

Cuadernos de Educación y Desarrollo

Vol 2, Nº 18 (agosto 2010)

<http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

NEGOCIOS INTERNACIONALES: FORMACION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES DIRECTIVAS Y GERENCIALES PARA DETERMINAR PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

*Dr. Fernando Hernández Contreras (Fernando@uat.edu.mx), **Dr. Roberto Hinojosa, ***Dr. Juan A. Herrera, ***Dr. Oscar Flores, ****Dr. José Gerardo Rodríguez, *****Lic. Abigail Barrientos, *****Mtro. José Fernando Hernández.

*Líder del Cuerpo Académico de Negocios Internacionales de la Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales (FCAYCS) de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y miembro del Sistema Nacional de Investigadores(SNI). **Director de la División de Estudios de Posgrado *** Miembros del SIN; ****Director de la FCAYCS, y *****Alumnos de Maestría y Doctorado de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

RESUMEN

Con la presente investigación se busca diseñar un modelo para identificar cuales deberán ser los contenidos, asignaturas y atributos críticos para un plan y programa de estudios de maestría en Administración de Negocios, y que reflejen en competencias y habilidades que posean docentes e investigadores para la formación de alumnos de posgrado. Se llevo a cabo un estudio a través de la aplicación de 168 cuestionarios a directores y gerentes localizados en 16 sectores y giros de actividades empresariales. El método de investigación incluyó: diseño, prueba piloto, recolección de información obtención de la media y desviación estándar, análisis de conglomerados (clusters).

Contribuciones que emergen con el presente estudio: Se construyo un modelo en el que se incluyen quince etapas secuenciadas y su enlace para formar competencias profesionales para ocupar empleos de alta dirección, en los que se utilizan competencias para resolver problemas complejos. Se determinaron los contenidos y temas de asignaturas del núcleo básico, sus énfasis y las materias optativas en cada especialidad, que son parte de un plan de estudios pertinente, actualizado y definido en la estructura académica curricular de un programa de Maestría en Administración de Negocios.

Palabras clave: modelo de competencias profesionales, plan de estudios de maestría en administración de negocios, contenidos y asignaturas.

This work seeks to design a model to identify the appropriate contents, classes and critical attributes for an academic program for the Masters of Business Administration program, and a plan that

reflects abilities and competences of researchers and professors to form graduate students. To achieve the objectives of this work, a study was launched along with 168 questionnaires to Deans and corporation managers of 16 various industry and business sectors. The methodology in making this work included: data recollection, media selection, standard deviation, cluster analysis, and pilot program. There are contributions that emerge from this work: a model was constructed in which fifteen sequential stages are included and the linkage to form professional competences to appoint executive jobs, in which competences are used to solve complex problems. Basic core classes' contents and topics were determined, their emphasis and the elective subjects or classes in each field of study, that are part of an updated and defined curriculum in the academic structure of a Masters program of Business Administration.

Key Words: professional competence model, study plan of the Masters degree in Business Administration, contents and classes.

INTRODUCCION

Las instituciones educativas aspiran a consolidar su prestigio, atributos, excelencia e imagen social, y uno de los mecanismos que se utilizan para lograr una ventaja competitiva es atraer, retener y egresar a los mejores postgraduados alcanzando criterios y estándares de calidad en la enseñanza. Es de interés en los diversos países y organizaciones la evaluación de los estudios de postgrado en particular en el ámbito profesional para ofertar y describir la estructura, contenidos y operación de sus programas de materias que ofrecen. La razón: el mercado de las mejores escuelas de negocios es más global, éstas compiten con sus pares locales, pero además enfrentan a las escuelas de rangos más altos en los EE. UU. y Europa (McCluskey, 2002)¹. Se presenta un nuevo modelo educativo como herramienta que apoye en la obtención de alta calidad y atributos de excelencia. Esto fortalecerá y logrará el perfeccionamiento de un programa de maestría que forme futuros posgraduados para desempeñarse en posiciones de corporativos, altos niveles directivos y gerenciales. Además, que sea de utilidad como estrategia, para evitar el rezago ante la competencia entre las instituciones de educación superior.

Los programas académicos profesionales conjugan siete etapas básicas: La misión y objetivos, el contexto, la estructura, el proceso, los resultados, el diagnóstico y el seguimiento. Cada etapa incluye varios componentes. El componente plan de estudios, programas, temas y contenidos de asignaturas y áreas funcionales especializadas es el objeto del presente estudio. Además, que sea útil en un mercado de empleos profesionales, agentes educativos e investigadores.

Significancia

Al determinar las competencias profesionales y factores relevantes para postgraduados en el ámbito de los Negocios Internacionales en el área de influencia de Noreste de México y Estado de Texas, se obtendrán los beneficios siguientes:

- Los postgraduados del área de negocios podrán formarse con competencias profesionales actualizadas para un mejor desempeño en sus funciones como directivos o gerentes.
- Los directivos y docentes de las áreas disciplinarias podrán actualizarse acorde a requerimientos del mercado de empleos globales y orientar sus cursos y actividades docentes y de investigación, con aplicaciones prácticas del conocimiento.

¹ McCluskey, I. 2002. Revista América Economía: Publicación quincenal de Nanbei Ltd. 23-Agosto a 5-Septiembre.

- La institución educativa estará en condiciones de mejorar y adecuar sus programas académicos a la realidad actual para el diseño de planes de estudio de los programas de Posgrado.
- La preparación adquirida en esta maestría los capacitará para trabajar a nivel alta dirección y gerencia en por lo menos dieciséis sectores regionales, empresariales de producción y servicios internacionales.

Los resultados que se obtengan de este proyecto también podrán ser de utilidad para consultores, colegios de profesionistas e investigadores, y otras Instituciones de Educación Superior (IES), tanto públicas, como privadas.

Objetivo

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación es realizar un estudio orientado a identificar los contenidos, atributos críticos y de calidad necesarios para la actualización y operación de los planes y programas de estudios de Maestría en Administración de Negocios y adecuar su oferta y pertinencia en las diversas formas de generación y aplicación de conocimientos actualizados que requieren las organizaciones empresariales y corporativos, en un mercado profesional de empleos directivos, gerenciales y administrativos, basado en un modelo de determinación de competencia profesionales a nivel directivo para determinar programa de maestría en administración de negocios.

Planteamiento de la Investigación.

A continuación, se presenta el análisis de los estudios previos sobre el tema, particularmente los relacionados con la formación de competencias profesionales para niveles directivas. Se dio especial énfasis a los estudios que buscan encontrar fundamentos en teorías de diferentes disciplinas, que ya han sido estudiadas y aplicadas, y que se relacionan con las mismas. Se define el modelo conceptual teórico, donde se conjunta las conclusiones de estudios previos. Después se realiza un análisis bajo el enfoque del Principio de Peter y las fórmulas para la competencia, que se refiere a la incompetencia y competencia de las personas. En esta investigación se utilizó el enfoque del Principio de Peter para formular el modelo integrado de formación de competencias profesionales mediante la obtención de la media y la desviación estándar y la utilización del método de análisis de conglomerados (clusters). Los resultados de la investigación se presentan y explican mediante el modelo resultante. Por último, se expresan también las conclusiones finales de la investigación donde se indican los resultados globales trascendentes.

Estudios previos.

Se hace una revisión de los estudios que han tenido lugar previamente en los campos de la formación de competencias profesionales que pueda impulsar a los profesionales directivas y gerenciales para determinar programas de maestría en administración de negocios. Con base en lo anterior se trata de identificar cuál es la mejor estructura de investigación que se ha formado hasta el momento, para la problemática que aborda esta investigación. De esta forma se ubicó una teoría que servirá de base para fundamentar la solución y que es el Principio de Peter (1969)(1973)².

² Peter, L. J. 1973. Las Formulas de Peter. Plaza & Janes, S.A. Editores

Principales teorías de soporte empleadas³.

Administración Científica.

Frank y Lillian Gilbreth (1900). A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos (competencia). Lillian, una psicóloga industrial, se concentró en los aspectos humanos del trabajo. Henry L. Gantt (1901). Propuso una selección científica de los trabajadores y una "cooperación armónica" entre ellos y la gerencia. Subrayó la necesidad de la capacitación (competencia).

Frederick W. Taylor 1903. Conocido como "el padre de la administración científica". Su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia (competencia) en la producción.

Teoría operacional administrativa moderna

Henri Fayol (1916). Conocido como "el padre de la teoría moderna de la administración". Dividió las actividades industriales en seis grupos. Formuló 14 principios de Administración (competencias).

Ciencias de la Conducta.

Hugo Munsterberg (1912). Aplicación de la psicología a la industria en la Administración.

Competencia racional-lógica.

Max Weber (1946,1947). Teoría de la burocracia. (Incompetencia)

Wilfredo Pareto (1896-1917). Conocido como "el padre del enfoque de sistemas sociales de la administración y la organización". (Competencia) para coordinar actividades.

Chester Barnard (1938) . La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo (competencias) en una organización formal.

Aparición del pensamiento administrativo moderno y aportaciones recientes a la administración del conocimiento.

William Ouchi (1981) Examinó algunas prácticas de calidad administrativas (competencias) del Japón adaptadas al ambiente de Estados Unidos

Thomas Peters y Robert Waterman (1982) Identificaron características de compañías y personal que consideraban excelentes (competentes).

Coleman Daniel (1995). Enfoque de Inteligencia emocional (Competencia-Aptitudes)

Laurence Peter y Hull (1969) Observó que la gente termina por ser ascendida a un nivel donde es incompetente⁴.

Laurence Peter (1973) Estableció setenta y seis fórmulas para desarrollar competencias.

Principio de Peter como Teoría de Soporte.

En la década de los setentas Peter y Hull 1969, en su libro El Principio de Peter publican un tratado de investigación sobre el fenómeno Competencia – Incompetencia "o por qué las cosas van siempre mal", revelando lo que se llamó "descubrimiento de un principio". Tras varios años de observación de la incompetencia ocupacional del hombre, recabaron centenares de datos para fundar y desarrollar la Ciencia de la Jerarquiología. Esto los condujo a formular el principio de Peter: "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia". Las formulas de Peter, presentan acreditadas técnicas y un programa práctico para evitar la incompetencia, trabajar en pro de la competencia y contribuir a la realización positiva de la humanidad.

³ Véase el bosquejo de algunos puntos más importantes en la aparición del pensamiento administrativo en Claude, S. G. The History of Management Thought (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1972). El Resto de Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración; McGraw Hill 1993 Novena Edición.

⁴ Peter, L. J. y R. Hull. 1969. El Principio de Peter. Plaza & Janes S.A. Editores

Identificación de un Nuevo Modelo.

De acuerdo con esta investigación, se ha identificado hasta este momento el modelo integrado de formación de competencias profesionales. A partir de principios, formulas y teorías resultantes en investigaciones previas, de aportaciones y definiciones del concepto de competencias surgen los sistemas de competencias laborales en la industria. Los componentes relacionados con la identificación de un perfil profesional de competencias académicas que deben poseer los tutores para programas de postgrado, así como el reconocimiento de organismos externos que realizan evaluación diagnostica para certificar y acreditar la calidad académica de los programas en los niveles de educación en licenciatura y postgrado, son de gran utilidad. Así mismo las actividades de vinculación con los sectores empresariales para detectar necesidades de competencias profesionales en los mercados de empleos directivos. Otros elementos destacados del modelo son las actividades de formación profesional en etapas de competencias adquiridas al desempeñar diferentes empleos en niveles directivos.

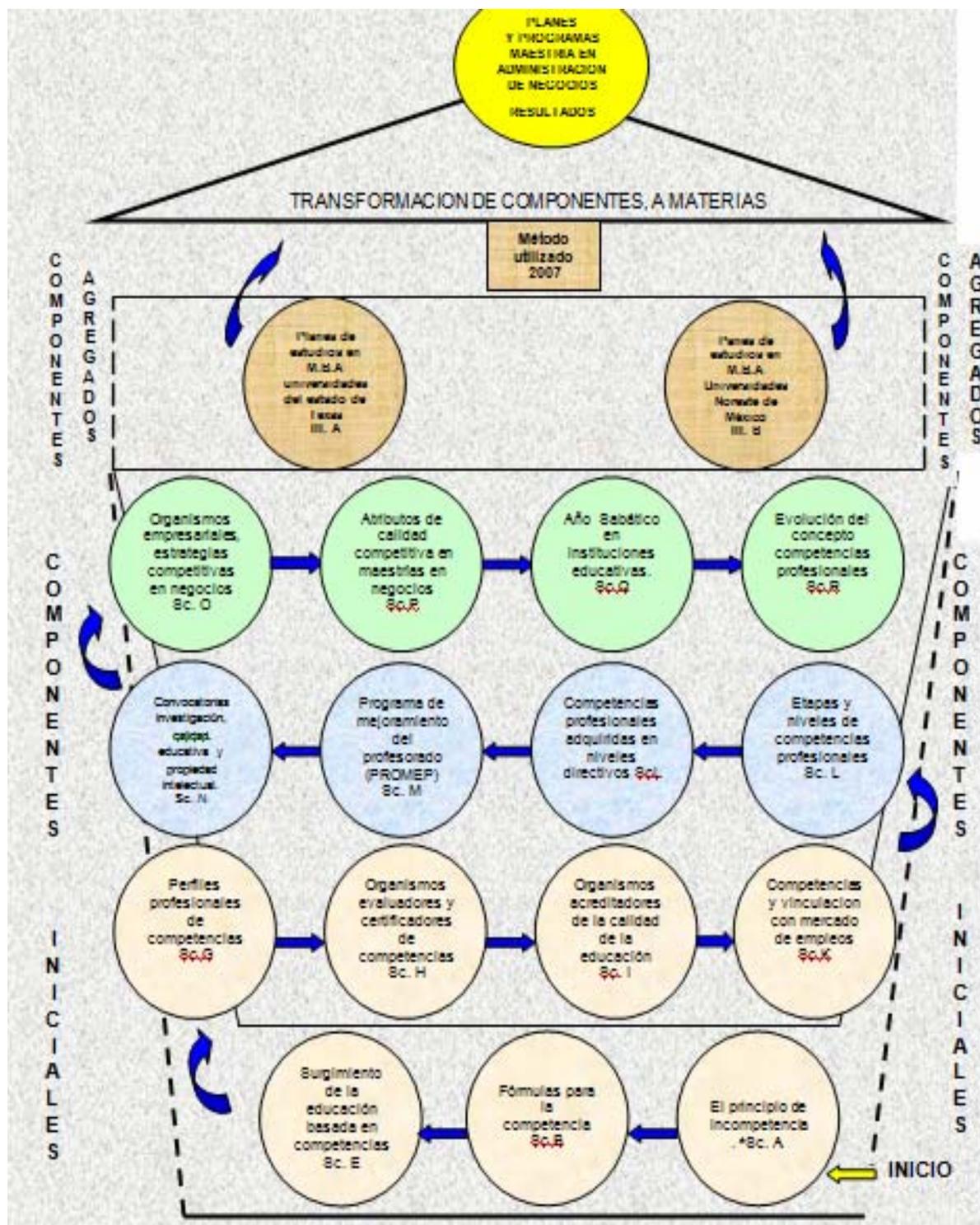


Figura 1 Identificación de nuevo modelo integrado de formación de competencias profesionales

El presente modelo se nutre además con intervenciones que realizan diversas organizaciones interesadas en capacitar y desarrollar gerentes y directivos de varios eventos, así como firmas y despachos de consultores en los que se abordan temas de interés actual para emprender negocios.

Los programas de mejoramiento docente (PROMEP), las convocatorias de investigación, los convenios de doble titulación y los años sabáticos, también son considerados. En los sistemas educativos de formación profesional, las prácticas docentes, las actividades de investigación, creación y aplicación de conocimientos actualizados se manifiestan en los contenidos de los planes y programas de estudios de postgrado.

En este contexto se identifican un suficiente número de componentes (quince), que en forma aislada se han presentado sin haberles dado una estructura formal para ubicarlos dentro de un proceso sistemático. Otros componentes adicionales (2) son útiles para la construcción del presente modelo: Los planes y programas de estudios actuales que ofrecen maestrías en negocios (MBA) de seis universidades del Estado de Texas, y seis universidades del Noreste de México, son contribuyentes para determinar la formación de competencias profesionales, en los que se especifican los temas y materias para ser considerados en un posgrado de calidad. Los citados componentes, revisados, entrelazados e interrelacionados en su evolución, se han unificado y contribuyen en un diseño final, para fundamentar e integrar el siguiente modelo de un Sistema Educativo en Formación de Competencias Profesionales..

Análisis de Datos.

Hipótesis de trabajo.

Diversas teorías, enfoques y conceptos se identifican como componentes iniciales del modelo de formación de competencias. En una segunda etapa se agregan los atributos y características que se ofrecen en doce programas de Maestrías en Negocios. La anterior presunción como base del conocimiento actual, y para tratar de responder al anterior problema, con los elementos descritos, se plantea la siguiente proposición:

¿Con la identificación de competencias profesionales para niveles directivos, obtenidas en investigación del campo laboral en encuestas y entrevistas con ejecutivos de empresas, y las manifestadas en los planes de estudios de doce instituciones educativas regionales, se podrá estructurar íntegramente un programa pertinente a nivel de postgrado para actuar de acuerdo a los requerimientos de trabajos en el mercado real con conocimientos actualizados y mayor competencia y calidad a nivel directivo en el ámbito de los negocios globales?

METODO UTILIZADO

Introducción

En el presente capítulo se describe el método de investigación utilizado en los apartados que la integran para definir el modelo, siendo estos:

- El diseño de la investigación
- Prueba piloto
- Características y tamaño de la muestra
- Técnicas de recolección de información
- Diseño y aplicación del instrumento de medición.

Diseño de la investigación

En atención al rigor señalado en los métodos fundamentales que atañen a todo quehacer humano, se utilizan el método deductivo de teorías, el método analítico, el método descriptivo y el método sintético, considerando el propósito final del presente estudio consistente en identificar contenidos y temas, materias o asignaturas críticas y las áreas de especialidades que un sistema educativo profesional de postgrado, necesita incorporar en su formato para vincularse con los

requerimientos reales de competencias profesionales actualizados en empleos con funciones directivas y gerenciales.

Para tales propósitos, y con el fin de obtener un conocimiento de la realidad y necesidades de varios sectores industriales (16) y giros de actividades empresariales, comerciales y de servicios se realizó una investigación de campo para obtener información relevante a través de encuestas y entrevistas con directivos de organizaciones seleccionadas por su importancia y volumen de operaciones, asimismo con docentes investigadores con experiencia externa en la toma de decisiones en diversas empresas. En este estudio se utilizó un instrumento de medición con la cobertura de temas de interés, y fue aplicado a personal de alto nivel, directivos, gerentes de recursos humanos y áreas funcionales.

Prueba piloto

Con antelación se aplicó una prueba piloto de la herramienta de medición con el propósito de depurarlo e incrementar su confiabilidad, validez y adecuarlo al propósito final del estudio. Se intentó hacer el estudio piloto con 25 participantes y se recuperaron completas 20 encuestas; el procedimiento de aplicación, fue el utilizado en la muestra total con ejecutivos y profesionales ubicados en 16 sectores, giros y actividades.

Características y cobertura de la muestra

En el diseño de la muestra representativa se incluyen temas y asignaturas seleccionadas del estudio analítico integrado por doce escuelas de postgrado de prestigio ubicadas en las regiones del área de influencias de EE.UU, en el Estado de Texas, y del Noreste de México, en los Estados de Tamaulipas, Nuevo León, y Coahuila. Además de consultas con expertos docentes y académicos de las instituciones educativas indicadas en el análisis mencionado.

Técnicas de recolección de información

Para la obtención de información sustantiva sobre los contenidos referentes que formaran parte de las áreas disciplinarias objeto de la presente investigación, se recurrió a obras y documentos bibliográficos relacionados con el objetivo del estudio.

Diversas plataformas de bases de datos para la obtención de información fueron consultadas.

Diseño y aplicación del instrumento de medición

En atención al objetivo total de la investigación, se llevó a cabo un estudio de campo a través del cual se recolecta la información con los datos requeridos utilizando el instrumento de encuestas, para la obtención de pruebas y la inclusión de las variables involucradas.

Se aplicó a funcionarios y profesionistas de alto nivel encargados de áreas especializadas en decisiones estratégicas en los negocios. La cobertura de sectores, giros y actividades representativos fue de 16. El total de personas y organismos encuestadas fue de 168, una condición fue que en cada empresa seleccionada contara como mínimo con 20 empleados y máximo 100, esto por la naturaleza del giro de actividad desarrollada.

En el apartado del cuestionario abarca 76 contenidos de temas o materias críticas seleccionadas del análisis comparativo de 12 programas de postgrado que ofrecen distintas Universidades líderes en calidad, atributos y prestigio reconocidas. En él también se incluyen espacios para agregar contenidos no considerados en el mismo.

HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS UTILIZADAS

Para registrar la información y los datos obtenidos se consideran los siguientes aspectos y etapas:

Obtención de la media y la desviación estándar

Al aplicar 168 encuestas a directivos, ejecutivos, gerentes y profesionistas de alto nivel de grandes y medianas corporaciones, distribuidas entre 16 sectores y giros industriales, comerciales y de servicios, se incluyeron 75 materias y temas, de los cuales 49 se seleccionaron al analizar 12

programas de maestrías en negocios que se ofrecen en el Estado de Texas y Noreste de México y los que ofrece la Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales el resto (26) fueron propuestas por los encuestados al agregarles espacio para sugerir temas.

En esta primera etapa se obtuvo la media y la desviación estándar de cada uno de los temas y opiniones obtenidas de las encuestas después de haber sido procesado utilizando las funciones estadísticas del paquete de Excel para observar su variabilidad y comportamiento, así como su gráfica correspondiente.

Resultados exploratorios totales de la media y desviación estándar, usando una escala del 1 al 4
Media y desviación estándar de temas

	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR
1	2.50	0.657
2	3.00	0.816
3	2.00	1.017
4	2.00	0.801
5	2.50	0.884
6	1.50	0.987
7	2.50	0.963
8	2.00	0.789
9	2.00	0.771
10	2.50	0.993
11	2.50	0.823
12	1.50	0.966
13	1.50	0.947
14	1.50	0.937
15	2.00	0.832
16	2.50	0.929
17	2.50	0.953
18	2.00	1.028
19	1.50	0.935
20	2.50	0.909
21	2.00	0.894
22	2.00	0.793
23	2.50	0.899
24	2.00	0.931
25	2.50	0.902
26	2.00	0.833
27	2.00	0.911
28	2.50	0.996
29	2.00	1.092
30	2.00	0.846
31	1.50	0.932
32	2.00	0.828
33	2.50	0.858
34	2.50	1.067
35	2.50	1.105
36	2.00	0.928
37	2.00	0.932
38	2.50	0.820
39	3.50	0.798
40	2.00	0.663
41	2.50	0.884
42	2.50	0.960

Figura 2 Resultados Totales Exploratorios de la Media

Al realizar un análisis minucioso de cada uno de los factores (asignaturas, materias y temas), y considerando las opiniones agregadas en un 60 % de las encuestas, se observa la existencia de algunas diferencias y aproximaciones en los factores ponderados, las cuales pueden ser debido a los distintos grados de conocimiento de la estructura y denominación de las materias, dado que, los encuestados difieren en la cultura académica y atributos al definir los temas en los sectores seleccionados en el presente estudio.

Utilización del método de análisis de conglomerados (clusters)

Con el propósito de atender la situación descrita en el apartado anterior, se decide aplicar un método más para intentar averiguar qué factores de un conjunto son similares entre sí, resultando este, el de Análisis Clusters o de Conglomerados. Con esta técnica se agruparon los temas por calificaciones de los encuestados, de tal forma que los temas se equiparan de acuerdo a la percepción de importancia que le asignaron los encuestados.

A partir de la definición de la hipótesis, se llevaron a cabo estudios de campo para obtener la información deseada, logrando establecer la identificación de los temas, materias y competencias profesionales pertinentes para la formación a nivel directivo de un postgraduado. Con la

comprobación de la hipótesis se integra el modelo final de formación de competencias profesionales para niveles directivos propuesto, y al mismo tiempo se válida para formar la estructura curricular del plan de estudios de la Maestría en Administración de Negocios, que inicia en el 2008.

Modelo Propuesto de Estructura Académica Curricular Resultante.



Figura 3 Modelo de Estructura Académica Curricular

Conclusiones.

La aportación más importante es la identificación de los contenidos y temas de asignatura que son parte de un plan de estudios pertinentes mediante la propuesta del modelo integrado de formación de competencias con materias de núcleo básico, énfasis o especialidades y optativas, que impacta en los requerimientos de empleo en las organizaciones empresariales.

Por lo tanto, la utilización del modelo propuesto permitirá a las instituciones educativas que ofrecen estudios de posgrado mejorar la capacidad, calidad y productividad académica con programas competitivos, para que los posgraduados estén actualizados a las necesidades reales de los sectores y giros empresariales en funciones de nivel directivo.

Bibliografía.

1. Abarca, F. La Empresa es el Cliente. Especial Educación Ejecutiva. Revista América economía, 18 Noviembre, 2004. Pag. 48-54.
2. Arguelles, Antonio, Reunión Nacional de CONALEP, 1995.
3. Arias, F. 1994. Competencias Laborales Básicas. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, Tercera Reimpresión.
4. Arias, F. y V. Heredia. Administración de Recursos Humanos, 2004. Editorial Trillas.
5. Black, J. M. 1969. Preparación de Personal Competente. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
6. Brito, S. Veinte Firmas de Consultarías Mundial. Fuente Management Expansión, Octubre, 2006.
7. Byars, L. L. L. y W. L. Rue 1984. Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones. Nueva Editorial Interamericana.
8. Cabrera, A. Presidente de Thunderbird, The Garvin School Of International Management, La Gestión es una Profesión. Revista América economía. Octubre 22- 4 de Noviembre, 2004. Pag. 62.
9. Cano, A. Suplemento. Capacitación Recursos Desaprovechado. Revista Mundo Ejecutivo, Mayo, 1993. Págs. 91-105.
10. Claude, S. G. The History of Management Thought (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1972). El Resto de Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración; McGraw Hill 1993 Novena Edición.
11. Chiavenato, A. 1992. Competencias Profesionales en Niveles Directivos. Administración de Recursos Humanos. Mcgraw-Hill.
12. De Agüero, M. Junio del 2008. Nuevos Modelos de Enseñanza. Revista: IMEF. Pág. 18.
13. Dessler, G. y R. A. Varela. 2004. Competencias Profesionales, en Niveles Medios. Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Pearson Educación de México S.A. de C.V. Segunda Edición.
14. Fox, V. 2006. Revista: Expansión. Págs. 134 y 135.
15. Flippo, B. E. y A. Chiavenato. 1992. Competencias Profesionales en Niveles Directivos. Primera Edición.
16. García, M., E. Hierro y J. J. Jiménez. 2001. Selección de Personal, Sistema Integrado, Segunda Edición. Libros: ESIC Editorial.
17. Gómez, L., D. B. Balkin, y R. L. Cardy. 1997. Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall.
18. Gómez, R., Administración de Recursos Humanos en Instituciones Educativas. Editorial Trillas. 2000.
19. González, L.E. 2004. Formación Universitaria por Competencias, publicación de legonza@netline.cl
20. González, M. y S. Olivares. Edición 2005. Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos. Compañía Editorial Continental (CECSA) Primera Edición.
21. Gonzi, Andrew, Athanasou, James, en : Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, México, Limusa, 1996.
22. Heneman H., D. Schwab, J. Fossum y L. Dyer. Segunda Impresión 1987. Administración de los Recursos Humanos y Personal. CECSA.
23. Hernández, S.J., M, Sverdlik, R, Varela, H. Chruden y A. Sherman. Administración de Personal: Desarrollo de los Recursos Humanos. South-Western Publishing Co.
24. Ibarra, A. E. 1996. Repercusión de la Certificación de Competencia Laboral. Revista: Laboral, La Practica Jurídica – Administrativa. Año 5, Número 50. Págs. 112 – 116.

25. ICOD, Iberoamericana de Comunicación Digital. Nuevos Informes Perfiles Profesionales. Informe Universidad de la Habana. año 2004.
26. Informe SCANS (Secretary's Commission on Achieving News Skills), 1992.
27. Keith, D. 1983. El Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill.
28. Koontz, H. y H. Weihrich. 1993. Administration. McGraw - Hill. Novena edición.
29. Koontz, H. y H. Weihrich. 2004. Administración, Una Perspectiva Global, Duodécima Edición. McGraw- Hill.
30. Larrain, A. M. y L. E. González. Formación Universitaria por Competencias. Factor de Mejoramiento de Calidad de la Educación Superior y Criterio para la Acreditación Nacional e Internacional de Títulos y Grados, Santiago, Chile, Mineo, 2004.
31. Leal, J. M. 2006. Revista Ciencia UAT: Órgano de Divulgación de Investigación Científica. Edición No. 01 Septiembre.
32. Leal, J. M., Primer informe rectoral de actividades, Marzo 2007.
33. Le Boterf, G (1996) De la competente a la navigation professionnelle, Les Editions d'Organizations, Paris.
34. Ley Federal del Trabajo. 1996. Competencias Laborales Básicas. Ley Federal del Trabajo. Anaya Editores.
35. Lussier, N. R. y C. F. Achua. 2002. Liderazgo, Teoría – Aplicación, Desarrollo de Habilidades. International Thompson Editores.
36. Mercado, S. 2001. Administración Aplicada, Teoría y Práctica, Segunda Edición. Limusa.
37. McCluskey, I. 2002. Revista América Economía: Publicación quincenal de Nanbei Ltd. 23-Agosto a 5-Septiembre.
38. Milkovich, G. y J. Boudreau. Dirección y Administración de Recursos Humanos, un Enfoque de Estrategia, Sexta Edición. Addison Wesley, 1994.
39. Modelo de Competencias. 2001. UNAM.
40. Modelo Adaptado de la Guía de Autoevaluación de Programas de Postgrado U.N.A.M. 2001.
41. Mondy, R. W. y N. M. Robert. 1997. Competencias Profesionales, en Niveles Medios. Administración de Recursos Humanos. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A Sexta Edición.
42. Morales. J. 1999. Universidad y Vinculación Empresaria. Revista Mundo Ejecutivo, mayo.
43. Oferta de Educación Ejecutiva en México, Departamento de Estudios Económicos de Mundo Ejecutivo, Marzo 2007.
44. Perrone, I. 1996. Al Norte por Excelencia. Las Universidades Estadounidenses Son Una de las Mecas del Conocimiento. Revista: Visión. 1 al 15 de Julio de 1996. Págs. 29 y 30.
45. Peter, L. J. y R. Hull. 1969. El Principio de Peter. Plaza & Janes S.A. Editores
46. Peter, L. J. 1973. Las Formulas de Peter. Plaza & Janes, S.A. Editores.
47. Programas Institucionales para el Fortalecimiento de Postgrado (PIFOP, 2002).
48. Ranking de los mejores programas M.B.A. latinoamericanos. América Economía, 08-2007.
49. Robbins, S. P. y M. Coulter. Administración, Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericano.