión del inventario
5. Transporte y distribución de mercancías
6. Costos logísticos, control de gestión e indicadores de negocio
7. Calculo del costo e imputación de costos
8. Tecnologías y sistemas de información aplicadas a la logística integral

#### Tópicos avanzados en gerencia competencias directivas

1. Gerencia de crisis y cambio
2. Gerencia de proyectos
3. Liderazgo gerencial

4. Comunicación empresarial
5. Emprendimiento corporativo e innovación
6. Gobierno de empresas corporativas y familiares
7. Formación de equipos líderes
8. Negociación multidimensional

Entre las modificaciones anteriores que se hicieron durante la última reforma del pensum académico durante el año 2006 se pueden mencionar:

- Actualización del contenido de las materias del núcleo propedéutico y del núcleo de postgrado
- Incorporación de la clase de Metodología de la Investigación dentro del núcleo propedéutico para sentar las bases y apoyar la labor de investigación que el estudiante realizara a lo largo de la maestría con relación a su proyecto de graduación.
- Definición de nuevos códigos para cada una de las clases en el nuevo plan, con el propósito de identificar con mayor facilidad la maestría y semestre a que pertenece cada clase.
- Presentación de catorce asignaturas con nuevo código, nombre y contenido en el plan nuevo, equivalentes a diecinueve asignaturas del plan 2000, ya que algunas materias nuevas equivalen hasta a dos materias del plan anterior.
- Inclusión de tres asignaturas nuevas en el plan 2006, así como dos nuevas orientaciones
- Reformulación de los objetivos, metodología de enseñanza-aprendizaje, de evaluación, de contenidos, nombres y códigos de algunas asignaturas.
- Incremento en listado de opciones que se incluyen en las clases de Tópicos avanzados en Recursos Humanos, Finanzas y Mercadotecnia
- Reducción del número de periodos académicos en los que se desarrolla la maestría para que el alumno cuente con más tiempo para desarrollar su investigación de proyecto de graduación (UNITEC, 2016).

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 desempeñan puedan obtener el mayor provecho de tales desafíos.

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 competencia internacional amplia, intensa y dinámica (Dirección Académica, 2006, pag.12-18).

#### **2.1.2.4 PERFIL PROFESIONAL DE LOS GRADUADOS DE UNITEC**

Todos los graduados y postgraduados de UNITEC tienen un perfil común básico, pues han adquirido el llamado “sello de UNITEC” por el que poseen algunos conocimientos, procedimientos, actitudes y valores comunes, en un palabra, un conjunto de competencias que se consideran necesarias a la actividad profesional de calidad, en los primeros años del siglo XXI (Dirección Académica, 2006, pág. 19).

#### **2.1.2.5 PERFIL PROFESIONAL DE LOS GRADUADOS EN MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DE UNITEC**

UNITEC se ha propuesto entregar a la sociedad postgraduados con capacidad profesional, creatividad, motivados al logro, con liderazgo efectivo y positivo, conciencia ética y espíritu de servicio. Deberán estar identificados con la realidad nacional pero teniendo en centroamericana y continental, por lo que deberá estar formado en la comprensión de las tendencias globalizantes en las que está inserta la nación. (UNITEC, 2016).

El egresado de la Maestría en Dirección Empresarial será un profesional de nivel de excelencia, capaz de comprender la dinámica de las empresas y su entorno, generando y liderando los procesos de cambio necesarios para los requerimientos del futuro, que les permita desarrollar, mantener y consolidar al largo plazo una posición estratégica competitiva de la organización (Dirección Académica, 2006, pág. 19).

Sus características más relevantes serán las de un profesional con liderazgo estratégico, manejo actualizado de conocimientos, capacidad para aplicar las técnicas más adecuadas para la gestión, con habilidades y conductores que se expresan en características tales como visión de futuro, pro actividad en el quehacer, calidad integral, capacidad para trabajar en equipo y creatividad e innovación en la resolución de problemas (UNITEC, 2016).

Pensum académico:

**Período 1** Metodología de la investigación/ Estadística en las organizaciones/ Teoría económica.

**Período 2** Desarrollo de habilidades directivas/ Contabilidad gerencial.

**Período 3** Dirección financiera/ Gerencia de la cultura organizacional.

**Período 4** Dirección de la mercadotecnia/ Dirección de sistemas humanos/ Dirección de la tecnología y las operaciones.

**Período 5** Tópico avanzado en gerencia I/ Tópico avanzado en gerencia II/ Tópico avanzado en gerencia III.

**Período 6** Tópico avanzado en gerencia IV/ Sistemas de gestión de información/ Estrategias empresariales.

**Período 7** Proyecto de graduación o tesis

**2.1.2.6 CUADRO COMPARATIVO DE ASIGNATURAS (O SIMILITUDES DE ASIGNATURAS) EN COMÚN ENTRE DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN UNITEC Y UNIVERSIDADES ANALIZADAS.**

**Tabla 6. Cuadro comparativo de asignaturas**

ASIGNATURA UNITEC	UNICA H	UPNF M	INCA E	TE C	UP C
Metodología de la investigación	X	X			
Estadística en las organizaciones	X	X	X		
Teoría económica	X			X	
Desarrollo de Habilidades directivas		X	X	X	X
Contabilidad gerencial	X	X	X		
Dirección financiera	X	X	X	X	x
Gerencia de la cultura organizacional				X	X
Dirección de la mercadotecnia	X	X	X	X	X
Dirección de sistemas humanos	X	X			X
Dirección de la tecnología y las operaciones	X		X	X	
Tópico avanzado en gerencia I					
Tópico avanzado en gerencia II					
Tópico avanzado en gerencia III					
Tópico avanzado en gerencia IV					
Sistemas de gestión de información					
Estrategias empresariales	X	X	X	X	X
Proyecto de graduación o tesis	X	X	x	X	X

Las áreas de estudio en las que todas las Universidades coinciden y promueven dentro de sus mallas curriculares son cuatro; las habilidades directivas, la dirección financiera, la dirección de la mercadotecnia y las estrategias empresariales, la metodología de la investigación solamente

es promovida por UNITEC, UNICAH y UPNFM, ya que las demás universidades toman el rubro de la investigación como una carrera en sí y no como una asignatura.

### 2.1.2.7 CUADRO COMPARATIVO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN COMÚN ENTRE DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN UNITEC Y UNIVERSIDADES ANALIZADAS.

**Tabla 7. Cuadro comparativo de competencias y habilidades**

COMPETENCIAS Y HABILIDADES UNITEC	UNICAH	UPNFM	INCAE		TEC	
Excelencia			X		X	
Liderazgo estratégico	X		X		X	
Visión de futuro	X				X	
Pro actividad					X	
Calidad integral			X		X	
Trabajo en equipo			X		X	
Creatividad e innovación		X			X	
Habilidades directivas	X		X		X	
Dirigir, supervisar y coordinar	X	X	X		X	
Observación e investigación		X			x	
Habilidades de planeación	X		x		X	
Capacidad de análisis	X	X	x		x	

Dentro de las competencias que se comparten con las demás Universidades analizadas se encuentra la capacidad de análisis, habilidades de planificación, habilidades para dirigir, supervisar y coordinar proyectos y personal y el liderazgo estratégico. La Universidad Tecnológica de Monterrey tiene un perfil de egresados bastante similar con el de UNITEC, sin embargo ellos promueven otras competencias que serán analizadas más adelante.

**2.1.2.8 CUADRO CON ASIGNATURAS QUE LAS UNIVERSIDADES ANALIZADAS OFRECEN Y UNITEC NO.**

**Tabla 8. Cuadro con asignaturas**

UNIVERSIDAD	ASIGNATURAS
UNICAH	Ética profesional, Administración, Aspectos legales en la organización
UPNFM	Administración
INCAE	Administración, Liderazgo, Comunicación gerencial, análisis político de Latinoamérica, Ética, Negociación.
TECNOLOGICO DE MONTERREY	Ética, Innovación y emprendimiento, Inteligencia de negocios
UPC PERU	Marketing en redes sociales, Innovación, Negociación, Liderazgo, El poder de la actitud.

**2.1.2.9 CUADRO CON COMPETENCIAS QUE LAS UNIVERSIDADES ANALIZADAS OFRECEN Y UNITEC NO**

**Tabla 9. Cuadro de competencias de algunas universidades.**

UNIVERSIDAD	COMPETENCIAS
UNICAH	Planificación estratégica, habilidades administrativas, formación humanista
UPNFM	Habilidades administrativas, toma de decisiones.
INCAE	Agentes de cambio, análisis multicultural
TECNOLOGICO DE MONTERREY	Generación de valor,
UPC PERU	Toma de decisiones

## **2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO**

Teoría implica la definición de un conjunto de medios de representación conceptual y simbólica que permite transitar entre el esquema explicativo y los hechos singulares. Es decir, implica la formulación de un lenguaje caracterizado por su economía de recursos: simple, claro y eficaz (Jose Padron G., 1994).

A continuación se explicaran varias teorías de sustento con las que hay que familiarizarse para entender varios apartados de la tesis que se está analizando.

### **2.2.1 HABILIDADES GERENCIALES**

Las habilidades gerenciales o directivas son una de las competencias que UNITEC pretende resaltar en sus graduandos de la maestría de Dirección Empresarial, puesto que ellos son los llamados a liderar las organizaciones, a través del trabajo en equipo, por lo tanto se deben analizar los aspectos más importantes de esta destreza de los grandes gerentes.

En la última década, más o menos, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios se han realizado a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes.

Un estudio realizado por Hanson (1986) investigó los factores que explicaban mejor el éxito financiero en un lapso de cinco años de 40 compañías importantes de manufactura. La pregunta que se planteaba era: “¿Qué explica el éxito financiero de las empresas que son altamente efectivas?”. Se identificaron y evaluaron los cinco factores de predicción más poderosos, que incluían la participación de mercado (suponiendo que cuanto más alta es la participación de mercado de una empresa, mayor es su rentabilidad); la magnitud de los bienes de capital (suponiendo que cuanto más automatizada y actualizada en tecnología y equipos está una empresa,

más rentable es); el tamaño de la empresa en activos (suponiendo que en las compañías grandes pueden usarse las economías de escala y la eficiencia para aumentar la rentabilidad).

El rendimiento promedio del sector industrial por ventas (considerando que las empresas reflejarían el desempeño de una industria altamente rentable); y la habilidad de los directivos para manejar efectivamente a su personal (suponiendo que el énfasis en una buena administración del personal ayuda a generar rentabilidad en las organizaciones). ¡Los resultados revelaron que un solo factor (la habilidad de administrar efectivamente a las personas) era tres veces más poderoso que todos los demás factores combinados para explicar el éxito financiero de una empresa durante un periodo de cinco años! Repetimos, la buena administración fue más importante que todos los demás factores juntos para predecir la rentabilidad (David A. Whetten, 2011).

¿Qué hace diferentes a los directivos eficaces de los menos eficaces? Si el desarrollo de las habilidades directivas es crucial para el éxito de una organización, ¿en qué habilidades nos debemos concentrar?

La literatura especializada en administración está llena de listas de atributos, comportamientos, orientaciones y estrategias para fomentar el éxito en el desempeño. Por ejemplo, Pfeffer (1998) identificó siete prácticas fundamentales relacionadas con la efectividad administrativa y organizacional: garantizar la seguridad en el empleo, contratar al personal de manera selectiva, fomentar la descentralización y los equipos auto administrados, establecer salarios elevados basados en el desempeño, capacitar ampliamente, disminuir las diferencias de estatus y compartir información. Quinn(2000) identificó ocho “semillas” para la administración y el liderazgo eficaces: “visualizar la comunidad productiva”, “mirar primero al interior”, “abrazar al yo hipócrita”, “ trascender el miedo”, “personificar una visión del bien común”, “perturbar el sistema”, “rendirse ante el proceso emergente” y “atraer mediante la fuerza moral” (David A. Whetten, 2011).

En conclusión, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansan la administración efectiva, las herramientas directivas son los medios con los que los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritos a la práctica.

**Tabla 10. Habilidades de los directivos eficaces**

Habilidades de los directivos eficaces
1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y solución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Establecimiento de metas y de una visión
8. Autoconocimiento
9. Formación de equipos
10. Manejo de conflictos

Fuente: (David A. Whetten, 2011)

- Ganar poder e influencia (Habilidad directiva):

La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte. “Ésta es la opinión de Samuel Bacharach, profesor de la Universidad de Cornell, quien ha dedicado su carrera a negociar en las empresas y en los sindicatos poderosos de Nueva York” (Bacharach, 2005, p. 93).

El profesor John Kotter, de la Universidad de Harvard, una autoridad en temas administrativos, coincide con lo anterior al hacer la siguiente aseveración: “Me disgusta Escuchar que los economistas digan a sus alumnos que su trabajo consiste en maximizar las utilidades de los accionistas. Su trabajo consistirá en administrar a una multitud. De grupos: jefes, subalternos, clientes, proveedores, sindicatos, etcétera. Tratar de lograr la cooperación de los distintos grupos es una labor infinitamente más difícil que cosechar el dinero del negocio” (Gelman, 1985).

**Tabla 11. Indicadores de poder externo**

Indicadores de poder externo y ascendente de un directivo
Los directivos con poder son capaces de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Interceder a favor de alguien que tiene problemas.</li><li>• Conseguir una colocación codiciada para un subalterno con talento.</li><li>• Obtener la aprobación de gastos que excedan el presupuesto.</li><li>• Incluir y excluir temas de la agenda en reuniones para establecer políticas.</li><li>• Tener acceso rápido a los responsables de tomar las decisiones.</li><li>• Mantener contacto habitual y frecuente con los responsables de tomar las decisiones.</li><li>• Adquirir información anticipada sobre decisiones y cambios en las políticas</li></ul>

Fuente: (David A. Whetten, 2011)

- Incremento en la motivación y desempeño (Habilidad directiva)

Los supervisores tienden a considerar que la causa de un desempeño laboral deficiente

Es la falta de motivación (Bitter y Gardner, 1995). Es decir, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar, Que este resultado se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso. La tendencia a hacer suposiciones acerca

De las causas de los hechos, sin efectuar un escrutinio, es un ejemplo de lo que los psicólogos denominan atribución (Ross, 1977; Choi, Nisbett y Norenzayan, 1999). Como los supervisores por lo general creen que si trabajan más arduamente tendrán un mejor desempeño, suponen que pueden aplicar su propia experiencia a otros puestos y ambientes de trabajo. El problema de este enfoque para detectar problemas es que conduce a soluciones simplistas, que evocan al siguiente proverbio chino: “Por cada cien hombres que cortan las hojas de un árbol enfermo, sólo uno se inclina a inspeccionar las raíces”.

La fórmula del desempeño es la siguiente:

Desempeño = habilidad × motivación (esfuerzo) donde:

Habilidad = aptitud × capacitación × recursos

Motivación = deseo × compromiso

De acuerdo con estas fórmulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y del compromiso. La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. Por ejemplo, los empleados que tienen una motivación del 100 por ciento y una habilidad requerida para desempeñar una actividad del 75 por ciento podrían mostrar un desempeño por arriba del promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen sólo el 10 por ciento de la habilidad requerida, ninguna cantidad de motivación les permitirá desempeñarse de manera satisfactoria (Whetten & Cameron, 2011).

### **2.2.2 PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado (Cisneros P. , 2000).

Proceso de cambio: Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio

organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc. Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa.

Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados. Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral (Cisneros P. , 2000).

- Etapas del proceso de cambio:

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente.

La primera es un periodo de cuestionamiento, de retar el estatus, de fijar metas y de diseñar. De una u otra forma decidimos la forma actual de hacerlas.

La segunda etapa es un periodo de cambio, de aclarar, de reforzar. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas, y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar (Cisneros P. , 2000).

La tercera etapa es un periodo de consolidación, institucionalización y evaluación. Esta es la etapa donde se hace permanente el cambio.

Siempre se pasa por las tres etapas, aunque no necesariamente en ese orden.

- Cultura y cambio organizacional

Las tendencias que pactan las tendencias del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se reduce en competitividad (Cisneros P. , 2000).

La universidad y su efecto en las organizaciones que aprenden

En los últimos años nuestras Universidades han sufrido una continua y profunda transformación orientada al cumplimiento de estrategias fundamentales como consecuencia de los cambios económicos, sociales, políticos y laborales acaecidos en nuestra sociedad. En este contexto la Universidad Cubana tiene dentro de sus prioridades la formación de los recursos humanos cualificados que satisfagan las necesidades que le depara el encargo social. Somos del criterio de que a lo anterior habría que agregar la necesidad de contribuir a gestar "organizaciones que aprenden", aportando beneficios al progreso social, al crecimiento económico y al desarrollo cultural. Las universidades se enfrentan en la actualidad a tres retos asociados a la gestión de organizaciones que aprenden y su preparación para el cambio:

La preparación del profesional universitario, La educación del postgrado, La gestión de innovación y desarrollo.

La preparación del profesional universitario:

Su perfil amplio, que le permite comprender la naturaleza y diversidad problemas que presenta la organización donde desarrollará su actividad Por otra parte, le permite identificar sus necesidades de capacitación exigencias del puesto de trabajo, decidiendo su especialidad o estudios que profundicen en las habilidades laborales requeridas.

La condición Dual de preparar un técnico y un directivo en potencia.

La dinámica del diseño curricular de cada carrera que toman condiciones socioeconómicas concretas en que el país se desarrolla, particularidades de cada región.

Las exigencias del Progreso Científico Técnico. Buscando pertinencias y competitividad en la formación de los recursos humanos.

El trabajo en Grupo en los colectivos de estudiantes, en la búsqueda de solución a los diferentes problemas, propiciando el desarrollo de una cultura de participación y de creatividad, así como la ampliación de la capacidad de análisis (García Colina & Palacios Hidalgo, 2009).

### **2.2.3 LIDERAZGO**

La excelencia en el liderazgo es uno de los desafíos más críticos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. La mayoría de los líderes de alto nivel abandonan sus puestos en tres años o menos, debido a las presiones, incluso si han obtenido un historial de éxito en sus trabajos anteriores. Las compañías de todo el mundo se encuentran en una crisis de liderazgo, puesto que intentan encontrar y/o desarrollar suficiente talento en este punto. ¿Por qué es tan difícil encontrar líderes grandiosos? Una razón es que una de las habilidades previas de liderazgo del individuo tal vez no se transfieren a un puesto, compañía o industria nueva. Otro elemento que afecta son las exigencias que se pone a los líderes actuales. Los líderes de hoy se enfrentan a ambigüedades o prioridades contrapuestas, debido al entorno de negocios, que se encuentra en constante cambio, al mercado global y a la necesidad de ambos escenarios de llevar productos al mercado con rapidez, con el fin de crear organizaciones sustentables a largo plazo. No obstante, quizá la principal razón de la escasez de líderes actualmente, es que ni si quiera están seguros de lo que es un verdadero liderazgo, mucho menos como desarrollarlo.

Los líderes excelentes necesitan tener habilidad en las siguientes siete áreas de competencia:

- Motivarse por resultados
- Esforzarse por lograr el autodomínio
- Conocer el negocio: pensar y actuar de manera estratégica

- Convertirse en un excelente comunicador
- Coordinar equipos de alto desempeño
- Tomar decisiones optimas
- Encargarse del cambio

Liderar equipos de alto desempeño:

Los equipos cuyos miembros tienen metas en común y cierto grado de interdependencia para lograr los objetivos, son la base de las organizaciones contemporáneas. Como consecuencia, la capacidad de liderar equipos de alto desempeño es esencial para el éxito de cualquier líder. Todos los equipos, ya sean gerenciales, directivos, grupos de operaciones especiales, comités directivos, equipos matrices, equipos de proyecto y equipos de tarea intacta; requieren que sus líderes construyan estructuras y procesos basados en equipos que apoyen y motiven la fuerza de trabajo, con el fin de producir bienes y servicios perfectos, y de alta calidad para sus clientes. (Lapid-Bogda G. , 2010).

Tener la capacidad de liderar equipos de alto desempeño significa ser hábil en los siguientes componentes:

- Ofrecer liderazgo en equipo
- Crear una visión de equipo
- Atraer y desarrollar talento de equipo
- Diseñar una arquitectura de equipo
- Establecer procesos efectivos de equipo
- Construir una cultura de equipo
- Asegurar productos y servicios de calidad



### **Figura7. Productos y servicios de calidad**

**Fuente (Lapid-Bogda, 2010)**

- Tomar decisiones óptimas

La toma de decisiones es una de las tareas más cruciales que enfrentan los líderes en la actualidad. Estos a diario deben tomar decisiones acerca de situaciones complejas y sencillas. La globalización ha agravado las complicaciones de la toma de decisiones, por lo que los líderes ya no se pueden dar el lujo de pensar con detenimiento en las opciones que tienen a su alcance, incluso con frecuencia se les exige tomar decisiones sabias con mucha rapidez.

Para tomar decisiones óptimas se debe tener habilidad en los siguientes componentes:

- Comprender la cultura organizacional
- Respetar la toma de decisiones de la estructura jerárquica de la organización
- Tener en cuenta el contexto cuando se toma una decisión
- Usar su cabeza para tomar decisiones racionales
- Usar su corazón para escucharse a sí mismo y a los demás
- Confiar en la intuición
- Tomar decisiones fusionando el razonamiento y el presentimiento.
- Trabajo en equipo (Lapid-Bogda G. , 2010).

El trabajo en equipo es una de las competencias que más exigen tanto UNITEC como las demás Universidades analizadas, de igual forma los empleadores lo consideran un componente muy importante para la contratación de personal. Presentimiento (Lapid-Bogda G. (., 2016).

Estas son las características que un equipo de trabajo eficiente debe poseer:

Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes. Como sucede en el caso de los gansos, la productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos coordinándose interactivos de todos sus miembros.

Los equipos efectivos ayudan a que sus miembros sean más eficientes al trabajar juntos que solos. Al igual que los gansos, los equipos efectivos se desempeñan incluso mejor que el miembro más destacado del grupo

Los equipos efectivos funcionan tan bien que crean su propio magnetismo. Como los gansos, los miembros del equipo desean participar en vista de las ventajas que reciben por su adhesión (Lapid-Bogda G. (., 2016).

Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder. Como ocurre con los gansos, los miembros del equipo a menudo se alternan en asumir la responsabilidad del liderazgo, de manera que ésta se comparte ampliamente conforme el equipo se desarrolla con el paso del tiempo.

En los equipos efectivos, los miembros se cuidan y apoyan entre sí. Ningún miembro es devaluado o poco apreciado. A todos se les trata como parte integral del equipo. Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento.

En los equipos efectivos existe una gran confianza entre los integrantes. Los miembros demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio.

- Ventajas de trabajar en equipo

No importa si uno es directivo, empleado, estudiante o constructor, es casi imposible evitar ser miembro de un equipo. La mayoría de las personas realizan algún tipo de trabajo en equipo en su vida cotidiana. Casi todos somos miembros de grupos de discusión, grupos de amigos, grupos de vecinos, equipos deportivos o incluso familias en las que se realizan actividades y ocurren interacciones interpersonales. En otras palabras, los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única. Lo que analizamos en este capítulo se aplica a la actividad de equipo en la mayoría de los escenarios, aunque nos enfocamos principalmente en aquellos que se forman en las empresas y no en hogares, salones de clases o en el mundo de los deportes. Sin embargo, los principios que aquí se analizan para el desempeño, el liderazgo y la participación efectiva son prácticamente los mismos en todos estos escenarios (Lapid-Bogda G. (., 2016).

**Tabla 12. Etapas del desarrollo de equipos**

CUATRO ETAPAS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS	
ETAPA	EXPLICACION
Formación	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su objetivo y sus fronteras. Se deben forjar relaciones y establecer la confianza. Es necesaria una dirección clara por parte de los líderes del equipo
Normatividad	El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciación de los roles, identificación de las expectativas para los miembros y el incremento del compromiso. Se necesita que los líderes del equipo den retroalimentación de apoyo y que fomenten el compromiso con la visión.
Enfrentamiento	El equipo se enfrenta con desacuerdos, resistencia a la dependencia y con la necesidad de manejar conflictos. Algunos de los desafíos incluyen las violaciones de las normas y de las expectativas, así como superar el pensamiento grupal. Se requiere que los líderes del equipo se concentren en el mejoramiento del proceso, el reconocimiento de los logros, y el aumento de las relaciones de ganar-ganar.
Desempeño	El equipo enfrenta la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, coordinen su implementación y alienten un desempeño extraordinario.

**Fuente: (David A. Whetten, 2011)**

- Liderando equipos

En los equipos altamente efectivos, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. Existe un compromiso y un deseo de pertenencia al equipo. Aun cuando los individuos estén formalmente designados como equipo, si actúan como tal para obtener crédito exclusivo para sí mismos, para cumplir sus propios objetivos en vez del objetivo del equipo, o para seguir siendo independientes de los demás, entonces no constituyen un verdadero equipo, sin importar el nombre con el que se les designe. Así pues, un reto fundamental consiste en encontrar formas de crear los elementos de un equipo efectivo (interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, energía positiva, aliento mutuo y confianza) cuando los individuos no han tenido un compromiso previo entre ellos o hacia una actividad en común (David A. Whetten, 2011).

- Innovación y emprendedurismo

El ser emprendedor debe de ser la principal fortaleza que las Universidades promuevan en sus alumnos, sobre todo en la sociedad en que vivimos nosotros, donde un trabajo estable no es bien remunerado y mata el espíritu de crecimiento laboral y económico en la población. El ser innovador goza de muchos beneficios para una persona, empezando por el económico, expandiendo sus labores y fortaleciendo sus conocimientos, sin embargo no es fácil y hay que seguir una serie de guías y patrones para conseguirlo.

Detrás de cada empresa siempre existe la personalidad de su creador o gestor. Es posible indagar sobre si los fundadores de empresa constituyen una raza de superhombres, entre otras muchas cosas. ¿A quiénes se parecen, quiénes son, cómo y cuándo tuvieron la idea, cuáles han sido las mayores dificultades al establecerse por su cuenta? No es suficiente identificar la posibilidad de realizar un gran negocio si no hay quién lo cristalice. El término emprendedor proviene de las locuciones latinas in, en, y prendere, coger, cuyo significado es acometer o llevar a cabo. Por extensión, y probablemente por influencia del francés y del italiano, lenguas en las que empresario se dice entrepreneur e imprenditore respectivamente, el vocablo se utiliza para señalar a quien inicia una empresa. En consecuencia, emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume todo o la mayor acción de riesgo. Por lo anterior,

se concluye que los emprendedores son los principales agentes de cambio de la sociedad (David A. Whetten, 2011).

El emprendedor origina cambios, produce una variedad de oportunidades de trabajo y sirve como modelo para inspirar una nueva generación de emprendedores, además consiguen grandes recompensas para sí mismos y para los inversionistas que los respaldan.

En esta época, como un claro reconocimiento del papel de estos forjadores de progreso en la sociedad, las naciones o estados y sus instituciones promueven la formación de sus gentes en diversas profesiones, artes, oficios y técnicas, con el matiz contemporáneo de estimular el desarrollo de la iniciativa emprendedora y el espíritu de empresa. La tasa de creación de nuevas empresas en los diferentes países es un indicador que evidencia esta tendencia. Se sabe que los emprendedores se lanzan a realizar sus proyectos, sea por necesidad o por oportunidad, pero finalmente crean trabajo para sí y para otros y eso es un elemento vital para la convivencia humana.

Más allá de los inductores materiales –como incrementar los ingresos económicos, por ejemplo—, el emprendedor se hace cargo de tareas que van a trascender y que por su sentido contribuirán al mejoramiento de la calidad de vida de un conglomerado poblacional. Desde esta perspectiva, todos los seres humanos deberían tener espíritu emprendedor, porque vivir es emprender. Parafraseando a Nietzsche, cada acto de respirar es un esfuerzo de poner la vida en marcha. En una sociedad que estimula la libre iniciativa, los emprendedores una vez que consolidan y afianzan sus características, deberían, por consiguiente, ser empresarios; sin embargo, existen factores inhibidores de la iniciativa y el espíritu empresarial, que se detallan adelante, que causan situaciones como la de que no todos los emprendedores llegan a ser empresarios, y no todos los empresarios poseen un espíritu emprendedor (David A. Whetten, 2011).

La diversidad de fuerzas internas y externas, relacionadas con la fuente del talento emprendedor, que funcionan como trazadores o guías de la actividad, se pueden dirigir, orientar y afianzar para lograr el desarrollo de la potencialidad. Muchos emprendedores no llegan a concretar proyectos por factores del entorno, como el exagerado intervencionismo del Estado, las regulaciones, el elevado costo de capital, la democratización de la propiedad, la actitud de la sociedad hacia el trabajo independiente, la valoración social del emprendedor y, en fin, todo el

proceso dispendioso para crear y mantener empresas. En estos casos se trata de agentes, susceptibles de manejar (Lapid-Bogda G. , 2010).

- Cuadro de atributos del carácter, motivaciones y atributos intelectuales del emprendedor

**Tabla 13. Atributos del carácter**

ATRIBUTOS DEL CARÁCTER	MOTIVACIONES	ATRIBUTOS INTELECTUALES
Dinamismo	Realización de sí mismo	Polivalencia de competencias
Perseverancia	Independencia	Eficacia
Facultad para dominar la ansiedad y la tensión	Prestigio social	Habilidades para planificar
Afición al riesgo calculado	Logro	Enfoque estratégico e imaginación creadora
Sensibilidad a las relaciones sociales	Realización de un ideal	Juicio crítico y reacción positiva ante las dificultades y las observaciones
Fácil adaptación		Curiosidad intelectual y percepción
Elevado nivel de aspiraciones		

Fuente: (Lapid-Bogda G. , 2010)

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Hay una serie de conceptos y definiciones que tenemos que conocer que forman parte del documento de investigación, por lo que será necesario conocer el significado de los siguientes términos:

- Competencia:

1. Según Spencer & Spencer una competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en su puesto de trabajo o situación laboral.

2. Según Levy-Leboyer las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

3. Según la RAE, el término “competencia” en relación con “ser competente” significa: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

- Diagnostico:

El termino diagnostico procede de las partículas griegas día que significa “a través de”, y gnosis, que significa “conocimiento”. Es decir, se significa etimológico seria “conocimiento de alguna característica utilizando unos medios a través del tiempo o a lo largo de un proceso”. El diagnóstico es un conocimiento de carácter científico, que se obtiene, por un lado, de la información recogida a través de datos procedentes de la experiencia y, por otro lado, de la información recogida a través de medios técnicos, lo cual implica una labor de síntesis de toda la información recogida y una cierta competencia o dominio técnico del orientador ( Diagnóstico psicopedagógico. Alicante, ES: ECU. Retrieved from).

- Entorno:

Se refiere a pronosticar, explorar y vigilar para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro (Martínez, 2012).

- Estrategias:

“Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito de las organizaciones alcanzar los fines u objetivos organizacionales).Relacionar con Misión, Visión, Valores, y con modelos de competencia” (Alles M. A., 2011).

- Excelencia:

Viene de la palabra del latín ex que significa “fuera” y cèllerer que significa “llegar, arribar a” quiere decir sobresalir, distinguirse, hacerse notar. Su uso la ha hecho muy afín a la idea de la perfección; es uno de los valores más apreciables (Rodríguez, 2005).

- Investigación:

Es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Sus enfoques son cuantitativos, cualitativos y mixtos (Roberto Hernandez Sampieri, 2010).

- Liderazgo:

1. Definición de la competencia: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
2. Capacidad para influir y apoyar a los demás y lograr que participen con entusiasmo en la consecución de los objetivos. Se pueden destacar los siguientes aspectos de un líder:  
Influye y apoya. La reacción que genera en el otro es entusiasta y positiva.  
Fija metas que luego todos desean cumplir.
3. Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad

moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo (Alles M. A., 2011).

- Mercadotecnia:

1. Es la actividad, conjunto de instituciones y procedimientos para crear, comunicar, suministrar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, colaboradores y la sociedad en general (Santesmases, 2016).
2. Es el desarrollo de actividades de análisis, planeación, organización y control, cuyo fin último es beneficiar a todas las partes de la relación de intercambio.
3. Es un modo de concebir e implementar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (Santesmases, 2016).

- Pensum:

“Según la RAE se refiere al plan de estudios de una carrera universitaria” (RAE, 2016, párr. 1).

- Perfil:

1. Conjunto de características particulares que permiten realizar una descripción de alguien o algo.
2. Conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante (Alles M. A., 2011).

## **2.4 INSTRUMENTOS Y TECNICAS UTILIZADOS**

Los instrumentos utilizados en esta investigación que se expone a continuación son necesario para la recolección de datos mediante el enfoque de análisis cualitativo y cuantitativo.

- **Encuesta**

Se aplicaron 3 encuestas con preguntas abiertas y cerradas, una dirigida para alumnos de los tópicos (35) y que consta de 12 preguntas, otra dirigida a 5 docentes que consta de 11 preguntas, otro instrumento dirigido a (5) egresados, que consta de 14 preguntas.

- **Entrevistas**

La entrevista se aplicó a 5 empleadores, para conocer el desempeño por los empleados que han sido egresados de esta maestría de estudio y consta de 14 preguntas.

- **Grupo Foco**

Es una técnica cualitativa que se desarrolló con 5 alumnos de la clase de proyecto de graduación, para conocer diferentes opiniones o actitudes de un público referente al tema de estudio, se elaboró una guía de 14 preguntas para la aplicación del mismo.

## **2.5 MARCO JURÍDICO**

La última reforma al pensum académico de Dirección Empresarial se realizó en el año dos mil seis, a través del “Libro de registro de aprobación de carreras y planes de estudio” de la Dirección de Educación Superior de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. La siguiente información está inscrita en el TOMO II-07 y el FOLIO No. 428, en él se especifica lo siguiente:

Carrera: Dirección Empresarial

Registro No. RP®2-179-04-07      Estadio académico: Maestría

Título: Máster en Dirección Empresarial

Duración: 2 años (8 periodos de 10 semanas cada uno)

Modalidad: Presencial

Número de unidades valorativas: 53

Centro de educación superior: Universidad Tecnológica Centroamérica (UNITEC, 2006).

Numero de acuerdo de aprobación de la carrera y plan de estudios del consejo de educación superior: 1757-200-06 / dieciocho de diciembre de dos mil seis.

“Acuerdo del Consejo de Educación Superior sobre el registro del plan de estudios reformado de la carrera Dirección Empresarial en el grado de maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC”(UNITEC, 2016).

**Acuerdo No. 1757-200-2006.-** El Consejo de Educación Superior,

**Considerando:** Que mediante Acuerdo No. 1580-190-2006, de fecha 10 de Marzo de 2006, este Consejo conoció las reformas solicitadas al Plan de Estudios del Programa de Dirección Empresarial, en el grado de maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC.

**Considerando:** Que en esta fecha ha recibido el dictamen No. 382-183-2006 del Consejo técnico consultivo y la opinión razonada No. OR-DES-397-12-2006 de la Dirección de Educación Superior sobre las reformas solicitadas al Plan de Estudios del programa de Dirección Empresarial, en el grado de Maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC (Dirección académica de UNITEC, 2006).

**Considerando:** Que en atribución del Consejo de Educación Superior aprobar las reformas a los Planes de Estudio de las carreras de los centros de El Nivel. **Por tanto:** En aplicación del artículo No. 12 y 17, literal ch) de la Ley de Educación Superior y No. 14 del Reglamento General de la Ley de Educación Superior, 47 y 85 de las Normas Académicas de la Educación Superior,  
**Acuerda:**

**Primero:** Dar por recibido y aprobado el Dictamen No. 382-183-2006 del Consejo Técnico Consultivo y la Opinión Razonada No. OR-DES-397-12-2006 de la Dirección de Educación Superior sobre las reformas solicitadas al Plan de Estudios del Programa de Dirección Empresarial, en el grado de Maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC.

**Segundo:** Aprobar las reformas solicitadas al Plan de Estudios del Programa de Postgrado Dirección Empresarial, en el grado de licenciatura de la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC (Dirección académica de UNITEC, 2006).

**Tercero:** Trasladar a la Dirección de Educación Superior el Plan de Estudios del Programa de Dirección Empresarial, en el grado de Maestría de la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC. Para que realice el registro correspondiente.

**Cuarto:** Transcribir el presente Acuerdo a la Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, para los efectos de ley. **Cumplase** (Dirección académica de UNITEC, 2006, pp 2,3).

Lo artículos más importantes de la “Ley de requerimientos fundamentales para el análisis de solicitud de reforma a planes de estudio de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras” también nos da referencia sobre los parámetros que debemos tomar en cuenta cuando queremos proponer una reforma al pensum académico de cualquier carrera de educación superior, a continuación algunos de ellos.

Art. 82.- EL PLAN DE ESTUDIOS es el documento legal que encierra la síntesis instrumental de formación profesional, humanista, científica y tecnológica, en el que se estructuran los fundamentos, objetivos, contenidos, estrategias y recursos de enseñanza –aprendizaje, considerados como esenciales para el establecimiento y desarrollo de una carrera o de estudios de pos-grado. Deberían estructurarse conforme a un perfil profesional (Dirección académica de UNITEC, 2006).

Art. 83.- El plan de estudios estará organizado en una secuencia ordenada en base a requerimientos concatenados de contenidos, para garantizar la coherencia de la formación. Incluirá asignaturas de formación general y de formación específica, distribuidas en obligatorias y

optativas. Cada centro elabora un instrumento técnico que oriente sobre esta materia, en base a los lineamientos generales que al efecto aprueben los organismos en EL NIVEL.

Art. 84.- El plan de estudios deberá revisarse periódicamente al tenor de los cambios científicos y tecnológicos. Su vigencia no podrá exceder de un periodo de 10 años.

Art. 85.- El diseño y rediseño de planes de estudio deberá ser presentado al consejo de educación superior, a fin de flexibilizar la administración del Plan de Estudios, conocerá, aprobará y registrará cambios relacionados con nombre y código de asignaturas. De estos cambios deberá informar al consejo de Educación Superior (Ley de requerimientos fundamentales para el análisis de solicitud de reforma a planes de estudio de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, 2009) (Dirección académica de UNITEC, 2006).

### **2.5.1 LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Siendo UNITEC una universidad privada dentro del sistema educativo nacional, debe regirse bajo los procesos y procedimientos enmarcados dentro de la Ley de Educación Superior y reglamento general de la ley normas académicas del nivel de Educación Superior aprobado en 1994, por lo que cualquier cambio, modificación, inclusión o exclusión de los tratados que están dentro de los pensum académicos de UNITEC deben de tomar como parámetro lo que a continuación se describe:

La Dirección de Educación Superior de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras ha considerado conveniente editar, en un solo volumen, la Ley de Educación Superior, el Reglamento de la Ley de Educación Superior y las Normas Académicas del Nivel de educación Superior, con el propósito de facilitar la consulta de tan importantes documentos (UNAH, 1994).

La Ley de Educación Superior, fue aprobada por El Congreso Nacional el 14 de septiembre de 1989, mediante el Decreto Número 142-89 y está en vigencia desde su publicación en el Diario Oficial La Gaceta No. 25961 del 17 de octubre del mismo año. Su texto no ha tenido alguna reforma.

El Reglamento de la Ley de Educación Superior, fue aprobado por el Consejo de Educación Superior el 14 de diciembre de 1989 y entró en vigencia a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta del 17 de octubre de 1989 (UNAH, 1994).

Este Reglamento sufrió reforma en el artículo 20. Las Normas Académicas del Nivel de Educación Superior fueron aprobadas por el Consejo de Educación Superior el 6 de noviembre de 1992, entraron en vigencia a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta, No. 26 911 del 3 de diciembre del mismo año. Estas Normas sufrieron reformas en los siguientes artículos: 33, 55, 60, 61, 63, 66, 69, 71, 73, 78, 90, 91, 92, 94, 126, 161 y 162. Dichas reformas fueron aprobadas por el Consejo de Educación Superior el 11 de agosto de 1993 y entraron en vigencia a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta No. 27151 del 18 de septiembre de 1993 (UNAH, 1994).

La presente edición incluye las modificaciones mencionadas por lo que los textos legales que se publican, están totalmente actualizados para su correcta aplicación.

Se considera que esta publicación será de mucha utilidad para los directivos de los centros de educación superior, profesores y estudiantes, colegios de profesionales universitarios y para toda persona interesada en la educación superior nacional.

### **Ley de educación superior decreto número 142-89 el congreso nacional**

**CONSIDERANDO:** Que la Constitución de la República, dispone que los niveles de la educación formal, sean determinados en la ley respectiva, excepto el nivel superior que corresponde a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

**CONSIDERANDO:** Que la educación e todos los niveles del sistema educativo formal, excepto el nivel superior, será autorizada, organizada, dirigida y supervisada exclusivamente por el Poder Ejecutivo, por medio de la Secretaría de Educación Pública (UNAH, 1994).

**CONSIDERANDO:** Que conforme al Artículo 160 de la Constitución de la República, se atribuye a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). la exclusividad de organizar, dirigir y desarrollar la educación superior y profesional.

**CONSIDERANDO:** Que el texto constitucional dispone que la Ley fijará la organización, funcionamiento y atribuciones de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, para el ejercicio de sus competencias.

**CONSIDERANDO:** Que es necesario que la Educación Superior esté regulada por una ley que desarrolle los preceptos constitucionales (UNAH, 1994).

**POR TANTO: DECRETA:  
LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**CAPÍTULO I  
NATURALEZA Y FINES**

Artículo 1.- Esta Ley regula la organización, dirección y desarrollo de la educación superior.

Artículo 2.- La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, como organismo autónomo y descentralizado del Estado, tiene a su cargo la exclusividad de organizar, dirigir y desarrollar la educación superior y profesional.

Artículo 3.- La educación superior tiene como fines la investigación científica, humanística y tecnológica; la difusión general de la cultura; el estudio de los problemas nacionales; la creación y transmisión de la ciencia y el fortalecimiento de la identidad nacional (UNAH, 1994).

La educación superior, deberá promover la transformación de la sociedad hondureña. Su misión se orientará hacia una formación integral de ciudadanos para el logro de una óptima calidad académica, conjugando el dominio del saber, el conocimiento de la realidad nacional, con el cultivo

de las más puras cualidades éticas e incremento del sentido de responsabilidad frente a su misión profesional.

Capacitará al educando para promover el desarrollo y fortalecer las condiciones de independencia nacional en el marco de los procesos de integración regional y las relaciones internacionales (UNAH, 1994).

## **SECCIÓN B**

### **EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Artículo 12.- El Consejo de Educación Superior, es el órgano de dirección y decisión del sistema. Está integrado por:

- a) El Rector de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras;
- b) Seis miembros representantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras;
- c) Seis Rectores, Directores o autoridad jerárquica superior de los centros de educación superior, electos por el Consejo Técnico Consultivo, de los cuales, por lo menos tres corresponderán a los centros privados de educación superior, y,
- Ch) El titular de la Dirección de Educación Superior.

En caso de ausencia o impedimento del Propietario lo reemplazará el sustituto legal o el suplente designado. Los miembros indicados en los literales b) y c), durarán dos años en el ejercicio de su función, pudiendo ser reelectos. Si alguno vacare en el cargo que ostenta en su respectiva institución, lo sustituirá quien deba reemplazarlo y por el tiempo que faltare para completar el período.

En caso de no completarse o de reducirse el número de miembros indicados en el Literal c), los representantes señalados en el literal b), se reducirán en la misma proporción, a efecto de mantener la igualdad de participación.

Artículo 13.- El Rector de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, presidirá el Consejo de Educación Superior y sólo usará de su voto en caso de empate en los asuntos sometidos a debate.

Artículo 14.- Los miembros representantes indicados en el literal b), del Artículo 12, serán electos por el Claustro Pleno a propuesta del Rector de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, seleccionados entre docentes universitarios con amplia experiencia en administración educativa superior.

Artículo 15.- Los miembros representantes indicados en el literal c), del Artículo 12, serán electos por mayoría de votos, por los integrantes del Consejo Técnico Consultivo.

Artículo 16.- Quien desempeñe la Dirección de Educación Superior, tendrá su cargo la Secretaría del Consejo y tendrá voz, pero no voto (UNAH, 1994).

Artículo 17.- El Consejo de Educación Superior tiene las siguientes atribuciones:

- a) Dictar las políticas de la Educación Superior;
- b) Aplicar esta ley, la de las universidades privadas o particulares y cualesquiera otros regímenes legales aplicables a la Educación Superior;
- c) Aprobar la creación y el funcionamiento de centros de Educación Superior, públicos o privados;
- Ch) Aprobar la apertura, funcionamiento, fusión o supresión de carreras, escuelas, facultades, institutos y centros de investigación científica, así como los planes curriculares y los programas especiales de nivel superior de las universidades particulares o privadas y de los centros estatales de Educación Superior, regidos mediante esta Ley (UNAH, 1994).

Es entendido que la aprobación de carreras, escuelas, facultades, institutos y centros de investigación científica, así como los planes curriculares y programas especiales en los centros de

Educación Superior, se hará a petición de éstos; y, en cuanto a la supresión, se actuará previa evaluación, oyendo en todo caso, a la institución afectada. En todo caso el Consejo de Educación Superior, está obligado a resolver sobre dichas solicitudes en un plazo no mayor de ciento ochenta (180) días;

- d) Determinar la estructura de grados académicos del nivel superior;
- e) Fijar los criterios para evaluar la excelencia académica;
- f) Ejercer la potestad normativa para emitir los reglamentos de esta Ley y de las demás leyes aplicables al nivel;
- g) Presentar a los organismos correspondientes para ser incluido en el Presupuesto de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, el Proyecto de Presupuesto, para el funcionamiento de los órganos del Nivel de Educación Superior;
- h) Proponer al Consejo Nacional de Educación el plan general para que la educación se integre en un sistema coherente, a fin de que los educandos respondan adecuadamente a los requerimientos de la Educación Superior;
- i) Coordinar con la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación Pública, las regulaciones y acciones del Nivel Educativo Nacional en un todo armónico y coherente;
- j) Solicitar la creación de doctrina académica, y;
- k) Las demás que le señale la Constitución y las leyes (UNAH, 1994).

## **CAPÍTULO VII**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 39.- Sin perjuicio de lo establecido en esta Ley, la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, conserva las atribuciones que le asigna la República, su Ley Orgánica creada mediante Decreto No.170, del 15 de octubre de 1957, y sus reformas.

Artículo 40.- Las tasas que por derechos de registro de títulos, reconocimiento de estudios, incorporaciones y otros servicios que la Universidad Nacional Autónoma de Honduras brinde al Sistema, se establecerán en el respectivo Reglamento. Igualmente se regulará por reglamento las tarifas y otros cargos que por servicios brinden los Centros de Educación Estatal (UNAH, 1994).

Artículo 41.- La persona natural o jurídica que funde centros o carreras de educación superior al margen de esta Ley, se le sancionará con el cierre del centro o de la carrera creada, sin perjuicio de las acciones civiles, penales o administrativas que procedan.

Artículo 42.- Esta Ley deroga los artículos 2, 11 y 12 de la ley de Universidades Particulares, reformados por Decreto 752 de 23 de abril de 1979; y deroga el Artículo 7 de dicha Ley emitida en Decreto 577 de 27 de enero de 1978 y cualquier disposición legal que se le oponga.

Artículo 43.- Los centros de Educación Superior, estatales y privados, organizados sin fines de lucro, están exentos de toda clase de impuestos, arbitrios y contribuciones, locales o nacionales, sin excepción alguna, en todos los actos y contratos en que intervengan.

Serán deducidos de la renta neta gravable, las donaciones hechas a favor de los centros de educación superior.

El Estado podrá dar asistencia técnica a los centros de Educación Superior privados para el cumplimiento de sus fines (UNAH, 1994).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se procede a explicar la metodología de investigación que se utilizó para obtener los resultados y hallazgos que se presentaran en el capítulo IV, se describirán los instrumentos de investigación que se aplicaron para dar a conocer las respuestas y cuáles fueron los enfoques de los mismos.

Existe una relación entre todos los elementos que forman parte de la investigación, una coherencia lineal que lleva a concatenar el planteamiento del problema, la definición del problema de investigación, los objetivos, análisis de variables, justificación y el análisis del entorno de la situación, por lo que, guiados por todos estos factores se planteó realizar una investigación exploratoria, analizando datos cuantitativos y cualitativos, que nos lleven a obtener un resultado satisfactorio y sacar conclusiones contundentes que lleven a UNITEC a tomar las decisiones pertinentes con el resultado de la investigación en sus manos.

### 3.1. DIAGRAMA CONCEPTUAL DE VARIABLES ANALIZADAS

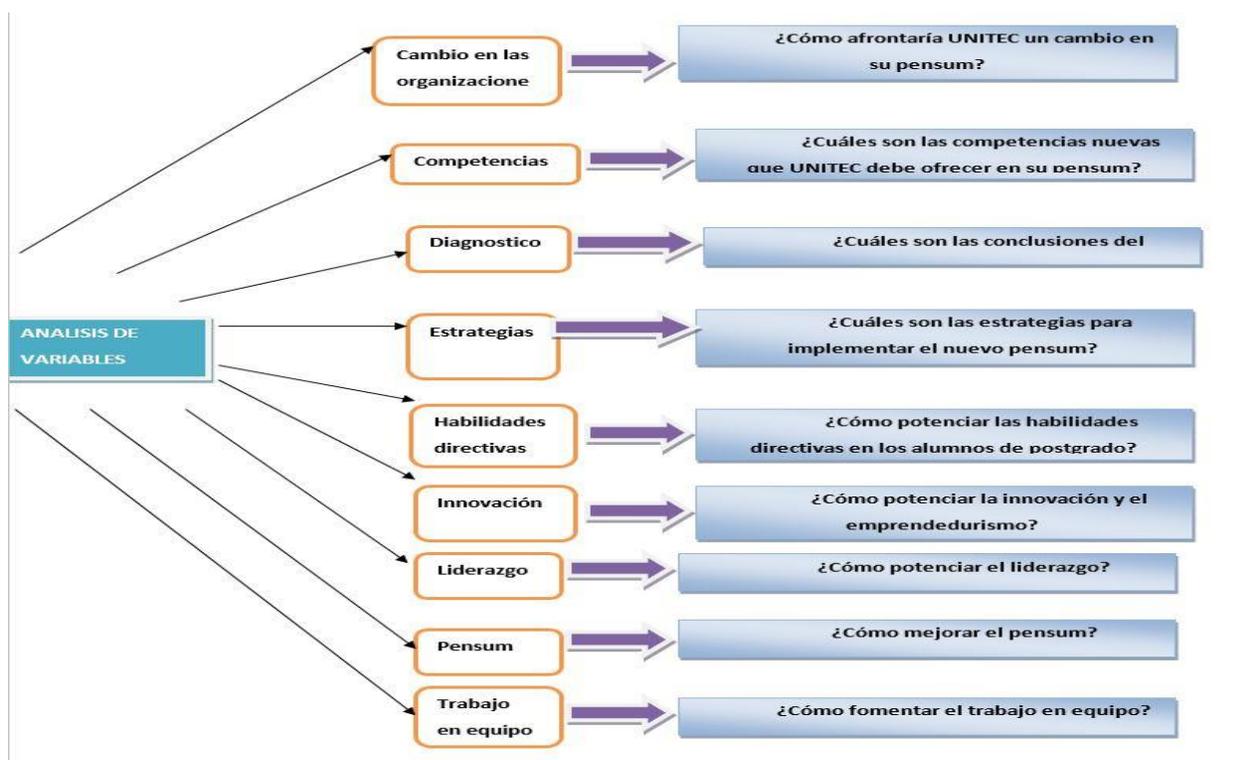


Figura 8. Diagrama de variables

### **3.1.2 HIPÓTESIS**

Debido a la naturaleza de la investigación, a las limitaciones en cuanto a base de datos y a la decisión de realizar el estudio por conveniencia, se formuló solamente una hipótesis alternativa, la cual se tratara de comprobar o descartar con los resultados encontrados con la investigación.

Hipótesis Alternativa: A mayor actualización del pensum de la maestría en Dirección Empresarial, mayores competencias tendrán los egresados en el mercado laboral.

Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación no resulta necesario plantear una hipótesis y comprobarla, ya que en las investigaciones cualitativas en lugar de comprobar hipótesis se proponen, sin embargo ya que dentro de las encuestas también existen preguntas cerradas se decidió mantenerla.

### **3.1.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Se realizó un enfoque de investigación mixto, combinando los enfoques cualitativos y cuantitativos, predominando casi en su totalidad el aspecto cualitativo, ya que la representatividad del análisis cuantitativo es muy poca debido a problemas con la bases de datos, ya que ambos enfoques son aplicables para el tipo de investigación y enriquecen más los hallazgos que se presentan para la toma de decisiones correspondiente.

Se decidió utilizar ambos por que los dos, a través de sus características hacen más amplia, más concisa y más entendible los resultados de la investigación. Debido a la naturaleza de la investigación, se hizo más hincapié en los resultados del enfoque cualitativo, ya que se pondero más la opinión de los expertos con respecto al tema, sin descuidar los resultados cuantitativos obtenidos a través de la encuesta realizada a los alumnos por egresar.

**Tabla 14. Enfoques de la investigación**

ENFOQUE CUALITATIVO	ENFOQUE CUANTITATIVO
No se fundamenta en la estadística, por lo que la complejidad y la amplitud de los resultados nos proporcionarían un panorama más amplio.	Comprueba las hipótesis planteadas a través de datos organizados y secuenciales
Explora los fenómenos a profundidad, a través de las opiniones y los razonamientos de los expertos	Analiza una realidad objetivamente, los números hablan por sí mismos
No tiene una secuencia lineal, ya que cuando se estudia el fenómeno surgen diferentes aristas que pueden explorarse sin orden secuencial	La precisión de los datos es mejor ya que es cuantificable, aunque siempre existe un margen de error.
La riqueza interpretativa de los datos será la clave de la presentación de los resultados	Los resultados se presentan tal cual la realidad del fenómeno analizado.

### 3.1.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación viene establecido con la estructura del presente documento, desde la definición del problema, donde está enunciado el problema de investigación y las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, marco teórico, jurídico y conceptual, análisis del entorno, metodología, resultados y hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El objetivo del diseño de la investigación es responder las preguntas de investigación, cumplir los objetivos de la investigación y someter las hipótesis a prueba (Sampieri, 2010).

A continuación se plantean las estrategias para obtener la información que se está buscando, para el enfoque cuantitativo es comprobar las hipótesis planteadas, y para ambos responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos.

El diseño de la investigación presente es un diseño múltiple, ya que se realizan diseños de distintos tipos, para el enfoque cuantitativo es no experimental porque se busca comprobar una hipótesis a través de una serie de ensayos o tanteos, que miden el efecto de la variable independiente sobre la dependiente, pero sin manipularlas.

De igual forma decimos que es no experimental porque el propósito de la investigación es analizar de una variable en un momento dado, evaluar una situación o evento en un punto del tiempo y determinar cuál es la relación entre variables en un momento.

La investigación es transversal ya que la recolección de datos se hace en un momento único y específico, es correlacional-causal, ya que se fundamenta en planteamientos correlacionales y busca evaluar vinculaciones causales.

La opinión de los egresados, los docentes y los empleadores, son las que más se valoraron para presentar las conclusiones, recomendaciones y el producto final, que es el pensum propuesto, con la información obtenida de estos 4 grupos que forman parte del entorno de la maestría, se analizaron y se plasmaron los resultados obtenidos

### 3.1.5 DIAGRAMA DE SECUENCIA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

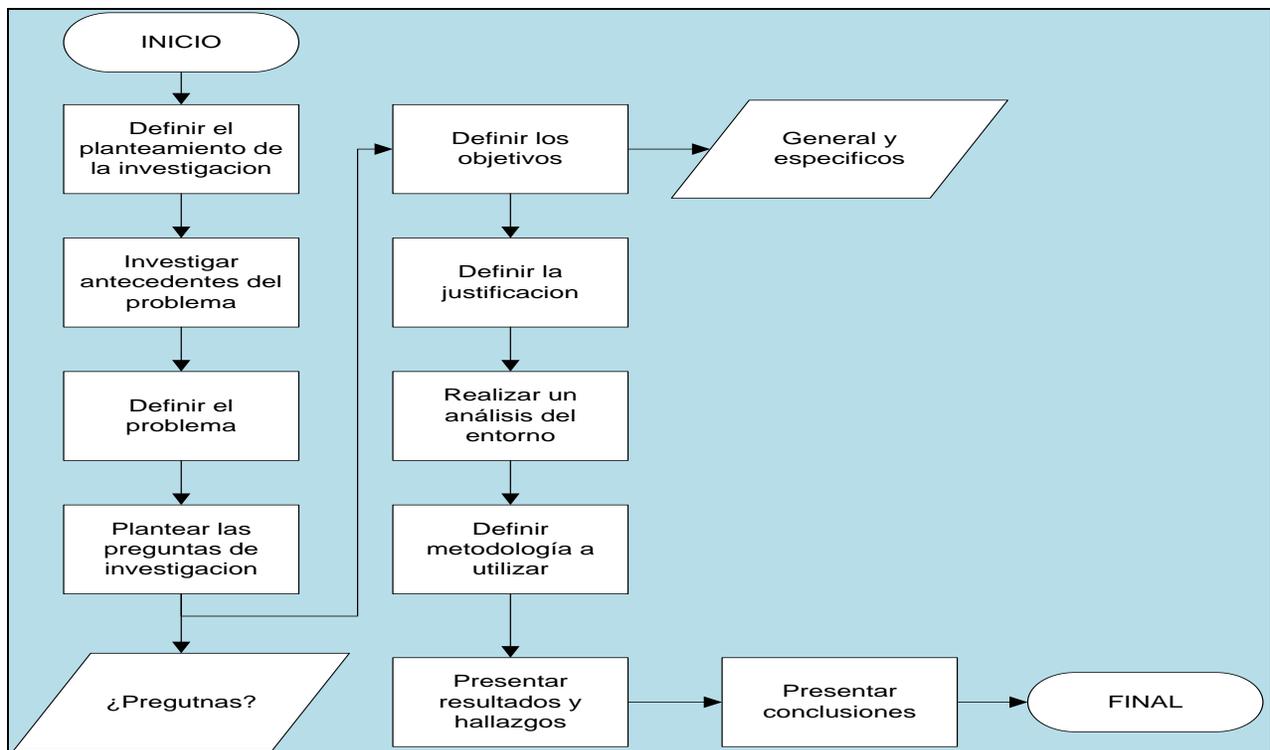


Figura 9. Diagrama de secuencia lógica de la investigación.

### **3.1.6 POBLACIÓN**

La población del presente estudio se tomó con las orientaciones y consejos del asesor metodológico y temático, ya que por problemas de bases de datos se buscaron soluciones alternativas que siempre pudiesen tener representatividad al momento de realizar la investigación de campo, por lo que se decidió tomar 5 poblaciones que convergen en la misma temática; alumnos por egresar de la maestría, docentes, empleadores, egresados y alumnos de la clase de proyecto de graduación.

#### **3.1.6.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

En este caso, la muestra, es un grupo de actores esenciales dentro de la carrera universitaria de Dirección Empresarial en UNITEC, alumnos por egresar de la maestría, egresados, docentes, empleadores y alumnos de la clase de proyecto de graduación.

Se realizaron 35 encuestas dentro de la clase de Tópico avanzado de Liderazgo empresarial y Tópico avanzado en Gestión logística, que representan a los alumnos por graduarse. Las encuestas se hicieron de forma personal.

Se realizaron 5 encuestas a egresados de la maestría de Dirección Empresarial. Estas se realizaron por correo electrónico. Los alumnos son:

- Domenicca Sandoval.
- Gisella Espinal.
- Fabiola Rodríguez.
- Delmy Guifarro.
- Minerva Guifarro.

**Se realizaron 5 encuestas a empleadores, ellos son:**

- Alexandra Alemán: Jefe de Recursos Humanos DIUNSA.
- Jorge Morales: Director de RESEARCH PLANNING.

- Luis Corrales: Gerente de Negocios HONDUTEL.
- Heidi Mendoza: Supervisor analista de créditos corporativos BAC.
- Rogelio García: Gerente de Recursos Humanos GRUPO TERRA.

Se realizó un grupo foco con los alumnos de la clase de proyecto de graduación, ellos son:

- Grace Saravia.
- Marlon Ríos.
- Darwin Valladares.
- Vanessa Amaya.
- Gabriela Alvarado.

### **3.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADAS**

El cuestionario es el instrumento utilizado para investigar a cada uno de los estratos que se está analizando, adaptando ya sea las encuestas, entrevistas o grupo foco como técnica, dependiendo del enfoque de cada uno y de lo que se quiere o pretende averiguar de los mismos.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad (Roberto Hernandez Sampieri, 2010). En el caso de la investigación el cuestionario es el instrumento a aplicar y las técnicas fueron encuestas, entrevistas y grupo foco. El análisis de estas técnicas darán los resultados que sirven para plantear soluciones al problema de investigación.

### **3.3. PROCEDIMIENTO**

La construcción del marco teórico se realizó a través de la identificación de las variables y elementos necesarios que hay que conocer para tener un mejor entendimiento de la temática. Para este fin se utilizaron los siguientes recursos:

- Plan de estudios del programa de Postgrado Dirección Empresarial (datos primarios).
- Libros físicos ( datos secundarios )
- Libros digitales ( datos secundarios)
- Bases de datos ( datos secundarios )
- Publicaciones ( datos secundarios)

El diseño de los cuestionarios respectivos para alumnos por egresar, egresados y docentes fue una adaptación realizada a un cuestionario ya existente en la Dirección de Educación Superior, el cual ya está aprobado por las autoridades universitarias, por lo que solo se hizo la adaptación buscando encontrar respuestas a los objetivos y preguntas de investigación planteados.

Para el grupo foco fue un diseño del autor, siempre tomando en cuenta las variables a analizar, los objetivos y las preguntas de investigación, y con una metodología un poco diferente ya que todas son preguntas abiertas, buscando lograr obtener la mayor cantidad de información posible, para enriquecer las propuestas de mejora que se plantean más adelante.

Para la aplicación de las encuestas a alumnos se hizo de forma personal, a los egresados, empleadores y docentes por correo electrónico, y el grupo foco se realizó con un grupo de compañeros de proyecto de graduación de manera personal al igual que las encuestas.

### **3.4 LIMITANTES**

- Base de datos: No se contó con la base de datos de egresados ni tampoco de los alumnos actuales, por problemas en la Dirección de Tecnología, la cual es la que cuenta en sus servidores con dicha información, por lo que se optó por seleccionar una población y una muestra por conveniencia, con amistades por parte de las personas egresados y con los compañeros de clase de proyecto de graduación para el grupo foco.
- Se eligió a los alumnos de la clase Estrategias empresariales para el llenado de la encuesta por sugerencia del asesor metodológico, contando solamente con 30 alumnos, por igual situación de base de datos.

- Limitaciones en la cantidad de personas de cada estrato analizado, sin embargo si resulta representativa en calidad debido al diseño de los instrumentos y técnicas y a la calidad de información captada.
- Calculo de muestra por conveniencia.
- Falta de cooperación interna por parte de UNITEC.
- Falta de cooperación de los docentes para contestar las preguntas de la entrevista

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Los resultados que a continuación se presentan son el resultado del análisis cuantitativo a las encuestas realizadas, además análisis cualitativo a entrevistas y grupo foco realizados.

Dentro de los instrumentos utilizados se hizo hincapié en dos ejes centrales de las preguntas, el pensum como tal, ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades, y que cambios se sugieren para el mismo, y el otro eje son las competencias que dicho pensum ofrece, si cumple con lo prometido, que competencias hace falta reforzar, cuales hacen falta incorporar y cuales habría que remover por qué no aportan mucho a los requerimientos del mercado laboral.

Los resultados se presentan preliminarmente por estratos; alumnos por egresar (encuestas y grupo foco), egresados, docentes y empleadores.

### **4.1 ALUMNOS POR EGRESAR:**

#### **4.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE ALUMNOS POR EGRESAR:**

Para analizar las respuestas de los alumnos por egresar (alumnos de los tópicos entrevistados) se realizó una encuesta, la cual contenía preguntas cerradas en las que se pedía explicación del porqué de las respuestas de los mismos, a continuación se reflejan las respuestas más comunes de los mismos tomadas en escala, y un análisis de las contestaciones.

Para las clases del nivel introductorio o propedéutico del pensum, los alumnos dijeron que no cambiarían ninguna de las tres en su mayoría, sin embargo existieron casos en los que se mencionaba dividir la clase de metodología de la investigación en dos, una al principio yal y como está en estos momentos, y la otra a final de la carrera, justo antes del proyecto de graduación, esto con el fin de reforzar conocimientos de investigación que son necesarios para realizar la tesis, debido a las distintas etapas que incluye el informe de proyecto de graduación, donde es necesario revisar, recopilar y analizar muchas fuentes para reforzar el contexto de la misma, durante el tiempo que dura la carrera muchos o la mayoría de los conocimientos adquiridos en la clase de metodología de la investigación se pierden u olvidan por distintas razones, ya sea porque durante el curso de las

demás clases no se ven en la necesidad de realizar investigaciones tan profundas, porque el catedrático no lo exige, o porque las fuentes que utilizan casi siempre son las mismas, por lo que es necesario dividir en dos clases metodología de la investigación.

Otra observación señalada fue tener clases propedéuticas optativas, dependiendo de la carrera u orientación que se curse, poder elegir las clases introductorias a la maestría según la conveniencia del alumno.

También se manifestó el deseo por varios alumnos de contar con una clase de ética profesional en un curso como tal, en el nivel propedéutico, ya que este valor solamente se estudia dentro de la clase de habilidades directivas muy superficialmente, además todas las demás universidades con la que se realizó el benchmarking en el análisis del entorno la tienen, por lo que también la Universidad estaría en un acierto incluyendo esta asignatura, sobre todo en una sociedad como la nuestra donde es tan necesaria por las circunstancias que vivimos.

La última observación de peso realizada por los encuestados tiene que ver con el enfoque de la maestría, este problema se deriva de las orientaciones que incluye dirección empresarial, existe una especie de competencia interna con las demás maestrías especializadas solamente en su rama, la Universidad no ha sabido explicar bien qué Dirección empresarial incluye dos enfoques y los alumnos piensan que la orientación les da todo el conocimiento puro de un área en particular, por lo que la UNITEC tiene la oportunidad de rectificar y ordenar sus maestrías para lograr más satisfacción en los alumnos.

Para las clases del ciclo postgrado, definitivamente hubo unanimidad que es necesario reforzarlo, por el mismo problema del enfoque de la maestría y del pensum en sí, se menciona que es necesario enfocar o apuntar el pensum en una sola dirección, pero es debido a que no llegaron a entender, o muy pocos lo hicieron, el verdadero trato de la maestría, que es potenciar conocimientos en el área de dirección empresarial y en el área de la orientación, y no en uno solamente.

Por eso la mayoría expone la necesidad de incluir más tópicos al pensum, además de incluir también clases como expresión oral y escrita, liderazgo y trabajo en equipo (igual que ética se estudian por encima en la clase de habilidades gerenciales) inteligencia emocional, legislación

administrativa o de empresas, y hacer el pensum más práctico y tecnológico, dejando la teoría en un segundo plano y enfocándose en la práctica.

Una parte importante de los encuestados manifestó no estar satisfecho con la elección de cursar su maestría en UNITEC, las razones que más predominan en el análisis son la poca exigencia por parte de los docentes para los alumnos, la falta de horarios y secciones, el contenido de las clases fue muy pobre, y catedráticos malos. Para resolver esta situación la Universidad tiene la oportunidad de reformar el pensum académico, ofreciendo clases más acorde a la realidad actual, con la fusión y reducción de orientaciones se puede solventar el problema de los horarios también, y realizar una evaluación periódica más profunda que la que se hace actualmente con los catedráticos.

Una estrategia que puede implementar la Universidad, pero que representa un problema de disminución de beneficios económicos para ellos, es exigir dos requisitos primordiales para poder matricular la maestría; contar con dos años de experiencia laboral y exigir a los alumnos realicen sus trabajos e investigaciones en pos de mejorar situaciones en sus trabajos, sin embargo la situación laboral en Honduras no es la ideal, por lo que habría que analizar a fondo la estrategia y evaluar con hechos si esta podría mejorar la experiencia estudiantil y satisfacer a los mismos.

Los alumnos que manifestaron estar satisfechos con su maestría ponderan situaciones como buenos catedráticos y el estudio de temas actuales y de la realidad nacional y mundial.

La mayoría manifestó que el estar culminando su maestría ha mejorado sustancialmente su labor diaria en sus respectivos trabajos, sirviéndoles como reforzamiento de conocimientos y como punto de partida para ideas nuevas.

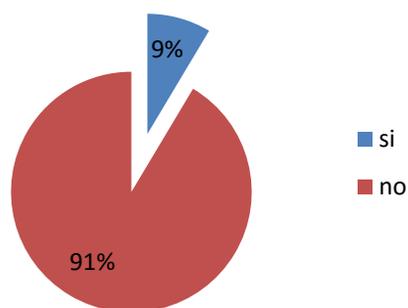
Dentro de las competencias que actualmente la Universidad no ofrece en el perfil de los egresados los encuestados manifestaron las siguientes: ética laboral, habilidades interpersonales, manejo de personas, manejo de crisis laborales, habilidades psicológicas y conocimientos de legislación empresarial. Cabe destacar de igual forma que casi todos los encuestados laboran, la mayoría en el sector privado y que han optado por una maestría que esté relacionada con las labores que realizan.

#### 4.1.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ALUMNOS POR EGRESAR:

Para efectos del análisis cuantitativo se realizó una encuesta minuciosa, donde se representa cada una de las clases del pensum y cada una de las competencias y habilidades que la Universidad pretende que sus graduandos posean, por lo que a continuación se representan gráficamente las respuestas de los alumnos por egresar.

En las respuestas donde no se visualizan los 35 encuestados, sino un número menor, es debido a que algunos alumnos no han cursado ciertas asignaturas, sin embargo la mayoría ya han cursado casi todas, debido a la muestra que se eligió para este fin.

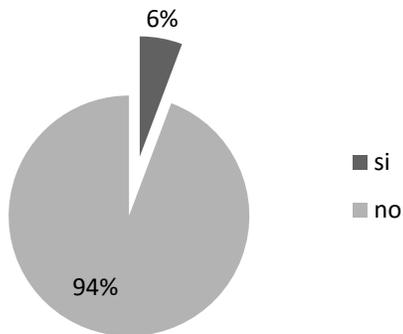
**¿Cambiaría o eliminaría la clase de metodología de la investigación del ciclo propedéutico**



**Figura 10. Clase metodología de la investigación**

La mayoría de los alumnos tienen claro que metodología de la investigación es una clase básica y necesaria en todo pensum de maestría, por lo que no puede moverse de la malla curricular.

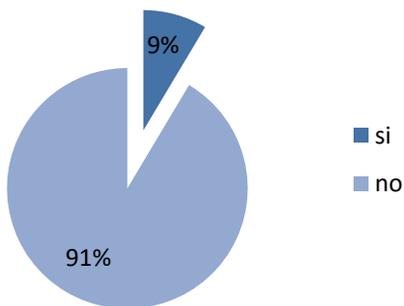
### ¿Cambiaría o eliminaría la clase de estadística en las organizaciones?



**Figura11. Clase de estadística en las organizaciones**

Estadística en las organizaciones también es una clase necesaria a criterio de los alumnos, sin embargo hubo algunos que no la consideran necesaria.

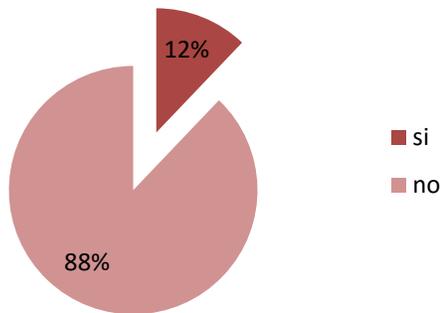
### ¿Cambiaría o eliminaría la clase de teoría económica?



**Figura 12. Clase de teoría económica**

Teoría económica se considera necesaria por los alumnos, para conocer conceptos básicos y la realidad nacional en torno a este tema.

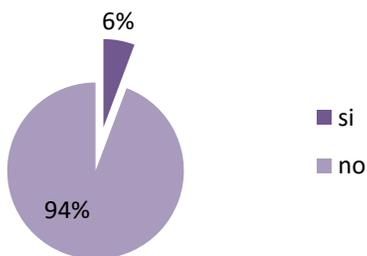
### ¿Cambiaría o eliminaría la clase de desarrollo de habilidades directivas?



**Figura 13. Clase de desarrollo de habilidades directivas.**

Habilidades directivas es donde se estudian la mayoría de las competencias que la universidad ofrece en su perfil de graduados.

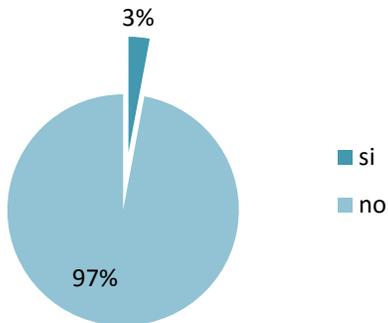
### ¿Cambiaría o eliminaría la clase de contabilidad gerencial?



**Figura 14. Clase de contabilidad gerencial.**

Los conceptos estudiados en contabilidad gerencial son necesarios para un graduado de maestría, por lo que también cuantitativamente los alumnos lo consideraron necesario.

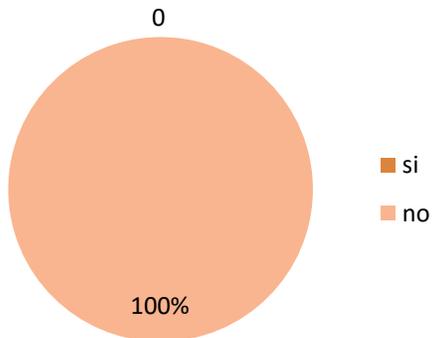
### ¿Cambiaría o eliminaría la clase de dirección financiera?



**Figura 15. Clase de dirección financiera.**

Dirección financiera es considerada una clase necesaria también para los encuestados.

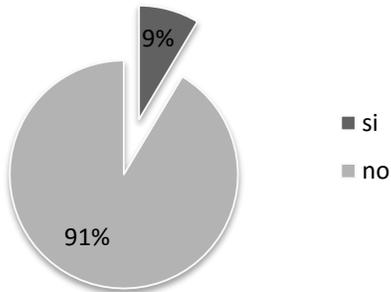
### ¿Cambiaría o eliminaría la clase de gerencia de la cultura organizacional?



**Figura 16. Clase de gerencia de la cultura organizacional.**

Existió unanimidad de opiniones en cuanto a gerencia de la cultura organizacional, debido a que liderar grupos y procesos es uno de los pilares de la carrera.

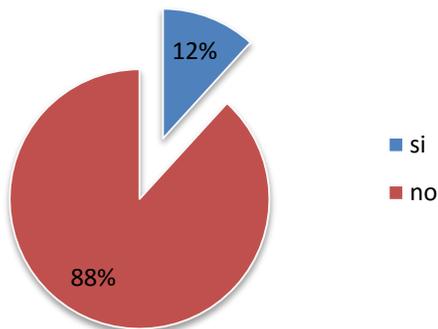
**¿Cambiaría o eliminaría la clase de dirección de la mercadotecnia?**



**Figura17. Clase de dirección de la mercadotecnia.**

Dirección de la mercadotecnia es necesaria para conocer los procesos y estrategias que las organizaciones llevan a cabo, por lo que también la mayoría opina que es necesaria.

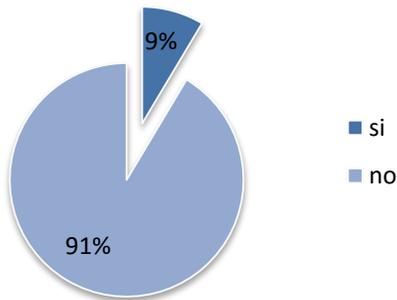
**¿Cambiaría o eliminaría la clase de dirección de sistemas humanos?**



**Figura18. Clase de dirección de sistemas humanos.**

La mayoría de los encuestados opino que dirección de sistemas humanos es una clase necesaria dentro del ciclo de postgrado por la relevancia de la temática de la misma dentro de las organizaciones.

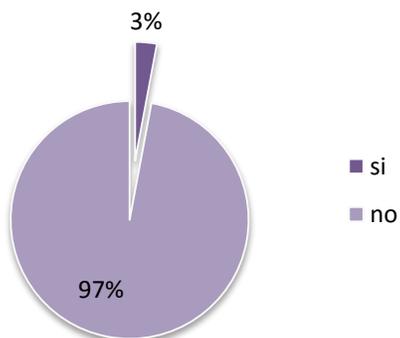
**¿Cambiaría o eliminaría la clase de dirección de la tecnología y las organizaciones?**



**Figura19. Clase de dirección de la tecnología y las organizaciones.**

Debido a la era tecnológica en que nos encontramos, los alumnos consideraron que dirección de la tecnología es una asignatura importante para el pensum de la maestría.

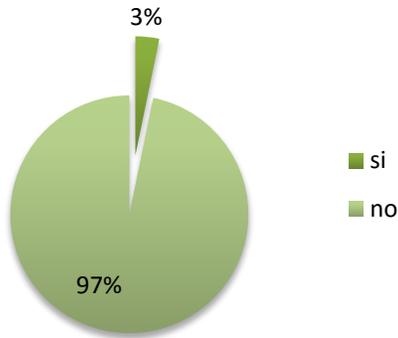
**¿Cambiaría o eliminaría el tópico avanzado en gerencia I?**



**Figura 20. Tópico avanzado en gerencia I**

Los tópicos son las clases más importantes de la carrera según los alumnos por graduarse, por lo que no pueden cambiarse o eliminarse.

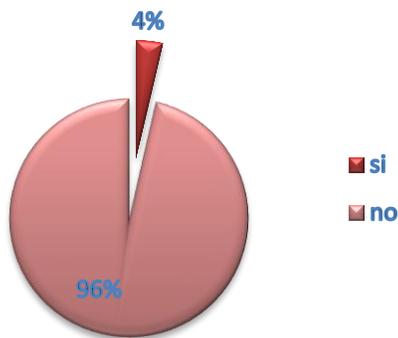
### ¿Cambiaría o eliminaría el tópico avanzado en gerencia II?



**Figura 21. Tópico avanzado en gerencia II**

Los tópicos son las clases más importantes de la carrera según los alumnos por graduarse, por lo que no pueden cambiarse o eliminarse.

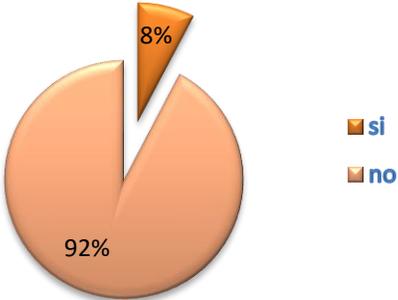
### ¿Cambiaría o eliminaría el tópico avanzado de gerencia III?



**Figura 22. Tópico avanzado de gerencia III**

Los tópicos son las clases más importantes de la carrera según los alumnos por graduarse, por lo que no pueden cambiarse o eliminarse.

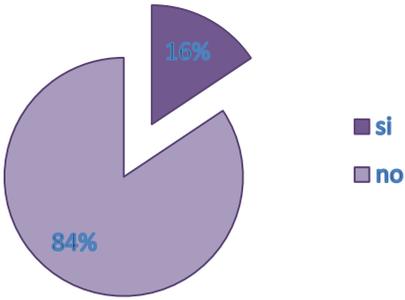
**¿Cambiaría o eliminaría el tópico avanzado en gerencia IV?**



**Figura 23. Tópico avanzado en gerencia IV**

Los tópicos son las clases más importantes de la carrera según los alumnos por graduarse, por lo que no pueden cambiarse o eliminarse

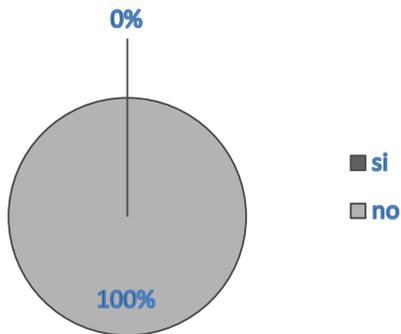
**¿Cambiaría o eliminaría la clase de sistemas de gestión de información?**



**Figura 24. Clase de sistemas de gestión de información.**

Sistemas de gestión de información tuvo una opinión no muy favorable de varios alumnos, pero la mayoría la consideran necesaria.

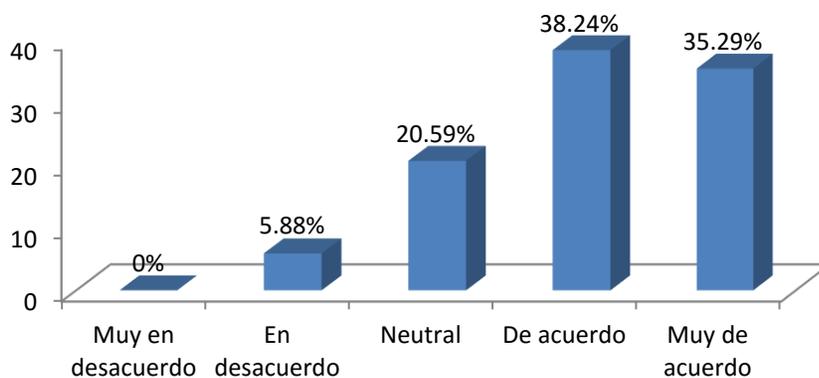
### ¿Cambiaría o eliminaría la clase de estrategias empresariales?



**Figura 25. Clase de estrategias empresariales.**

Todos los encuestados que han cursado la clase de estrategias empresariales la consideran necesaria.

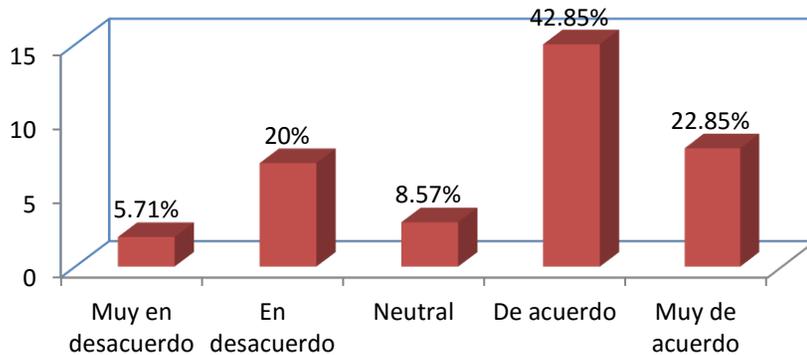
### ¿Usted considera que adquirió la capacidad de observación e investigación dentro de la maestría?



**Figura 26. Observación e investigación dentro de la maestría.**

La mayoría de los encuestados adquirió durante el paso por su maestría la capacidad de observación e investigación.

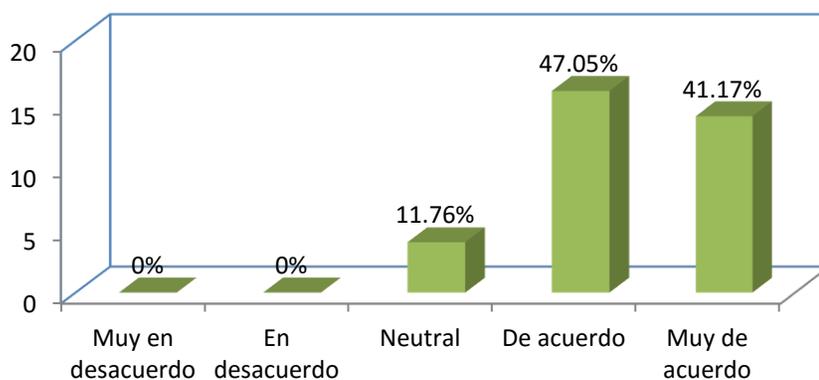
**¿Usted considera que adquirió la capacidad de innovación y uso de instrumentos y recursos informáticos dentro de la maestría?**



**Figura 27. Capacidad de innovación y uso de instrumentos y recursos informáticos dentro de la maestría.**

No hay consenso en la adquisición de la capacidad para el uso de herramientas tecnológicas, la Universidad debe de motivar y promover más el uso del CRAI y todas sus plataformas.

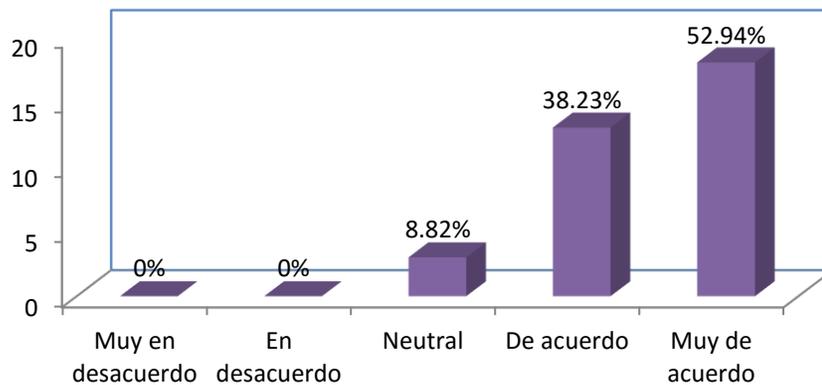
**¿Usted considera que adquirió la capacidad de mejorar sus competencias funcionales en su trabajo diario dentro de la maestría?**



**Figura 28. Capacidad de mejorar sus competencias funcionales en su trabajo diario dentro de la maestría.**

Cursar la maestría definitivamente mejora la capacidad de realizar las funciones diarias dentro del trabajo.

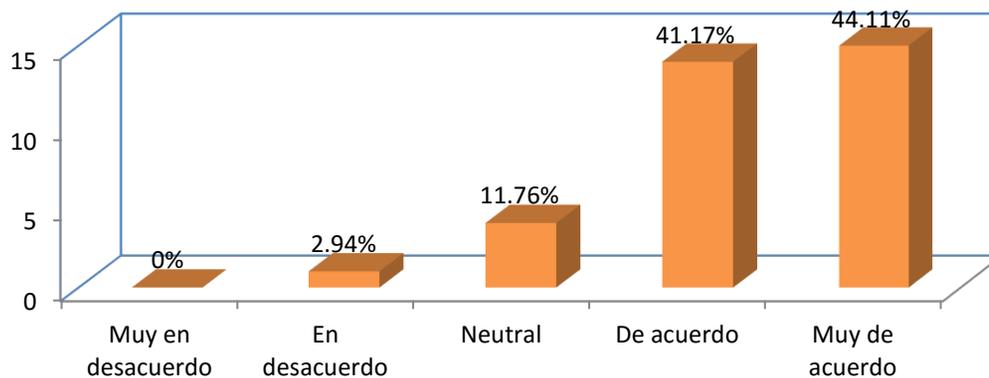
**¿Usted considera que adquirió habilidades directivas y de delegación dentro de la maestría?**



**Figura 29. Habilidades directivas y de delegación dentro de la maestría.**

La gran mayoría se mostró de acuerdo al hecho de haber adquirido habilidades directivas, gerenciales y de delegación de tareas.

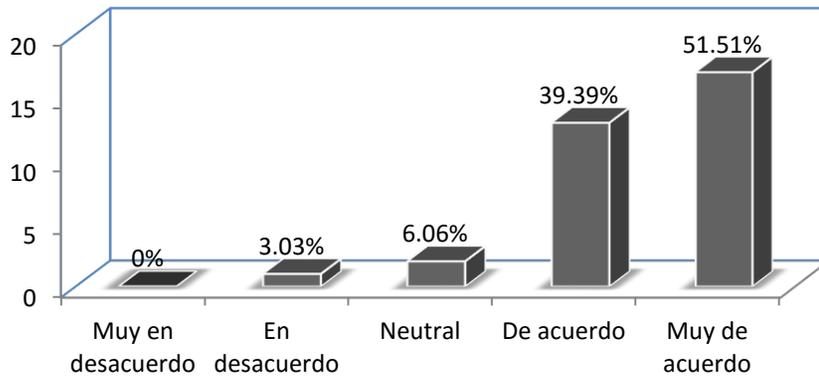
**¿Usted considera que adquirió habilidades de planeación a corto, mediano y largo plazo dentro de la maestría?**



**Figura 30. Habilidades de planeación a corto, mediano y largo plazo dentro de la maestría.**

Las habilidades de planificación son otra competencia que los alumnos por graduarse consideran han adquirido gracias a cursar su postgrado en UNITEC.

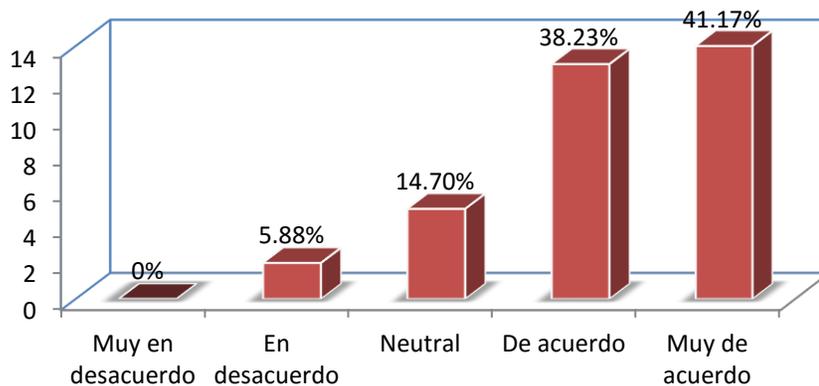
**¿Usted considera que adquirió la capacidad de análisis dentro de la maestría?**



**Figura 31. Capacidad de análisis dentro de la maestría.**

La capacidad de análisis se pone en práctica en cada una de las clases del pensum de la maestría, por lo que los alumnos consideraron en su mayoría haber adquirido esta competencia.

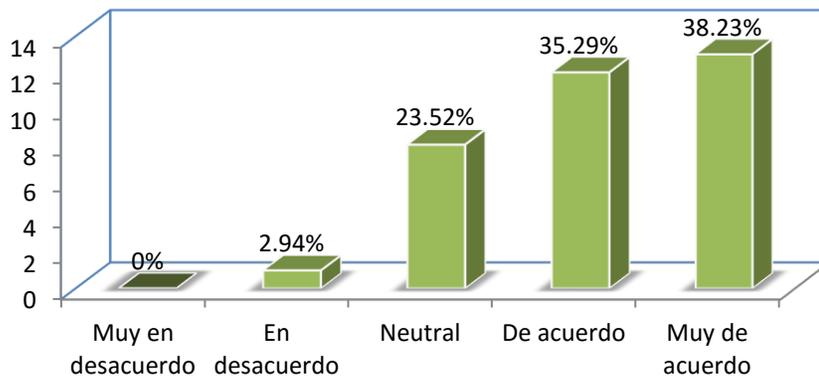
**¿Usted considera que adquirió la capacidad de diseñar propuestas de innovación dentro de la maestría?**



**Figura 32. Capacidad de diseñar propuestas de innovación dentro de la maestría.**

Diseñar propuestas de innovación es otra de las competencias que la Universidad promueve y que los alumnos consideran haber adquirido en su mayoría

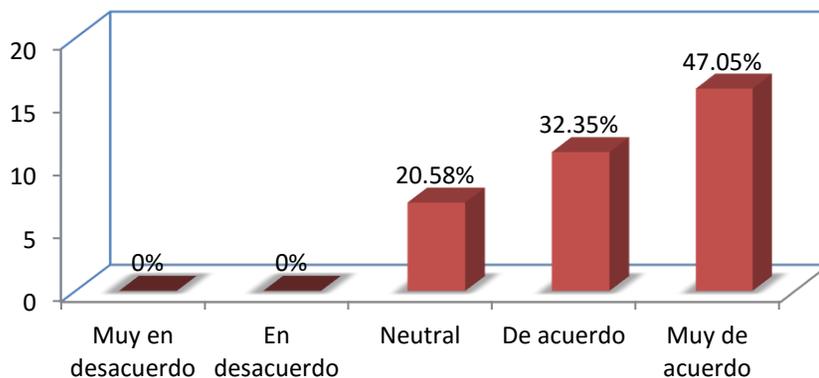
**¿Usted considera que adquirió la capacidad de crítica y autocrítica dentro de la maestría?**



**Figura 33. Capacidad de crítica y autocrítica dentro de la maestría.**

La capacidad de autocrítica ha sido una competencia que se ha resaltado en los alumnos por egresar de UNITEC.

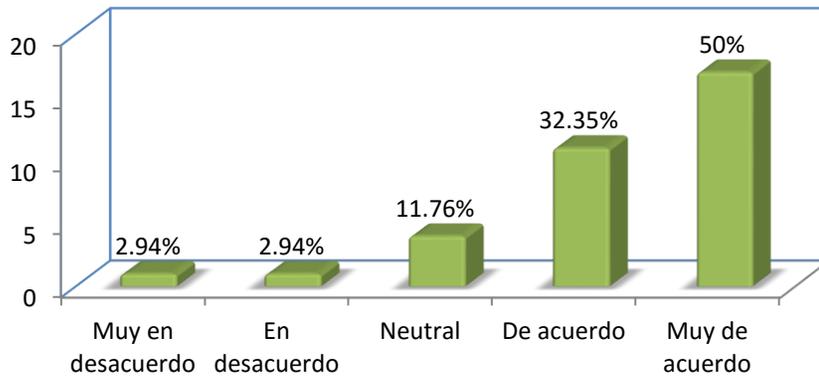
**¿Usted considera que ha adquirido la capacidad para trabajar bajo presión dentro de la maestría?**



**Figura 34. Capacidad para trabajar bajo presión dentro de la maestría.**

Trabajar bajo presión también es una constante para los alumnos de maestría, por lo que han sabido adoptar esta cualidad a lo largo de la maestría.

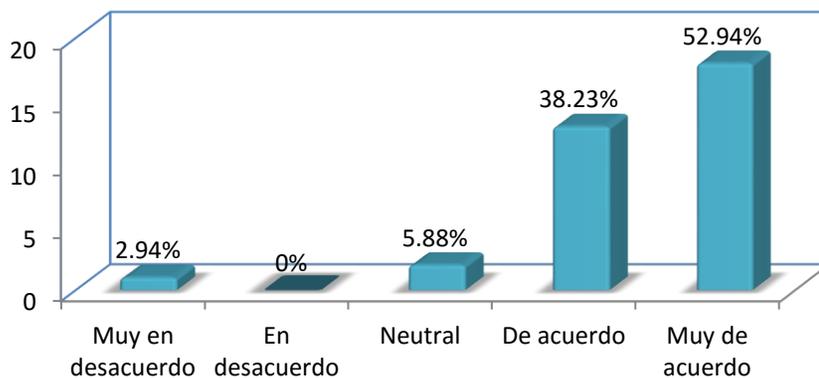
**¿Usted considera que ha adquirido habilidades gerenciales dentro de la maestría?**



**Figura 35. Habilidades gerenciales dentro de la maestría.**

Las habilidades gerenciales son el fuerte del perfil de la maestría en dirección empresarial, por lo que se debe mejorar en la enseñanza en este apartado para los alumnos.

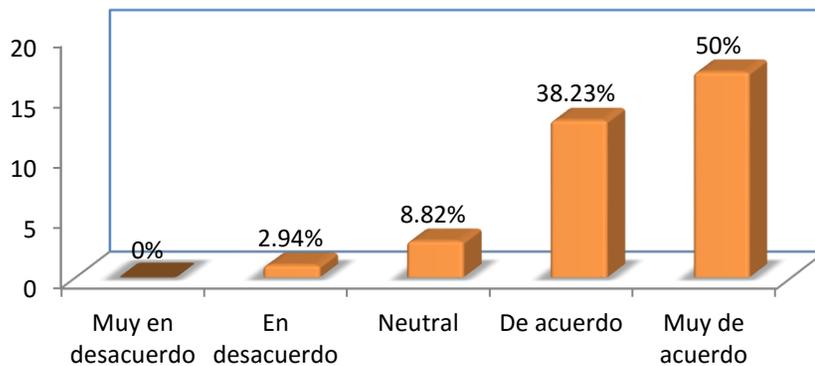
**¿Usted considera que ha adquirido la capacidad para organizar y planificar trabajos?**



**Figura 36. Capacidad para organizar y planificar trabajos.**

La capacidad de organizar trabajos es una competencia que se instruye durante toda la carrera, y que los alumnos por egresar han obtenido a su percepción dentro de la maestría.

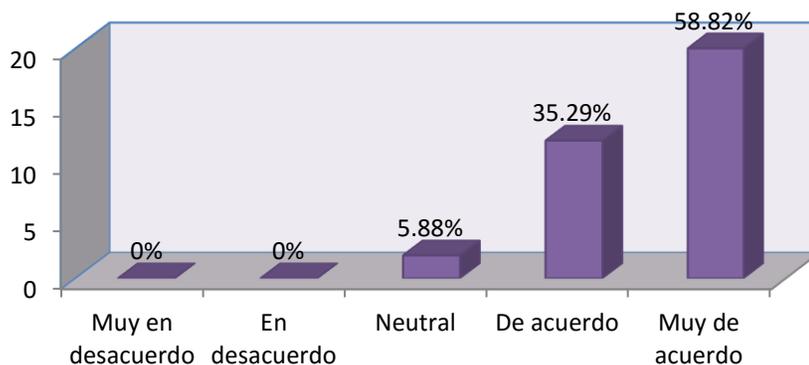
**¿Usted considera que ha adquirido la capacidad de trabajar en equipo dentro de la maestría?**



**Figura 37. Capacidad de trabajar en equipo dentro de la maestría.**

Trabajar en equipo se hace prácticamente en todas las clases del pensum, para las investigaciones respectivas, es una competencia que también se adquiere dentro de la universidad.

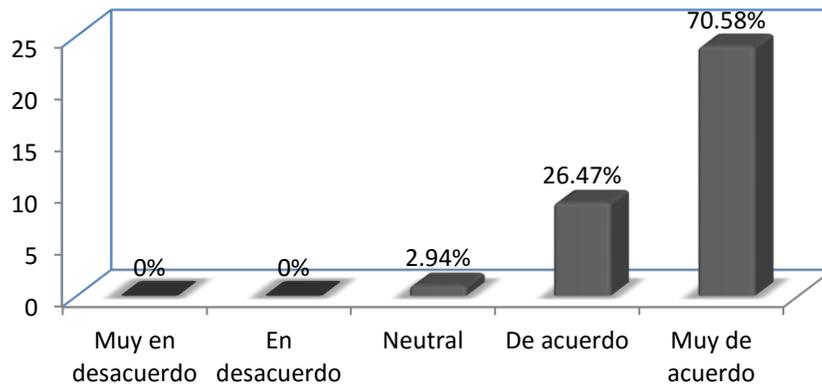
**¿Considera usted que ha adquirido habilidad para la expresión oral y escrita dentro de la carrera?**



**Figura 38. Habilidad para la expresión oral y escrita dentro de la carrera.**

Dentro de las asignaturas se realizan muchas investigaciones, por lo que la expresión oral para exposiciones y la escrita para la redacción de informes es una competencia que se adquiere durante la duración del postgrado.

**¿Considera usted que ha adquirido la capacidad de comunicación y liderazgo dentro de la carrera?**



**Figura 39. Capacidad de comunicación y liderazgo dentro de la carrera.**

El liderazgo es la característica más primordial dentro de las competencias que ofrece la universidad, el perfil de los egresados de dirección empresarial se dirige a liderar empresas e industrias, por lo que la adquisición de esta cualidad es fundamental.

## **4.2 ALUMNOS DE LA CLASE DE PROYECTO DE GRADUACIÓN**

### **4.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA CLASE DE PROYECTO DE GRADUACIÓN:**

Para el análisis cualitativo de los alumnos de la clase de proyecto de graduación se realizó un grupo foco, con los alumnos de la clase de Proyecto de tesis de postgrado, sección 10379, primer semestre segundo periodo 2016, impartida por Carlos Zelaya Oviedo, en el cual participaron 5 alumnos y compañeros que han culminado todas las clases de la maestría en Dirección Empresarial.

A continuación se analizarán las respuestas más comunes a cada pregunta obtenidas durante el conversatorio para construir una escala de respuestas frecuentes que ayuden a analizar y presentar propuestas de mejora acordes a la realidad de los análisis presentados por los alumnos que están cursando el proyecto de graduación.

### **¿Qué tal ha sido la experiencia de cursar su maestría en UNITEC?**

En esta primera pregunta, los alumnos manifestaron que no se cumplieron del todo las expectativas con las que ingresaron a la maestría, y otros que ha sido buena la experiencia, sin embargo se debe lograr la excelencia en este aspecto, que todos estén satisfechos, por lo que es necesario regular el pensum para mejorar la experiencia.

“Ha sido buena, quizá hubo varios aspectos que no llenaron mis expectativas, pero también hubo varios aspectos que si lo hicieron”

“Al inicio con muchas expectativas y luego un poco decepcionada, creo que esperaba más, mis expectativas eran muy altas.”

“Realmente mis expectativas de la maestría eran superiores a lo a que se me enseñó durante la maestría.”

### **Figura 40. Experiencia de cursar su maestría en UNITEC**

### **¿Recomendaría la universidad a sus amigos y parientes?**

Si la recomendarían, porque es la mejor opción dentro del país, sin embargo no existió unanimidad en recomendarla, lo cual también representa un problema para una Universidad que busca la excelencia en todos los aspectos.

“No la recomendaría”

“En comparación a otras universidades del país, sí.”

“Si, pero creo que la universidad debería de ampliar o actualizar la curricular, asimismo deberían llevarse clases de laboratorios, para aprehender haciendo”

**Figura 41. Recomendaría la universidad a sus amigos y parientes**

**¿Está orgulloso o arrepentido del tiempo y los recursos invertidos en su maestría en UNITEC?**

Tampoco están en total sintonía en esta pregunta los alumnos de la clase de proyecto de tesis, ya que no manifestaron su orgullo total por lo que representa haber cursado la maestría en UNITEC, lo cual también es un problema para la Universidad.

“Yo creo que más lo segundo, debido a que esta maestría no fue lo que realmente esperaba, buscaba una especialización más profunda en mi área de estudio, pero lastimosamente las asignaturas son muy débiles con temas muy básicos”

“No me siento sumamente orgulloso, pero tampoco arrepentido, siento que la maestría de cierta forma me ha hecho crecer más profesionalmente.”

“No estoy arrepentida, pero tampoco satisfecha en un 100 por ciento”

**Figura 42. Orgulloso o arrepentido del tiempo y los recursos invertidos en su maestría**

### **¿Qué opina del pensum de la maestría de Dirección Empresarial?**

Los alumnos opinan que debería de haber una especialización, quitar o fusionar áreas ya que generan competencia interna. Además es necesario potenciar el pensum.

“Es demasiado débil, con temas muy neófitos que no cumplen con lo que realmente debe de ofrecer esta maestría, como el caso de otras universidades en Latinoamérica como el tecnológico de Monterey, que se van de lo simple a lo complejo y de lo complejo a lo profundo, porque para eso es una maestría para especializarse de manera más profunda en determinada área, no para ver temas básicos y estudiarlos de manera demasiado superficial.”

“Pienso que los tópicos de cada orientación deberían ser un poco más profundos y deberían ser más clases sobre la orientación que las generales de Dirección Empresarial”

### **Figura 43. Pensum de la maestría de Dirección Empresarial**

### **¿Por qué se decidieron por la orientación que cursaron?**

Las razones para elegir la orientación de la maestría son variadas según los participantes del grupo foco, aquí sus respuestas.

“El motivo fue básicamente porque quería seguir especializándome en el área de la que me gradué de pre-grado en este caso mercadotecnia.”

“Porque es una área del cual no conocía mucho y por lo tanto decidí tomar esa orientación para poder conocer más sobre la logística.”

“Porque quería una maestría en Mercadotecnia y me dijeron que no estaba abierta.”

“Porque es lo que aplico día a día en el desempeño de mi trabajo.”

“Por la carrera de pregrado y por lo que hago actualmente en mi trabajo de periodismo”

### **Figura 44. Razones para elegir la orientación de la maestría**

### ¿Qué orientaciones dejarían y cuáles cambiarían?

Es sabido que se necesitan ya sea fusionar orientaciones o dejar de impartir algunas ya que son competencias directas internas para otras maestrías que la Universidad ofrece, estas son algunas opiniones de los alumnos de la clase de proyecto de tesis.

“Yo creo que todas las orientaciones de las maestrías son aceptables, pero deberían de profundizarlas más con asignaturas que vayan más a fines de acuerdo a cada orientación”

“Dejaría la de marketing, logística, recursos humanos y cambiaría la de habilidades directivas y la de gerencia hospitalaria.”

“Ninguna”

“Mercadeo, finanzas”

“Recursos humanos”

**Figura 45. Orientaciones de maestrías y cuáles no.**

### ¿Qué cambios le haría al pensum?

Los cambios ya dentro del pensum son las propuestas de mejora que más adelante se presentan dentro de la investigación, estas son algunas opiniones de los participantes del grupo foco.

“Definitivamente quitaría las asignaturas que no aportan mucho a la maestría como: Teoría Económica, Contabilidad, Recurso humanos y las sustituiría con asignaturas que vayan de acorde a la orientación de estudio de la maestría”

“Incluir más tópicos y que los tópicos sean más largo para que los estudiantes puedan abarcar bastante contenido de esa área en cada tópico.”

“Como mencioné anteriormente incluiría más clases de las orientaciones.”

**Figura 46. Cambios en el pensum**

### **¿Qué opinan de los docentes de su maestría en Dirección Empresarial?**

Los docentes tampoco obtuvieron una opinión buena generalizada, muchos manifestaron que deben mejorar ciertos aspectos, aquí algunas respuestas.

“Considero que están muy bien calificados.”

“La mayoría muy buenos, salvo excepciones la mayoría fueron muy buenos. “

“Creo que son buenos”

“De todos los docentes que me impartieron clases solo 5 llenaron mis expectativas, les falta mayor preparación en sus clases la mayor parte solo llega a leer diapositivas, nada de ejemplos de la realidad laboral”

“Algunos son muy buenos pero la mayoría son término medio”

### **Figura 47. Opinión acerca de los docentes de maestría en Dirección Empresarial**

**¿Piensa que dentro del pensum hace falta hacer más hincapié en algunos ítems que no se les da tanto valor (investigación, recursos tecnológicos, aprender haciendo)?**

Todos los alumnos manifestaron que sí, la Universidad debe promover muchos recursos que tal vez si existen, pero no se les da la importancia que si deberían de tener, puesto que son fundamentales para el desempeño de la vida laboral de los graduados.

“Por supuesto que sí, es fundamental ya que es la esencia y el núcleo de todo.”

“Si se deberían implementar actividades prácticas, trabajos prácticos aplicando los conceptos de cada clase.”

“En las orientaciones se debe reforzar todo lo que se menciona en la pregunta”

“Totalmente de acuerdo.”

### **Figura 48. Hacer más hincapié en algunos ítems que no se les da tanto valor**

**¿La metodología de enseñanza que proponen los catedráticos es adecuada a su forma de pensar?**

Siempre hay aspectos a mejorar, por lo que los alumnos manifestaron que existe una brecha en la que se puede hacer de forma más adecuada la metodología de enseñanza, lo cual también es un punto a tomar en cuenta por parte de las autoridades de la Universidad.

“Definitivamente considero que podrían mejorar un poco más en este aspecto.”

“No es adecuada”

“Si de la mayoría sí, pero pienso que hay algunos docentes que si deben modificar ciertos aspectos”

**Figura 49. Metodología de enseñanza**

**¿Cuáles son las fortalezas de la maestría?**

Todas las carreras tienen fortalezas por la que destacan por encima de las demás dentro de la misma Universidad, y por las similares en Universidades distintas, estas son las fortalezas manifestadas en el grupo foco para Direccion Empresarial.

“Considero que dentro de las fortalezas están el prestigio de la universidad por haber cursado una maestría en esta misma, la facilidad tecnológica y los horarios flexibles de estudio.”

“La vinculación del conocimiento con el trabajo, la amplia variedad de clases referentes a diferentes áreas de estudio importantes en el mundo laboral.”

“Horarios sabatinos”

“Nuevos conocimientos de mercados, cultura general y elaboración de proyectos de investigación”

**Figura 50. Fortalezas de la maestría**

## ¿Cuáles son las debilidades de la maestría?

Al igual que con las fortalezas, las debilidades dentro del pensum están presentes, estas son las respuestas más comunes de los alumnos.

“Pienso que las debilidades están: las asignaturas no se ajustan a la orientación de estudio, poco uso de las herramientas y servicios tecnológicos, poca exigencia de los catedráticos en la investigación fundamentada para la elaboración de informes.”

“Los tópicos pienso que son muy cortos y no se aprende lo esperado por el estudiante deberían eliminar los tópicos y crear maestrías referentes a todas estas áreas que actualmente son tópicos.”

“Es muy general y nada concreta en cada orientación.”

“Falta de preparación de los maestros” .Mucho texto y mínima practica

**Figura 51. Debilidades de la maestría**

### 4.2.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO GRUPO FOCO

No se realizó análisis cuantitativo para el grupo foco ya que todas las preguntas fueron abiertas y no es posible ponderar cuantitativamente las respuestas de un conversatorio.

## 4.3 EGRESADOS

### 4.3.1ANÁLISIS CUALITATIVO DE EGRESADOS:

Todos los egresados encuestados se han graduado durante los últimos cinco años, por lo que conocen la realidad tanto del pensum académico, como del mercado laboral al que salen una vez graduados de UNITEC, por lo que sus análisis y razonamientos son una pauta real y verdadera de lo que enfrentan los estudiantes tanto dentro como fuera de la Universidad.

La mayoría de ellos trabaja, lo que nos indica que conseguir un trabajo siendo un profesional de maestría es más accesible que para las personas que no la tienen, sin embargo en todos los casos, de los que trabajan actualmente, cada uno de ellos ya trabajaba al momento de

ingresar a UNITEC, por lo que es muy difícil decir que gracias a los estudios realizados en Dirección Empresarial fue que pudieron optar a una plaza de trabajo.

El mercado laboral en la actualidad en nuestro país es complicado, debido a la situación en general que atraviesa la nación, muchas veces las empresas contratan personal con sueldos muy bajos, y la misma necesidad de las personas hace que tomen dichos trabajos, y en otras ocasiones, como lo manifestaban los egresados encuestados, no se les remunera económicamente en sus respectivos trabajos el esfuerzo económico realizado para cursar la maestría, por lo que este logro se vuelve meramente un aliciente propio, de orgullo personal, y no como una fuente de mejoramiento de ingresos para las personas.

Es una realidad también que los egresados de UNITEC, en la mayoría de los casos optan u obtienen oportunidades en el sector laboral privado, en esta pequeña muestra no ha sido la excepción, siendo que ninguno trabaja en el sector público y solamente uno tiene un negocio propio, aquí podemos destacar otro punto interesante que también manifestaban los egresados en una charla informal que se mantuvo con ellos, sobre la importancia de fomentar el emprendedurismo en UNITEC, se conoce de forma bastante particular la situación de seguridad en nuestro país con referencia a poner un negocio, sin embargo existen formas alternativas de lograr esa iniciativa que se pueden promover dentro del pensum de la academia.

Entre las funciones en común que tienen los egresados encuestados, de los que trabajan, se encuentran las siguientes: Servicio al cliente, planificación, y control y seguimiento de actividades, competencias que ya están encerradas en el pensum actual y que la Universidad promueve a través de las clases que se imparten actualmente, por lo que estas deben de seguir promoviéndose y estando dentro de la oferta académica, reforzándolas con las que se propondrán más adelante.

En lo que respecta a si se cumplieron o no las expectativas de los egresados, también existe una disparidad, ya no todos expresan que están satisfechos con su grado de maestría terminado en UNITEC, lo cual preocupa y le da una advertencia a la Universidad que se debe de mejorar, para que el 100% de los egresados se sientan satisfechos y orgullosos de haber cursado su máster en la mejor Universidad de Honduras.

Dentro de las razones que expresan aquellos que manifestaron que la maestría no cumplió sus expectativas están la implementación de más casos prácticos y reales y menos teoría, y la baja calidad de los docentes.

Para el apartado de la consideración de la utilidad de la maestría en el trabajo diario, también hubo diferencias de criterios, lo cual de igual forma representa un llamado de atención para la Universidad, ya que uno de los objetivos planteados en la maestría es potenciar las cualidades de los alumnos para mejorar el rendimiento laboral de los mismos, sin embargo existen ocasiones que la Universidad no puede controlar algunos de estos temas, pues son las mismas empresas las que no colocan a sus empleados en los puestos para los que están capacitados.

En el caso de las clases propedéuticas no hubo objeción sobre la clase en sí, si no sobre el contenido de las mismas, desatancando que las clases en su nombre y su idea central son necesarias para la introducción de la maestría a los alumnos, sin embargo en su contenido si se manifestó que necesitan modificaciones, específicamente en la metodología y contenido de las mismas, debiendo ser estas más dinámicas, más interactivas, y con ejemplos de empresas reales para conocer los casos in situ, y no solamente enfocarse en la teoría y resolución de los problemas planteados durante la misma.

Dentro de los cambios sugeridos ya como tal para el pensum y las competencias que haría falta ya sea incluir por que no existen, o re potenciar porque les falta darles más impulso dentro de las clases impartidas se mencionan las siguientes:

1. Hacer más hincapié en la investigación, fomentarla y exigirla como requisito dentro de todas las clases que conforman el pensum.
2. Fomentar la capacidad de los alumnos para la resolución de conflictos, debido a que muchas veces, los graduados de Dirección Empresarial son los encargados de liderar las empresas, ya sea como Gerentes o Directores, y tienen a su cargo personal que tarde o temprano generaran conflictos personales y con los que habrá que lidiar y saber manejar la situación.
3. La ética es una competencia fundamental dentro del día a día en las organizaciones, y que lastimosamente UNITEC solo la enseña por encima, sin indagar profundamente en el tema, y que los egresados consideran se debe poner más énfasis en ella.

4. La creatividad dentro de las organizaciones es una competencia muy importante, sobre todo ahora en la era tecnológica que vivimos, la capacidad de ver las situaciones desde muchos ángulos y saber que los problemas pueden tener más de una solución se sugiere por los egresados que se inculque con más profundidad, no realizar las tareas monótonamente, sino saber que se pueden realizar las tareas de muchas formas posibles y que todas llevan al mismo objetivo
  
5. Los tópicos avanzados son las materias más importantes de la carrera para los egresados, por lo que opinan se debe hacer mayores esfuerzos para seguir manteniendo la calidad de los mismos e incrementarla de ser posible, en cuanto a la clase de Proyecto de graduación si existen diversas opiniones, entre las más importantes son establecer desde la primera clase de la Universidad cual será el proyecto de graduación, aunque algunas veces pueda sonar complicado mantener el mismo proyecto desde el inicio hasta el final, se propone que la Universidad tenga un banco de proyectos de graduación, pudiendo los maestrantes elegir qué proyecto les interesa y cual está más acorde a su área de investigación, e irlo trabajando durante todo el recorrido de su maestría para que al final solo se llegue a pulir detalles y se tenga la investigación lista.

UNITEC promueve competencias puntuales dentro de su pensum, conectándolas con las clases que en el mismo se desprenden, los egresados han puntualizado que las habilidades directivas y de delegación y el trabajo en equipo han sido fortalecidos dentro del aprendizaje impartido en su estadía en el campus, sin embargo existen algunas otras competencias que el mercado laboral exige y que se deben de tratar de potenciar para construir profesionales más competitivos en el mercado laboral y que Universidades prestigiosas nacionales y extranjeras si están ofertando en sus perfiles.

#### **4.3.2ANÁLISIS CUANTITATIVO DE EGRESADOS:**

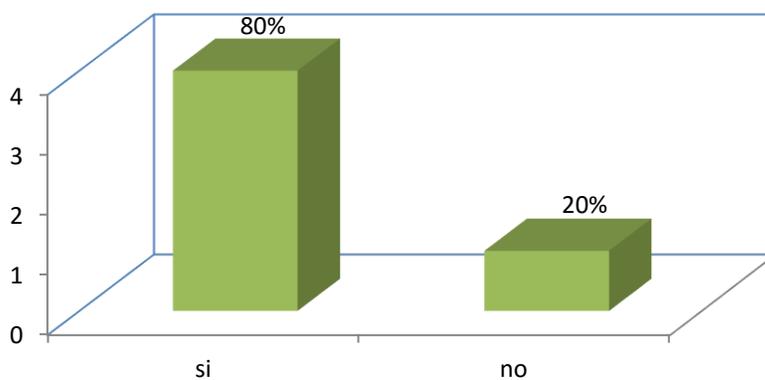
- 1. ¿Año en que egreso de la maestría?**

**Tabla 15. Año de egreso de la maestría**

AÑO	TOTAL
2011	1
2012	1
2013	1
2014	1
2015	0
2016	1

De los cinco egresados encuestados, se procuró tener un por año, desde 2011, exceptuando el año 2015.

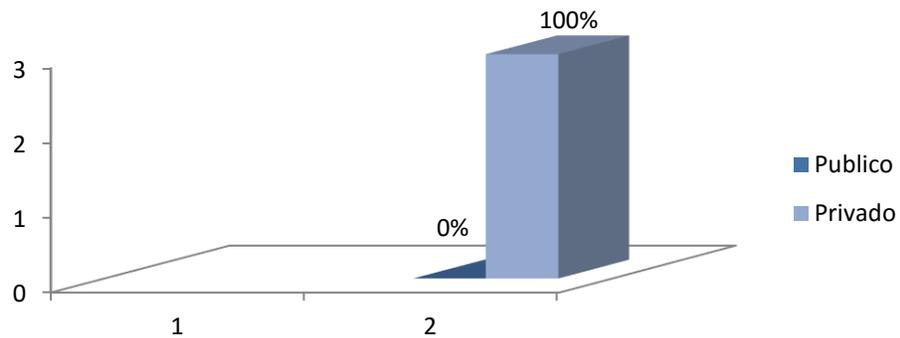
## 2. ¿Trabaja actualmente?



**Figura 52. Trabajo actual.**

La mayoría de los encuestados tienen trabajo actualmente, por lo que conocen las competencias requeridas por el mercado laboral.

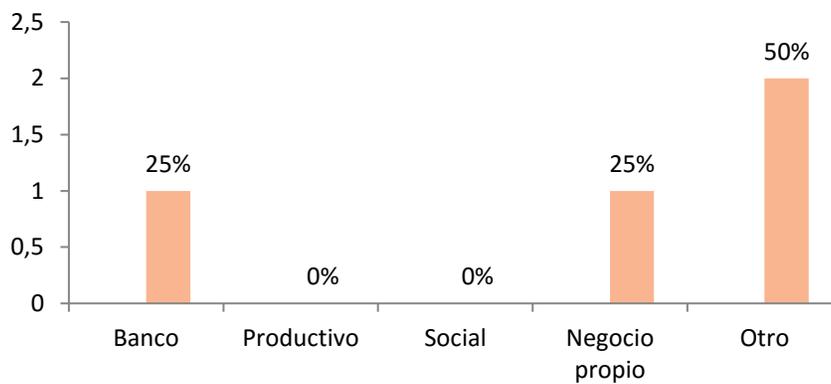
### 3. ¿Institución donde labora?



**Figura 53. Institución donde labora el egresado.**

De los que trabajan, todos lo hacen en el sector privado, dejando sin representantes al sector Gobierno.

### ¿Si es privado, cual es el rubro?



**Figura 54. Sector o rubro en donde labora el egresado.**

#### 4. ¿Nombre del cargo y funciones más importantes?

**Tabla 16. Cargos y funciones**

CARGO	FUNCIONES
Oficial de reclutamiento	Brindar información a colaboradores(as), recibir hojas de vida, comenzar con el proceso de selección, con la entrevista preliminar, aplicar pruebas psicométricas y analizar resultados, solicitar la documentación requerida a la persona seleccionada previa contratación, realizar visita domiciliaria, solicitar tarjeta de acceso, correo electrónico, usuario en el portal de autogestión, coordinar proceso de apertura de banco, elaborar contrato de nuevo colaborador(a), revisión de expedientes, Impartir charlas a los colaboradores(as), realizar visitas domiciliarias periódicamente a colaboradores con antigüedad mayor a dos años
Servicio al cliente	Brindar servicio de calidad a los clientes
Coordinador de operaciones en calidad	Desarrollo del programa de servicio de la institución, coordinación de estudios de servicio dirección y seguimiento a planes de acción, elaboración, coordinación y desarrollo de comité directivo
Brand Manager Junior	Delegación de funciones, servicio al cliente, planificación.

Funciones en común de los egresados encuestados dentro de sus funciones diarias:

- Delegación de funciones
- Servicio al cliente
- Planificación

5. ¿Cambio de asignaturas y propuestas?

Tabla 17. Asignaturas y propuestas

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

**Tabla 18. Varias asignaturas de las maestrías**

Asignaturas de la carrera																								
Metodologías de Investigación					¿Cambiaría la asignatura?			Estadística de las Organizaciones					¿Cambiaría la asignatura?			Teoría Económica					¿Cambiaría la asignatura?			
No.	Criterios de valorización					SI	NO	Propuesta	Criterios de valorización					SI	NO	Propuesta	Criterios de valorización					SI	NO	Propuesta
	1	2	3	4	5				1	2	3	4	5				1	2	3	4	5			
1				1			1					1				1				1			1	
2				1			1					1				1				1			1	
3		1					1				1				1				1			1		Economía empresarial
4				1			1							1		1						1		1
5				1			1							1		1				1			1	
<b>Total</b>	0	1	2	2	0	2	3		0	0	2	2	1	0	5		0	2	0	2	1	1	4	

Metodología de la Investigación es la clase que menos valoración obtuvo y en la que se presentan más propuestas de cambio por parte de los egresados dentro del núcleo propedéutico.

Asignaturas de la carrera																									
Desarrollo de habilidades directivas					¿Cambiaría la asignatura?			Contabilidad gerencial			¿Cambiaría la asignatura?			Dirección Financiera			¿Cambiaría la asignatura?								
Criterios de valorización								Criterios de valorización						Criterios de valorización											
No.	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	
1					1		1					1			1					1			1		
2				1			1					1			1					1			1		
3					1		1		1					1		Contabilidad avanzada					1			1	
4					1		1				1			1		Casos de empresas reales hondureñas		1					1	Introducción a las finanzas y luego dirección financiera (dividirla en dos cursos)	
5				1			1				1			1				1					1		
<b>Total</b>	0	0	0	2	3	0	5		0	1	2	2	0	2	3		0	2	0	3	0	1	4		

Asignaturas de la carrera																										
Gerencia de la cultura organizacional I		¿Cambiaría la asignatura?					Dirección de la mercadotecnia					¿Cambiaría la asignatura?					Dirección de Sistemas Humanos					¿Cambiaría la asignatura?				
		Criterios de valoración										Criterios de valoración										Criterios de valoración				
No.	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta		
1					1		1					1			1					1			1			
2				1			1					1			1					1			1			
3				1			1					1			1					1			1			
4				1			1						1		1						1		1			
5			1				1						1		1								1			
<b>Total</b>	0	0	1	3	1	0	5		0	0	0	3	2	0	5		0	0	0	4	1	0	5			

Asignaturas de la carrera																													
Dirección de Tecnología y de las Organizaciones					¿Cambiaría la asignatura?					Tópico avanzado en Gerencia I					¿Cambiaría la asignatura?					Tópico avanzado en Gerencia II					¿Cambiaría la asignatura?				
					Criterios de valorización										Criterios de valorización														
No.	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta					
1			1				1						1		1						1		1						
2				1			1						1		1						1		1						
3			1				1						1		1						1		1						
4	1						1	Utilizar casos reales					1		1						1		1						
5			1				1				1				1				1				1						
<b>Total</b>	1	0	3	1	0	1	4		0	0	1	0	4	0	5		0	0	0	1	4	0	5						

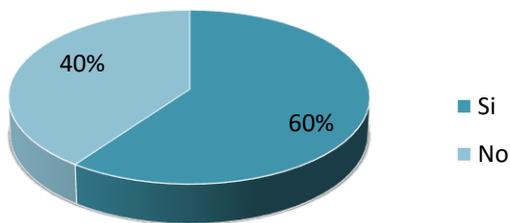
Asignaturas de la carrera																													
Tópico avanzado en Gerencia III					¿Cambiaría la asignatura?					Tópico avanzado en Gerencia IV					¿Cambiaría la asignatura?					Sistemas de Gestión de Información					¿Cambiaría la asignatura?				
					Criterios de valorización										Criterios de valorización														
No.	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta					
1					1		1						1		1					1		1							
2					1		1						1		1					1		1							
3					1		1						1		1				1		1								
4					1		1						1		1				1		1								
5				1			1					1			1				1		1								
<b>Total</b>	0	0	0	1	4	0	5		0	0	0	1	4	0	5		0	0	1	3	1	0	5						

Asignaturas de la carrera																
Estrategias empresariales					¿Cambiaría la asignatura?				Proyecto de graduación o tesis					¿Cambiaría la asignatura?		
Criterios de valorización									Criterios de valorización							
No.	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta	1	2	3	4	5	SI	NO	Propuesta
1					1		1					1			1	
2					1		1						1		1	
3				1			1				1			1		Proyectos encaminados a necesidades reales propuestos por la Universidad
4					1		1					1		1		Presentar una propuesta de proyecto de graduación desde el principio de la maestría
5					1		1					1			1	
<b>Total</b>	0	0	0	1	4	0	5		0	0	1	3	1	2	3	

Para el núcleo de postgrado los egresados expresaron su unanimidad para la importancia de los Tópicos avanzados, siendo estos los que se encaminan a la orientación de cada maestrante, sin embargo existieron ciertas dudas en clases como Desarrollo de habilidades directivas, Contabilidad gerencial y Dirección de la Tecnología y las operaciones, mostrando no haber aprendido o comprendido al 100% el propósito y las enseñanzas de las clases en mención.

Además Proyecto de Graduación presento varias sugerencias que se profundizaran dentro del análisis cualitativo

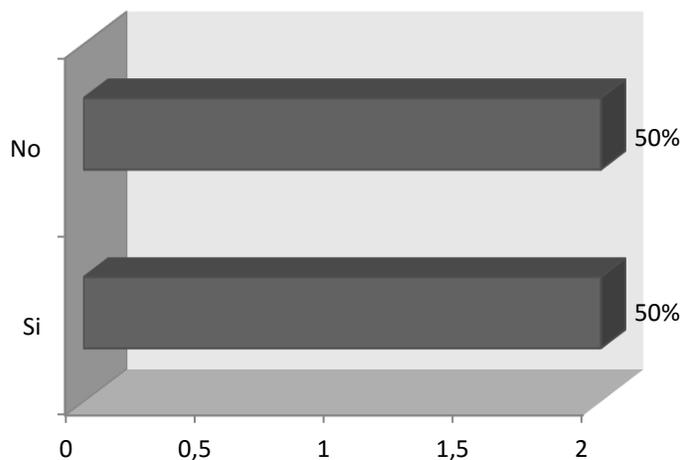
**¿Se cumplieron sus expectativas por las cuales ingreso al programa de Dirección Empresarial?**



**Figura 55. Expectativas por las cuales ingreso al programa de Dirección Empresarial.**

No existe una satisfacción unánime por los egresados en Dirección Empresarial el haber cursado su postgrado en UNITEC.

**6. ¿Considera que su formación adquirida es útil en el desempeño de su trabajo actual?**



**Figura 56. La formación adquirida es útil en el desempeño de su trabajo actual.**

Tampoco existe unanimidad en el hecho de considerar útil la maestría cursada y obtenida en el desempeño laboral actual.

**7. Competencias que se pretenden alcanzar en la carrera**

**Tabla 19. Escala y valor de competencias**

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Tabla 20. Competencias que se pretenden alcanzar en las maestrías

No.	Capacidad de observación e investigación					Capacidad de innovación de instrumentos recursos informáticos					Mejorar las competencias funcionales en el trabajo diario					Habilidades directivas y de delegación				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1					1			1							1					1
2				1					1					1						1
3	1						1					1				1				
4			1					1						1						1
5					1			1					1							1
<b>Total</b>	1	0	1	1	2	0	1	3	1	0	0	1	1	2	1	1	0	0	4	0

Habilidades de planeación a corto, mediano y largo plazo					Capacidad de análisis					Ser capaz de diseñar propuestas de innovación					Capacidad de crítica y autocrítica.				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1					1					1					1
			1					1						1				1	
	1					1					1						1		
						1								1					1
		1						1					1						1
0	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	0	1	2	1	0	1	0	1	3

Capacidad para trabajar bajo presión (control y flexibilidad)					Habilidades Gerenciales					Tener capacidad para organizar y planificar trabajos.					Ser capaz de trabajar en equipo.				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				1					1					1					1
			1					1						1					1
		1					1				1				1				
				1			1						1					1	
				1			1					1							1
0	0	1	1	3	0	0	3	1	1	0	1	1	1	2	1	0	0	1	3

Habilidad para la expresión oral y escrita.					Capacidad de comunicación y liderazgo.				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
			1						1
			1					1	
	1					1			
			1						1
			1				1		
0	1	0	4	0	0	1	1	1	2

Las habilidades directivas y de delegación, la capacidad de crítica y autocrítica, el trabajo en equipo y la expresión oral y escrita son las competencias que los egresados potencian mayormente en su aprendizaje dentro del transcurso de su maestría, las demás quedan en términos medios, sin embargo cabe destacar que ningún egresado expreso no haber adquirido ninguna de estas competencias.

## 4.4 EMPLEADORES:

### 4.4.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE EMPLEADORES:

Se entrevistaron a cinco profesionales destacados dentro de la industria de todos los rubros en Tegucigalpa, para conocer su opinión sobre UNITEC, sobre el pensum de la carrera de Dirección Empresarial, sobre los egresados con los que han tenido oportunidad de trabajar y dirigir dentro de las compañías donde se desempeñan, además de destacar que esperan ellos de un profesional de UNITEC y cuáles han sido las mayores debilidades que han identificado en cada uno de ellos.

También se les consulto sobre los posibles puestos que ocupan o podrían ocupar los egresados en sus empresas, para conocer más a fondo que áreas reforzar dentro de la maestría, por último se les pidió que se refirieran a los valores que un egresado debe de tener, porque aparte del conocimiento, la actitud hacia el trabajo y demás valores morales son esenciales para el desempeño de un buen profesional.

**Los empleadores entrevistados son:**

**Tabla 21. Información de empleadores entrevistados**

EMPRESA	RUBRO	NOMBRE	PUESTO
HONDUTEL	Telecomunicaciones	Luis Corrales	Gerente de Negocios
GRUPO TERRA	Consortio	Rogelio García	Gerente de Recursos Humanos
DIUNSA	Ventas	Alexandra Alemán	Jefe de Recursos Humanos
BAC	Banca y seguros	Heidy Mendoza	Supervisor de Análisis de créditos corporativos
RESEARCH PLANING	Publicidad comercial	Jorge Morales	Director

**¿Cargo que ocupan o podrían ocupar los profesionales en Dirección Empresarial en UNITEC en su empresa?**

Los cargos que se señalan por los empleadores son enfocados en puestos directivos, gerencias y de alto grado de responsabilidad.

“Ejecutivos de ventas”  
“Directores de área (comercial, inteligencia de negocios, publicidad, etc.”  
“Analistas de crédito, supervisores”  
“Jefe de división, supervisor de área, coordinador de área”  
“Gerencias funcionales; jefaturas; puestos de coordinación”

**Figura57. Cargos que podrían ocupar los profesionales de M.D.E.**

**¿Qué funciones realizan o podrían realizar los profesionales de Dirección Empresarial en su institución?**

Las funciones son diversas según los entrevistados, entre ellas destacan las siguientes

“Nuevos negocios”  
“Mejora en procesos”  
“Propuestas de campaña”  
“Comunicación corporativa”  
“Relaciones públicas”  
“Planeación estratégica”  
“Delegación de funciones”  
“Liderar equipos de trabajo”  
“Planificación a corto y largo plazo.”  
“Proyecciones de ventas y demanda”  
“Propuestas de nuevos producto y servicios.”  
“Estrategias empresariales de expansión”  
“Análisis crediticios”  
“Administración de personal”  
“Gestión de presupuestos”  
“Funciones de posiciones con responsabilidades en áreas especializadas”

**Figura58. Funciones a realizar por profesionales de M. D.E.**

**¿Ha observado fortalezas que llevan los graduados de Dirección Empresarial a su institución?**

Entre las respuestas que brindaron los empleadores destacamos las fortalezas que más remarcan en sus respuestas

“Habilidades gerenciales”  
“Trabajo en equipo”  
“Buenos profesionales, capaces y con ideas nuevas”  
“Disciplina de estudio.”  
“Preparación de presentaciones y reportes.”  
“Amplitud de criterios profesionales”

**Figura59. Fortaleza de los egresados de M.D.E.**

**¿Ha observado debilidades en la formación profesional que llevan los graduados de Dirección Empresarial a su institución?**

Entre las debilidades que destacan los empleadores están las siguientes.

“Falta de liderazgo comprometido, habilidades sociales, trato con los clientes y subordinados”  
  
“Al igual que el resto de universidades de la región, se da muy poco énfasis en el relacionamiento con el recurso humano de las instituciones. esto es crucial ya que 99% de los graduados irán a trabajar con seres humanos y por consiguiente deberán lidiar con los conflictos usuales que surgen del relacionamiento laboral y personal”

**Figura 60. Debilidades en la formación profesional**

**¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y valores que un profesional de Dirección Empresarial debería de poseer?**

**Tabla 22. Conocimientos Habilidades y valores de un profesional de M.D.E.**

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	VALORES
Economía	Comunicación	Ética
Finanzas	Adaptabilidad	Imagen personal
Dirección comercial	Iniciativa	Critica positiva
Gestión de procesos competitivos	Pro actividad	Responsabilidad
Conocimiento del mercado	Facilidad de negociación	Honestidad
Planificación estratégica	Habilidades Gerenciales	Excelencia
Administración de personal	Habilidades Humanas	Trabajo en equipo
Administración de proyectos	Liderazgo	Respeto
Análisis financieros	Comunicación efectiva	Disciplina
Ventas	Relaciones interpersonales	Buena actitud
Administración de recursos humanos	Manejo de clientes difíciles	Trabajo
	Habilidades directivas	

#### **4.5.2ANÁLISIS CUANTITATIVO DE EMPLEADORES:**

No se realizó análisis cuantitativo a los empleadores puesto que todas las preguntas del instrumento utilizado son abiertas, por lo que se considera una entrevista.

#### **4.5.3 COMPROBACION DE HIPOTESIS**

Por los resultados cuantitativos obtenidos de los diferentes análisis, se comprobó la hipótesis planteada que, a mayor actualización del pensum, mayores competencias obtienen los graduandos.

## **4.6 PROPUESTA DE MEJORA**

A continuación se presenta un plan de acción que la Universidad puede llevar a cabo para poner en práctica la propuesta de reforma del pensum académico de la carrera de Dirección Empresarial, esto con los resultados obtenidos de toda la investigación realizada, resaltando los hallazgos más significativos.

### **4.6.1 INDICE**

- Título de la propuesta
- Introducción
- Propuesta de reforma del perfil y el pensum académico de la maestría en Dirección Empresarial.
- Presupuesto
- Cronograma de actividades

### **4.6.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Actualización del pensum de la carrera de Dirección Empresarial acorde a requerimientos de los involucrados y Dirección de estudios superiores de UNITEC.

### **4.6.3 INTRODUCCIÓN**

El mercado laboral cambia constantemente, por lo que egresar alumnos con calidad es una máxima para UNITEC, partiendo de este precedente resulta necesario estar actualizando el pensum de la carrera de Dirección Empresarial ya que la Universidad no se puede dar el lujo de arrebatar el liderazgo que mantiene a nivel nacional, y el prestigio que se está construyendo desde hace muchos años a nivel internacional.

La ley de educación superior exige una revisión y actualización por carreras por lo menos una vez cada diez años, en UNITEC la última reforma al pensum se realizó precisamente en el año

2006, por lo que es necesario mejorar el enfoque actual con el que está diseñada la malla curricular y seguir mejorando la oferta educativa a todos los alumnos que desean estudiar dentro de la Universidad.

La propuesta de mejora siguiente tiene como objetivo poner en perspectiva un aporte para la Universidad Tecnológica Centroamericana, para poder reformar el pensum académico de la maestría en Dirección Empresarial, con la información y los datos recopilados a lo largo de toda la investigación, priorizando los análisis y razonamientos de los expertos en la materia, y el sentir y pensar de personas que ya han cursado el postgrado y de aquellos que están a punto de finalizarlo.

#### **4.6.4 PROPUESTA DE REFORMA DEL PENSÚM ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Resulta necesario cambiar el enfoque que tiene la maestría actualmente, reduciendo las orientaciones a 2, Gerencia Hospitalaria y Gerencia en Competencias Directivas, ya que las demás orientaciones cuentan con su propia maestría ofertada por la Universidad, y UNITEC se ve en ocasiones en una encrucijada al no poder abrir ciertas ofertas educativas por falta de alumnos en ellas, por lo que convendría dejar a Dirección Empresarial como una maestría donde se resalten las habilidades gerenciales que requieren aquellos que buscan dirigir o dirigen una empresa en la actualidad, enfocando todos los esfuerzos de la Universidad en esa dirección.

##### **Perfil propuesto para los egresados en Dirección Empresarial:**

El egresado de la maestría en Dirección Empresarial será un profesional de nivel de excelencia, capaz de comprender la dinámica de las empresas y su entorno, generando y liderando los procesos de cambio necesarios para los requerimientos del futuro, que les permitan desarrollar, mantener y consolidar al largo plazo una posición estratégica competitiva de la organización.

Sus características más relevantes serán las habilidades gerenciales, liderazgo, expresión oral y escrita, manejo de todo tipo de situaciones laborales, capacidad de análisis, planificación y ejecución de nuevos proyectos, trabajo en equipo y ética profesional.

## **Pensum académico propuesto para la maestría en Dirección Empresarial:**

Periodo 1

Metodología de la investigación / Expresión oral y escrita / Electiva

Periodo 2

Desarrollo de Habilidades Directivas / Contabilidad Gerencial

Periodo 3

Dirección Financiera / Gerencia de la Cultura Organizacional

Periodo 4

Dirección de la Mercadotecnia / Marketing digital (Redes sociales) / Dirección de Sistemas  
Humanos

Periodo 5

Liderazgo / Trabajo en equipo / Tópico 1 (según orientación)

Periodo 6

Tópico 2 (según orientación) / Estrategias empresariales / Ética profesional

Periodo 7

Metodología de la Investigación 2 / Proyecto de Graduación o Tesis.

### **4.6.5 PRESUPUESTO**

#### **Tabla 23. Presupuesto**

ACTIVIDAD	INVERSION	MONTO
Estudio de propuesta presentada	Papelería, reuniones	Lps. 5,000.00
Toma de decisión de autoridades a reforma	Papelería, reuniones	Lps. 5,000.00
Trámites legales	Honorarios de Abogados	Lps. 40,000.00
Actualización del plan	Otros	Lps. 1,000.00
Selección de docentes para nuevas clases	Papelería, reuniones	Lps. 20,000.00
Aprobación de autoridades de reformar malla curricular	Pago a Dirección de Educación Superior	Lps. 40,000.00
TOTAL		Lps. 111,000.00

#### 4.6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 24. Cronograma**

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estudio de propuesta presentada												
Toma de decisión de autoridades a reformar												
Trámites legales												
Actualización del plan												
Selección de docentes para nuevas clases												
Aprobación de autoridades a reforma de malla curricular												

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones de toda investigación provienen del análisis de los objetivos planteados al principio de la misma, después de todo el trabajo de campo realizado y la información recopilada se pudo sacar las siguientes conclusiones:

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Para lograr egresados de excelencia de la carrera de Dirección Empresarial, UNITEC debe reformar el pensum de la maestría, adaptándolo a nuevos campos de estudio e investigación y enfocándolo directamente en las competencias que de la misma se derivan, dejando de competir con otras maestrías que la Universidad ofrece y que los alumnos aun no comprenden el enfoque de unas y otras.
2. Una propuesta de reforma del pensum académico consensuada con todos los involucrados, alumnos, docentes, egresados y empleadores potenciara el perfil de la carrera y de la Universidad, contribuyendo en la formación de nuevos líderes preparados para los retos en el mercado laboral nacional e internacional.
3. Todos los estratos de actores investigados están de acuerdo en la reforma del pensum, reorientando el enfoque del mismo, agregando nuevas competencias y fortaleciendo las existentes.
4. Las competencias claves que un egresado de la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC debe poseer son habilidades directivas, investigación, uso de recursos tecnológicos, liderazgo, ética y planificación.
5. Las habilidades, conocimientos y valores que los empleadores exigen a sus empleados para poder optar a una plaza laboral son muchos (ver tabla 21), por lo que un profesional de maestría de UNITEC tiene que poner en práctica todos los requerimientos necesarios para tener éxito en su desempeño diario.
6. UNITEC, como la Universidad líder en Honduras y miembro de la red Laureate, debe tomar como referencia las Universidades líderes en el mundo para definir su metodología de enseñanza, sus propuestas de carreras y sus procesos educacionales, para de esta forma seguir manteniendo el liderazgo y actual y competir con cualquier universidad en el mundo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Reformar el enfoque de la carrera de Dirección Empresarial, quitando las orientaciones que ya tienen otra maestría dentro de la Universidad para eliminar la competencia interna que hay entre las mismas (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y gestión logística) y saber explicar a los alumnos los propósitos de cada una de ellas.
2. Dividir la clase de metodología de la investigación en 2 cursos, uno al inicio y uno al final del pensum, ya que para el proyecto de graduación es necesario conocer todos los requerimientos investigativos que pueden ser utilizados para la creación del documento de tesis.
3. Incluir una clase de ética profesional dentro del pensum, ya que el tema se toca muy superficialmente en la clase de habilidades directivas.
4. Incluir una clase de expresión oral y escrita, para que los alumnos no encuentren problemas al momento de redactar informes y hacer exposiciones.
5. Indagar más en la clase de Dirección de la Tecnología y las operaciones y en Estrategias empresariales en el uso de las redes sociales, ya que son el nuevo medio de comunicación más fuerte entre clientes y organizaciones.
6. Contar con clases propedéuticas optativas, para que los alumnos elijan cuales cursar de acuerdo a la maestría matriculada.
7. Contar con una banco de proyectos de graduación, para que los alumnos que no cuentan con una idea clara sobre que realizar su proyecto de graduación puedan escoger temas que sirvan a contribuir a la solución de problemas nacionales y/o de la misma Universidad.
8. Oficializar el proyecto de graduación de los alumnos desde el ciclo propedéutico, para que a medida que vayan avanzando en su clases incluyan temas y conocimientos adquiridos en cada una de ellas en el documento del proyecto, de esta forma al finalizar la carrera el documento está casi hecho y solo se pulen detalles mínimos del mismo.
9. Las tareas y las investigaciones realizadas en cada clase deben de ser acorde al proyecto de graduación elegido.
10. Evaluar de forma más profunda a la que se hace actualmente a los docentes de la maestría, para garantizar maestros y metodologías de enseñanza de calidad

11. Fortalecer el curso de Habilidades Gerenciales, ya que es clave para desarrollar las competencias ofrecidas en el perfil de los graduados en Dirección Empresarial.
12. Proponer una metodología de enseñanza más práctica y menos teórica.
13. Realizar una investigación posterior que refuerce el trabajo de exploración aquí expuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Retrieved from Lapid-Bogda, G. (2010). *¿Qué tipo de líder eres tú?*. México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Alles, M. (2016). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. [www.unitec.edu/ebrary](http://www.unitec.edu/ebrary).
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. (n.d.).
- Banco Central de Honduras. (2014). *Memoria Anual* .
- Cardona, M. M. C., Chiner, S. E., & Lattur, D. A. (2009). *Diagnóstico psicopedagógico*. Alicante, ES: ECU. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. (n.d.).
- Cisneros, P. (2000). *Proceso de cambio de una empresa*. : El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. (n.d.).
- Colegio Oficial de Trabajo Social de León. (2005). *Perfil profesional*. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://www.trabajosocialleon.org/perfilprofesional.php>
- David A. Whetten, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.
- Dirección académica de UNITEC. (2006). *Acuerdo del consejo de educación superior sobre el registro del plan de estudios reformados de la carrera de dirección empresarial en el grado de maestría de UNITEC*.
- Dirección Académica UNAH. (2009). *Requerimientos fundamentales para el análisis de solicitud de reforma a planes de estudio UNAH*.
- Dirección de Educación Superior. UNAH. (2007). *Aprobación de la carrera y plan de estudio del consejo de educación superior*.
- García Colina, F. J., & Palacios Hidalgo, A. (2009). <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10327207>.
- Hernández Assemat, J. E. (2010). *Introducción a la macroeconomía*. México, D.F., MX: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10378582>

INCAE. (2013). Logo de INCAE. Bussines School. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://www.incae.edu/>

Instituto Nacional de Estadística. (2014). Encuesta Permanente de Hogares y Propósitos Múltiples, a mayo de 2012-2013 y junio de 2014. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://www.ine.es/>

Jose Padron G., E. C. (1994). Investigación y docencia. Caracas: Publicaciones del Decanato de Postgrado, USR.

La diversidad de fuerzas internas y externas, relacionadas con la fuente del talento emprendedor, que funcionan como trazadores o guías de la actividad, se pueden dirigir, orientar y afianzar para lograr el desarrollo de la potencialidad. Muchos emprended. (n.d.).

Lapid-Bogda, G. (2010). ¿Qué tipo de líder eres tú?. México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. (n.d.).

Lapid-Bogda, G. (2010). ¿Qué tipo de líder eres tú?. México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. (n.d.).

Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). Análisis del entorno. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. (n.d.).

RAE. (2016). Definición de carrera. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Rivera, H. P. (1997, mayo 26). La empresa y su entorno. *El Norte*, p. 15. Monterrey, México, México.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw Hill.

Rodríguez, E. M. (2005). Los valores, clave de la excelencia. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. (n.d.).

Sampieri. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw Hill.

Santesmases, M. M. (2014). Fundamentos de mercadotecnia. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Tecnológico de Monterrey. (2015). Logo del Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de [http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=](http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=)

UNAH. (2013). Desempleo en Honduras. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://hondurasdesempleo.blogspot.com/>.

UNAH.(1994).Ley de Educación Superior.

UNITEC. (2016). Logo de UNITEC. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://www.unitec.edu/>

Universidad Católica de Honduras. (2016). Logo de UNICAH. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <https://muid.unicah.edu/?nv=4>

UPC. (2015). Logo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://www.upc.edu.pe/content/upc-principal>

UPNFM. (2016). Logo UPNFM. Recuperado el 2 de junio de 2016, a partir de <http://www.upnfm.edu.hn/>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. Mexico: Pearson educacion.

## ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

### ENCUESTA PARA DOCENTES

La presente encuesta tiene como propósito conocer su apreciación con respecto a la MAESTRÍA en DIRECCION EMPRESARIAL que UNITEC brinda, información que será de mucha utilidad para reformar el Plan de Estudios a futuro. Agradecemos de antemano su colaboración.

El cuadro siguiente, contiene el listado de asignaturas de la Maestría y se le pide: qué asignatura debe cambiar o sustituir, conforme a su experiencia académica como docente. Para dar las respuestas haga una valoración de **1 a 5**, siendo **1 la menor valoración** y **5 el mayor valor**, de acuerdo a la importancia que ha tenido para usted. En las tres últimas columnas puede especificar si cambiaría alguna asignatura (marque "Si" o "No") y en el caso de tener una propuesta para el cambio hágalo especificando la asignatura.

**Por favor marque con (X) solo una respuesta para cada concepto:**

**Escala valorativa: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral 4. De Acuerdo; 5. Muy de acuerdo.**

ASIGNATURAS DE LA CARRERA :							¿Cambiaría la asignatura?		
							i	o	Escriba su propuesta:
Núcleo o Propedéutico	1. Metodología de la Investigación								
	2. Estadística en las Organizaciones								
	3. Teoría Económica								
Núcleo Posgrado	4. Desarrollo de Habilidades Directivas								
	5. Contabilidad Gerencial								
	6. Dirección financiera								

ASIGNATURAS DE LA CARRERA :						¿Cambiaría la asignatura?		Escriba su propuesta:
						i	o	
7. Gerencia de la cultura organizacional								
8. Dirección de la Mercadotecnia								
9. Dirección de sistemas humanos								
10. Dirección de la Tecnología y las organizaciones								
11. Tópico avanzado en Gerencia I								
12. Tópico avanzado en Gerencia II								
13. Tópico avanzado en Gerencia III								
14. Tópico avanzado en Gerencia IV								
15. Sistemas de Gestión de información								
16. Estrategias empresariales								
17. Proyecto de Graduación o Tesis								

1. ¿Qué expectativa tenía al ingresar a la planta docente de la Maestría en Dirección Empresarial? ¿Se cumplieron esas expectativas?

Explique

---

	Si		No
--	----	--	----

2. ¿Considera que la formación académica brindada hasta la fecha es pertinente para los maestrantes que actualmente cursan el programa de Dirección Empresarial?

	Si		No
--	----	--	----

**Explique**

---



---

**3. ¿Qué otras asignaturas considera deben incluirse y/o eliminarse en el núcleo *propedéutico*?**

**Explique**

---



---

**4. ¿Qué otras asignaturas considera deben incluirse y/o eliminarse en el núcleo *posgrado*?**

**Explique**

---



---

**5. ¿Qué otras mejoras y/o innovaciones le gustaría se implementarán en el Plan de Estudios de la carrera?**

**Explique**

---



---

**6. A continuación se presenta una lista de competencias que se pretenden alcanzar en esta carrera. Califique por grado importancia, siendo 1 la menor valoración y 5 el mayor valor.**

**Por favor marque con (X) solo una respuesta para cada concepto:**

**Escala valorativa: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral 4. De Acuerdo; 5. Muy de acuerdo.**

<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Capacidad de observación, análisis e investigación					

b. Capacidad de innovación de Instrumentos recursos informáticos					
c. Mejorar las competencias funcionales en el trabajo diario					
d. Habilidades directivas y de delegación					
e. Habilidades de planeación a corto, mediano y largo plazo					
f. Capacidad de análisis					
g. Ser capaz de diseñar propuestas de innovación					
h. Capacidad de crítica y autocrítica.					
i. Capacidad para trabajar bajo presión (control y flexibilidad)					
j. Habilidades Gerenciales					
k. Tener capacidad para organizar y planificar trabajos.					
l. Ser capaz de trabajar en equipo.					
m. Habilidad para la expresión oral y escrita.					
n. Capacidad de comunicación y liderazgo.					

7. En su opinión ¿qué otras competencias considera deberían ser incluidas?

---



---

**DATOS GENERALES**

8. Fecha : \_\_\_\_\_

9. Institución y giro del negocio donde labora además de Unitec.

- Banco
- Productivo
- Social
- Negocio propio
- Otro: \_\_\_\_\_

10. Liste las clases que imparte

---



---

*Gracias por su valioso tiempo*

## ENTREVISTA PARA EGRESADOS

El presente cuestionario tiene como propósito conocer su apreciación con respecto a la MAESTRÍA en DIRECCION EMPRESARIAL de UNITEC de la cual usted egresó, información que será de mucha utilidad para reformar el Plan de Estudios a futuro. Agradecemos de antemano su colaboración.

Fecha: \_\_\_\_\_

11. Año en el cual egresó de UNITEC: \_\_\_\_\_

1. ¿Trabaja actualmente? Si  No  si su respuesta es **No** pase a la pregunta 7.

2. Institución donde labora:

a. Público

b. Privado:

1. Banco  2. Productivo  3. Social  4. Negocio propio:

5. Otro: \_\_\_\_\_

3. Nombre del cargo que usted ocupa: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué funciones / tareas / responsabilidades realiza en la institución?

Agradeceremos que nos explique detalladamente.

---



---



---



---



---

5. El cuadro siguiente, contiene el listado de asignaturas de la Maestría y se le pide que haga una reflexión: qué asignaturas se deben cambiar o sustituir conforme a lo aprendido en cada una de ellas. Para dar las respuestas haga una valoración de **1 a 5**, siendo **1 la menor valoración y 5 el mayor valor**, de acuerdo a la importancia que ha tenido para usted. En las tres últimas columnas puede especificar si cambiaría alguna asignatura (marque "Si" o "No") y en el caso de tener una propuesta para el cambio hágalo especificando la asignatura.

**Por favor marque con (X) solo una respuesta para cada concepto:**

Escala valorativa: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De Acuerdo; 5. Muy de acuerdo.

ASIGNATURAS DE LA CARRERA :							¿Cambiaría la asignatura?		Escriba su propuesta:
							i	o	
Núcleo Propedéutico	1. Metodología de la Investigación								
	2. Estadística en las Organizaciones								
	3. Teoría Económica								
Núcleo Posgrado	4. Desarrollo de Habilidades Directivas								
	5. Contabilidad Gerencial								
	6. Dirección financiera								
	7. Gerencia de la cultura organizacional								
	8. Dirección de la Mercadotecnia								
	9. Dirección de sistemas humanos								
	10. Dirección de la Tecnología y las organizaciones								
	11. Tópico avanzado en Gerencia I								
	12. Tópico avanzado en Gerencia II								
	13. Tópico avanzado en Gerencia III								
	14. Tópico avanzado en Gerencia IV								
	15. Sistemas de Gestión de información								
	16. Estrategias empresariales								
	17. Proyecto de Graduación o Tesis								

6. **¿Se cumplieron sus expectativas por la cual ingreso al programa de la Maestría en Dirección Empresarial?**  
**Explique**

---

---

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
--------------------------	--	--------------------------	--

7. **¿Considera que la formación adquirida le es útil en el desempeño de su trabajo actual?**  
**Explique**

---

---

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> No
--------------------------	--	--------------------------	--

8. **¿Qué otras asignaturas considera deben incluirse y/o eliminarse en el núcleo *propedéutico*?**  
**Explique**

---

---

9. **¿Qué otras asignaturas considera deben incluirse y/o eliminarse en el núcleo *posgrado*?**  
**Explique**

---

---

---

10. **¿Qué otras mejoras y/o innovaciones le gustaría se implementarán en el Plan de Estudios de la carrera?**  
**Explique**

---



---

**11. A continuación se presenta una lista de competencias que se pretenden alcanzar en esta carrera. Califique por grado de importancia, siendo 1 la menor valoración y 5 el mayor valor, en qué grado piensa que adquirió estas competencias**

**Por favor marque con (X) solo una respuesta para cada concepto:**

**Escala valorativa: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De Acuerdo; 5. Muy de acuerdo.**

<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
o. Capacidad de observación e investigación					
p. Capacidad de innovación de Instrumentos recursos informáticos					
q. Mejorar las competencias funcionales en el trabajo diario					
r. Habilidades directivas y de delegación					
s. Habilidades de planeación a corto, mediano y largo plazo					
t. Capacidad de análisis					
u. Ser capaz de diseñar propuestas de innovación					
v. Capacidad de crítica y autocrítica.					
w. Capacidad para trabajar bajo presión (control y flexibilidad)					
x. Habilidades Gerenciales					
y. Tener capacidad para organizar y planificar trabajos.					
z. Ser capaz de trabajar en equipo.					
aa. Habilidad para la expresión oral y escrita.					
bb. Capacidad de comunicación y liderazgo.					

**12. En su opinión ¿qué otras competencias considera deberían ser incluidas?**

---



---

***Gracias por su valioso tiempo***

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**
**ENCUESTA PARA ESTUDIANTES (MAESTRANTES)**

La presente encuesta tiene como propósito conocer su apreciación con respecto a la MAESTRÍA en DIRECCION EMPRESARIAL que UNITEC brinda, información que será de mucha utilidad para reformar el Plan de Estudios a futuro. Agradecemos de antemano su colaboración.

El cuadro siguiente, contiene el listado de asignaturas de la Maestría y se le pide que haga una reflexión: qué asignaturas se deben cambiar o sustituir conforme a lo aprendido en cada una de ellas. Para dar las respuestas haga una valoración de **1 a 5**, siendo **1 la menor valoración y 5 el mayor valor**, de acuerdo a la importancia que ha tenido para usted.

En las tres últimas columnas puede especificar si cambiaría alguna asignatura (marque "Si" o "No") y en el caso de tener una propuesta para el cambio hágalo especificando la asignatura.

**Por favor marque con (X) solo una respuesta para cada concepto:**

**1 Escala valorativa: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De Acuerdo; 5. Muy de acuerdo.**

ASIGNATURAS DE LA CARRERA :								¿Cambiaría la asignatura?		
								i	o	Escriba su propuesta:
Núcleo Propedéutico	1. Metodología de la Investigación									
	2. Estadística en las Organizaciones									
	3. Teoría Económica									
Núcleo Posgrado	4. Desarrollo de Habilidades Directivas									
	5. Contabilidad Gerencial									
	6. Dirección financiera									

ASIGNATURAS DE LA CARRERA :							¿Cambiaría la asignatura?	
							i	o
7. Gerencia de la cultura organizacional								
8. Dirección de la Mercadotecnia								
9. Dirección de sistemas humanos								
10. Dirección de la Tecnología y las organizaciones								
11. Tópico avanzado en Gerencia I								
12. Tópico avanzado en Gerencia II								
13. Tópico avanzado en Gerencia III								
14. Tópico avanzado en Gerencia IV								
15. Sistemas de Gestión de información								
16. Estrategias empresariales								
17. Proyecto de Graduación o Tesis								

2. ¿Se cumplieron sus expectativas por la cual ingreso al programa de la Maestría en Dirección Empresarial?

Explique

---



---

	Si		No
--	----	--	----

4. ¿Considera que la formación adquirida le será útil en el desempeño de su trabajo actual?

**Explique**

---

---

	Si		No
--	----	--	----

**5. ¿Deben incluirse y/o eliminarse asignaturas en el núcleo *propedéutico*?**

**Explique**

---

---

**6. ¿Qué otras asignaturas considera deben incluirse y/o eliminarse en el núcleo *posgrado*?**

**Explique**

---

---

**7. ¿Qué otras mejoras y/o innovaciones le gustaría se implementarán en el Plan de Estudios de la carrera?**

**Mayor enfoque en investigación** \_\_\_

**Mayor enfoque en Habilidades Gerenciales** \_\_\_

**Mayor enfoque tecnológico** \_\_\_

**Fusión de orientaciones** \_\_\_

**Otros:** \_\_\_ **Explique:**

---

---

**8. A continuación se presenta una lista de competencias que se pretenden alcanzar en esta carrera. Califique por grado de importancia, siendo 1 la menor valoración y 5 el mayor valor, en qué grado adquirió estas competencias**

**Por favor marque con (X) solo una respuesta para cada concepto:**

**Escala valorativa: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De Acuerdo; 5. Muy de acuerdo.**

HABILIDADES Y DESTREZAS	1	2	3	4	5
cc. Capacidad de observación e investigación					
dd. Capacidad de innovación de Instrumentos recursos informáticos					
ee. Mejorar las competencias funcionales en el trabajo diario					
ff. Habilidades directivas y de delegación					
gg. Habilidades de planeación a corto, mediano y largo plazo					
hh. Capacidad de análisis					
ii. Ser capaz de diseñar propuestas de innovación					
jj. Capacidad de crítica y autocrítica.					
kk. Capacidad para trabajar bajo presión (control y flexibilidad)					
ll. Habilidades Gerenciales					
mm. Tener capacidad para organizar y planificar trabajos.					
nn. Ser capaz de trabajar en equipo.					
oo. Habilidad para la expresión oral y escrita.					
pp. Capacidad de comunicación y liderazgo.					

**9. En su opinión ¿qué otras competencias considera deberían ser incluidas?**

---



---

**DATOS GENERALES**

10. Fecha : \_\_\_\_\_

11. ¿Trabaja actualmente? Si  No,

12. Institución donde labora:

c. Público

d. Privado:

1. Banco  2. Productivo  3. Social  4. Negocio propio:  5. Otro: \_\_\_\_\_

13. Nombre del puesto que usted ocupa: \_\_\_\_\_

**Gracias por su valioso tiempo**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

## ENTREVISTA PARA EMPLEADORES

La presente entrevista tiene como propósito obtener información de empleadores que cuenten y/o podrían contar entre sus empleados con alumnos graduados de la Maestría en DIRECCION EMPRESARIAL que UNITEC brinda, información que será de mucha utilidad para reformar el Plan de Estudios a futuro. Agradecemos de antemano su colaboración.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa o gremio profesional: \_\_\_\_\_

### Tipo de empresa o gremio profesional

Público

Privado:

1. Banco  2. Productivo  3. Social 4. Negocio propio:  5. Otro: \_\_\_\_\_

### 1. Usted pertenece a algún Gremio profesional:

1. Colegio Hondureño Economistas (CHE)  2. Administración de Empresas

3. Otro: \_\_\_\_\_

### 2. Cargo que ocupan o podrían ocupar los profesionales de Dirección Empresarial en su Institución.

\_\_\_\_\_

### 3. ¿Qué funciones realizan los profesionales en Dirección Empresarial en su institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 4. ¿Ha observado fortalezas en la formación profesional que llevan nuestros graduados a su institución?

**Explique**

---

---

	Si		No
--	----	--	----

**5. ¿Ha observado debilidades en la formación profesional que llevan nuestros graduados a su institución?  
Explique**

---

	Si		No
--	----	--	----

**6. ¿Se ha visto la empresa en la necesidad de nivelar o capacitar al empleado en cuestión?  
De haber sido así, por favor háganos saber en qué área.**

---

	Si		No
--	----	--	----

**7. ¿Qué conocimientos, habilidades y destrezas debieran tener un egresado en Dirección Empresarial de Unitec?**

• **CONOCIMIENTOS:**

---

---

• **HABILIDADES O DESTREZAS:**

---

---

• **ACTITUDES Y VALORES:**

---

---

**PREGUNTAS A MODERAR GRUPO FOCO**

**DIAGNOSTICO DE LA MAESTRIA EN DIRECCION EMPRESARIAL**

**UNITEC**

¿Qué tal ha sido la experiencia de cursar su maestría en UNITEC?

¿Recomendarían la Universidad a sus amigos y colegas?

¿Está orgulloso u arrepentido del tiempo y los recursos invertidos en su maestría en UNITEC?

¿Qué opina del pensum de su maestría en Dirección Empresarial?

¿Cuál es su orientación dentro de la carrera?

¿Por qué se decidieron por esa orientación?

¿Qué orientaciones dejarían o cambiarían?

¿Qué cambios le haría?

¿Qué opina de los docentes de su maestría en Dirección Empresarial?

¿Los recursos tecnológicos que promueve la Universidad le han sido útiles dentro de su maestría?

¿Piensa que dentro del pensum hacen falta hacer más hincapié en algunos ítems que no se les da tanto valor? (Investigación, recursos tecnológicos, aprender haciendo)

¿La metodología de enseñanza que proponen los catedráticos es la adecuada a su forma de pensar?

¿Cuáles son las fortalezas de la maestría?

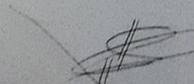
¿Cuáles son las debilidades de la maestría?



CONSTANCIA

Yo **Luis Alonso Grádiz Maradiaga**, identidad 0801-1963-05770, mayor de edad, vecino del Distrito Central, licenciado en Periodismo por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y editor miembro de la Jefatura de Redacción del Diario LA TRIBUNA, que se edita en la capital hondureña, hago constar que realicé la revisión lingüística de la tesis "**DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCION EMPRESARIAL DE UNITEC**", sustentada por el maestrante **Daniel Antonio Reyes Ayala**, previa opción al título de Máster en Dirección Empresarial, por la Universidad Tecnológica Centroamericana (Unitec).

Y para los fines correspondientes se suscribe la presente constancia a los 24 días del mes de junio de 2016.

  
Luis Alonso Grádiz Maradiaga

Lic. en Periodismo

 **Carla M. Cardon...** ★ | ⋮  
A: Yo  
06/27/2016 03:01 PM

Mostrar imágenes

Estimado Daniel,

Por este medio le doy mi visto bueno para el informe.

Saludos,

 **Carla M. Cardona Blanco**  
Jefe Académico de Postgra  
Tel: [2268-1000](tel:2268-1000) Ext. 1179

PhotoSquarer App

