

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DIDÁCTICA PARA LA ASIGNATURA
“HABILIDADES GERENCIALES” DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS
INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE
SANTANDER

DIANA CRISTINA BAUTISTA ALVAREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2014

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DIDÁCTICA PARA LA ASIGNATURA
“HABILIDADES GERENCIALES” DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS
INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE
SANTANDER

DIANA CRISTINA BAUTISTA ALVAREZ

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniería Industrial

Director:

Orlando Enrique Contreras Pacheco

Ingeniero Industrial, MBA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la sabiduría y fuerza para culminar mis estudios

A mis padres Nestor y Martha por apoyarme en mis decisiones

A mis padrinos Gustavo (Q.E.P.D.) y Socorro por ser mi constante compañía

*A mi director Orlando Contreras por su dedicación y paciencia, por ser más que un maestro
y guía en la realización de este proyecto*

Diana Cristina Bautista Alvarez

DEDICATORIA

“Señor, tu eres mi alegría y mi herencia, mi destino está en tus manos”

(Salmo 16-5)

A mis padres Nestor y Martha por su ayuda, acompañamiento y confianza durante este proceso de formación profesional

A mis padrinos Gustavo (Q.E.P.D.) y Socorro por ser la luz, consejo e impulso en mi vida

A mis hermanos especialmente a Paula por su apoyo constante y a todos los que hicieron parte de mi formación como mi compañero y gran amigo Jhon por ser consejo en dificultades y soporte en mi vida

Diana Cristina Bautista Alvarez

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1 JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 2 OBJETIVOS | 18 |
| 2.1 Objetivo General | 18 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 18 |
| 3 MARCO DE REFERENCIA | 20 |
| 3.1 MARCO TEÓRICO | 20 |
| 3.1.1 Habilidades como concepto | 20 |
| 3.1.2 Términos básicos | 23 |
| 3.1.3 Estilos de aprendizaje. | 28 |
| 3.1.4 Estrategias de aprendizaje. | 32 |
| 3.1.5 Estrategias de enseñanza.. | 33 |
| 3.1.6 Estrategias de enseñanza/aprendizaje | 36 |
| 3.2 ANTECEDENTES | 40 |
| 3.2.1 Diagnóstico de la asignatura Habilidades Gerenciales. | 40 |
| 3.2.2 <i>Benchmarking</i> para la asignatura Habilidades Gerenciales.. | 45 |
| 3.2.3 Sondeo a estudiantes de posgrados. | 53 |
| 4 ESTUDIO, SELECCIÓN Y UNIFICACIÓN DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DE EVALUACIÓN | 55 |
| 4.1 CONTENIDOS | 55 |
| 4.2 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DE EVALUACIÓN | 61 |
| 5 SYLLABUS DE LA ASIGNATURA HABILIDADES GERENCIALES | 62 |
| 5.1 OBJETIVOS | 62 |
| 5.2 LA UNIDAD, EL FIN Y LAS ACTIVIDADES DE APOYO | 63 |
| 5.3 COMPETENCIAS | 68 |
| 5.4 METODOLOGÍA | 70 |
| 5.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN | 71 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 5.6 | DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | 72 |
| 6 | DISEÑO DEL TALLER PARA LA PRÁCTICA DE LOS ESTUDIANTES CON SIMULADOR DE NEGOCIOS..... | 103 |
| 7 | ESPACIO VIRTUAL..... | 106 |
| 8 | IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS DE LA PROPUESTA DIDÁCTICA ... | 110 |
| 9 | DESARROLLO DE ARTÍCULOS PUBLICABLES | 138 |
| 10 | CONCLUSIONES..... | 140 |
| 11 | RECOMENDACIONES..... | 143 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 145 |
| | ANEXOS | |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Métodos de estrategias de enseñanza | 35 |
| Tabla 2. Estrategias de enseñanza/aprendizaje | 38 |
| Tabla 3. Diagnostico asignatura Habilidades Gerenciales de la Universidad Industrial de Santander | 41 |
| Tabla 4. Conclusión del estudio aplicado según los enfoques principales | 44 |
| Tabla 5. Universidades y programas escogidos para el benchmarking | 45 |
| Tabla 6. Resumen de la relación entre contenidos..... | 47 |
| Tabla 7. Universidades que presentan temas comunes a la asignatura Habilidades Gerenciales..... | 49 |
| Tabla 8. Metodologías y estrategias de evaluación de cada asignatura..... | 50 |
| Tabla 9. Resumen del resultado de la relación entre contenidos..... | 58 |
| Tabla 10. Universidades que presentan temas comunes al nuevo syllabus de la asignatura Habilidades Gerenciales | 59 |
| Tabla 11. Descripción de competencias | 68 |
| Tabla 12. Relación actividad/competencia..... | 69 |
| Tabla 13. Actividades del estudiante de acuerdo a la clase | 70 |
| Tabla 14. Sistema de evaluación..... | 71 |
| Tabla 15. Expectativas de los estudiantes | 111 |
| Tabla 16. Propuestas de la actividad 16. Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón..... | 132 |
| Tabla 17. Resumen descripción de artículos | 138 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Modelo de habilidades directivas esenciales de Whetten y Cameron.... | 23 |
| Figura 2. Fundamentos de los estilos de aprendizaje | 28 |
| Figura 3. Modelo de cuatro cuadrantes de Kolb | 29 |
| Figura 4. Fases de un proceso de aprendizaje exitoso por Honey y Mumford | 30 |
| Figura 5. Enfoques y clasificación de las estrategias de enseñanza | 34 |
| Figura 6. Descripción de las estrategias..... | 36 |
| Figura 7. Contenido de la asignatura habilidades gerenciales | 57 |
| Figura 8. Contenido, grupo “Habilidades Gerenciales 1-2014” | 107 |
| Figura 9. Información para el caso Florida Ice & Farm | 107 |
| Figura 10. Descripción de la actividad Caso NISSAN..... | 109 |
| Figura 11. Evidencia del cronograma para el segundo semestre de 2014..... | 109 |
| Figura 12. Desarrollo de la Actividad 1. Expectativas sobre el curso Habilidades Gerenciales..... | 110 |
| Figura 13. Resultados Actividad 2. Diagnóstico conocimientos previos y cultura general..... | 113 |
| Figura 14. Resultados de la encuesta de importancia sobre distintos aspectos de la asignatura..... | 114 |
| Figura 15. Resultados Actividad 4. Caso estudio Gonzalo Pérez | 116 |
| Figura 16. Resultados Actividad 5. El caso de Miguel | 117 |
| Figura 17. Resultados Actividad 6. Modelos de categorización de estilos gerenciales | 118 |
| Figura 18. Aplicación de la actividad ¿De dónde viene? | 120 |
| Figura 19. Resultados Actividad 8. ¿De dónde viene? | 121 |
| Figura 20. Aplicación de la actividad el comunicador..... | 123 |
| Figura 21. Resultados Actividad 11. Situaciones | 124 |
| Figura 22. Aplicación de la actividad Auto clásico | 127 |
| Figura 23. Resultados Actividad 13. Auto clásico | 128 |

| | |
|--|-----|
| Figura 24. Resultados Actividad 14. Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas | 129 |
| Figura 25. Aplicación de la actividad “Caso Lou Pritchett” | 129 |
| Figura 26. Resultados Actividad 15. Caso Lou Pritchett | 130 |
| Figura 27. Aplicación de la actividad “Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón” | 131 |
| Figura 28. Resultados Actividad 16. Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón..... | 132 |
| Figura 29. Aplicación de la actividad “Proyecto social” | 133 |
| Figura 30. Conferencia Introducción a la ingeniería industrial | 135 |
| Figura 31. Resultados Actividad 19. Conferencia, evaluación final | 136 |

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Benchmarking de la asignatura

Anexo B. Análisis después del benchmarking

Anexo C. Actividad 2. Diagnóstico conocimientos previos y cultura general

Anexo D. Actividad 3. Caso estudio NISSAN

Anexo E. Actividad 4. Caso estudio Gonzalo Pérez

Anexo F. Actividad 5. El caso de Miguel

Anexo G. Actividad 6. Modelos de categorización de estilos gerenciales

Anexo H. Actividad 7. Lectura, taller y socialización del “Caso Florida Ice & Farm”

Anexo I. Actividad 8. De donde viene

Anexo J. Actividad 10. El comunicador

Anexo K. Actividad 11. Situaciones

Anexo L. Actividad 12. Exposición “los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y “el octavo hábito” por Stephen R. Covey

Anexo M. Actividad 13. Auto clásico

Anexo N. Actividad 14. Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas

Anexo O. Actividad 15. Caso Lou Pritchett

Anexo P. Actividad 16. Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera río de oro- Girón

Anexo Q. Actividad 17. Proyecto social

Anexo R. Actividad 18. Planteamiento de un proyecto

Anexo S. Actividad 19. Conferencia, evaluación final

Anexo T. Diseño de taller para el simulador de negocios

Anexo U. Guías GALEA

Anexo V. Artículos publicables

Anexo W. Evidencias

NOTA: LOS ANEXOS PUEDEN SER CONSULTADOS EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – SALA BASE DE DATOS

RESUMEN

TITULO: Diseño de una propuesta didáctica para la asignatura “Habilidades Gerenciales” de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander *

AUTOR: Diana Cristina Bautista Alvarez**

PALABRAS CLAVES: Habilidades Gerenciales, estrategias de enseñanza/aprendizaje, metodologías.

CONTENIDO: Este proyecto pretende abarcar desde el análisis, estudio y registro de las técnicas y métodos implementados en la asignatura Habilidades Gerenciales, hasta un benchmarking dentro del ámbito nacional y global para diagnosticar la asignatura y compararla en sus distintos aspectos. Seguidamente se rediseña un nuevo *syllabus* en los componentes como contenidos, metodologías y estrategias de enseñanza, enmarcando los objetivos y las actividades en cada unidad. Para finalizar se implementa el proceso creado durante el transcurso del semestre en la Universidad Industrial de Santander para el programa de Ingeniería Industrial.

Las principales fuentes del presente trabajo, se basó en la experiencia de los docentes y el estudio de las estrategias metodológicas utilizadas por distintas instituciones de educación superior. A demás las técnicas aplicadas estarán apoyadas en el aprendizaje didáctico y herramientas tecnológicas de información y comunicación (TIC's) las cuales permitieron la interacción de los estudiantes de forma individual y grupal, alcanzando los objetivos propuestos.

Al final de este documento se deja evidenciado los resultados obtenidos de acuerdo al criterio de los estudiantes sobre el contenido, la metodología, las actividades y estrategias de evaluación aplicadas durante el semestre, de igual modo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se pueden aplicar a cualquier técnica de enseñanza/aprendizaje generando beneficios al proceso educativo y a sus distintos actores como el docente, los estudiantes y las instituciones.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director MBA Orlando Contreras

ABSTRACT

TITLE : Designing a methodological approach to the subject " Management Skills " at the School of Industrial and Business Studies, Universidad Industrial de Santander*

AUTHOR: Diana Cristina Bautista Alvarez**

KEYWORDS: Management Skills, strategies, teaching / learning methodologies.

CONTENT: This project aims range from the analysis, study and recording techniques and implemented in the course Management Skills methods to a benchmark within the national and global levels to diagnose and compare the subject in its various aspects. Then a new syllabus was redesigned in the components and contents, methodologies and teaching strategies, framing the objectives and activities in each unit. To complete the process created during the course of the semester at the Universidad Industrial de Santander for the Industrial Engineering program is implemented.

The main sources of this study was based on the experience of teachers and study of the approaches used by various institutions of higher education. In other techniques applied will be supported in learning and teaching technology tools of information and communication (TIC's) which allowed the interaction of students individually and in groups , reaching the objectives.

At the end of this document is allowed evidenced the results according to the criteria of the students on the content, methodology, activities and evaluation strategies applied during the semester, just as the conclusions and recommendations that can be applied are presented technical teaching / learning generating benefits to the educational process and its various stakeholders such as teachers, students and institutions.

* Work degree

** Faculty of Engineering physicomechanical. School of Industrial and Business Studies. Director MBA Orlando Contreras

INTRODUCCIÓN

Dado que se está viviendo un cambio continuo, es necesario que desde los individuos hasta las instituciones empiecen a moverse al ritmo de la globalización. Es por ello que las universidades con alto grado de calidad están empezando a generar cambios dentro de sus métodos de enseñanza siendo más flexibles e implementando tecnología.

La Escuela de Estudios Industrial y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander para adaptarse a las exigencias de la sociedad actual ha querido rediseñar su asignatura Habilidades Gerenciales empezando por un análisis interno de su estructura, seguido por un *benchmarking* regional y nacional, con el cual se estudiará y escogerá algunos temas unificándolos para la creación del *syllabus*. Para sus métodos de enseñanza se tomarán algunas técnicas convencionales y didácticas integrándolas con vías tecnológicas de la información y comunicación.

De la forma anteriormente escrita por medio de distintas técnicas y metodologías, con apoyo de dinámicas y actividades formativas, se aspira brindar a los próximos ingenieros industriales herramientas las cuales les permitan enfrentarse a los distintos retos, desafíos y cambios que constantemente el mundo profesional pone en sus manos. De igual manera con este proyecto se pretende dejar instrumentos los cuales puedan ser aprovechados por los estudiantes generando una educación superior integral y de alta calidad competente en la presente sociedad.

1 JUSTIFICACIÓN

Las principales razones para la realización de una propuesta didáctica sobre la asignatura “Habilidades Gerenciales” son las siguientes:

- Las estrategias metodológicas constantemente utilizadas durante el semestre por los docentes, en su mayoría son clases magistrales donde explican la teoría del contenido pero no generan espacios donde los estudiantes puedan aplicarlos.
- Las estrategias de evaluación aplicadas en las aulas en su totalidad son parciales, por lo cual el estudiantado se dispone a crear estrategias para alcanzar la valoración necesaria en pro de la aprobación del curso y dejan a un lado el objetivo fundamental que es el aprendizaje.
- Una de las nuevas características de enseñanza se referencia en la utilización de herramientas tecnológicas, de este modo es importante la implementación de espacios en línea fuera de clase donde permita que el estudiante interactúe con documentos, información, comentarios y genere comunicación entre el docente y compañeros.
- Debido a que la electiva “Habilidades Gerenciales” es la única en su línea, es importante que los contenidos generen fundamentos y propongan herramientas las cuales permitan enfrentar las distintas situaciones.

Como se puede observar este proyecto está fundamentado en el estudio y mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, de tal forma que genere espacios, presente contenidos y herramientas que los estudiantes utilicen en las oportunidades que constantemente el mundo expone.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar, documentar e implementar una propuesta didáctica para la electiva “Habilidades Gerenciales” que mejore el aprendizaje con distintas estrategias metodológicas.

2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar benchmarking de distintas técnicas y metodologías aplicadas a los procesos de enseñanza en educación superior para temas gerenciales a nivel regional y nacional, con el propósito de generar un diagnóstico que permita comparar el entorno interno y externo.
- Clasificar y elegir las nuevas estrategias metodológicas para el curso y preparar el material tanto didáctico como lúdico a emplear, de esta manera se planea y organiza los elementos que serán el medio para que el estudiante reciba el conocimiento.
- Unificar los contenidos de la asignatura con las nuevas metodologías encontradas para la creación del syllabus, para obtener los principios del programa desde los temas a dictar, tiempos, metodologías, estrategias de evaluación, entre otros.
- Diseñar talleres para la práctica de los estudiantes con simuladores de negocio, con el fin de establecer distintos espacios donde el educando pueda interpretar, analizar y utilizar los conocimientos previamente adquiridos.

- Crear un espacio de aprendizaje por medio de tecnologías de información y comunicación, para que el estudiante interactúe ya sea de forma individual o grupal en las diferentes actividades preparadas.
- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación de las estrategias metodológicas en la asignatura, con la intención de apreciar el nivel de los objetivos logrados y si es el caso ajustar los errores encontrados.
- Desarrollar un artículo publicable con la metodología en base a los resultados obtenidos, creando un fundamento desde el diagnóstico, diseño e implementación que quien lo lea pueda ver la magnitud y el impacto positivo de un aprendizaje que utiliza los conocimientos y las nuevas herramientas que el entorno ofrece.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

En un mundo cambiante con características permanentes de innovación, el secreto para afrontarlo y salir victorioso está en las estrategias, métodos y conocimientos fundamentales que lleven éxito a las empresas y los agentes que la conforman por medio del incremento potencial de las competencias. De este modo es necesario crear espacios desde el proceso educativo profesional en las instituciones de educación superior, donde se desarrollen conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades de acuerdo a las distintas exigencias del mercado laboral.

Al ser las habilidades gerenciales modelos teóricos a seguir en la práctica, se hacen constantemente cambiantes, dinámicos en la dirección, la industria y los negocios, siendo el día a día la solución de dificultades donde la pertenencia y actualización de esas destrezas alcanzan altos niveles y logran constante transformación de quienes le pertenecen.

Es así que uno de los desafíos es permitir acoplarse y adaptarse con responsabilidad y madurez al ambiente en el que se vive garantizando el éxito en los ámbitos personales y profesionales.

3.1.1 Habilidades como concepto. En la forma más básica la habilidad es una característica innata de cada individuo, que se tiene y que mediante la práctica y el ejercicio se puede mejorar y sobresalir ante los demás. Existe infinidad de habilidades pero en este trabajo se trabajaran las esenciales, en este caso gerenciales.

Según Katz¹ existen tres tipos de habilidades que se deben potencializar, para obtener como resultado el éxito, siendo estas: técnicas, sociales o humanas y estratégicas o intelectuales.

- Habilidades técnicas: refiriéndose a los conocimientos adquiridos en la academia o en la práctica profesional, creando experiencia. Es decir la actuación en distintas situaciones profesionales por medio del saber teórico, desde la captación, hasta su posterior desarrollo practico.
Pero no por ende las habilidades deben ser las mismas para todos, debido a que debe ser acorde desde la calidad de su aprendizaje, el segmento de especialización y el rol que en el momento este desarrollando
- Habilidades sociales o humanas: es el talento que el gerente tenga para dirigir, motivar, persuadir y trabajar con su entorno sin importar raza, género, edad o condición política, social o religiosa.

Entre estas habilidades existen varias que son inherentes al ser humano como la responsabilidad, el temperamento, entre otros, pero también hay otras que si no se tienen se pueden crear, y que si las hay se pueden desarrollar y mejorar como el manejo del tiempo, el manejo de entrevistas y la conducción de reuniones.

Este tipo de competencia debe aplicarse en todos los rangos o niveles jerárquicos, ya que permite interacción entre los trabajadores, mejorando y fortaleciendo los lazos de la empresa que en algunos casos se pueden ver reflejados en un clima laboral adecuado y en sentimientos transformados en sentido de pertenencia con la empresa.

¹ RUIZ ROJA, Paola Andrea, Las Habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. Revista mm. En: 2013, vol.78, 109 p. Disponible en Línea: http://www.revistamm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf

- Habilidades estratégicas o intelectuales: este tipo de habilidades reúne en parte las técnicas y con ello pretende que el gerente sea capaz de visualizar la empresa como un sistema en el que todas las partes son importantes y componen un balance, estando preparado para generar estrategias y transformando modelos de acuerdo a las necesidades empresariales.

Cabe recalcar, los gerentes deben presentar entre las características estas tres habilidades, pero no todas en igual porcentaje, es decir dependiendo del cargo que tengan o las actividades que realicen estará ligado con la necesidad de utilizarlas en distinta proporción, es decir si es un gerente está comenzando o está en constante contacto con los trabajadores debe utilizar las técnicas en forma más frecuente, pero si por el contrario es un gerente que está en la cúspide de la pirámide y maneja un gran número de personal y establecimientos de la empresa lo ideal es que las habilidades a utilizar sean estratégicas.

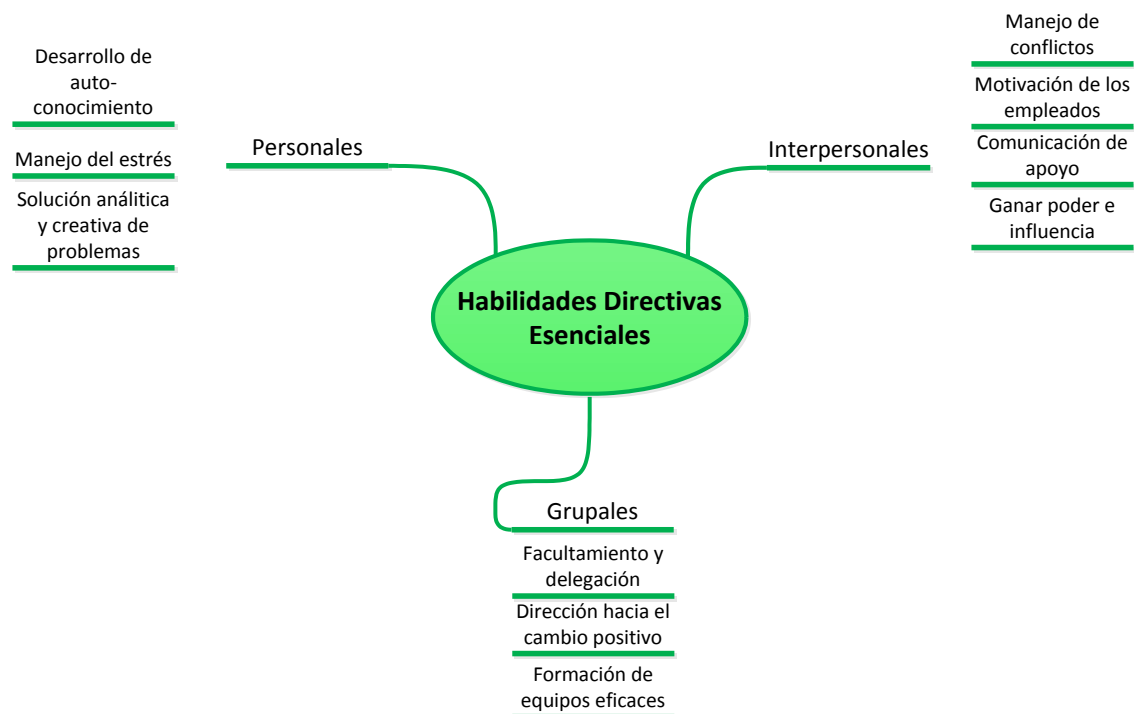
No obstante para Chiavenato² no solo basta estas tres habilidades si no también la complementación de tres competencias personales que permitan el éxito del ejercicio, las cuales sean permanentes en el tiempo; es decir que a pesar del entorno cambiante su eficacia permanezca, sin volverse obsoleta. De tal manera estas tres competencias con: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Siendo el conocimiento todo concepto, idea, experiencias y enseñanzas que se tenga sobre un tema o conjunto de temas específicos. La perspectiva es la destreza de transformar y hacer cambios, la capacidad de transformar la palabra en acciones y volver la teoría práctica, el saber cómo, cuál y qué decisión tomar y la dirección de una empresa. Actitud es lo que identifica a una persona de las demás, la esencia y

² CHIAVENATO, I., Introducción a la teoría general de la administración. México. 2007. p. 4-5, 321.

el estilo de cómo hacer que las cosas sucedan, la forma de tomar la decisión, motivar, comunicar, dirigir y dar un avance al negocio; significa el saber en qué momento cambiar, el mejorar continuamente, la convicción de afrontar problemas, la creencia de triunfar y el potencial para trabajar con otras personas y tener confianza en ellas. La actitud con la mayor certeza es la competencia más importante.

Otros autores que dan un gran aporte en el tema de qué se necesita para llevar las cosas al éxito, son Whetten y Cameron³ que plantean un modelo de diez habilidades directivas esenciales, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1. Modelo de habilidades directivas esenciales de Whetten y Cameron



Fuente: Modelo de habilidades directivas esenciales Whetten y Cameron (2005, p. 18).

3.1.2 Términos básicos

³ WHETTEN A., David y CAMERON S., Kim. Desarrollo de habilidades directivas. Traducido por Astrid María Mues. Pearson educación. 6 ed. México: 2005. p. 10-18.

- **Competencia**

Según Spencer y Spencer⁴ una competencia “es característica subyacente en una persona que esta causalmente relacionada con el desempeño referido a un criterio superior o efectivo en un trabajo o situación”, es decir un aspecto arraigado en la personalidad, que de una u otra forma puede predecir el comportamiento profesional futuro que pueda tener alguien en el desarrollo o el ejercicio de un trabajo.

- **Didáctica**

Didáctica es traído del griego *didaktiké*, que significa el arte de enseñar. Este término se utilizó por primera vez en 1629 pero se fortaleció en la obra *Didáctica Magna*⁵ publicada en 1957.

La didáctica es un conjunto de métodos en el cual el objetivo es transmitir conocimientos de la forma más eficiente de tal manera que los estudiantes utilicen distintas herramientas. Esta técnica es muy útil porque no interesa en lo que se enseña sino que en cómo se enseña para obtener los mejores resultados.

La didáctica se puede clasificar de forma amplia o pedagógica. En un alcance amplio la didáctica define los procesos en el que el alumno cambia su conducta de tal forma que al finalizar la enseñanza el adquirió conocimientos pero este enfoque no se preocupa de forma socio-moral. De tal manera que esta técnica no le interesa que el educando aprenda sin valores. Es decir tiene el mismo significado cuando educa a delincuentes como a valiosos ciudadanos.

⁴ SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. Diccionario de competencias. HayMber. New York: 1993

⁵ Obra *Didáctica Magna* Escrita por Juan Amós Comenio.

Por el otro lado se tiene el enfoque pedagógico el cual se interesa por enseñar con valores, haciendo ciudadanos con ética y sentido moral.

Ya sabiendo los distintos sentidos de la didáctica, se puede realizar una definición de la forma más adecuada y que demuestre el sentido una excelente educación, siendo: la agrupación de distintas técnicas, métodos y herramientas que llevan al estudiante de un estado de desconocimiento a otro en el que tiene bases e información para enfrentarse a situaciones reales actuando de manera consciente, responsable y con sentido socio-moral.

En un mundo donde la educación avanza, es estudiada e investigada existe diversidad de definiciones en cuanto a conceptos claros como enseñanza y aprendizaje, para ello se explicara estas ideas desde la precepción de la didáctica:

- ✓ **Enseñanza:** Viene del latín *insegnare* que significa dar clases a personas que desconocen algún tema o tienen errores en su información. Pero en la didáctica el objetivo principal es que el maestro cree situaciones para que el estudiante aprenda nuevas cosas ya sea de forma directa como en el aprendizaje con clases o de forma indirecta cuando se incita a la investigación o indagación de información.

De esta forma como conclusión la enseñanza es cualquier medio por el cual el docente desea que el estudiante aprenda algo, ya sea por medio de lecciones o cumplimiento de tareas en el que él tenga autonomía y responsabilidad de su entrega.

- ✓ **Aprendizaje:** La palabra aprendizaje resulta de aprender que viene del latín *apprehendere* lo cual tiene como significado retener o tomar conocimiento. Este concepto tiene como proceso captar algo que el individuo aún no sabe o no tiene conocimiento de eso, lo cual permite modificar el comportamiento. El aprendizaje se puede ver de dos modos, en la primera parte es la participación designada a cambiar el comportamiento y en segundo lugar, es el resultado de la anterior acción.

Así el aprendizaje es el procedimiento en el que el estudiante capta algo que no sabía, no conocía o corrige algún error del que no estaba enterado. El alumno debe ser sometido a cierta situación ya sea propuesta por él (auto-enseñanza), o impuesta por el docente (enseñanza). En cuanto a la técnica para que se aprenda existe infinitas opciones, todo depende del tema, el objetivo que se quiere y espacios ya sea de lugar y tiempo.

El aprendizaje existe de tres formas desde el enfoque de la enseñanza:

- El estudiante se encarga de su estudio; enseñanza individual.
- El estudiante aprende con otros compañeros, estudio en grupo.
- El estudiante se instruye de las dos formas individuales y en grupo, enseñanza colectiva

- **Principios de la didáctica**

La didáctica presenta seis principios los cuales son: el educando, los objetivos, el maestro, el tema o contenido, los métodos de enseñanza y el ámbito social, cultural y económico.

- ✓ **El educando:** Es el individuo que aprende, las clases y la escuela existe únicamente por quienes estudian. Pero la academia debe estar adecuada de tal medio que pueda recibir a quien quiere aprender desde las instalaciones hasta los contenidos

- ✓ **Los objetivos:** Son las metas a las que una escuela quiere llevar al el alumno, por ello es que existen distintos institutos que de acuerdo al propósito que se quiere lograr se planean como: conferir conocimiento, modificar comportamientos, recomendación profesional, entre otros.

- ✓ **El maestro:** Debe ser una guía constante, es quien motiva al estudiante para que realice las actividades que generarán un cambio ya sea en alguno o varios objetivos descritos anteriormente.

- ✓ **El tema o contenido:** Son los conceptos, técnicas e información que se brindara dentro del aula de clase para alcanzar las metas propuestas. Para saber cuál es el plan de estudios que se va a desarrollar se debe comprender la necesidad e investigar dentro de bases verídicas la información que se va a dictar.

- ✓ **Los métodos de enseñanza:** Es uno de los principios claves debido a que se puede tener la mejor infraestructura, recursos, objetivos, temas y contenidos pero si no se sabe cuál es el medio por el que se transmitirá, entonces no se tendrá la certeza de que el alumno se vaya con el correcto conocimiento. Por ello se debe dedicar tiempo en el momento de indagar, clasificar y evaluar cuáles serían las mejores alternativas como método de enseñanza.

- ✓ **El ámbito social, cultural y económico:** Es totalmente necesario que la escuela se integre con el ambiente del estudiante para que la didáctica pueda entregar los resultados más eficientes, es decir el objetivo de la escuela es saber en el medio social, cultural y económico en el que va a servir. En este caso se debe educar al alumno para que sea consciente de la realidad que lo rodea y en la cual es responsable de asociarse.

3.1.3 Estilos de aprendizaje. Como generalidad Keefe⁶ en 1988 describe los estilos de aprendizaje como:” rasgos, cognitivos, afectivos y fisiológicos, con relativa estabilidad temporal, que indican como perciben, interaccionan y responde a sus ambientes quienes aprenden”, que en una definición más simple es una técnica o tendencia que cada persona decide tomar para el proceso individual de aprendizaje.

Varios autores han estudiado y analizado los distintos estilos de aprendizaje, uno de ellos es Kolb⁷ experto en administración quien basó su trabajo en experiencias, ya que el definió que el aprendizaje era el resultado de cómo las personas procesaban los conocimientos que recibían.

Kolb define que el individuo tiene varios estilos de aprendizaje, pero que existen unos que hacen su proceso más sencillo que otros, están los que deciden entre ser activo o reflexivo y ser inmediato o analítico. Es así que quien es un genio entendiendo la teoría puede resultar incapaz de llevarlo a la práctica y generar un resultado.

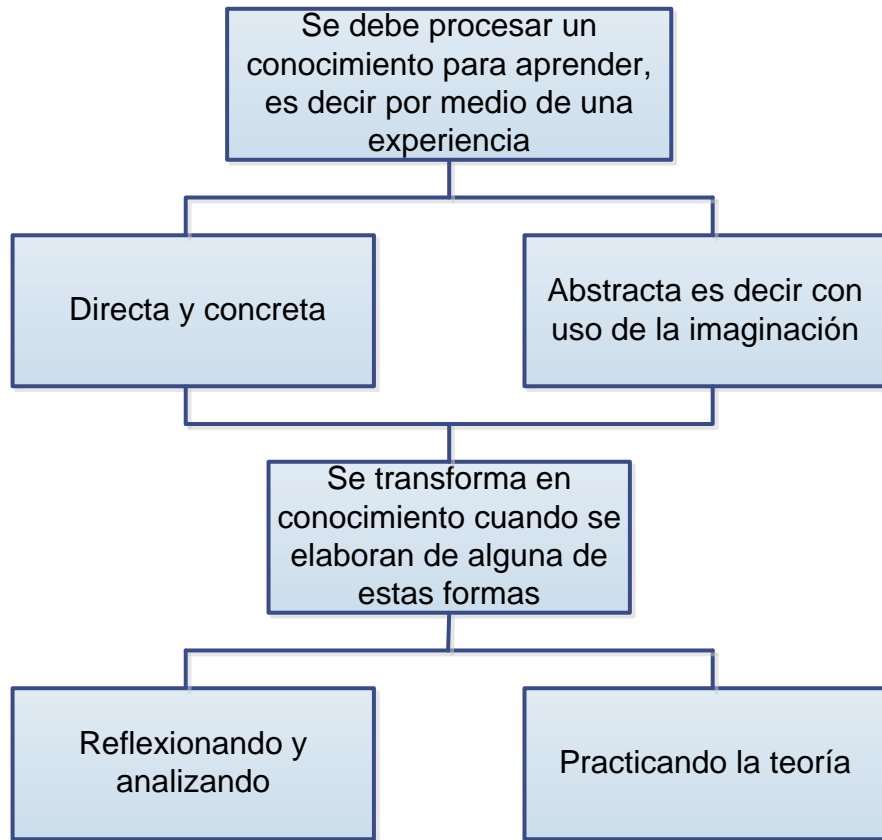
Para la generación del modelo de Kolb, su creador estableció dos dimensiones fundamentales para el aprendizaje, la percepción y el procesamiento.

A continuación se presenta un gráfica que resume la clasificación y nombra los fundamentos de los cuales derivó los estilos de aprendizaje.

Figura 2. Fundamentos de los estilos de aprendizaje

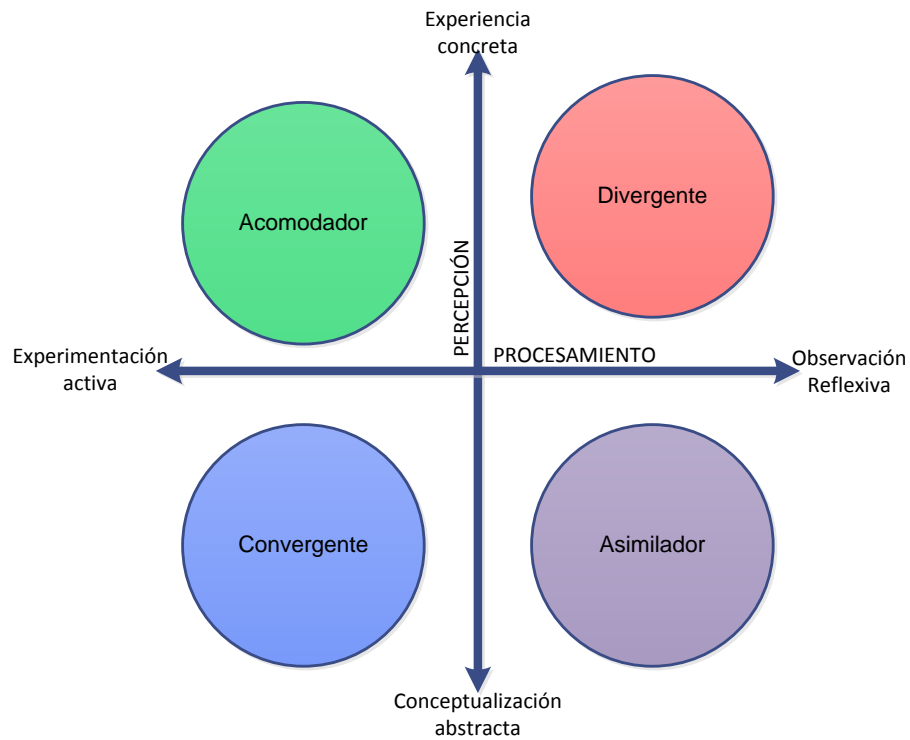
⁶ KEEFE, James. Aprendiendo perfiles de aprendizaje: Manual de examinador. EN: Asociación Nacional Principal de Escuela de Secundaria. Reston. 1988

⁷ WHETTEN A., David y CAMERON S., Kim. Desarrollo de habilidades directivas. Traducido por Astrid María Mues. Pearson educación. 6 ed. México: 2005. 69 p.



Integrando las dos dimensiones con sus clasificaciones, da como resultado un modelo de cuatro cuadrantes en los que claramente se puede diferenciar los distintos estilos.

Figura 3. Modelo de cuatro cuadrantes de Kolb

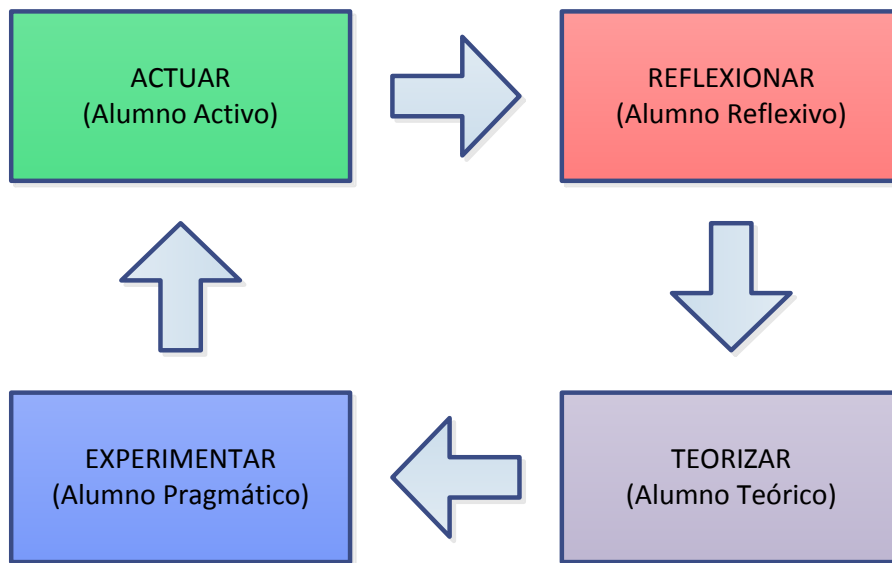


Fuente: ROMERO LUZ, SALINAS VERONICA y MORTERA FERNANDO. Estilos de aprendizajes basados en el modelo de Kolb en educación virtual, Revista EGE. p.11

El modelo de Kolb ha servido como base fundamental para la creación de nuevos modelos. Entre ellos existe la teoría de Honey y Mumford⁸ quienes diseñaron un prototipo para un proceso de aprendizaje exitoso, que debe seguir las siguientes fases:

Figura 4. Fases de un proceso de aprendizaje exitoso por Honey y Mumford

⁸ HONEY, Peter y MUMFORD, Alan. Using our learning styles. Citado por Alonso, Gallego y Honey. Berkshire, U.K.1994



Fuente: HONEY, Peter y MUMFORD, Alan. Using our learning styles. Citado por Alonso, Gallego y Honey. Berkshire, U.K.1994

El proceso de aprendizaje es eficiente cuando se presenta en las cuatro etapas, por eso se debe asegurar que los estudiantes cumplan el ciclo, presentado los conocimientos en todas las fases. De esta forma se estaría mejorando el aprendizaje sin importar el estudiantes cual estilo utilice y se reforzaría los demás.

Los autores definieron cuatro estilos de aprendizajes, que se definen de la siguiente forma:

- Activo: Se inmersa plenamente en nuevas experiencias, son de mente abierta, entusiasta y viven sin paradigmas ni prejuicios.
- Reflexivo: Prefiere mantenerse al margen observando desde diferentes puntos de vista, es analítico estudiando las opciones antes de actuar.
- Teórico: Busca teorías coherentes e integradoras, es perfeccionista, analítico y tiene pensamientos profundos.

- Pragmático: Su distintivo es que las ideas las debe aplicar, aprovechando cualquier oportunidad.

3.1.4 Estrategias de aprendizaje. Este tipo de estrategias tiene como objetivo el aprendizaje eficiente del estudiante, para ello se vale de métodos, técnicas y actividades que conscientemente son planificadas de acuerdo a las necesidades de los mismos.

El propósito de una estrategia de aprendizaje es penetrar e inducir a nuevas y mejores formas en el sentido mental, afectivo y la forma que el estudiante tiene para aprender, establecer, estructurar o unifica los conocimientos.

En el medio académico las estrategias de aprendizaje se pueden clasificar⁹ en:

- Estrategias de ensayo: su utilización requiere ya sea por medio escrito o vocal la repetición de contenidos. Ejemplo: Subrayar, transcribir, escribir notas literalmente, repetir en voz alta, entre otros.
- Estrategias de elaboración: se refiere a relacionar lo nuevo con lo conocido, como resumir, escribir ensayos, responder preguntas o hacer paráfrasis.
- Estrategias de organización: se refiere a darle una estructura a los contenidos para mayor retención, ya sea dividiendo o identificando similitudes o jerarquías. Ejemplo: cuadro sinóptico, mapa conceptual, esquemas, árbol resumen.

⁹ WEINSTEN, C.E. y MAYER, R. E. The teaching of learning strategies. Citado por Wittrock, Handbook of research on teaching. McMillan. New York: 1986.

- Estrategias de gestión de la comprensión: son procedimientos de control del pensar y actuar del estudiante, pero para ello se requiere un nivel alto de conciencia y voluntad. Su clasificación es:
 - ✓ Estrategias de planificación: deben ser anteriores a la acción del estudiante, ya que el estudiante debe guiar y dar seguimiento a su conducta.
 - ✓ Estrategias de supervisión: se realizan durante la acción y se refiere a la habilidad que el estudiante tiene para seguir un plan y verificar su eficacia.
 - ✓ Estrategias de evaluación: se realizan al final de la actividad y sirven para la confirmación del proceso de aprendizaje.

- Estrategias de apoyo y efectivas: las actividades que se realizan no van dirigidas al aprendizaje del conocimiento por el contrario complementa las condiciones y la eficacia de este.

3.1.5 Estrategias de enseñanza. Se refiere a las decisiones que debe tomar un docente para guiar al estudiante en el proceso de aprendizaje. Implica instrucciones básicas de cómo enseñar conocimiento sabiendo el qué, por qué y para qué se quiere que aprendan los alumnos.

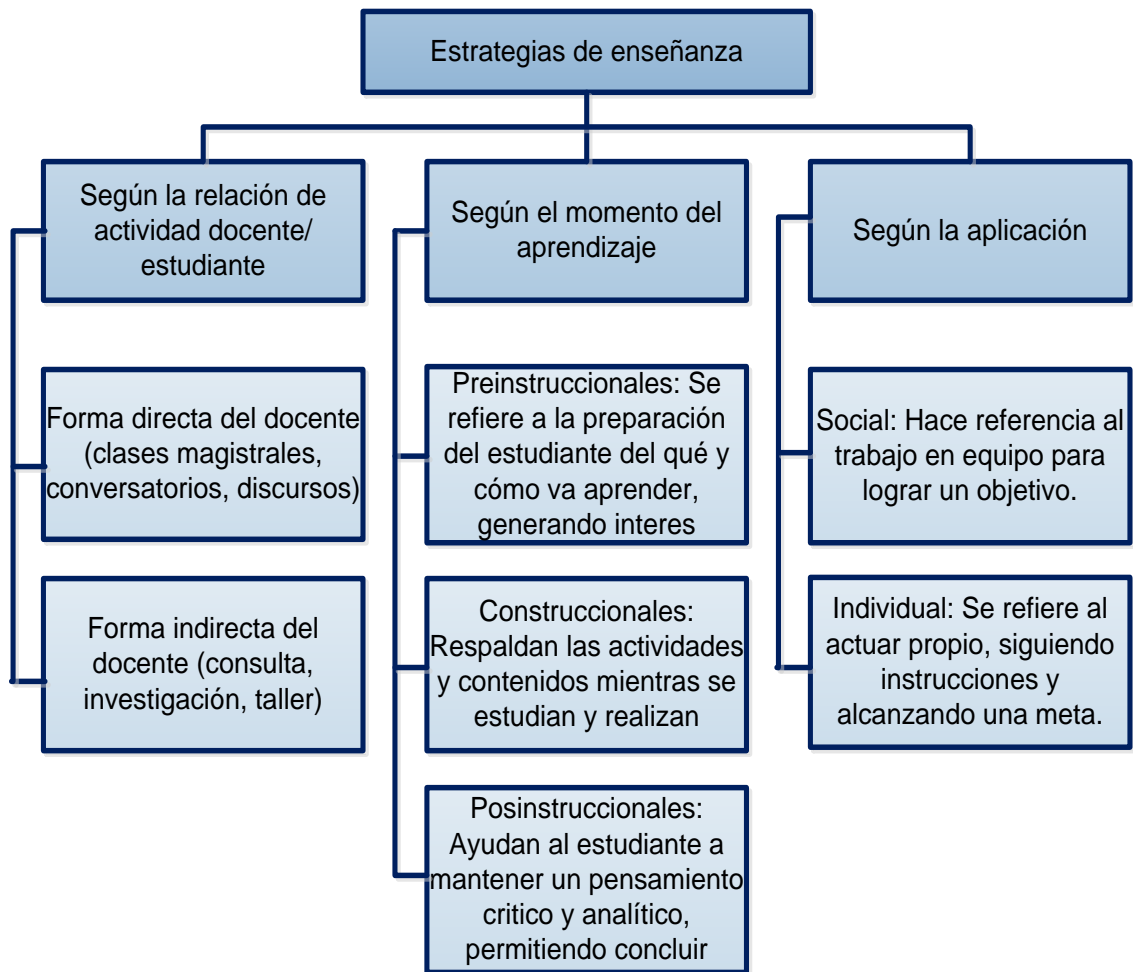
Las estrategias de enseñanza que el profesor decide utilizar repercute en:

- Los contenidos impartidos a los estudiantes
- El trabajo estudioso que ellos realizan

- Las prácticas y costumbres que se ponen en juego dentro del aula
- La forma de comprender los contenidos en cualquier ámbito

A continuación se describe los distintos enfoques en los que se clasifica las estrategias de enseñanza¹⁰.

Figura 5. Enfoques y clasificación de las estrategias de enseñanza



¹⁰BARRIGA, Frida y HERNÁNDEZ, Gerardo. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista. McGraw-Hill. Mexico: 1999. P. 3-5. Disponible en línea: http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/estategias_docentes.pdf

A partir de la clasificación, existen específicamente estrategias de enseñanza. La siguiente tabla presenta los métodos acompañados de una descripción.

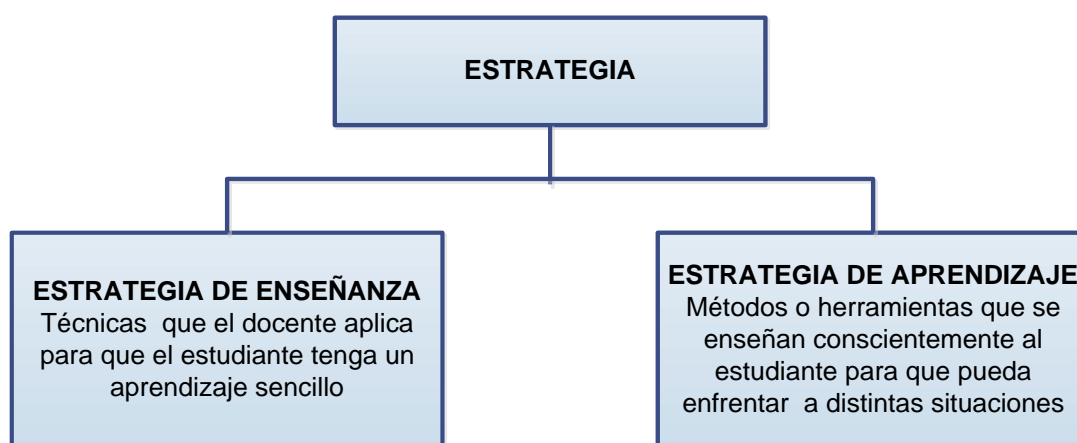
Tabla 1. Métodos de estrategias de enseñanza

| Estrategia | Descripción |
|--|---|
| Objetivo | Presenta las pautas a seguir, explicación de la actividad y forma de evaluación, generando interés por parte de los estudiantes |
| Resumen | Es la integración y simplificación de la información presentada a los estudiantes. |
| Organizador Previo | Permite introducir al estudiante y centrarlo en lo actual. Es la conexión entre los anteriores conocimientos y los nuevos. |
| Ilustraciones | Es la simbolización de contenidos teóricos, objetos o situaciones. Cabe aclarar que no son solo imágenes, sino también videos, esquemas, dramatizaciones, etc.) |
| Analogías | Permite al estudiante conectar de manera familiar una situación anterior con un similar. |
| Preguntas intercaladas | Son preguntas dispuestas durante la realización de lecturas o actividades, para mantener la atención constantemente. |
| Pistas topográficas y discursivas | A medida que se leen textos o ejecutan actividades el estudiante debe ir estableciendo la información fundamental e importante. |
| Mapas conceptuales | Es la integración de la información relevante organizada y representada en forma gráfica. |

Fuente: BARRIGA, Frida y HERNÁNDEZ, Gerardo. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista. McGraw-Hill. México: 1999. P. 3-5. Disponible en línea: http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/estategias_docentes.pdf

3.1.6 Estrategias de enseñanza/aprendizaje. El DRAE11 indica que la estrategia es “un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. De la forma anteriormente descrita y situándolo en una visión educativa, la estrategia es el proceso intencional y consciente que con planificación, control, recursos y técnicas necesarias, son dirigidos a un objetivo específico que dependiendo de dos tipos de tácticas se puede situar: hacia el estudiante (enseñanza) y del estudiante (aprendizaje). A continuación se describe el enfoque de cada una:

Figura 6. Descripción de las estrategias



Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Perú

Las estrategias enseñanza/aprendizaje, como su propio nombre lo describe es la conexión entre el aprendizaje y la enseñanza. Existen distintos ámbitos por los cuales se pueden clasificar, una de ellas es el énfasis que existe dentro de cada una en el proceso de educación. Siendo así y siguiendo esta línea en la clasificación existen tres tipos¹²:

- Según los sujetos (docente y estudiante)

¹¹ El *Diccionario de la lengua española (DRAE)* es la obra de referencia de la Academia. 22.^a edición actual, publicada en 2001

¹² PARRA PINEDA, Doris María. Manual de estrategias de enseñanza/aprendizaje. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Medellín: 2003. p. 11-74.

Este tipo de estrategias se puede enfocar en cualquiera de los dos sujetos. Las orientadas al estudiante se pueden definir como estrategias activas, debido a que se enfocan en el conocimiento y se práctica el autoaprendizaje. Como objetivo al implementar estas tácticas se quiere desarrollar el pensamiento y razonar. Dentro de este enfoque también existe otra clasificación: las estrategias basadas acerca de experiencias y las estrategias que se enfocan en el dialogo.

Algunos ejemplos son: juegos de roles, caso estudio, proyectos, resolución de problemas e indagación.

Las estrategias enfocadas al docente, se utilizan cuando el ámbito educativo es limitado por distintos factores que no permiten implementar métodos didácticos. De esta forma se da paso a las tácticas en las que el docente es el eje principal para impartir conocimiento como por ejemplo, las clases magistrales y exposiciones.

- Según el proceso o las mediaciones didácticas

Estas metodologías se requieren cuando el contenido a enseñar es variado y complejo, para ello esta estrategia indica el paso a paso que con control y seguimiento debe llevar el alumno para llegar al objetivo del aprendizaje. También este tipo de táctica tiene como objetivo desarrollar habilidades del estudiante para generar preguntas y cuestionamientos.

Algunos ejemplos son: simulación, seminario investigativo.

- Según los objetos de conocimiento

Se refiere a la coherencia y conexión de las actividades que se realizan para el proceso de enseñanza, para ello el docente debe estar atento a la actuación de cada estudiante durante sus acciones.

Como ejemplos están el aprendizaje por analogías y la enseñanza por explicación y contraste de modelos.

Seguidamente se presenta una tabla con la explicación de algunas estrategias de enseñanza/aprendizaje consideradas importantes para la aplicación del trabajo de grado.

Tabla 2. Estrategias de enseñanza/aprendizaje

| Estrategias de enseñanza/ aprendizaje | Explicación |
|---------------------------------------|--|
| Juegos de roles | Es un método en el cual los estudiantes aceptan una identidad diferente, con la cual tienen que enfrentarse a situaciones ya sean reales o imaginarias. Este tipo de actividad puede ser estructurada o no, ya que está ligado a las instrucciones y/o limitaciones que se presenten. |
| Caso estudio | Es una técnica que presenta la descripción de un caso real, el cual debe ser resuelto ya sea por un grupo de personas o individualmente. Este método permite desarrollar la dimensión crítica y analítica del estudiante, entrenándolo para la toma de decisiones, la aceptación a diferentes opiniones y la acción de mantener el pensamiento propio. ¹³ |

¹³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Evaluación de recursos didácticos. Colección edu.ar. Argentina. Disponible en línea: <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

Tabla 2. (Continuación)

| Estrategias de enseñanza/ aprendizaje | Explicación |
|---|---|
| Proyectos | Este método permite que el estudiante ponga en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, para ello deben cumplir unas pautas o lineamientos que se dan antes de comenzar el proyecto. Esta estrategia busca que en las comunidades donde se desarrolla la actividad el estudiante pueda resolver problemas o exponer mejoras ¹⁴ . |
| Clase magistral | Este método se apoya en el docente, ya que él es quien provee la información ante un público, quienes a su vez están atentos a la recolección de información y a medida que se presenten interrogantes el expositor resolverá las dudas. |
| Enseñanza expositiva | Este tipo de estrategia tiene como objetivo que el estudiante relacione y conecte la teoría con sus conocimientos, capacidades y comprensión propia, para posteriormente expresarla ante un público. Para un buen entendimiento se recomienda que el estudiante cree y mantenga un orden de la información, para ello se puede apoyar en herramientas como mapas conceptuales o sinópticos. |
| Simulación | Para este estrategia se deben organizar los estudiantes en grupos y a cada uno entregar instrucciones precisas con limitaciones, definición de roles y condiciones de un modelo con problemáticas reales. El objetivo es generar alternativas y soluciones a conflictos y dificultades siempre al margen de las características económicas, sociales y políticas. |
| Herramientas basadas en la lectura y escritura | Esta estrategia se refiere a todas prácticas que se pueden dar a raíz de la lectura y escritura, como la realización de documentos, ensayos, tesis, artículos, investigaciones, conferencias, entre otros. Cabe aclarar que para esta metodología es necesario seguir unas pautas y el contenido del documento debe ser exclusivo. |

¹⁴ PARRA PINEDA, Doris María. Manual de estrategias de enseñanza/aprendizaje. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Medellín: 2003. 46 p.

3.2 MARCO DE ANTECEDENTES

El exigente ritmo de trabajo de las nuevas compañías, los modernos modelos administrativos y los retos a los que las empresas se enfrentan día a día, requieren que los puestos gerenciales sean tomados por individuos que tengan características específicas con conocimientos claros y fuerza en sus decisiones, líderes que se sientan y sean capaces de dar solución a los problemas logrando los objetivos propuestos y llevando la empresa al éxito inminente.

Pero a pesar de que muchas personas tienen títulos y una formación teórica muy bien fundamentada, fracasan en el intento de trabajar en un cargo directivo que es más exigente de lo que parece, debido a que no cumplen las competencias necesarias para hacer su rol de una forma acertada.

El programa de Ingeniería Industrial cuenta en sus electivas con una asignatura llamada “Habilidades Gerenciales”, que tiene como objetivo crear un espacio que con ayuda de herramientas tecnológicas y distintos métodos didácticos los estudiantes analicen y creen estrategias con base en sus conocimientos aprendidos en el pregrado, transformando las situaciones, encontrando el problema y dando la solución.

3.2.1 Diagnóstico de la asignatura Habilidades Gerenciales. La valoración de la materia se realizó en dos partes, la primera por parte del docente. Y el segundo por parte de los estudiantes que cursaron y aprobaron la electiva en los últimos seis semestres.

- **Por parte del docente**

Se realizó una entrevista al profesor¹⁵ que dictó durante más de tres semestres la asignatura, con el propósito de buscar las metodologías, contenidos y estrategias de enseñanza aplicadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las respectivas descripciones de cada aspecto que el profesor manejó.

Tabla 3. Diagnostico asignatura Habilidades Gerenciales de la Universidad Industrial de Santander

| Aspectos | | Descripción |
|--------------------|-------------|---|
| Metodología | | <ul style="list-style-type: none"> • Participativa. Se daba a los estudiantes tratamiento de cada tema en análisis de casos, videos, discusiones y lecturas que se entregaban. • Invitación de gerentes y líderes de la región para que los estudiantes conocieran la clave del éxito en el área. |
| Objetivos | General | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar formación para cargos de dirección ejerciéndolo con enfoque estratégico |
| | Específicos | <ul style="list-style-type: none"> • Darle a los estudiantes los modelos de gestión útiles para llegar al éxito en la gerencia. • Desarrollar en estudiantes habilidades para la gerencia de organizaciones estratégicamente, teniendo en cuenta el entorno globalizado y cambiante |

¹⁵ Ingeniero Roger Antonio Zarruk Zarruk

Tabla 3. (Continuación)

| Aspectos | Descripción |
|----------------------------------|--|
| Contenido | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno nacional e internacional del gerente como planeador de su propio trabajo y de la organización a nivel general. • Papel del ser humano en la organización • Como el gerente puede desarrollar valor para contar con el recurso humano altamente motivado y comprometido con el objetivo de la empresa. • Desarrollo de actividades gerenciales como dirigir bajo el liderazgo. • Desarrollar habilidades del gerente para trabajar con el equipo y colaboradores inmediatos. • Desarrollar habilidades del gerente para ser líder de la transformación permanente de la empresa. • Desarrollar habilidades de prevención y administración del conflicto y habilidades de negociación. • Desarrollar habilidades para la toma de decisiones con efectividad. |
| Estrategias de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Cuatro (4) parciales de comprobación de lectura. • Una (1) nota de análisis de casos y trabajos elaborados en grupo. |
| Bibliografía | <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento organizacional Idalberto Chiavenato • Revistas de administración de universidades como Harvard |

Como se puede observar el contenido que se estudia en el aula se puede resumir en temas específicos como:

- ✓ Introducción a la gerencia
- ✓ Valor compartido
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación y solución de conflictos
- ✓ Negociación
- ✓ Toma de decisiones

- **Por parte de los estudiantes**

Para el diagnóstico de la asignatura se decidió realizar un sondeo a los estudiantes que cursaron y aprobaron la asignatura, para ello se halló el número de encuestas a aplicar, pero debido al conflicto en el momento de encontrar a los alumnos, se concluyó en base a los que decidieron responder el estudio, con un total de 21 encuestados. En el Anexo A se encuentra los datos completos con el total de respuestas.

El estudio aplicado se basó dentro de cinco enfoques principales, seguidamente se presentara la relación entre los aspectos evaluados y su respectiva conclusión.

Tabla 4. Conclusión del estudio aplicado según los enfoques principales

| Aspecto | Conclusión |
|-----------------------------------|--|
| Habilidades de aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de estudiantes concertaron que durante el curso se mantuvo la comunicación verbal y asertiva, la organización del tiempo se mantuvo y se aplicó tanto trabajo individual como en equipo. ✓ La mayor falencia fue que no hubo espacios para la aplicación de habilidades investigativas |
| Académico | <ul style="list-style-type: none"> ✓ A pesar de que un 82% de estudiantes considero que se establecieron y comunicaron los objetivos del curso, el 42% percibió que no se cumplieron en totalidad. ✓ El 38% de los estudiantes considera que la unidad de aprendizaje no es relevante ni aplicable en el programa académico. |
| Metodología | <ul style="list-style-type: none"> ✓ En cuanto a trabajos, tareas, discusiones en clase y utilización de material audiovisual, la mayoría de alumnos coinciden que durante sus cursos manejaron estas prácticas. ✓ Un 67% de encuestados se presentaron inconformes debido a la baja o nula realización de actividades, lúdicas, dinámicas, entre otras. |
| Importancia y expectativas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cerca de un 80% prefiere que dentro del curso se aplique actividades, maneje recursos didácticos y se utilicen simuladores. |

Revisando el sondeo realizado, se muestra esencial la práctica de distintas técnicas de enseñanza que junto con el *syllabus* diseñado, permitan la comprensión y el entendimiento total del contenido por parte de los alumnos. Por lo tanto se deben también crear actividades, lúdicas, dinámicas, foros, debates,

talleres, exposiciones y juegos de roles con los que se pueda transmitir los conocimientos y alcanzar los objetivos.

Así mismo el curso debe contar permanentemente con alguna herramienta que ofrece las TIC's (moodle, blogs, dropbox, mindDomo, Edmodo, entre otros), para mantener a los estudiantes actualizados y crear comunicación directa y constante entre profesor- alumno. Pero principalmente el objetivo de tener una o varias TIC's es la transmisión del conocimiento uniforme y continuo.

3.2.2 Benchmarking para la asignatura Habilidades Gerenciales. Para un mejor entendimiento del *benchmarking* que se realizó, se muestra a continuación una tabla con el listado de las distintas universidades en cada ámbito y que presentan un programa similar al de Ingeniería Industrial de la UIS.

Así, debido a que la asignatura Habilidades Gerenciales abarca un gran contenido de competencias y temas, se decidió para una mejor valoración tomar en algunos casos varias asignaturas y compararlas en el contenido, metodología y estrategia de evaluación. Con lo cual se pretende encontrar tanto fortalezas como debilidades del anterior plan de estudios.

Tabla 5. Universidades y programas escogidos para el benchmarking

| Universidad | Programa académico | Materia |
|-------------|----------------------------|--------------------|
| REGIONAL | | |
| UNAB | Administración de empresas | Juegos de negocios |

Tabla 5. (Continuación)

| Universidad | Programa académico | Materia |
|---|---|--|
| NACIONAL | | |
| EAFIT | Administración de negocios | Principios de dirección |
| | | Estrategia |
| Universidad del Rosario | Administración de empresas | Pensamiento estratégico |
| Universidad Distrital Francisco José de Caldas | Ingeniería Industrial | Administración de las organizaciones |
| | | Innovación empresarial |
| | | Juegos gerenciales |
| INTERNACIONAL | | |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | Ingeniería Comercial | Tópicos para emprender III: negociación y liderazgo |
| | | Estrategias de negociación |
| | | Innovación estratégica |
| | | Habilidades comunicativas en la empresa |
| Universidad Politécnica de Valencia | Administración y dirección de empresas | Juegos de empresas |
| | | Innovación y competitividad |
| <i>Business&Marketing School</i> ESIC | Administración y dirección de empresas | Estrategia y dirección estratégica |
| | | Iniciativa emprendedora |

Como primera medida con los datos alcanzados se confrontó las asignaturas, esta información se encuentra en el Anexo A y presenta la información obtenida del *syllabus* de cada una de los materias que se evaluaron, junto con la asignatura juegos de negocios del programa de administración de empresas de la UNAB, para la cual se decidió entrevistar al docente ya que en la web no se encontró la información suficiente para soportar el análisis. Para finalizar se decidió reunir las metodologías y estrategias de evaluación encontradas en las distintas asignaturas.

- **Paralelo entre los contenidos de las asignaturas**

A continuación se presenta un resumen que muestra los contenidos similares de cada programa con el de la materia Habilidades Gerenciales.

Tabla 6. Resumen de la relación entre contenidos

| Universidad | Asignatura | Contenido |
|---|---|--|
| UIS | Habilidades Gerenciales | La empresa excelente del siglo XXI |
| | | La naturaleza humana |
| | | Las personas y las organizaciones |
| | | Cultura organizacional |
| | | Comunicación ejecutiva con excelencia y perfil profesional |
| | | Liderazgo |
| | | Conflicto, negociación y pensamiento intergrupal |
| | | Inteligencia emocional |
| UNAB | Juegos de negocio | - |
| EAFIT | Principios de dirección | El sujeto un ser en relación |
| | Estrategia | - |
| Universidad del Rosario | Pensamiento estratégico | - |
| Universidad Distrital Francisco José de Caldas | Administración de las organizaciones | La empresa- conceptos generales |
| | Innovación empresarial | - |
| | Juegos gerenciales | - |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | Tópicos para emprender III: negociación y liderazgo | Organización |
| | | Negociación |
| | | Comunicación |
| | Estrategias de negociación | - |
| | Habilidades comunicativas de la empresa | El mensaje verbal: persuadiendo con las palabras |
| | Barreras comunicacionales en la organización | |

Tabla 6. (Continuación)

| Universidad | Asignatura | Contenido |
|---|---|--|
| Pontificia Universidad Católica de Chile | Habilidades comunicativas de la empresa | Comunicación y resolución de conflictos |
| | | Técnicas de presentación oral en el ámbito laboral |
| Universidad Politécnica de Valencia | Juegos de empresas | - |
| | Innovación y competitividad | - |
| <i>Business & Marketing School</i> ESIC | Estrategia y dirección estratégica | Análisis interno de la empresa |
| | | La dirección y la importancia del liderazgo en el éxito de la estrategia |
| | | El impacto de la cultura empresarial en la estrategia |
| | Iniciativa emprendedora | - |

Para llegar al cuadro resumen anterior se tomó el *syllabus* actual de la asignatura y se comparó con el de cada asignatura, esta información se obtuvo de las páginas oficiales de cada universidad. De esta forma en el Anexo A. se presentan dos tablas iniciales con el total de contenidos, en la primera se contrasta la UIS con la universidad regional y las nacionales y en la segunda tabla se muestra a la UIS con las universidades internacionales.

En cuanto a la interpretación de la tabla, los cuadros que tienen el mismo color, representa la similitud que existe entre los contenidos de las universidades externas y la UIS. A continuación para una mayor comprensión se presenta un cuadro que muestra el tema en común y que universidades la presentan.

Tabla 7. Universidades que presentan temas comunes a la asignatura Habilidades Gerenciales

| Tema | Universidad |
|--|--|
| La empresa excelente del siglo XXI | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • Universidad Distrital Francisco José de Caldas • Pontificia Universidad Católica de Chile • <i>Business & Marketing School</i> ESIC |
| La naturaleza humana | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • EAFIT |
| Las personas y las organizaciones | <ul style="list-style-type: none"> • UIS |
| Cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • <i>Business & Marketing School</i> ESIC |
| Comunicación ejecutiva con excelencia y perfil profesional | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • Pontificia Universidad Católica de Chile |
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • <i>Business & Marketing School</i> ESIC |
| Conflicto, negociación y pensamiento intergrupual | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • Pontificia Universidad Católica de Chile |
| Inteligencia emocional | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • Pontificia Universidad Católica de Chile |

Después de realizado el *benchmarking* se encontró que el tema como “las personas y las organizaciones” no se encuentra en las asignaturas similares que se estudiaron de otras universidades¹⁶. Por el contrario el contenido semejante es el llamado “la empresa excelente del siglo XXI” ya que se enseña en tres de las siete instituciones estudiadas, y el contenido faltante se dicta en solo una de las universidades, a parte de la UIS.

- **Análisis de las metodologías y estrategias de evaluación.**

¹⁶ Las asignaturas comparadas fueron escogidas de acuerdo a la similitud de la electiva evaluada en el presente proyecto.

Para el estudio se decidió observar que tipo de estrategias metodológicas y de evaluación implementaban dentro del aula de clase, para ello se tabuló cuatro columnas que indican la universidad, asignatura, metodologías y estrategias de evaluación. Seguidamente se presenta el recuadro.

Tabla 8. Metodologías y estrategias de evaluación de cada asignatura

| Universidad | Asignatura | Metodologías | Estrategia de evaluación |
|-------------------------|-------------------------|---|---|
| UIS | Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales • Participación en clase • Exposiciones • Talleres | <ul style="list-style-type: none"> • Exámenes o pruebas parciales individuales • Quices. • Trabajos de investigación |
| UNAB | Juegos de negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Participación en clase • Trabajo en grupo • Consultas • Entrega de informes • Estudio de caso | <ul style="list-style-type: none"> • Informe semanal • Parcial • Debate grupal |
| EAFIT | Principios de dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Clase magistral • Talleres | <ul style="list-style-type: none"> • 3 parciales • Seguimiento |
| | Estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Clase magistral • talleres • proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • 3 parciales • Seguimiento • Trabajo |
| Universidad del Rosario | Pensamiento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Foro-debate • Clase magistral • Trabajo individual • Trabajo grupal | <ul style="list-style-type: none"> • Quices • Exposiciones • Trabajos • Talleres |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Universidad Distrital Francisco José de Caldas | Administración de las organizaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales • Talleres de aplicación • Lecturas • Conversatorios • Proyecto final | <ul style="list-style-type: none"> • 2 exámenes • Presentación y sustentación proyecto final |
| | Innovación empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales • Lecturas • Conversatorios • Proyecto final | <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de vida • Exposiciones • Formulación de proyecto • Talleres |
| | Juegos gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales • Lecturas • Trabajo en equipo • Exposiciones • Discusiones dirigidas • Talleres • Desarrollo de ensayos | <ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Exposiciones • Control de lectura • Quiz • Juego gerencial |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | Tópicos para emprender III: negociación y liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Clases expositivas • Ejercicios • Estudio de Casos • Elaboración de proyectos • Trabajo en equipo • Exposiciones | <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas • Participación en clase • Controles y casos • Trabajo final |

Tabla 8. (Continuación)

| Universidad | Asignatura | Metodologías | Estrategia de evaluación |
|--|---|--|--|
| Pontificia Universidad Católica de Chile | Estrategias de negociación | <ul style="list-style-type: none"> Ejercicios de Negociación | <ul style="list-style-type: none"> Ejercicios analíticos Examen Trabajo final |
| | Habilidades comunicativas en la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Dinámicas grupales Dramatización y juegos de roles Aplicación de cuestionarios de autoevaluación y análisis de resultados Ejercicios de reflexión individual Filmación y análisis filmado Breces exposiciones imaginarias | <ul style="list-style-type: none"> Examen 2 pruebas Trabajo práctico y presentación |
| Universidad Politécnica de Valencia | Juegos de empresas | <ul style="list-style-type: none"> Clase magistral Seminario Prácticas Trabajos Talleres | <ul style="list-style-type: none"> Caso Seguimiento |
| | Innovación y competitividad | <ul style="list-style-type: none"> Clase magistral Seminario Prácticas Trabajos Talleres | <ul style="list-style-type: none"> Examen oral Pruebas objetivas Caso preguntas trabajo |
| Business & Marketing School ESIC | Estrategia y dirección estratégica | <ul style="list-style-type: none"> Lecturas Estudio de casos Ejercicios prácticos | <ul style="list-style-type: none"> 2 Exámenes Trabajo Participación |
| | Iniciativa emprendedora | <ul style="list-style-type: none"> Clase magistral Lecturas Trabajos | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia Quices Trabajo final Examen |

Con base a la rejilla anterior se puede analizar que las distintas asignaturas valoradas, presentan similitud en su mayoría por metodologías como: clase magistral, lecturas, trabajos, talleres y proyectos, de tal forma se observa que los cinco métodos corresponden a una línea de enseñanza común. Por otro lado están los seminarios, foro-debates, conversatorios, exposiciones, ejercicios prácticos, prácticas, estudio de casos, juegos de roles, dinámicas, filmaciones y autoevaluaciones que se observan en una, máximo tres asignaturas, pero que a pesar de no aplicarse en la mayoría de universidades, estas metodologías permiten que el estudiante obtenga conocimiento de manera sencilla y práctica, aplicada a la realidad.

Cabe recalcar que los anteriores institutos de educación superior como recursos para el alumnado, presenta espacios virtuales para apoyo de la comprensión de contenidos, como: simuladores, *moodle*, biblioteca, entre otros.

En cuanto a la obtención de notas se puede identificar que en un gran número de las universidades analizadas presentan las mismas estrategias para la evaluación de los estudiantes, entre esos procedimientos se encuentran los exámenes ya sean escritos u orales, proyectos, exposiciones, talleres, trabajos y seguimientos (asistencia, quices, participación).

3.2.3 Sondeo a estudiantes de posgrados. Se aplicó un instrumento a estudiantes de posgrados con el objetivo de conocer la opinión de profesionales de distintos programas en cuanto a la importancia y métodos de enseñanza/aprendizaje que consideran fundamentales para la realización de la asignatura Habilidades Gerenciales. En el Anexo A se encuentra el cuestionario aplicado y los resultados específicos y totales.

Las conclusiones principales del instrumento son:

- Los estudiantes en el pregrado principalmente desarrollaron como estrategias de enseñanza/aprendizaje, las clases magistrales (87%) y exposiciones (80%) y las estrategias que menormente utilizaron fueron los juegos de roles (13%), simulación (20%) y caso estudio (33%).
- El 100% de los encuestados consideran que las estrategias de enseñanza/aprendizaje como: simulaciones, juegos de roles y caso estudio, son necesarias para el proceso de aprendizaje.
- En cuanto a las estrategias que facilitaría el proceso de aprendizaje, el 80% considera las simulaciones, el 60% los casos estudio y el 40% los juegos de roles y proyectos.
- El 100% de los estudiantes considera que mantener como única estrategia la enseñanza tradicional (clases magistrales), no es apropiado para el proceso de aprendizaje y que es fundamental la aplicación de distintas estrategias de enseñanza/aprendizaje en una asignatura como Habilidades Gerenciales.
- Por último el 93% de los encuestados no apoya como única estrategia de evaluación los de tipo escrito (parcial).

4 ESTUDIO, SELECCIÓN Y UNIFICACIÓN DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS METODÓLOGICAS Y DE EVALUACIÓN

4.1 CONTENIDOS

Para la elección y unificación de los temas, metodologías y estrategias de evaluación, se realizó una reunión con el profesor Orlando Enrique Contreras quien dictó la asignatura.

En la reunión se analizó el *syllabus* anterior, el resultado del *benchmarking* realizado y seguidamente con la experiencia, conocimientos y ayuda del profesor se pudo determinar los contenidos más convenientes y fundamentales para la asignatura.

A continuación se presenta las conclusiones del estudio e integración de temas

- A pesar de que el contenido llamado “la empresa excelente del siglo XXI”, es el más dictado en el análisis, no se incluye en el nuevo temario debido a dos razones: es un tema común en la asignatura dirección empresarial I, y por ser una materia obligatoria del programa, todos los estudiantes la comprenden y porque todo lo que relaciona la teoría de la empresa, no es el tema más común en las asignaturas externas valoradas.
- La unidad de contenido “las personas y las organizaciones”, tampoco se incluye porque no se encuentra en común con las materias de las otras instituciones de educación.

- “Cultura organizacional”, no se incluye porque es tratada en asignaturas como dirección empresarial y talento humano.
- Del tema llamado “la naturaleza humana”, solo se incluye motivación que estará inmerso en la mayoría de unidades, pero el resto de la unidad como las teorías no se abarcaran.
- “Comunicación ejecutiva con excelencia y perfil profesional”, cambiará por comunicaciones corporativas, que será un contenido más específico a las destrezas de un gerente.
- Liderazgo no se dictará como un tema teórico específico, debido a que se trata en otras asignaturas con relación, por el contrario se verá de forma aplicada y se empleará en las distintas actividades.
- “Conflicto, negociación y pensamiento intergrupar”, se dividirá en sus distintos temas, es decir, solución y manejo de conflictos estará inmerso en comunicaciones corporativas, negociación será un tema específico llamado habilidades de negociación. Pensamiento intergrupar se eliminará por no ser relevante para la asignatura.
- “Inteligencia emocional” permanecerá como un contenido fundamental para el desarrollo de las habilidades gerenciales.
- Con el análisis de las matrices de comparación se encontró que todo lo relacionado con sostenibilidad, valor compartido, estrategia, sociedad y ética en los negocios es el contenido similar que se presenta con mayor frecuencia, de igual forma los conceptos y prácticas de trabajo en equipo y toma de decisiones. De este modo se decide incluir los temas en el programa.

De esta forma se deduce que las unidades de los contenidos más relevantes para la asignatura son:

Figura 7. Contenido de la asignatura habilidades gerenciales



Seguidamente, después de encontrar unidades comunes e importantes para el desarrollo del curso, el profesor¹⁷ generó un aporte con fundamento en la experiencia y conocimientos íntegros sobre el tema. Los contenidos propuestos para el *syllabus* fueron: gerencia de proyectos y estilos gerenciales.

Los temas seleccionados, ya estudiados y unificados para el nuevo programa de la materia, son:

- Habilidades de negociación
- Trabajo en equipo

¹⁷ Ingeniero Orlando E. Contreras docente de la EEII.

- Comunicaciones corporativas
- Sostenibilidad
- Toma de decisiones
- Inteligencia emocional
- Gerencia de proyectos
- Estilos gerenciales

Después de obtener los contenidos, se decidió realizar nuevamente un contraste con las asignaturas escogidas para el benchmarking, de la misma manera como se hizo en el estudio. En el Anexo B se presenta las tablas originales de la comparación por contenidos de la asignatura y a continuación se expone una tabla con los resultados encontrados.

Tabla 9. Resumen del resultado de la relación entre contenidos

| Universidad | Asignatura | Contenido |
|--|--------------------------------------|---|
| UIS | Habilidades Gerenciales | Sostenibilidad y Valor compartido |
| | | Habilidades Gerenciales I |
| | | Habilidades Gerenciales II |
| | | Fundamentos en gerencia de proyectos |
| UNAB | Juegos de negocio | ¿La empresa asignada es competitiva? |
| | | Identificar las variables críticas y la factibilidad futura (desarrollo sostenible) |
| | | Seleccionar las Opciones |
| | | Evaluar financiera, operativa, administrativa, comercial, gerencial, humana a la empresa y sus proyecciones |
| EAFIT | Principios de dirección | El sujeto un ser en relación |
| | | La organización en acción |
| | Estrategia | ¿Qué es estrategia en administración? |
| | | ¿Cómo se clasifica la estrategia? |
| Universidad del Rosario | Pensamiento estratégico | ¿Qué es y que implica pensar estratégicamente? |
| Universidad Distrital Francisco José de Caldas | Administración de las organizaciones | Las funciones administrativas |
| | Innovación empresarial | - |
| | Juegos gerenciales | Técnicas analíticas genéricas Decisiones estratégicas |
| Pontificia Universidad | Tópicos para emprender | Negociación |

| | | |
|-------------------|------------------------------|--------------|
| Católica de Chile | III: negociación y liderazgo | Liderazgo |
| | | Comunicación |

Tabla 9. (Continuación)

| Universidad | Asignatura | Contenido |
|--|---|--|
| Pontificia Universidad Católica de Chile | Estrategias de negociación | Captura de valor |
| | | Creación de valor |
| | | Múltiples negociadores |
| | Habilidades comunicativas en la empresa | Introducción |
| | | Barreras comunicacionales en la organización |
| | | Comunicación y resolución de conflictos |
| Universidad Politécnica de Valencia | Juegos de empresas | - |
| | Innovación y competitividad | Crecimiento y políticas de innovación |
| Business & Marketing School ESIC | Estrategia y dirección estratégica | Concepto de la estrategia y fundamentos de la dirección estratégica |
| | | Responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y estrategia |
| | | La dirección y la importancia del liderazgo en el éxito de la estrategia |
| | Iniciativa emprendedora | Ética empresarial |

En cuanto a la interpretación de la tabla, los cuadros que tienen el mismo color, representa la similitud que existe entre los contenidos de las universidades externas y la UIS. A continuación para una mayor interpretación se presenta un cuadro que muestra el tema en común y que universidades la presentan.

Tabla 10. Universidades que presentan temas comunes al nuevo syllabus de la asignatura Habilidades Gerenciales

| Tema | Universidad |
|---|---|
| Sostenibilidad, valor compartido, estrategia, sociedad y ética en los negocios. | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • UNAB • EAFIT • Universidad del Rosario |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Universidad Distrital Francisco José de Caldas • Universidad Politécnica de Valencia • Business & Marketing School ESIC |
|--|---|

Tabla 10. (Continuación)

| Tema | Universidad |
|---|--|
| Inteligencia emocional, comunicaciones y toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • UNAB • EAFIT • Universidad Distrital Francisco José de Caldas • Pontificia Universidad Católica de Chile • Business & Marketing School ESIC |
| Negociación | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • EAFIT • Pontificia Universidad Católica de Chile |
| Fundamentos en gerencia de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • UIS • UNAB |
| Estilos gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> • UIS |

Como se puede observar, la unidad de sostenibilidad se presenta con mayor frecuencia, es decir en seis de las siete universidades que se estudiaron. De igual forma se presenta los contenidos Inteligencia emocional, comunicaciones y toma de decisiones en cinco universidades, a parte de la UIS.

Con lo anterior se pudo verificar una mejora en el nuevo programa, debido a que muestra mayor similitud en sus contenidos.

4.2 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DE EVALUACIÓN

Para la elección de las estrategias a aplicar, se utilizó una encuesta de preferencia a los estudiantes (Anexo C), donde se quiso saber cuáles metodologías creían más apropiadas, de igual forma se tomó los resultados del *benchmarking* realizado y la opinión del docente.

Siguiendo el procedimiento descrito, del sondeo realizado a los estudiantes de pregrado, donde se necesitaba saber a gran escala por las dos metodologías propuestas, se encontró que un 91% apoyaba la utilización de actividades y materiales didácticos y un 56% la explicación teórica, quices y talleres.

Del estudio realizado se mostró que la clase magistral, lecturas, trabajos, talleres y proyectos son las metodologías más aplicadas en las instituciones de educación superior valoradas, y que los seminarios, foro-debates, conversatorios, exposiciones, ejercicios prácticos, prácticas, estudio de casos, juegos de roles, dinámicas, filmaciones y autoevaluaciones a pesar de emplearse con frecuencia, son las distintas formas de permitirle al alumno acercarse a la realidad, obteniendo conocimiento de manera sencilla y práctica.

Con la integración de lo anteriormente expresado, la siguiente lista presenta las metodologías seleccionadas:

- Conferencias/Clase magistral
- Estudios de casos
- Videos / Filmaciones
- Talleres/ Lecturas
- Exposiciones/ Juegos de roles
- Proyectos

5 SYLLABUS DE LA ASIGNATURA HABILIDADES GERENCIALES¹⁸

5.1 OBJETIVOS

Los estudiantes serán llevados por distintos medios y conocimientos con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos principales:

- Estimular en los participantes las actitudes, pensamientos y habilidades en la generación de un auto diagnóstico gerencial permanente con miras a que se constituyan en verdaderos agentes de desarrollo de sus empresas.
- Fortalecer las habilidades y destrezas gerenciales con una visión integral orientada a la localización de problemáticas de proyectos reales como punto de partida para la formulación posterior de soluciones efectivas.
- Desarrollar el criterio para el proceso de toma de decisiones en coherencia con el desarrollo armónico de los proyectos.
- Permitir el intercambio de experiencias de los participantes en busca de generar la unidad de criterios requeridas para el desarrollo integral de su capacidad gerencial.
- Acrecentar y ejercitar las habilidades comunicativas que permita el apoyo de la gestión del líder.
- Reconocer habilidades personales, que junto con la ética cree conocimiento y procedimientos sanos que permita el crecimiento personal y profesional.

¹⁸ En el Anexo B. se presenta el syllabus en formato de la EEIE de la Universidad Industrial de Santander

5.2 LA UNIDAD, EL FIN Y LAS ACTIVIDADES DE APOYO

UNIDAD 1. INTELIGENCIA EMOCIONAL

La unidad le permitirá al estudiante:

- Adquirir conocimiento de las características y competencias que un líder debe tener o desarrollar para ejercer la gerencia.
- Analizar casos, situaciones y experiencias de líderes que repercutieron bien o mal en el desarrollo de las organizaciones.
- Conocer las implicaciones que puede generar un líder a sus seguidores o un gerente a sus empleados.

Actividades realizadas:

- Bienvenida, prueba diagnóstica
- Clase magistral
- Lectura y exposición del “Caso NISSAN”
- Lectura y realización del taller sobre el “Caso Gonzalo Pérez” complementado con el artículo “¿Qué hace un líder?” Por Daniel Goleman

UNIDAD 2. ESTILOS GERENCIALES

La unidad le permitirá al estudiante:

- Comprender el concepto y sus implicaciones de los diferentes estilos gerenciales.
- Conocer y analizar los distintos tipos de estilos gerenciales, apoyándose en modelos de categorización.
- Desarrollar la habilidad de crear juicios y percepciones prudentes y basadas en hechos.

Actividades realizadas:

- Clase magistral
- Dialogo “Caso Gonzalo Pérez”
- Aplicación de la dinámica “El caso de Miguel”
- Consulta y exposición “Modelos de categorización de estilos gerenciales”

UNIDAD 3. SOSTENIBILIDAD

La unidad le permitirá al estudiante:

- Conocer y definir de forma propia el significado de sostenibilidad.
- Desarrollar pensamiento crítico y analítico con sentido social y ético de acuerdo a la situación que se presente.
- Dar a conocer opiniones propias morales sobre situaciones difíciles e intentar defenderlas ante la clase.
- Generar conciencia de la creación de nuevas alternativas para disminuir las repercusiones generadas por parte de las empresas a la sociedad.

Actividades realizadas:

- Clase magistral
- Lectura, taller y socialización del “caso Florida Ice”
- Aplicación de la dinámica “¿De dónde viene?”

UNIDAD 4. TRABAJO EN EQUIPO

La unidad le permitirá al estudiante:

- Realizar actividades en grupo de tal manera que los estudiantes siempre sean diferentes, generando conciencia del no poder escoger los integrantes de equipo.

- Realizar talleres, exposiciones, proyectos y dinámicas en equipo, definiendo roles y cumpliendo tareas.
- Aprender a crear un proceso de cumplimiento de actividades, definiendo y disponiendo recursos materiales, de espacio y tiempo.

Para la aplicación de esta unidad, las actividades fueron realizadas durante el curso en complemento con otras temáticas:

- Aplicación de la dinámica “¿De dónde viene?”
- Dinámica “El comunicador”
- Dinámica de juegos de rol “situaciones”
- Proyecto social con la comunidad
- Planteamiento de un proyecto para una comunidad
- Negociación de la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón

UNIDAD 5. COMUNICACIONES CORPORATIVAS

La unidad le permitirá al estudiante:

- Entender las implicaciones y consecuencias que puede generar la entrega ineficiente de información.
- Adquirir habilidades y herramientas que permitan desenvolverse ante un público.
- Generar en equipo, alternativas creativas que permitan dar solución a una situación generada por una empresa, utilizando herramientas de comunicación.
- Comprender el concepto de las 4 E’s de la comunicación efectiva y la expresión positiva que puede generar su aplicación.
- Aplicar las 4 E’s de la comunicación efectiva mediante actividades orales ante la clase.

Actividades realizadas:

- Oratoria
- Dinámica “El comunicador”
- Clase magistral
- Dinámica de juegos de rol “situaciones”
- Exposición “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y “el octavo hábito” por Stephen R. Covey
- Conferencia, evaluación final

UNIDAD 6. HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

La unidad le permitirá al estudiante:

- Identificar las capacidades que precisa el rol de negociador.
- Identificar la situación de negociación y las consecuencias de la dimensión en la que elija negociar, ya sea gana/pierde, gana/gana o pierde/gana¹⁹.
- Adquirir habilidades básicas que permitan al estudiante desarrollarse en una situación de negociación.
- Desarrollar destrezas para generar conocimiento y soluciones que generen utilidad.
- Adquirir y mantener posturas ética y moralmente profesionales.

Actividades realizadas:

- Juego de roles actividad el “Auto clásico”
- Aplicación del Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas.
- Caso Lou Pritchett

¹⁹ COVEY, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós. Buenos Aires: 2003. p. 127-144.

- Negociación de la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón

UNIDAD 7. TOMA DE DECISIONES

La unidad le permitirá al estudiante:

- Analizar la situación, antecedentes, consecuencias y afectados de elegir tomar una decisión.
- Aumentar la facultad de decidir del estudiante, modelando situaciones con características limitadas en el que puede aplicar los conocimientos aprendidos.
- Desarrollar capacidad de tomar decisiones en grupo, generando y respetando la opinión.

Actividades realizadas:

- Dinámica de juegos de rol “Situaciones”
- Juego de roles actividad el “Auto clásico”
- Negociación de la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón

UNIDAD 8. GERENCIA DE PROYECTOS

La unidad le permitirá al estudiante:

- Utilizar herramientas y aplicar conceptos aprendidos que generen utilidad a una comunidad trabajando como equipo
- Crear y proponer alternativas que mejoren y generen impacto en la comunidad escogida.

- Elegir una alternativa de mejora y generar un plan de proyecto escrito para entregar a la comunidad.

Actividades realizadas:

- Proyecto social con la comunidad
- Planteamiento de un proyecto

5.3 COMPETENCIAS

El proceso de aprendizaje, estará ligado al desarrollo de las competencias generadas de acuerdo al objetivo de este curso, de esta forma, a continuación se describirán dos clases de competencias: genéricas²⁰ y específicas:

Tabla 11. Descripción de competencias

| Competencias | |
|---|--|
| 1.Genéricas | 2.Específicas |
| <ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Comunicación oral y escrita • 1.2 Liderazgo • 1.3 Trabajo en equipo • 1.4 Creatividad • 1.5 Compromiso integral ético • 1.6 Toma de decisiones con discernimiento y responsabilidad • 1.7 Capacidad para solucionar problemas • 1.8 Capacidad de búsqueda de información • 1.9 Aprender autónomamente | <ul style="list-style-type: none"> • 2.1 Comprender de forma crítica la información de distintas fuentes • 2.2 Planificar eficientemente el tiempo y los recursos para cumplir con el objetivo de las actividades • 2.3 Aplicar en distintas actividades y situaciones los conocimientos aprendidos • 2.4 Capacidad de elaborar documentos escritos, basados en análisis y criterio propio • 2.5 Habilidad para transmitir un mensaje ante un auditorio |

²⁰ UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Guía del docente para el desarrollo de competencias. Ibero. Ciudad de México: 2012. p. 14-15.

En la siguiente tabla se observa la relación entre las actividades y las competencias, siendo así, cada actividad presenta un conjunto de competencias, ya sea de tipo genérica o específica.

La relación actividad/competencia está calificada²¹ con las letras A (alto) y M (medio).

Tabla 12. Relación actividad/competencia

| | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 1.8 | 1.9 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A1 | | | | | | | | | A | | | | | A | M |
| A2 | M | | | | | | | | A | M | | M | | | |
| A3 | A | | M | | | | | A | A | A | | | | A | A |
| A4 | A | | M | | | | | A | A | A | | | A | M | M |
| A5 | | | | M | | | | M | M | A | | | | | A |
| A6 | A | | A | M | | | | A | A | A | | | A | A | |
| A7 | | M | | | M | | | M | A | A | M | | | M | |
| A8 | A | M | A | A | A | | M | M | | | A | M | | A | A |
| A9 | A | | | A | | M | M | A | A | M | A | | | A | A |
| A10 | | | A | A | | | | | | | M | | | A | |
| A11 | A | M | A | A | A | M | A | | | M | M | M | | A | |
| A12 | A | | A | | | | | | M | | A | | | A | |
| A13 | M | A | | M | A | A | A | | | | | | | | M |
| A14 | | | | | M | | M | | A | | | | | | M |
| A15 | A | | M | | | | | A | M | A | | | | A | |
| A16 | A | M | A | A | A | A | A | | | | M | | | | A |
| A17 | | A | A | A | A | A | A | | | | A | A | | M | |

²¹ Esta calificación se basó en los objetivos de cada unidad, en las que se aplicaron las actividades.

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| A18 | A | | A | A | A | A | A | M | | | A | A | A | | |
| A19 | A | M | | M | | | | M | | | A | A | | A | |
| SN²² | A | A | A | A | A | A | A | A | | A | A | A | | | A |

5.4 METODOLOGÍA

Los medios que permiten y apoyan la entrega de conocimiento son:

- Conferencias/Clase magistral
- Estudios de casos
- Videos
- Talleres
- Exposiciones
- Proyectos
- Juegos de roles
- Filmaciones
- Lecturas

A parte de las metodologías anteriormente expuestas, se necesitará el compromiso del estudiante en las actividades individuales tanto dentro como fuera del aula.

Tabla 13. Actividades del estudiante de acuerdo a la clase

| Tiempo | Actividades del estudiante |
|----------------|---|
| Antes de clase | Debido a que el curso necesita constante participación de los |

²² Competencias para el taller basado en el simulador de negocios

| | |
|--|--|
| | estudiantes, es esencial que el alumno haya leído artículos, columnas, periódicos, entre otros documentos de información nacional y de actualidad, que permita la propia lucidez sobre el tema que se comprenda. |
|--|--|

Tabla 13 (continuación)

| Tiempo | Actividades del estudiante |
|------------------|--|
| Durante la clase | Se realizarán distintas actividades y para ello es fundamental el aporte de los estudiantes, la participación de los mismos en cuanto a las experiencias vividas en la realización de sus deberes y los conocimientos adquiridos a través de las lecturas. Cabe aclarar que las inquietudes se deben realizar en el justo momento, ya que se espera que en próximas clases no haya dudas de temas alcanzados. |
| Después de clase | Siguiendo el ciclo, los estudiantes deberán realizar las actividades (tareas, talleres, proyectos, etc.) programadas, ya sea de forma individual o grupal. |

5.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN

A continuación se presenta una tabla donde se muestra qué tipo de evaluación se realizará, con su debida descripción. Es importante aclarar que el porcentaje de ponderación será igual para cada concepto.

Tabla 14. Sistema de evaluación

| Concepto | Individual/grupal | Descripción |
|-----------------|--------------------------|--------------------|
|-----------------|--------------------------|--------------------|

| | | |
|--|-----------------------|--|
| Presentación y exposición | Individual | Presentación y exposición, con aplicación de técnicas de comunicación. |
| Quices, trabajos, controles y participaciones en clase | Individual y/o grupal | Realización de distintas actividades ya sea dentro o fuera del salón de clase. |

Tabla 14 (continuación)

| Concepto | Individual/grupal | Descripción |
|-----------------|--------------------------|--|
| Proyecto social | Grupal | Planeación y realización de un trabajo con la comunidad. Planteamiento de un proyecto que la comunidad pueda utilizar en una futura oportunidad. |
| Parcial | Individual | Improvisación de una oratoria, ante el salón, con un tema dado por el profesor, para ello el estudiante debe estar preparado con noticias y contenidos de actualidad. |
| Parcial | Individual | Al final del curso se realiza una conferencia con entrada abierta, en el que los estudiantes deben preparar una exposición de acuerdo al tema escogido, utilizando todas las técnicas aprendidas durante el curso. |

5.6 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

A continuación se presenta la descripción de las actividades que hicieron parte del desarrollo de la asignatura, adicionalmente y con el fin de que el grupo Galea de la

Universidad Industrial de Santander tenga la posibilidad de utilizarlas para el aprendizaje de los estudiantes se desarrollaron 2 guías²³, una para el estudiante y otra para el docente en las siguientes actividades:

- El caso de Miguel
- ¿De dónde viene?
- El comunicador
- Situaciones
- Auto clásico
- Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro- Girón

5.6.1 Actividad 1. Expectativas sobre el curso Habilidades Gerenciales

| Actividad N°1 - Expectativas sobre el curso Habilidades Gerenciales | |
|---|------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | - |
| Estilo de Aprendizaje | - |
| Tema | - |
| Duración | 90 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| Conocer la perspectiva e intereses de los estudiantes sobre la asignatura Habilidades Gerenciales. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| Para conocer los intereses y expectativas de los estudiantes, pero que a su vez haya interacción entre las respuestas, el profesor pregunta a cada estudiante ¿Qué es lo que espera o quisiera aprender en la asignatura? | |

²³ Ver anexo U. Guías Galea

Seguidamente para tener una visión general de las expectativas de todos, las respuestas son escritas en el tablero y simultáneamente se va realizando un conteo con las afirmaciones similares.

5.6.2 Actividad 2. Diagnóstico conocimientos previos y cultura general

| Actividad N° 2 - Diagnóstico conocimientos previos y cultura general | |
|---|------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | - |
| Estilo de Aprendizaje | - |
| Tema | - |
| Duración | 30 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| Realizar preguntas a los estudiantes sobre conceptos básicos, últimas noticias ya sea en el ámbito nacional o internacional y preguntas de cultura general. | |
| DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD | |
| A cada estudiante se le entrega un cuestionario ²⁴ , el cual debe responder en un lapso de tiempo de acuerdo a sus conocimientos previos. Por último se recoge y se entrega al profesor. | |
| MODO DE EVALUACION | |
| Se califica cada pregunta y se tienen en cuenta las respuestas correctas, para medir el nivel del curso. | |

5.6.3 Actividad 3. Caso estudio NISSAN

²⁴ Ver Anexo C. Cuestionario para el diagnóstico de conocimientos previos y cultura general

| Actividad N° 3 - Caso estudio NISSAN | |
|--|---------------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Caso estudio y exposición |
| Estilo de Aprendizaje | Asimilador/Teórico |
| Tema | Inteligencia emocional |
| Duración | 120 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Analizar las acciones y posibles comportamientos de cada uno de los gerentes que se nombran en el caso, reconociendo características claves de un líder, estudiando la inteligencia emocional de cada uno y sus resultados en la organización.</p> | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Leer el Caso Nissan Motor Co., Ltd²⁵ de Harvard Business School y detenidamente responder una serie de preguntas. Posteriormente crear medios de presentación y exponer ante el salón, esto se hace en grupo de 3 personas.</p> <p>Los interrogantes a resolver son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su evaluación de la situación de Nissan Motor al momento de la alianza con Renault? 2. ¿Cuán exitosos fueron los planes de reestructuración anteriores? (de los señores Kume, Tsuji y Hanawa) ¿Por qué? 3. ¿Por qué fue seleccionado Carlos Ghosn para sanear Nissan? ¿Qué atributos y experiencia tiene? 4. ¿Por qué inició Ghosn el Plan de Renovación de Nissan (PRN) con la creación de equipos transfuncionales? ¿Por qué colocó ejecutivos de nivel medio a cargo de los ETF? 5. ¿Está usted de acuerdo con la decisión de comenzó la ejecución de las | |

²⁵ Ver Anexo D. Actividad 3. Caso estudio NISSAN

recomendaciones de los ETF con el área de compras?

6. ¿Cuáles son los retos que el Sr. Ghosn enfrenta en 2002 y cuáles deben ser sus prioridades? ¿Cómo debe definir los resultados que desea lograr?

MODO DE EVALUACIÓN

Como todos los grupos deben llevar listas las exposiciones, se escogerán 6 equipos al azar los cuales a cada uno le corresponderá la presentación de una pregunta.

5.6.4 Actividad 4. Caso estudio Gonzalo Pérez

| Actividad Nº 4 - Caso estudio Gonzalo Pérez | |
|--|--|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Caso estudio |
| Estilo de Aprendizaje | Divergente/reflexivo |
| Tema | Inteligencia emocional- Estilos de liderazgo |
| Duración | 90 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| Estudiar al gerente Gonzalo Pérez en los ámbitos que el documento muestra, analizando y verificando que tipo de líder es, que estilo gerencial muestra y si este perfil es el adecuado | |

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

En grupos de 3 a 4 personas leen el Caso Gonzalo Pérez, presidente de Suramericana S.A de Martha Lucía Gutiérrez (2013)²⁶ y como apoyo el artículo “¿Qué hace un líder?”²⁷ De Daniel Goleman (2004). Seguidamente responden las siguientes preguntas entregando un documento de forma escrita y socializando con el salón, para confrontar y encontrar la respuesta más adecuada.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la situación actual del sector asegurador en Colombia?
2. ¿Cómo interpretan el direccionamiento estratégico del Grupo SURA?
3. ¿Qué alineación existe entre la misión, visión y principios del Grupo SURA con el pensamiento y la práctica gerencial del presidente de Suramericana S.A.?
4. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales características de la organización Suramericana S.A. que se han logrado construir en los últimos diez años a partir de la gestión de su actual presidente, Gonzalo Alberto Pérez?
5. Teniendo en cuenta los referentes teóricos estudiados, ¿Cuáles consideran que son las cualidades del presidente de la empresa que han sido definitivas en el posicionamiento de Suramericana S.A.?
6. De acuerdo con el marco teórico y el caso estudiados, ¿Cuáles consideran que son las cualidades de un líder influyente?
7. ¿Cuáles son los principales retos que, según su punto de vista, debe enfrentar Suramericana S.A. en los próximos diez años para mantener su posición de liderazgo?
8. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional de la empresa considera que debe modificar, implementar o abandonar para asegurar su crecimiento empresarial?

MODO DE EVALUACIÓN

²⁶ Ver Anexo E. Actividad 4. Caso Gonzalo Pérez

²⁷ *Ibíd.*

Esta actividad es evaluada por medio del documento escrito, donde muestra las respuestas a los interrogantes planteados. La calificación será de acuerdo a los criterios del profesor.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

| | muy satisfecho | Satisfecho | Poco satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|---|-------------------|------------|--------------------|--------------|---------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| Resolvió las preguntas de forma asertiva | | | | | |
| Hubo acuerdo entre las respuestas de sus compañeros y las suyas | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| La forma en que se evaluó fue la adecuada | | | | | |

5.6.5 Actividad 5. El caso de Miguel

| Actividad N° 5 - El caso de Miguel²⁸ | |
|--|--|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Juego de roles |
| Estilo de Aprendizaje | Divergente/Activo |
| Tema | Inteligencia emocional – Estilos gerenciales |
| Duración | 60 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| Desarrollar la capacidad de emitir un juicio y adquirir una percepción ya sea de un individuo o situación, basado en hechos y argumentos sólidos que lo respalden. | |

²⁸ Ver Anexo F. Actividad 5. El caso de Miguel

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Se conforman grupos de 5 integrantes y a cada uno se les hace entrega de un rol diferente, donde se cuenta la historia desde distintos puntos de vista de las actuaciones en un día de "Miguel". Después que los estudiantes interactúen, ellos deben generar dos juicios personales del comportamiento de Miguel, fundamentados en el antes y después de la propia versión del personaje principal.

MODO DE EVALUACIÓN

Como método de evaluación se tendrá en cuenta la participación de los estudiantes.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

| | muy satisfecho | Satisfecho | Poco satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|--|-------------------|------------|--------------------|--------------|---------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| La actividad permitió introducirlo al tema | | | | | |
| La socialización de la actividad, generó retroalimentación | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| La forma en que se evaluó (participación) fue la adecuada | | | | | |

5.6.6 Actividad 6. Modelos de categorización de estilos gerenciales

| Actividad N° 6- Modelos de categorización de estilos gerenciales | |
|--|------------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Escritura y Exposición |
| Estilo de Aprendizaje | Asimilador/Teórico |
| Tema | Estilos gerenciales |

| | |
|--|-------------|
| Duración | 120 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocer y analizar los distintos tipos de estilos gerenciales, apoyándose en la búsqueda de modelos de categorización. • Comprender el concepto y sus implicaciones de los diferentes estilos gerenciales. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Se divide el salón de tal forma que se conformen grupos de 4 personas, seguidamente cada equipo realiza la búsqueda en fuentes confiablemente académicas (base de datos) sobre los distintos modelos de categorización de estilos gerenciales²⁹ y escogen un modelo para estudiarlo, comprenderlo y explicarlo ante el resto de estudiantes.</p> <p>De igual forma también deben realizar un análisis de los estilos y dar un ejemplo con un personaje, ya sea real o creado.</p> <p>Como apoyo a la actividad, cada grupo debe hacer entrega de un documento escrito donde expliquen el estilo de categorización elegido.</p> | |
| MODO DE EVALUACIÓN | |
| <p>Los estudiantes deben entregar un informe en forma de artículo, realizando una comprensión del modelo de categorización de estilos escogido detallando conceptos, describiendo las distintas clasificaciones y generando conclusiones.</p> | |

²⁹ Ver Anexo G. Actividad 6. Modelos de categorización de estilos gerenciales

| EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
|--|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| Aspectos | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| Resolvió la actividad de forma asertiva | | | | | |
| La actividad permitió complementar la teoría | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| La forma en que se evaluó fue la adecuada | | | | | |

5.6.7 Actividad 7. Lectura, taller y socialización del “Caso Florida Ice & Farm”

| Actividad Nº 7 -Lectura, taller y socialización del “Caso Florida Ice & Farm” | |
|---|----------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Caso estudio |
| Estilo de Aprendizaje | Divergente/Reflexivo |
| Tema | Sostenibilidad |
| Duración | 60 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocer y definir de forma propia el significado de sostenibilidad. • Discutir las nuevas alternativas del crecimiento industrial y empresarial llevadas de la mano con las de sostenibilidad. • Generar pensamiento crítico a la hora de realizar proyectos, buscando soluciones que generen menor impacto a la comunidad en sus enfoques social, económica y ambiental. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |

Los estudiantes deben llegar con conocimientos previos de las siguientes lecturas³⁰:

- Caso Florida Ice & Farm: Campeón de sostenibilidad en una economía emergente del instituto INCAE Business School (2012).
- La creación de valor compartido por Michael Porter y Mark R. Kramer (2011).
- De la RSC a la sostenibilidad compartida: una evolución necesaria para la creación de valor por Alberto Andreu Pinillos y José Luis Fernández (2011).

Seguidamente para el estudio del caso el profesor formula unas los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es su evaluación del proceso de cambio que dirigió Ramón Mendiola entre 2003 y 2008? ¿Cuáles fueron las principales acciones que tomó y cuáles fueron los resultados?
- ¿Porqué emprende Ramón Mendiola la estrategia de “triple utilidad” a finales de 2008? ¿Cuáles beneficios trae esta iniciativa? ¿Cuáles son los costos y riesgos?
- Usted es asesor a FIFCO en febrero 2009. ¿Qué recomienda al Sr. Mendiola y porqué?

Para finalizar se socializan las respuestas llegando a una conclusión.

MODO DE EVALUACIÓN

Se toma en cuenta la participación de los estudiantes

5.6.8 Actividad 8. ¿De dónde viene?

³⁰ Ver Anexo H. Actividad 7. Lectura, taller y socialización del “Caso Florida Ice & Farm”

| Actividad N° 8- ¿De dónde viene? | |
|---|------------------------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Lectura y simulación |
| Estilo de Aprendizaje | Acomodador/Pragmático |
| Tema | Sostenibilidad y trabajo en equipo |
| Duración | 120 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar pensamiento crítico y analítico con sentido social y ético de acuerdo a la situación que se presente. • Generar conciencia de la creación de nuevas alternativas para disminuir las repercusiones generadas por parte de las empresas a la sociedad. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Los estudiantes son divididos en 6 grupos y a cada uno de ellos se le entrega 5 pasos³¹, los cuales deben ir cumpliendo uno a uno siguiendo el orden.</p> <p>Habrán dos grupos que estudien un mismo sector, es decir que en total la actividad se realiza alrededor de 3 industrias: bebidas en lata, ropa y chocolate.</p> <p>El equipo debe ir registrando los resultados de las distintas pautas que se realizan durante la actividad dentro de un pliego de papel bond, utilizando marcadores, todo empezará desde una vivencia cotidiana y los irá transportando hacia el origen. Son cinco pasos que los llevarán a la realización de una contra-publicidad donde muestre el punto de vista que se adoptó durante el transcurso de la actividad.</p> | |

³¹ Ver Anexo I. Actividad 8. ¿De dónde viene?

| | | | | | |
|---|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| Cabe aclarar que no existe competencia, porque el objetivo es mirar más allá de lo que se ve, generando <i>feedback</i> grupal. | | | | | |
| MODO DE EVALUACIÓN | | | | | |
| El profesor es quien genera una nota apreciativa de acuerdo a la presentación creativa de la contra-publicidad de los grupos. | | | | | |
| EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD | | | | | |
| Aspectos | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| La actividad complementó el contenido teórico | | | | | |
| Esta actividad cumplió con su objetivo | | | | | |
| La socialización de la actividad, generó retroalimentación | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| La forma en que se evaluó fue la adecuada | | | | | |

5.6.9 Actividad 9. Oratoria

| | |
|--|--------------------------------|
| Actividad N° 9- Oratoria | |
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Lectura y exposición(oratoria) |
| Estilo de Aprendizaje | Convergente/ Pragmático |
| Tema | Comunicaciones corporativas |
| Duración | 10 minutos por estudiante |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| Esta actividad tiene como fin brindar un espacio individual, para que el estudiante adquiera habilidades y herramientas que permitan desenvolverse | |

| |
|---|
| ante un público. |
| DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD |
| <p>Para la realización de esta actividad, previamente los estudiantes deben leer las últimas noticias de interés nacional e internacional, ya que durante cada clase en el transcurso del semestre, al azar se escogen de 4 a 5 estudiantes, que pasan ante el grupo individualmente a realizar una exposición.</p> <p>Para cada oratoria las etapas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El profesor indica el tema sobre el cual, se basa la exposición • Se da 30 segundos para que el estudiante organice sus ideas • 3 minutos es el tiempo justo, en el cual se realizará la oratoria • 7 minutos es la socialización de la actividad, en cuanto a los aspectos como: manejo de espacio, vocabulario y público, tono de voz, muletillas (si las hay), veracidad de la información. |
| MODO DE EVALUACION |
| Se evalúa de acuerdo a la apreciación del profesor sobre la expresión corporal y oral. |

5.6.10 Actividad 10. El comunicador

| Actividad N° 10- El comunicador | |
|--|--------------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Taller |
| Estilo de Aprendizaje | Acomodador /Pragmático |
| Tema | Comunicación corporativa |
| Duración | 30 minutos |

| |
|---|
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD |
| Introducir a los estudiantes en el tema comunicaciones corporativas, observando como el bajo nivel de habilidades o técnicas no permite la información verídica. |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
| <p>Como primera etapa se dice a los estudiantes que deben elegir quien será el alumno que transmita la información, posteriormente a cada estudiante se le entrega una hoja blanca tamaño carta en la cual tienen que esbozar de forma específica la descripción que se va planteando. Para ello al estudiante comunicador se le entrega un dibujo³² y es él quien debe hallar una estrategia de cómo transmitir la información de tal forma que todo el salón quede exactamente con el mismo dibujo en la hoja.</p> <p>Acabada la actividad, se pide a los estudiantes que muestren los dibujos y de igual forma se presenta el original, verificando si el mensaje cumple el objetivo. Posteriormente se socializa realizando una sensibilización sobre qué tanta práctica se tiene en escuchar de forma correcta y algunos detalles de la entrega eficaz de la información.</p> |
| MODO DE EVALUACION |
| Se toma en cuenta la participación de los estudiantes |

5.6.11 Actividad 11. Situaciones

| Actividad N° 11- Situaciones | |
|-------------------------------------|------------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Juego de roles |
| Estilo de Aprendizaje | Convergente/Pragmático |

³² Ver Anexo J. Actividad 10. El comunicador.

| | |
|--|---|
| Tema | Comunicaciones corporativas y trabajo en equipo |
| Duración | 120 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Generar en equipo, alternativas creativas que permitan dar solución a una situación generada por una empresa, utilizando herramientas de comunicación. • Entender las implicaciones y consecuencias que puede generar la entrega ineficiente de información. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Como primera medida se divide los estudiantes de tal manera que queden homogéneamente distribuidos en 7 equipos.</p> <p>A continuación a cada grupo se le asigna una de las siguientes situaciones³³ problemáticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar al sindicato el final del auxilio de estudio para sus hijos 2. Anunciar a la Junta Directiva la pérdida del principal cliente de la compañía 3. Israelíes frente a Palestinos justificando acciones militares 4. Alcaldía y Acueducto de Bucaramanga frente a la ciudadanía confirmado que la ciudad no va a tener agua potable en 2 meses 5. Responder a los medios con respecto a lo que pasó en el proyecto de construcción de un edificio en donde murieron dos obreros a causa de un accidente laboral 6. Anunciar a los empleados (250) que en las próximas semanas sucederá un despido masivo (50) 7. Rueda de prensa de Tecno-químicas y Familia a propósito de la noticia del | |

³³ Ver Anexo K. Actividad 11. Situaciones

“Cartel de los Pañales”

Después de asignadas las situaciones³⁴ se da un lapso de 30 minutos para que se instruyan, informen y creen un ambiente y solución para salir del conflicto favorablemente.

Por último cada grupo debe hacer la presentación. Cabe aclarar que cada vez que pase un equipo todo el salón debe estar en constante cambio de rol (sindicato, Junta Directiva, ciudadanía, empleados, medios de comunicación).

Cada presentación tendrá un tiempo de 10 minutos y al finalizar el profesor genera un *feedback*.

MODO DE EVALUACIÓN

El profesor es quien da la nota apreciativa de cada equipo y para ello se basa en la creación de la alternativa de presentación, las técnicas utilizadas para dar a conocer el mensaje y los resultados ante el salón; es decir si creen en los argumentos dados.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

| Aspectos | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|--|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| La actividad complementó el tema | | | | | |
| La socialización de la actividad, generó retroalimentación | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |

³⁴ Las situaciones pueden ser modificadas de acuerdo a las noticias actuales de ámbito nacional e internacional.

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| La forma en que se evaluó fue la adecuada | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|

5.6.12 Actividad 12. Exposición “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y “el octavo hábito” por Stephen R. Covey

| Actividad N° 12- Exposición “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y “el octavo hábito” por Stephen R. Covey³⁵ | |
|---|---|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Exposición |
| Estilo de Aprendizaje | Convergente/ Teórico |
| Tema | Comunicaciones corporativas y trabajo en equipo |
| Duración | 120 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir habilidades y herramientas que permitan desenvolverse ante un público. • Aplicar las 4 E’s de la comunicación efectiva ante un auditorio. • Comprender el concepto de las 4 E’s de la comunicación efectiva y la expresión positiva que puede generar su aplicación. • Aplicar las reglas básicas de presentación personal y visual, manejo de espacio, expresión oral y corporal bajo la presión del tiempo de exposición. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Para la actividad se dividen los estudiantes de tal modo que sean 8 grupos y un moderador quien introduce, dirige y concluye la actividad.</p> <p>Los temas de las exposiciones son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hábito 1: Sea proactivo | |

³⁵ Ver Anexo L. Actividad 12. Exposición “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y “el octavo hábito” por Stephen R. Covey

2. Hábito 2: Empiece con un fin en mente
3. Hábito 3: Pon primero lo primero
4. Hábito 4: Piensa en ganar/ganar
5. Hábito 5: Busque primero comprender y después ser comprendido
6. Hábito 6: Sinergia
7. Hábito 7: Afilan la sierra
8. Hábito 8: La voz interior

Esta actividad tiene la particularidad que su duración es exacta teniendo los tiempos justos y está apoyada de una grabación. Al finalizar las exposiciones y con el material grabado, el profesor genera a cada estudiante su respectivo *feedback*.

MODO DE EVALUACIÓN

El profesor apoyado del material de grabación genera una nota apreciativa

EVALUACION DE LA ACTIVIDAD

Para evaluar esta actividad, se les pide a los estudiantes escribir sus observaciones y con ellas entregar unos resultados de aceptación o rechazo.

5.6.13 Actividad 13. Auto clásico

| Actividad N° 13- Auto clásico | |
|--------------------------------------|---|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Juegos de rol |
| Estilo de Aprendizaje | Acomodador/ Pragmático |
| Tema | Habilidades de negociación- Comunicación corporativa |
| Duración | 60 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |

- Adquirir habilidades básicas que permitan al estudiante desarrollarse en una situación de negociación teniendo principios éticos.
- Generar un espacio irreal en el que los estudiantes muestren los principios básicos que tienen y saben sobre negociación.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Para esta actividad³⁶ existen dos roles, uno es sobre el representante de Diego Casas quien desea vender el auto clásico y el otro es sobre el representante de Fernando Arias un coleccionista quien desea comprar el auto del señor Casas.

1. Se divide el salón en parejas y seguidamente se hace entrega a cada uno del rol, es importante aclarar que la actividad se basa en la confidencialidad de la información.
2. El estudiante debe leer y analizar el comportamiento y los objetivos que debe alcanzar en relación al personaje.
3. Cada pareja se reúne y en un lapso de tiempo determinado deben generar una negociación.
4. Cuando los estudiantes tengan el resultado de la negociación; sea que hayan llegado a un acuerdo o no, el profesor pregunta a cada pareja, ¿Cómo se dio la negociación?, ¿Quién fue el primero que propuso?, ¿Por cuánto se dio o no la negociación? Y si ¿Hubo otro tipo de acuerdos?³⁷, seguidamente se escribe los resultados en el tablero y se describe la zona posible de acuerdo.
5. Finalmente se realiza un *feedback*.

³⁶ Ver Anexo M. Actividad 13. Auto clásico.

³⁷ Esta pregunta permite valorar los principios éticos y morales, como la negociación de comisiones.

Como factor importante, la negociación termina en base a dos conclusiones:

- Acuerdo: cuando los dos estudiantes coinciden en una cifra o convenio.
- No acuerdo: cuando alguno de los dos o los dos estudiantes sienten que las características de la negociación no son justas y deciden no convenir la venta o compra del auto clásico.

MODO DE EVALUACIÓN

La participación es tomada en cuenta para su valoración.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

| Aspectos | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|---|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| La actividad complementó el tema | | | | | |
| La socialización de la actividad, generó retroalimentación | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| Cree que se deberían aplicar este tipo de actividades en los próximos semestres | | | | | |

5.6.14 Actividad 14. Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas

Actividad N° 14- Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas

| | |
|--|-------------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Lectura |
| Estilo de Aprendizaje | Divergente/Reflexivo |
| Tema | Habilidades gerenciales |
| Duración | 40 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una auto-evaluación para que el estudiante conozca cuales estilos utiliza de forma frecuente al momento de enfrentar situaciones conflictivas. • Comprender que estilos debe utilizarse de acuerdo a la situación en la que se enfrente para obtener resultados favorables. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Para comenzar se realiza una introducción para que el estudiante entienda el propósito y que evalúa el test.</p> <p>A continuación a cada alumno se le entrega el instrumento³⁸ y se da las instrucciones para responder el cuestionario. Para la realización de esta actividad el estudiante debe reflexionar como es el comportamiento propio ante una situación de conflicto en la que los intereses de él y de los otros son incompatibles. De este modo el estudiante antes de dar una respuesta debe considerar cada afirmación y preguntarse ¿Cómo reaccionaría normalmente ante estos hechos?</p> <p>Después de tener el instrumento contestado, se muestra los distintos estilos para enfrentar conflictos, generando <i>feedback</i> propio.</p> | |
| MODO DE EVALUACIÓN | |
| Se tiene en cuenta para la valoración la participación en la aplicación del instrumento | |
| EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD | |

³⁸ Ver Anexo N. Actividad 14. Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas

| Aspectos | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|--|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| Cree que estas actividades aportan desarrollo a su educación | | | | | |
| La actividad generó retroalimentación personal | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| La actividad complementa el tema | | | | | |

5.6.15 Actividad 15. Caso Lou Pritchett

| Actividad Nº 15- Caso Lou Pritchett | |
|--|---|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Taller y exposición |
| Estilo de Aprendizaje | Asimilador/Teórico |
| Tema | Habilidades de Negociación y toma de decisiones |
| Duración | 120 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entender y comprender el concepto y su relación de “Par de Ases” • Analizar la situación, antecedentes, consecuencias y afectados de elegir tomar una decisión. • Entender las relaciones de un cliente y su proveedor y el cómo generar utilidad de las mismas. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Para esta actividad³⁹ se debe leer el “Caso Lou Pritchett: Negociar la relación de P&G con Wal-Mart” de James Sebenius y Ellen Kneb (2007) apoyado en el artículo “El arte de formar par de ases” por Thomas Vollmann y Carlos Cordón</p> | |

³⁹ Ver Anexo O. Actividad 15. Caso Lou Pritchett

(2009).

El salón se divide en 10 grupos y deben realizar una exposición, para ello deben crear una presentación con 7 Slides (1 portada, 1 orden del día y 1 para cada punto de desarrollo) respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo son hoy-día las compañías Wal-Mart y P&G? ¿Cómo es su relación de negocios?
2. ¿En qué consiste la Matriz Kralijc? Explíquela tomando como ejemplo el caso analizado.
3. ¿Considera que teniendo en cuenta los hechos del caso y la lectura guía, Wal-Mart y P&G son un par de ases? ¿Por qué?
4. Describa brevemente como son los precursores que condicionan el éxito de la asociación entre estas dos empresas.
5. ¿Qué coincidencias ustedes perciben entre los principios de negociación aplicados entre P&G y Wal-Mart con lo expresado por Vollmann y Cordón?

Para la presentación se hace un sorteo de tal modo que dos grupos expongan solo una pregunta, así se tiene dos puntos de vista y se retroalimenta de acuerdo al contenido expuesto.

MODO DE EVALUACIÓN

El profesor da una nota apreciativa de acuerdo a la respuesta y la presentación de la pregunta que les corresponda.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

| Aspectos | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|--|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| Resolvió las preguntas de forma asertiva | | | | | |
| La actividad permitió complementar la teoría | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| La forma en que se evaluó fue la adecuada | | | | | |

5.6.16 Actividad 16. Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro- Girón

| Actividad N° 16- Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro- Girón | |
|--|--|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Juego de roles |
| Estilo de Aprendizaje | Acomodador/ Pragmático |
| Tema | Habilidades de negociación, trabajo en equipo y toma de decisiones |
| Duración | 100 minutos |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir habilidades básicas que permitan al estudiante desarrollarse en una situación de negociación teniendo principios éticos ya sea individual o grupalmente. • Generar un espacio en el que los estudiantes creen el ambiente de | |

negociación y analicen por qué la alianza final, fue positiva o negativa.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Para la realización de esta actividad los estudiantes deben leer las características e instrucciones sobre la negociación de la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de Oro- Girón⁴⁰, seguidamente el salón se divide en 3 grupos (A, B y C) y cada uno debe reunir 5.000 pesos, los cuales dependiendo de la negociación se entregarán a los equipos que hicieron alianza, esto con el sentido de generar competencia.

El objetivo de la dinámica es que solo dos equipos realicen una alianza y de acuerdo a los grupos que pactaron se entrega las ganancias:

- Alianza estratégica AB recibe el 100% de los \$15.000
- Alianza estratégica AC recibe el 95% de los \$15.000
- Alianza estratégica BC recibe el 90% de los \$15.000

La negociación consta de 3 etapas:

1. Introducción: Reunión de cada equipo donde evalúan las estrategias y objetivos que van a utilizar para dar a conocer las ventajas y utilidades que puede generar realizar una alianza con ellos.
2. Reuniones: Esta etapa trata de 3 rondas, cada una de ellas tiene 3 reuniones en las que hablarán solo dos equipos. El orden de las reuniones se repite en cada ronda, siendo:
 - Corporaciones A y B
 - Corporaciones A y C
 - Corporaciones B y C

2.1 En la primera ronda los temas que se exponen es solo sobre beneficios

⁴⁰ Ver Anexo P. Actividad 16. Negociación de la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro - Girón

y características de cada uno, es decir no se puede negociar porcentajes ni ganancias.

2.2 Se realiza una segunda ronda, en esta empiezan a negociar porcentajes con los que se repartirá el dinero.

2.3 Se realiza una tercera y última ronda, en la cual deben cerrar la negociación, enfatizando cual es la ganancia para cada equipo.

3. Cierre: Al finalizar las rondas de negociación cada equipo pasa una hoja diciendo: “La corporación X tiene una alianza estratégica con la corporación Y, de tal forma que la corporación X tiene una ganancia de \$\$ y la corporación Y de \$\$”. Después de que el profesor tenga las 3 decisiones en las manos, las da a conocer al salón. Cabe aclarar que solo existe una alianza estratégica cuando coincide la decisión en equipo y ganancias.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

| Aspectos | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|---|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| Cree que se deberían aplicar este tipo de actividades en los próximos semestres | | | | | |
| La actividad permitió complementar la teoría | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |
| La forma en que se evaluó fue la adecuada | | | | | |

5.6.17 Actividad 17. Proyecto social

Actividad N° 17- Proyecto social

| | |
|--|---|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Proyecto |
| Estilo de Aprendizaje | Acomodador/ Pragmático |
| Tema | Gerencia de proyectos y trabajo en equipo |
| Duración | - |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar herramientas y aplicar conceptos aprendidos que generen utilidad a una comunidad trabajando como equipo. • Crear sinergia en el grupo, trabajando en equipo realizando la actividad y evaluando los resultados. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Para la realización de esta actividad el salón se divide en 4 grupos, cada uno de ellos debe elegir una comunidad y crear un espacio de esparcimiento. La actividad debe estar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeada; en cuanto a tiempo y presupuesto • Los recursos deben conseguirse a través de actividades, representaciones o donaciones • Debe generar satisfacción a la comunidad • Debe contar con la participación de todos los integrantes del grupo <p>Esta actividad se sustenta con una exposición⁴¹ donde se muestre los roles asignados, el presupuesto y las evidencias fotográficas o en video.</p> | |
| MODO DE EVALUACION | |
| La nota apreciativa está dada de acuerdo a los argumentos del docente. | |

5.6.18 Actividad 18. Planteamiento de un proyecto

Actividad N° 18- Planteamiento de un proyecto

⁴¹ Ver Anexo Q. Actividad 17. Proyecto social

| | |
|---|---|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Proyecto |
| Estilo de Aprendizaje | Asimilador/ Teórico |
| Tema | Gerencia de proyectos y trabajo en equipo |
| Duración | - |
| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar herramientas y aplicar conceptos aprendidos que generen utilidad a una comunidad trabajando como equipo. • Evaluar y analizar las necesidades de la comunidad escogida y plantear un proyecto escrito enfocado en un problema específico. | |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | |
| <p>Para la realización de esta actividad el salón se divide en 4 grupos, cada uno de ellos debe elegir una comunidad. Seguidamente con trabajo en equipo, deben analizar y escoger una alternativa que beneficie a la población, para plantear un proyecto⁴² dejándolo escrito, de tal modo que en cualquier momento la comunidad lo pueda utilizar.</p> | |
| MODO DE EVALUACIÓN | |
| <p>La nota será otorgada por el profesor de acuerdo al proyecto entregado por cada equipo.</p> | |

5.6.19 Actividad 19. Conferencia, evaluación final

| Actividad N° 19- Conferencia, evaluación final⁴³ | |
|--|--------------------------|
| Estrategia Enseñanza-Aprendizaje | Exposición |
| Estilo de Aprendizaje | Convergente/ Pragmático |
| Tema | Comunicación corporativa |
| Duración | - |

⁴² Ver Anexo R. Actividad 18. Planteamiento de un proyecto

⁴³ Ver Anexo S. Actividad 19. Conferencia, evaluación final

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

- Aplicar las 4 E's de la comunicación efectiva ante un auditorio.
- Aplicar las reglas básicas de presentación personal y visual, manejo de espacio, expresión oral y corporal bajo la presión del tiempo de exposición.
- Enfrentarse a un auditorio diferente, presentando confianza y seguridad sobre el tema a exponer.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Para esta actividad cada estudiante debe preparar un tema sobre los conceptos y enfoques de la Ingeniería Industrial. Cada uno de ellos debe entregar como herramienta visual 7 *slides* (1 portada, 1 orden del día y 5 para el contenido).

Las exposiciones se realizan siguiendo un orden de acuerdo al pensum académico y cada alumno cuenta con 5 minutos para la presentación.

Es importante que todos los expositores mantengan pulcritud en su imagen y manejen el espacio, tiempo y auditorio de forma eficiente.

MODO DE EVALUACIÓN

Al ser la evaluación final, estará dada de acuerdo a los argumentos del docente.

EVALUACION DE LA ACTIVIDAD

| ASPECTOS | Muy satisfecho | Satisfecho | Poco Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|--|----------------|------------|-----------------|--------------|------------------|
| La actividad se entendió de forma sencilla | | | | | |
| La actividad cumplió sus expectativas | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Cree que estas actividades aportan desarrollo a su educación | | | | | |
| Cree que se deberían aplicar este tipo de actividades en los próximos semestres | | | | | |
| Considera que este método de evaluar es el indicado | | | | | |

6 DISEÑO DEL TALLER PARA LA PRÁCTICA DE LOS ESTUDIANTES CON SIMULADOR DE NEGOCIOS

La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en pro de ofrecer herramientas didácticas que permitan el avance y mejora en la educación superior, ha decidido empezar a proyectarse para la implementación de nuevos instrumentos de enseñanza/aprendizaje, como la utilización de simuladores, para brindar al estudiante un espacio con situaciones similares a las reales, en los que puedan interactuar en base a la información entregada y decidir tomar la mejor opción.

COMPANYGAME ofrece simuladores que permite al estudiante desarrollar distintas destrezas y habilidades, para ello y a la luz de la asignatura “habilidades gerenciales”, se estudiaron específicamente dos. A continuación se presenta algunas características diferenciales de cada juego de simulación:

Tabla 15. Comparación de características entre simuladores

| | BUSINESS GLOBAL | INNOVAHOTEL |
|--|--|--|
| Producto o servicio ofrecido | <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología personal • Pequeño electrodoméstico • DomoHogar | <ul style="list-style-type: none"> • Grandes y medianas empresas • Pequeñas empresas y profesionales • Vacacional |
| Datos e información entregada (cuadro de mando) | <ul style="list-style-type: none"> • Valor compañía • Evolución sectorial • Comparativa sectorial • Evolución compañías • Indicadores clave • Producción • Análisis precios | <ul style="list-style-type: none"> • Valor compañía • Indicadores clave • Marketing • Equipamiento y servicios • Ocupación e ingresos • Cuenta explotación y balance |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado | |
|--|---|--|

Tabla 15. (Continuación)

| | BUSINESS GLOBAL | INNOVAHOTEL |
|--------------------------------------|--|---|
| Datos e información entregada | <ul style="list-style-type: none"> • Ventas-ingresos compañía • Ingresos • Cuenta explotación y balance | |
| Decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Mercados: entrada en nuevos mercados. • Producción: adquisición de nuevas fábricas e inversión en desarrollo tecnológico. • Productos: innovación de productos. • Marketing: promoción y precios por mercado. • Recursos humanos: capacitación del personal. • Investigación de mercado: compra de investigaciones. • Financiación: préstamos a largo plazo. | <ul style="list-style-type: none"> • Precios: nivel de precios por servicio. • Comisiones: porcentaje de comisión por canales de comercialización. • Promoción: priorización de los segmentos de demanda y presupuesto de promoción por mercados. • Servicio: porcentaje de gasto variable por servicio • Equipamiento: inversiones en equipamiento • Recursos humanos: capacitación del personal • Financiación: préstamo a largo plazo • Consultor: compra de informes Selección de proyectos estratégicos |
| Informes entregados | <ul style="list-style-type: none"> • Ventas e ingresos por productos • Ventas por segmentos • Mercado • Capacidade productiva • Costes producción • Inventários-stock • Costes unitários de producción | <ul style="list-style-type: none"> • Evolución viajeros • Demanda hotel • Ingresos • Gastos • Costes variables • Gasto personal |

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Logística-coste unitario | |
|--|--|--|

Tabla 15. (Continuación)

| | BUSINESS GLOBAL | INNOVAHOTEL |
|--------------------------------------|--|--|
| Informes detallados, por pago | <ul style="list-style-type: none"> • Compra • Venta • Tecnología • Ingresos • Beneficios • Informes de mercado: UE oriental, UE occidental, Rusia y Europa no UE, Resto de Asia, USA y Canadá, Japón y Corea, India, China y América Central y Sur | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de equipamiento • Nivel de servicio • Nivel de ocupación • Comparativa demanda • Inversión promoción • Detalle ingresos • Inversión equipamiento • Comisiones canal |

Según las características anteriormente presentadas por cada simulador y de acuerdo a la forma sencilla de entenderlo y jugarlo, los datos que presentan, las decisiones a tomar y factores que se manejan, se decidió que la mejor alternativa para la aplicación del simulador es, INNOVAHOTEL, ya que muestra de forma explícita los contenidos claves a impartir en la asignatura y permite que el estudiante utilice y desarrolle los conocimientos y habilidades de contenidos como: habilidades de negociación, trabajo en equipo, comunicación corporativa, toma de decisiones y gerencia de proyectos.

En el anexo T se encuentra el instructivo del simulador INNOVAHOTEL, desde el marco teórico y los conceptos hasta como utilizarlo.

7 ESPACIO VIRTUAL

Con el propósito de mantener una relación constante con los estudiantes, proporcionando los documentos y recursos necesarios para el desarrollo de la asignatura y teniendo en cuenta la facilidad para recibir información, se decidió crear y compartir una carpeta en Dropbox llamada “Habilidades Gerenciales 1-2014”.

El espacio virtual permite:

- Mantener informados a los estudiantes sobre las actividades a realizar para la siguiente semana de clase, facilitando documentos de información como artículos, casos e instrucciones que permitan la preparación y el desarrollo del estudiante en cada actividad.
- El espacio virtual presenta constantemente los recursos utilizados en la asignatura desde la primera clase, debido a que si el estudiante requiere o desea mantener los documentos puede descargarlos en cualquier momento entrando al grupo de Dropbox.
- Debido a que el objetivo de la asignatura Habilidades Gerenciales es desarrollar las destrezas y reforzar las habilidades y para ello su medio principal es el presencial, el propósito del grupo “Habilidades Gerenciales 1-2014” es informar, presentar recursos e interactuar en las disposiciones de los equipos para las actividades grupales; es decir integrantes y temas.

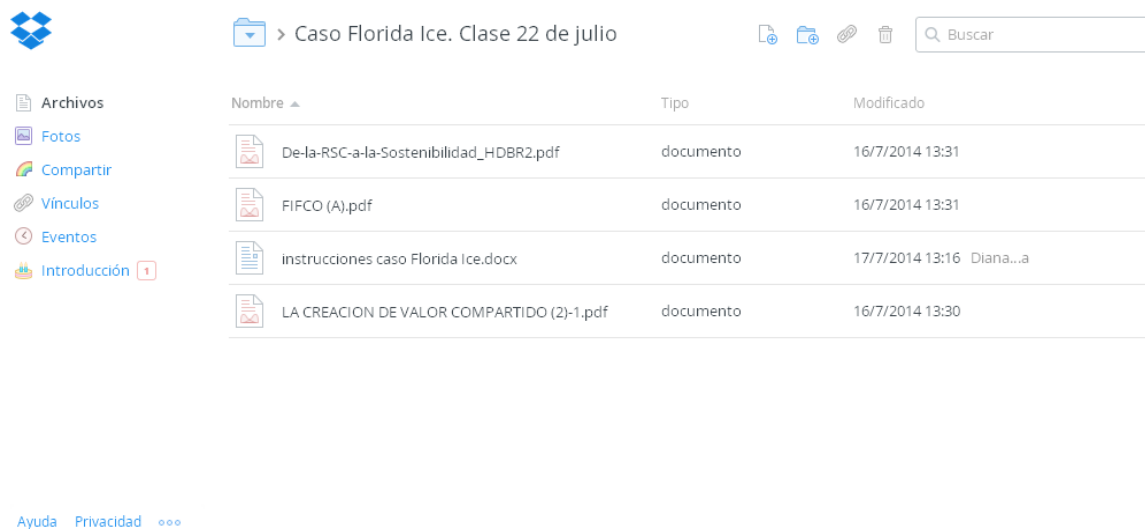
En la siguiente imagen se observa el contenido del grupo “Habilidades Gerenciales 1-2014”.

Figura 8. Contenido, grupo “Habilidades Gerenciales 1-2014”



A continuación se presenta una imagen que muestra las instrucciones y los documentos necesarios para el desarrollo de la actividad 7. El caso Florida Ice & Farm para el día 22 de julio de 2014.

Figura 9. Información para el caso Florida Ice & Farm



Sin embargo para el segundo semestre de 2014, con el fin de crear mayor interacción y apreciar de forma visual las participaciones y uso de la herramienta del espacio virtual por parte de los estudiantes, se decidió cambiar la utilización de Dropbox creando un grupo en Edmodo.

Edmodo es una plataforma virtual que tiene similitud con la red social más conocida, Facebook pero que presenta la formalidad y seriedad de un grupo de estudio. Entre sus ventajas la más destacada es la sociabilidad y fácil interacción entre los participantes, otras características son:

- La carga de cualquier tipo de documentos sin importar la cantidad.
- Los estudiantes pueden escribir comentarios e interactuar en los del docente y los compañeros.
- Tienen visibilidad del cronograma de actividades durante el semestre.
- Edmodo avisa y recuerda el límite de entrega de tareas y archivos.
- La plataforma crea una hoja de vida del estudiante, donde muestra los documentos entregados, las calificaciones y las participaciones hechas en la web.
- Si el docente necesita realizar una encuesta, *quiz* o pregunta, la plataforma permite crearla y enviarla a los estudiantes.
- Los estudiantes pueden socializar entre ellos, subiendo o enviando información complementaria y de interés.

A continuación se presenta la evidencia del grupo de habilidades gerenciales creado para el segundo semestre de 2014.

Figura 10. Descripción de la actividad Caso NISSAN

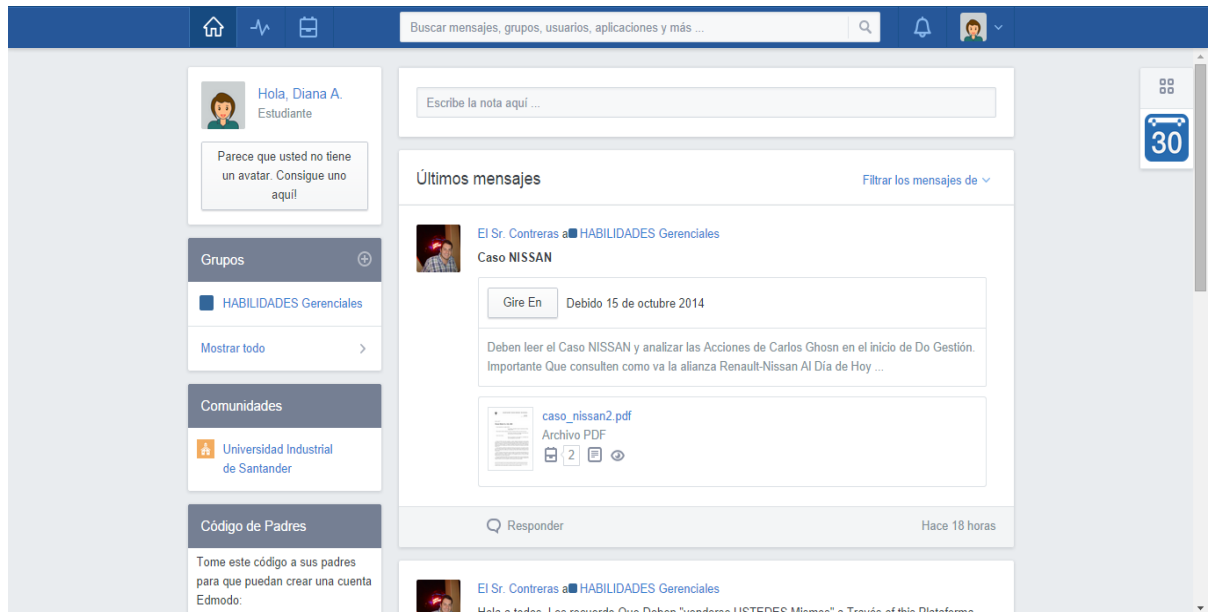
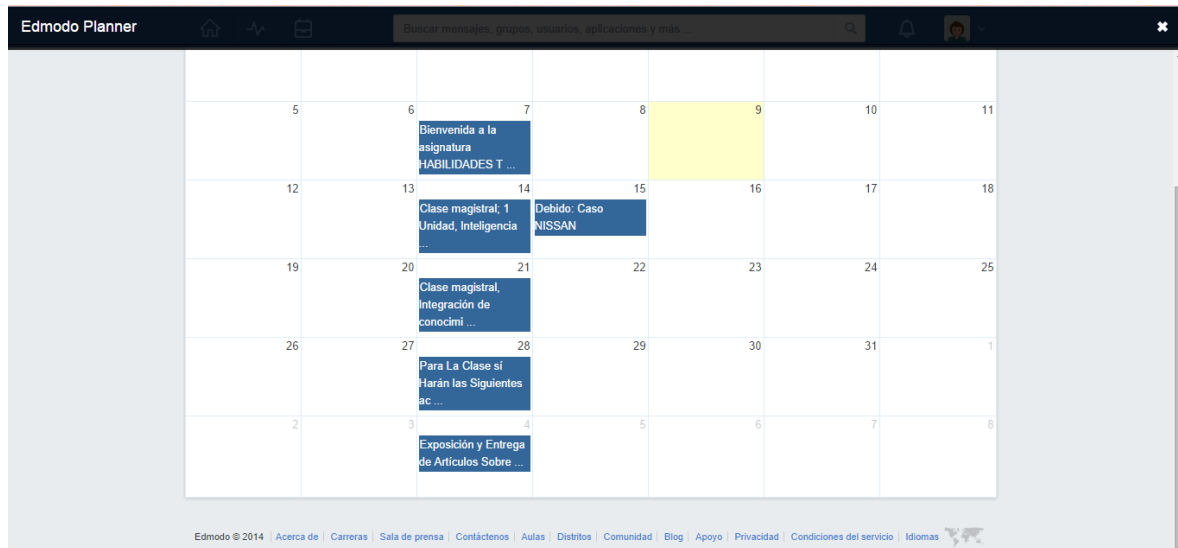


Figura 11. Evidencia del cronograma para el segundo semestre de 2014



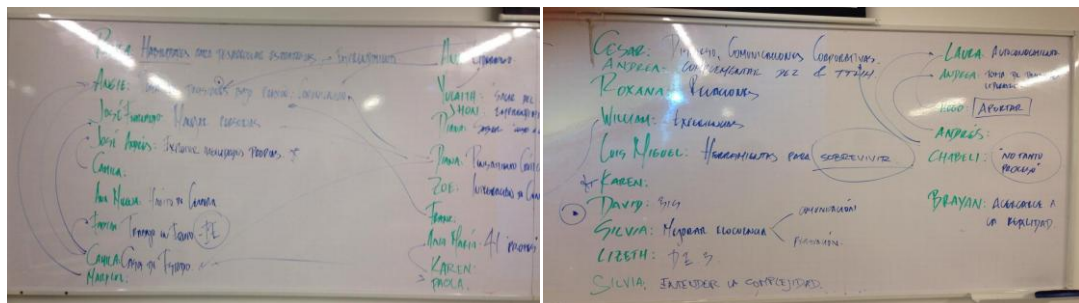
8 IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS DE LA PROPUESTA DIDÁCTICA

La implementación del *syllabus* apoyado en las distintas actividades, se realizó en el grupo J1, de la electiva Habilidades Gerenciales dirigida por el profesor Orlando Contreras, durante el primer semestre de 2014.

Las características y aspectos más importantes de cada una de las actividades implementadas se describen a continuación, acompañadas de opiniones y evaluaciones de los estudiantes.

8.1 ACTIVIDAD 1. EXPECTATIVAS SOBRE EL CURSO HABILIDADES GERENCIALES

Figura 12. Desarrollo de la Actividad 1. Expectativas sobre el curso Habilidades Gerenciales



Para el desarrollo de esta actividad, se recopiló las respuestas de cada estudiante a la pregunta realizada por el profesor: ¿Qué es lo que espera o quisiera aprender en la asignatura?, seguidamente se plasmó en el tablero permitiendo la visualización a todo el salón.

Debido a que los estudiantes podían dar más de una respuesta y tenían la libertad de generar ideas como quisieran, los datos se registraron en la siguiente tabla, donde muestra cuantos estudiantes coincidieron en determinado aspecto.

Tabla 16. Expectativas de los estudiantes

| Aspectos | No. Estudiantes |
|---|------------------------|
| Habilidades para desarrollar estrategias | 1 |
| Emprendimiento | 2 |
| Toma de decisiones | 8 |
| Comunicación corporativa | 8 |
| Manejo de personal | 4 |
| Habilidades propias | 8 |
| Hábito de lectura | 1 |
| Casos estudio | 6 |
| Liderazgo | 4 |
| Salir del molde UIS ⁴⁴ | 1 |
| Actuación en situaciones | 1 |
| Desarrollo de pensamiento crítico | 2 |
| Integración de conocimiento | 3 |
| 38 "profesores" diferentes pensamientos ⁴⁵ | 3 |
| Herramientas para sobrevivir | 1 |
| Dirección empresarial 3 | 1 |
| Trabajo en equipo | 2 |
| Inteligencia emocional | 1 |
| Aportar a la sociedad | 1 |

⁴⁴ El estudiante se refería, a salir del esquema donde los fuertes del estudiante UIS son áreas como producción.

⁴⁵ Los estudiantes se referían, a que durante el curso en espacios de participación podían exponer, defender y escuchar los distintos puntos de vista de los compañeros de clase.

Se puede observar de acuerdo a los resultados que los aspectos en los que más concertaron fueron: toma de decisiones, comunicación corporativa y habilidades propias con 8 estudiantes y el desarrollo de casos estudios con un número de 6 alumnos.

8.2 ACTIVIDAD 2. DIAGNÓSTICO CONOCIMIENTOS PREVIOS Y CULTURA GENERAL

Para la realización de la actividad se aplicó un instrumento (Anexo C) el cual presentó tres secciones: conocimientos previos, cultura general y acontecimientos recientes y una encuesta con el objetivo de saber los aspectos importantes de la asignatura según los estudiantes.

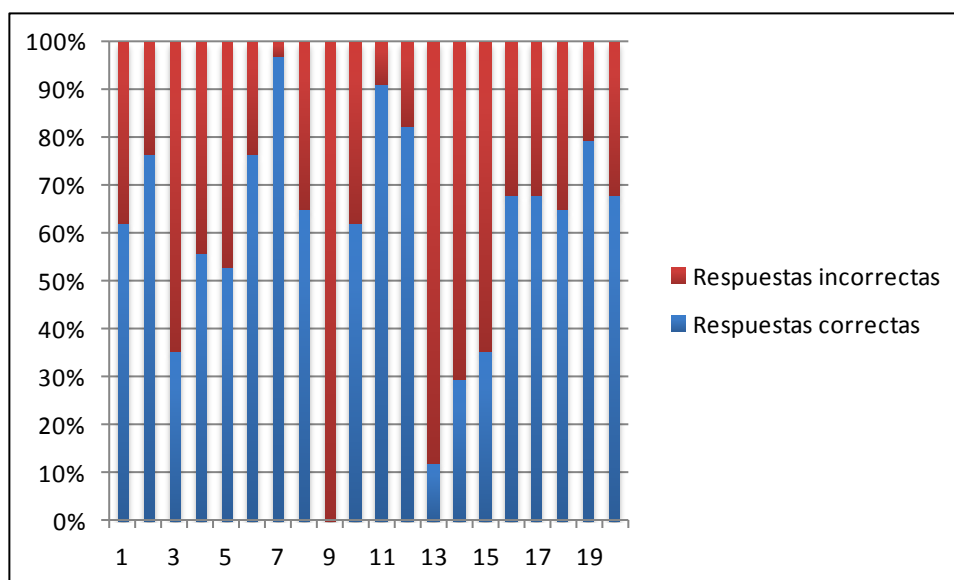
La primera parte del instrumento se refiere a conocimientos básicos, estos se realizaron de la pregunta 1 a la 8 y la segunda parte hacía referencia sobre cultura general y acontecimientos recientes, estas se presentaban desde la pregunta 9 hasta la 20. De esta forma la herramienta aplicada arrojó como resultado:

- Conocimientos básicos: de las 8 preguntas solo 4 se presentaron por encima del 60% en temas como conceptos de eficiencia, eficacia, rentabilidad, proyectos y monopolio, 3 por encima de 50% y solo 1 por debajo con un 35% de asertividad, esta última con respecto a la definición del VPN. Esto debido a que a pesar de que el tema se introduce y desarrolla en la asignatura ingeniería económica, el VPN se vuelve a utilizar durante el programa académico solo en situaciones ocasionales.

- Cultura general y acontecimientos recientes: en cuanto al presente enfoque se encontró que 8 respuestas aciertan por encima de un 50%, 3 entre un 10 y 40% y una respuesta obtuvo 0% de asertividad, debido a que ningún estudiante contesto correctamente, esta pregunta hacía referencia al crecimiento del PIB en Colombia durante los dos últimos años. Esto evidencia que la mayoría de estudiantes no presentan hábitos para mantenerse informados y actualizados sobre los acontecimientos recientes.

La siguiente figura presenta de forma detallada los resultados del instrumento.

Figura 13. Resultados Actividad 2. Diagnóstico conocimientos previos y cultura general

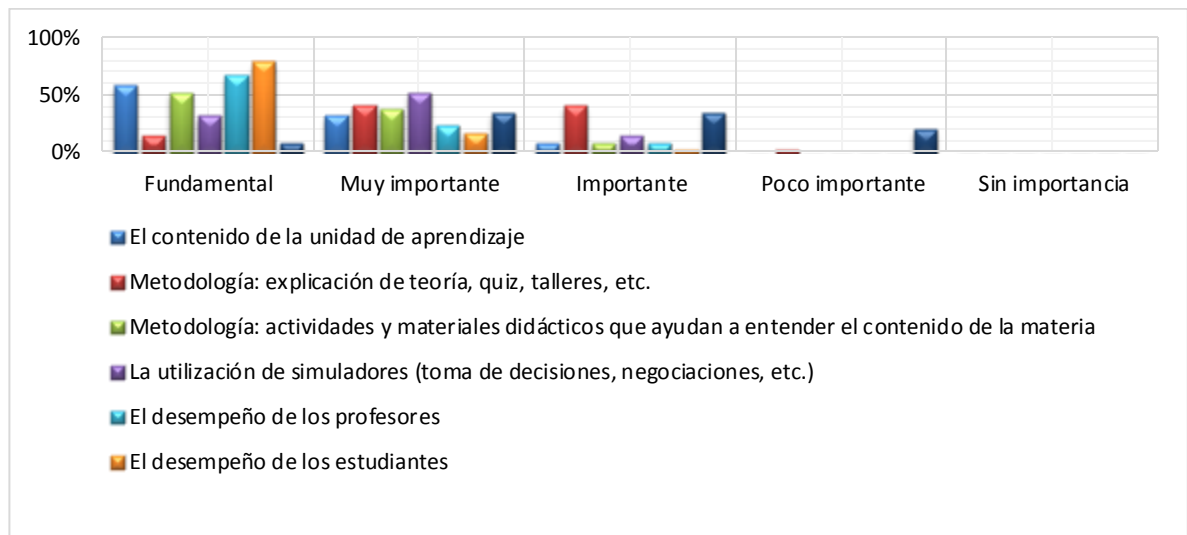


De la última parte del instrumento aplicado, de los 7 aspectos evaluados solo uno presentó una dinámica distinta de las demás, es decir los aspectos como: contenido, metodología (clases magistrales, talleres, actividades y materiales didácticos), simuladores, y desempeño tanto del profesor como del estudiante,

obtuvieron como resultado niveles altos, completando el 97% de importancia. Pero el único aspecto que obtuvo resultados de poca importancia fue “Las estrategias de evaluación como parciales”, debido a que el estudiante cree que esta no es la única estrategia para valorar si realmente se generó conocimiento.

A continuación se muestra de forma exacta los resultados arrojados:

Figura 14. Resultados de la encuesta de importancia sobre distintos aspectos de la asignatura.



8.3 ACTIVIDAD 3. CASO ESTUDIO NISSAN

Globalmente la actividad logró alcanzar los objetivos propuestos en cuanto al reconocimiento de los líderes, acciones, comportamientos, inteligencia emocional y resultados en la organización de los personajes analizados.

La estrategia de evaluación utilizada, fue la exposición de las respuestas, para ello todos los grupos llevaron la totalidad de las preguntas resueltas y dentro del salón se eligió un grupo para que expusiera solo un interrogante.

En el transcurso de las presentaciones, se pudo observar como los estudiantes se iban integrando por medio de las observaciones y comentarios propios. Con esta actividad el estudiante diferencio las estrategias utilizadas por distintos personajes y cuáles de ellas alcanzaron el objetivo final.

Para el estudio de este caso no se aplicó la encuesta de satisfacción, debido a que como era la primera actividad en grupo, los estudiantes no mantenían buena comunicación y a pesar de que los resultados fueron satisfactorios los alumnos no conformaron los equipos con igualdad de integrantes y hubo dispersión de la actividad.

8.4 ACTIVIDAD 4. CASO ESTUDIO GONZALO PÉREZ

La aplicación de esta actividad se dio de forma grupal, los alumnos en su totalidad hicieron entrega de los trabajos escritos y en la socialización del caso, la participación fue activa. Los estudiantes observaron los principios y la trascendencia de la empresa y su dirigente, la forma en que opera, las decisiones y metas.

En los resultados de la aplicación de la encuesta, se puede observar en la figura 13 que el grado de satisfacción en los 5 aspectos, supera el 94% del total, de este modo se puede afirmar que la actividad se tomó de forma positiva por parte de los estudiantes.

Figura 15. Resultados Actividad 4. Caso estudio Gonzalo Pérez



8.5 ACTIVIDAD 5. EL CASO DE MIGUEL

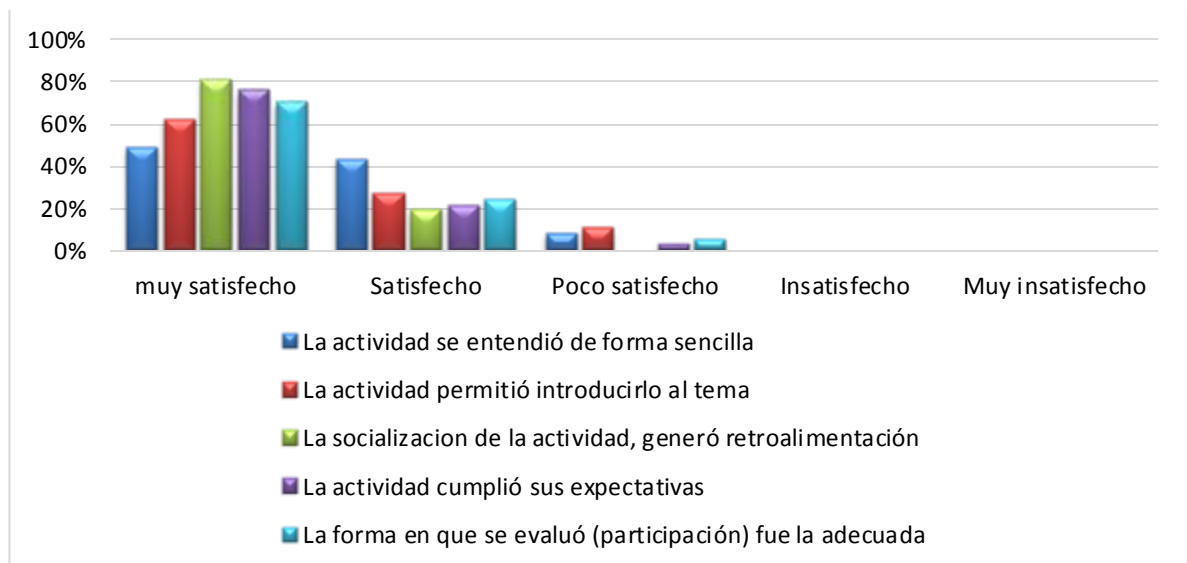
Para el desarrollo de esta dinámica, los estudiantes se dividieron en grupos de 5 integrantes y a cada uno se le entregó un rol. Dentro de cada equipo se realizó la misma mecánica, en la cual se seguía una historia contando los hechos en distintos momentos de un día de Miguel, seguidamente compartieron las percepciones que cada estudiante creó del personaje.

En el momento de la socialización, la participación alcanzó un nivel muy activo y se pudo evidenciar las percepciones superficiales que se pueden crear de un individuo, sin analizar de fondo el contexto. De igual forma se hizo un *feedback* de las percepciones antes y después de la realidad del caso de Miguel, y se alcanzó el objetivo de la actividad el cual era “desarrollar la capacidad de emitir un juicio y

adquirir una percepción ya sea de un individuo o situación, basado en hechos y argumentos sólidos que lo respalden”.

En un grado general la actividad obtuvo una valoración positiva. En cuanto al aspecto “la actividad permitió introducirlo al tema” recibió un 11% con el calificativo poco satisfecho, una de las razones por el puntaje alcanzado fue técnica, debido a que la actividad estaba programada para realizarse antes de empezar el tema por tiempo y reacomodación de la agenda decidió hacerse como cierre de la unidad.

Figura 16. Resultados Actividad 5. El caso de Miguel



8.6 ACTIVIDAD 6. MODELOS DE CATEGORIZACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES

Esta actividad se dividió en tres secciones: búsqueda de información en fuentes confiables⁴⁶, análisis y creación de un documento escrito (Anexo G) y exposición del tema elegido a todos los estudiantes.

Durante el desarrollo, los alumnos pudieron observar los diferentes estilos gerenciales a través de los puntos de vista de los modelos de categorización y pasando por las distintas presentaciones de cada grupo, mostraban de uno u otra forma algunas similitudes.

De forma general el estudiantado cumplió con los objetivos⁴⁷ propuestos por la actividad. En cuanto a los resultados de la encuesta de satisfacción para esta, dos aspectos alcanzaron casi un 10%, como se puede apreciar en la figura 15 con el calificativo “poco satisfecho”, una razón de ello fue que la calificación de la actividad estuvo dada por dos aspectos (escrito y oral).

A continuación se muestra las calificaciones de la actividad de forma detallada:

Figura 17. Resultados Actividad 6. Modelos de categorización de estilos gerenciales

⁴⁶ Base de datos de la Universidad Industrial de Santander

⁴⁷ Ver página 69, descripción de la actividad



8.7 ACTIVIDAD 7. LECTURA, TALLER Y SOCIALIZACIÓN DEL “CASO FLORIDA ICE & FARM”

El desarrollo de esta actividad estaba complementado en dos tiempos, uno fuera de clase; leyendo tres documentos que anteriormente se habían enviado (Anexo H) y otro dentro de clase; realizando la socialización con el docente.

A grandes rasgos uno de los aspectos que se notó en el desarrollo de esta lectura-taller es que cuando no se propone una actividad física como exponer, crear un documento escrito, entre otros, el estudiante no muestra compromiso y pierde la exigencia, esto basado en que no todos los estudiantes habían realizado las lecturas fuera de clase.

Sabiendo que algunos alumnos no tenían la información para poder generar comentarios e ideas, se decidió realizar una primera socialización entre el estudiantado, para que quienes sabían dieran conocimiento a quienes no lo tenían

y seguidamente el docente generó unos interrogantes para que entre todos los resolvieran.

Se pudo evidenciar que la participación fue activa y los alumnos generaron comentarios con pensamiento crítico y creación de nuevas alternativas sobre el crecimiento empresarial basados en la sostenibilidad.

Para esta actividad se decidió no realizar la encuesta de satisfacción debido a que su realización se basó en el diálogo y socialización de las lecturas dentro del aula.

8.8 ACTIVIDAD 8. ¿DE DÓNDE VIENE?

Figura 18. Aplicación de la actividad ¿De dónde viene?

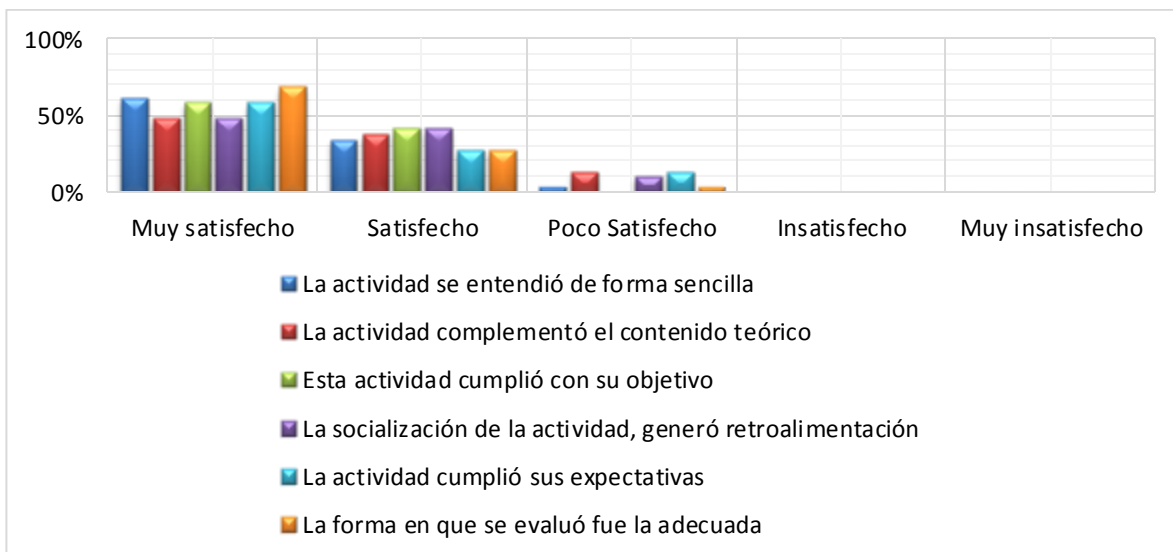


Esta dinámica se realizó para dar cierre a la unidad llamada sostenibilidad, para ello el salón fue dividido en 6 grupos, los cuales siguieron una serie de 5 pasos que registraron en un pliego de papel bond y que su finalidad era construir una contra-publicidad, mostrando la otra cara de la industria presentada.

Basados en la participación del estudiantado se pudo constatar el cumplimiento de los objetivos y la generación de conciencia y pensamiento analítico y crítico frente a la cara que constantemente muestran las industrias.

En la siguiente figura, se puede observar claramente la calificación alcanzada de la actividad según los alumnos. Esta actividad fue la que mayor obtuvo puntaje en la opción “poco satisfecho”, con un 14% en dos aspectos: la actividad complementó el contenido teórico y la actividad cumplió sus expectativas, una de las razones de su baja calificación se debió a que el objetivo general se fundaba en crear conciencia desde lo mínimo y básico de un individuo común, es decir, si la persona sabe los compuestos, territorio, procesos, entre otros, de lo que consume ya sea comida o ropa. Esto para enseñar a pensar en sostenibilidad siendo individuo y en un futuro tener la habilidad para pensar como empresa, pero los estudiantes tenían en mente que la actividad les sirviera directamente a pensar como empresa sin tener que escalar en el individuo, es decir que el alumnado no relacionó lo personal con la empresa.

Figura 19. Resultados Actividad 8. ¿De dónde viene?



8.9 ACTIVIDAD 9. ORATORIA

La oratoria se realizó durante la primera mitad del semestre, para ello los estudiantes debían llegar a clase con información actualizada de los últimos acontecimientos nacionales e internacionales. La elección de quien debía presentarse era al azar y por clase pasaban en promedio cerca de 5 estudiantes.

Cada exposición era improvisada y contaba con 30 segundos para la organización del mensaje y 3 minutos para dar a conocer la información desde las propias palabras y con intención de que se generara opinión.

Esta actividad permitió mostrar habilidades o dificultades dependiendo del estudiante, de este modo se educó constantemente en cómo llevar un mensaje al público, manteniendo factores como: manejo de espacio, voz, movimientos corporales, etc.

Un dato que se pudo registrar, es que el 73% de los participantes realizaron la actividad, es decir el 27% que no lo hizo tenían como razones, el no sentirse

preparados para el tema al azar que les correspondía, debido a que no leyeron o creían que no tenían argumentos necesarios para realizar la oratoria.

La encuesta de satisfacción no se realizó debido a que el tiempo de la actividad era corta y la diferencia entre las presentaciones extensas.

8.10 ACTIVIDAD 10. EL COMUNICADOR

Figura 20. Aplicación de la actividad el comunicador



Esta dinámica se realizó para introducir a los estudiantes en la unidad “comunicaciones corporativas”, su aplicación se dio en corto tiempo y su desarrollo se basó en que un alumno escogido por los demás, los dirigiera en transcribir un dibujo de forma idéntica a la original (ver Anexo J). No se aplicó la encuesta de satisfacción debido a su corta duración.

8.11 ACTIVIDAD 11. SITUACIONES

Para el desarrollo de este juego de roles se dividió el salón en 7 grupos y a cada uno se entregó una situación totalmente diferente a las demás. Cada equipo tenía la meta de crear la mejor manera de entregar el mensaje de tal forma que saliera bien librado y no generara controversia ni alterara al público.

Este juego de roles iba cambiando según la situación, ya que los estudiantes podían pasar de ser sindicalistas a integrantes de una junta directiva o ser medios de comunicación a ser un ciudadano del común.

Esta actividad generó muy buenos resultados, como se puede observar en la figura 17 en todos los aspectos se alcanzó más del 96% de satisfacción de los estudiantes con el desarrollo del juego. Algunos de los comentarios de los estudiantes fueron:

- *“Deberían realizar seguidamente estas actividades”*
- *“La actividad estuvo muy buena, nos acerca a la realidad que se vive en las empresas”*

Figura 21. Resultados Actividad 11. Situaciones



8.12 ACTIVIDAD 12. EXPOSICIÓN “LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA” Y “EL OCTAVO HÁBITO” POR STEPHEN R. COVEY

Para el desarrollo de estas exposiciones se dividieron los estudiantes en 8 equipos y un moderador. Cada equipo cumplió las instrucciones para la actividad (ver Anexo L) y en un tiempo de 15 minutos cada uno hizo la presentación. En general se observó que los estudiantes alcanzaron los objetivos propuestos:

- Adquirir habilidades y herramientas que permitan desenvolverse ante un público.
- Aplicar las 4 E's de la comunicación efectiva ante un auditorio.
- Comprender el concepto de las 4 E's de la comunicación efectiva y la expresión positiva que puede generar su aplicación.

- Aplicar las reglas básicas de presentación personal y visual, manejo de espacio, expresión oral y corporal bajo la presión del tiempo de exposición.

Para esta actividad el docente⁴⁸ contrató un equipo de video el cual documentó cada una de las exposiciones y a partir del registro se realizó un *feedback* personal a cada alumno.

Esta dinámica decidió evaluarse por medio de las opiniones de los participantes, en las cuales se observa la satisfacción y compromiso que hubo por parte de cada alumno y que describen como la mayor falencia el no haber dado tiempo suficiente para la exposición de los temas. A continuación se presentan los comentarios más frecuentes:

“El hecho de grabar supone un “reto” que motiva a mejorar la calidad de la oratoria, excelente método para corregir errores en el escenario y sería bueno tener más tiempo aunque así supone otro reto interesante”

“La actividad realizada tiene una excelente metodología y un desarrollo adecuado, la grabación le brinda a la actividad una mayor atención y sentido de responsabilidad con la misma”

“Es una actividad que permite desarrollar habilidades para enfrentar un auditorio y saberlo manejar. Estoy de acuerdo con que se repitan teniendo en cuenta los aspectos por mejorar”

⁴⁸ Ingeniero Orlando Contreras, docente a cargo de la asignatura Habilidades Gerenciales

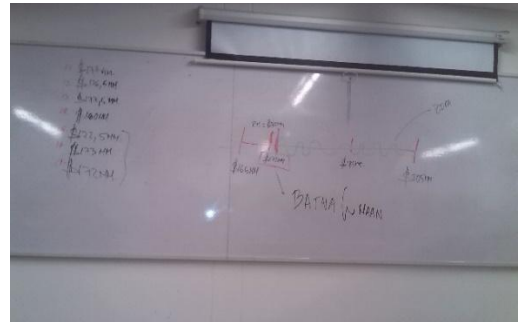
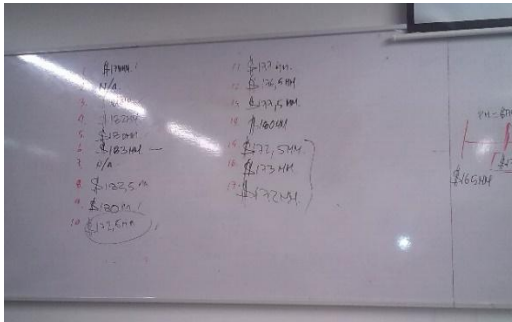
“Fue una actividad enriquecedora que permite evaluarnos acerca de cómo son expresada nuestras ideas y como son percibidas por el oyente”

“Quizá se debió dar un poco más de tiempo para exponer cada tema de una mejor manera”

“Me pareció muy interesante la actividad porque nos sacó de nuestra zona de confort al hacer una presentación de esta manera”

8.13 ACTIVIDAD 13. AUTO CLÁSICO

Figura 22. Aplicación de la actividad Auto clásico

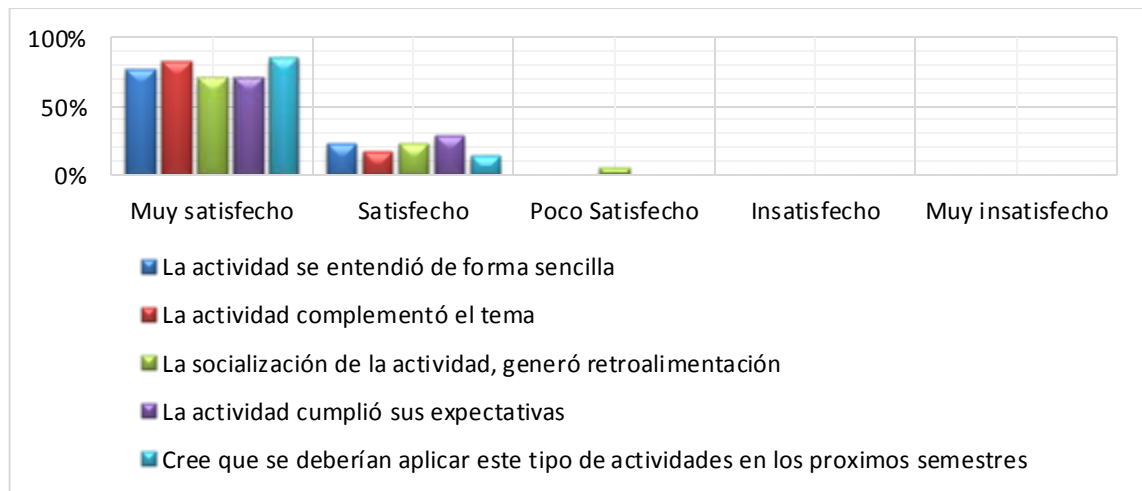


El desarrollo del juego de roles se basó en la negociación entre dos estudiantes, es decir, la dinámica constaba de dos personajes y para ello se crearon cerca de 18 grupos. Después de que cada participante estuviera inmerso en el papel que iba a representar, los estudiantes dentro de un tiempo de 20 minutos realizaron la negociación, a excepción de un equipo el cual no llegaron a un acuerdo.

La ética en el momento de la negociación fue una de las metas alcanzadas, puesto que los alumnos no utilizaron métodos corruptos para llegar a un acuerdo y a pesar de que en el *feedback* se mostraban las posibilidades de cerrar un negocio y en su totalidad ningún participante perdió, uno que otro mostró su descontento con el convenio logrado.

En los resultados de la encuesta se puede observar las altas calificaciones obtenidas, con un total de al menos 94% de satisfacción alcanzado en los 5 aspectos. Esto sin duda, reflejado en la participación activa del alumnado.

Figura 23. Resultados Actividad 13. Auto clásico



8.14 ACTIVIDAD 14. INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN PARA DETERMINAR EL MODO DE ENFRENTAR SITUACIONES CONFLICTIVAS

Esta actividad se apoyó con una presentación⁴⁹ que introdujo y explicó paso a paso la realización del instrumento. Este test permitió al estudiante realizar una autoevaluación donde encontró los perfiles que constantemente utiliza en el momento de afrontar situaciones conflictivas. Esto para preparar al estudiante en el momento de realizar las dinámicas posteriores aplicadas a la unidad “habilidades de negociación”.

La encuesta de satisfacción arrojó un calificativo positivo con un 97% de grado de satisfacción. Uno de los argumentos que se observó fue el interés y utilidad que el estudiante percibió de la dinámica aplicada y las constantes preguntas sobre que significaba de forma certera sus resultados.

Figura 24. Resultados Actividad 14. Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas



8.15 ACTIVIDAD 15. CASO LOU PRITCHET

Figura 25. Aplicación de la actividad “Caso Lou Pritchett”

⁴⁹ Ver Anexo N. Actividad 14. Instrumento de Thomas Kilman para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas



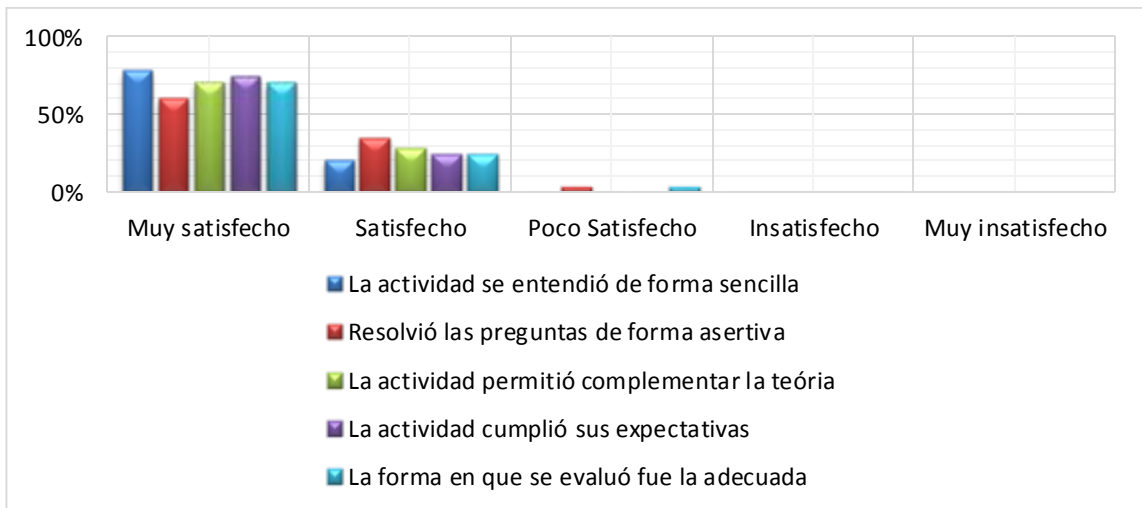
Globalmente se observó que el estudiantado alcanzó los objetivos propuestos dentro del esquema de actividades. Así mismo se generó conocimiento integral complementando temas como el trabajo en equipo, habilidades de negociación y la creación de acuerdos fructuosos en el que ganan las dos partes.

Esta actividad fue aplicó con mecánica similar a algunas de las anteriores, de tal manera que la totalidad de los equipos tenían la responsabilidad de estar preparados para responder a cualquier pregunta, debido a que a cada grupo se le mencionaba cual interrogante iba a exponer solo en el momento de la clase.

Cabe aclarar que dos equipos realizaron la presentación de la respuesta a una pregunta, con el propósito de producir mayor conocimiento y mantener al estudiante atento en la coherencia de la solución a los interrogantes.

Nuevamente los resultados de la encuesta de satisfacción fueron positivos, como se puede observar en la siguiente figura. La actividad recibió un 96% entre los calificativos “Muy satisfecho” y “satisfecho”.

Figura 26. Resultados Actividad 15. Caso Lou Pritchett



8.16 ACTIVIDAD 16. NEGOCIACIÓN SOBRE LA REUBICACIÓN DE LOS HABITANTES DE LA RIBERA RIO DE ORO- GIRÓN

Figura 27. Aplicación de la actividad “Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón”



Para el desarrollo de este juego de roles, el salón se dividió en tres grandes grupos, los cuales representaban distintas empresas. Para esta dinámica se realizó 3 rondas en las que había 3 reuniones de los equipos, por ello para aplicarle realismo y confidencialidad a las reuniones de negociación mientras dos equipos intentaban crear un acuerdo, el otro esperaba fuera del aula.

Pasada las 9 juntas, el representante de cada equipo escribió dentro de un papel la “empresa” con la que deseaba realizar el acuerdo, cabe resaltar que para que el pacto tuviera validez las dos empresas conjuntamente debían tener el nombre de la otra escrita en el papel.

Como resultado de la actividad las propuestas de las empresas fueron:

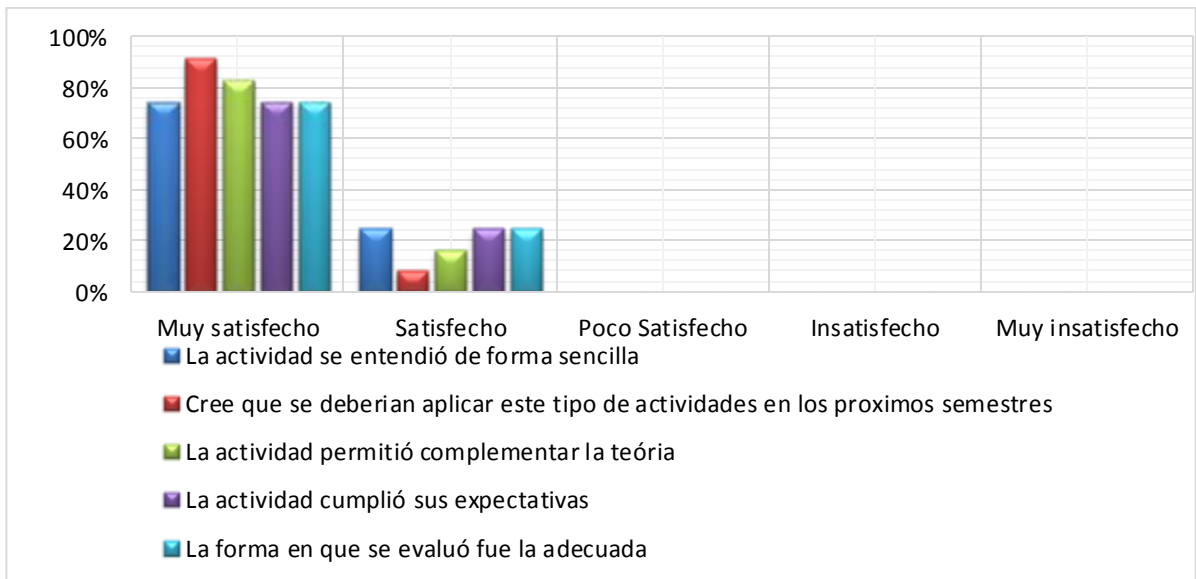
Tabla 17. Propuestas de la actividad 16. Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón

| REUNIÓN ENTRE | PROPUESTA DE | GANANCIAS | |
|---------------|--------------|-----------|----------|
| AB | A | A=8250 | B=6750 |
| | B | A=7650 | B=7350 |
| AC | A | A=7837,5 | C=6412,5 |
| | C | A=5700 | C=8550 |
| BC | B | B=7020 | C=6480 |
| | C | B=6075 | C=7425 |

Al finalizar la dinámica los equipos que cerraron la negociación fueron el A y B con 7650 (51%) y 7350 (49%) de ganancia respectivamente.

En cuanto al instrumento para evaluar la actividad, los resultados que arrojó fueron excelentes, ya que se obtuvo el 100% de la calificación entre los rangos “Muy satisfecho” y “Satisfecho”.

Figura 28. Resultados Actividad 16. Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro-Girón



8.17 ACTIVIDAD 17. PROYECTO SOCIAL

Figura 29. Aplicación de la actividad "Proyecto social"



La realización de este proyecto se dio a partir de la división en 4 equipos de los estudiantes. Cada grupo escogió la comunidad, planeó y realizó una actividad y por ultimo como entrega del trabajo, realizaron una presentación frente a los compañeros mostrando evidencias de la labor ejecutada.

Las comunidades escogidas por los estudiantes fueron:

- Fundación Jesús de Nazaret
- Hogar Jerusalén
- Fundación “Goles por la paz”: Barrio olas II
- Fundación semillas de ilusión de Girón Santander

Para cada comunidad los estudiantes presupuestaron, decidieron y entregaron roles y tareas para cumplir el objetivo, entendiendo que no solo se puede generar proyectos en empresas e instituciones con el fin de recibir gratificación económica sino también generar satisfacción a poblaciones vulnerables.

Para esta actividad no se aplicó la encuesta de satisfacción, debido a que el proyecto social constaba de varias etapas que se desarrollaron durante un mes y la calificación podía verse afectada, ya que los estudiantes no mantenían una secuencia corta de tiempo en la ejecución del trabajo.

8.18 ACTIVIDAD 18. PLANTEAMIENTO DE UN PROYECTO

El “planteamiento del proyecto” es una secuencia de la actividad “proyecto social”, debido a que era fundamental que los estudiantes entendieran el contexto, la situación y necesidades que presentaban la comunidad escogida y posteriormente generar alternativas de mejora, en las que brindara mayor nivel y bienestar a la población.

En el Anexo R se encuentran los cuatro proyectos realizados por los estudiantes de la asignatura habilidades gerenciales, los cuales buscaron crear una

herramienta para que las comunidades en una futura oportunidad la presentaran, obteniendo algún tipo de apoyo para beneficio de sus integrantes.

No se realizó la evaluación de la actividad por medio de las encuestas de satisfacción, porque el planteamiento del proyecto se hizo en el espacio y tiempo exterior de los alumnos.

8.19 ACTIVIDAD 19. CONFERENCIA, EVALUACIÓN FINAL

Figura 30. Conferencia Introducción a la ingeniería industrial



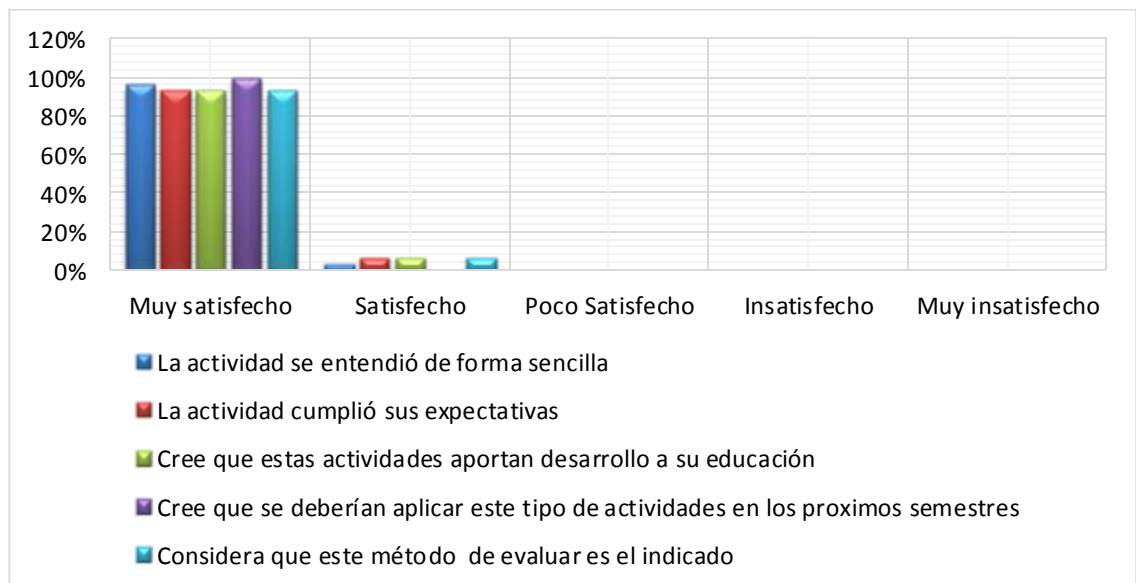
Para la realización de la conferencia cada estudiante contó con 5 minutos para la exposición. El orden de las presentaciones fue dado a partir del pensum académico, de tal forma que a medida que pasaran las exposiciones el nivel de dificultad y profundidad de los temas avanzara.

La actividad se realizó en el Auditorio Enrique Dacarett de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS y se invitó a todos los estudiantes, especialmente a quienes cursaban primeros niveles del programa de ingeniería industrial, debido a que el objetivo era que el estudiantado de la asignatura

habilidades gerenciales expusieran distintos contenidos con el fin de introducir a los asistentes en los principios y fundamentos de la ingeniería industrial.

En cuanto a la calificación obtenida por el instrumento aplicado, se encontró que el 100% de los estudiantes atribuyeron una valoración de “Muy satisfecho” y “satisfecho” a la actividad.

Figura 31. Resultados Actividad 19. Conferencia, evaluación final



A continuación se muestran algunos comentarios sobre la actividad:

“Muy buen trabajo, gracias por todo el acompañamiento, muy buena la dirección inteligente del trabajo humano”

“Excelente organización del evento, buscar la posibilidad de dar un intermedio para evitar la dispersión de la atención del público”

“Importante para compartir y recordar los conocimientos adquiridos, además de desarrollar nuestras habilidades. Me gustó mucho”

“Excelente actividad”

“Que esta actividad sea más llamativa, para todos los estudiantes y que puedan asistir, y un refrigerio”

9 DESARROLLO DE ARTÍCULOS PUBLICABLES

Como objetivo se tenía el desarrollo de un artículo publicable, pero después de la realización de las actividades, se evidenció que para un mayor entendimiento y entrega de resultados, la mejor opción era la división del proyecto en varios artículos. Para ello se tomó como fundamento la serie de actividades y metodologías que se realizaron para la entrega de un contenido.

Es decir para la creación de los artículos se decidió tomar el proceso de metodologías enseñanza/aprendizaje, acompañado de las actividades desarrolladas durante el semestre. A continuación se presenta una tabla resumen que contiene el título, el anexo en que se encuentra, los contenidos en que se basó y las actividades desarrolladas para cada artículo.

Tabla 18. Resumen descripción de artículos

| Titulo | Anexo | Contenidos | Actividades |
|--|-------|--|---|
| Propuesta de enseñanza aprendizaje para el contenido inteligencia emocional y estilos gerenciales | V.1 | Inteligencia emocional y estilos gerenciales | Caso estudio NISSAN Caso estudio Gonzalo Pérez El caso de Miguel Modelo de categorización de estilos gerenciales |
| Propuesta de enseñanza aprendizaje para el contenido sobre sostenibilidad | V.2 | Sostenibilidad y trabajo en equipo | Lectura, taller y socialización del “Caso Florida Ice & Farm” ¿De dónde viene? |
| Propuesta de enseñanza aprendizaje para el contenido | V.3 | Comunicaciones corporativas | Oratoria |

Tabla 18 (continuación)

| Titulo | Anexo | Contenidos | Actividades |
|--|-------|--|---|
| Propuesta de enseñanza aprendizaje para el contenido comunicaciones corporativas | V.3 | Comunicaciones corporativas | Exposición “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y “el octavo hábito” por Stephen R. Covey Conferencia, evaluación final. |
| Propuesta de enseñanza aprendizaje para el contenido habilidades de negociación | V.4 | Habilidades de negociación y comunicaciones corporativas | Caso Lou Pritchett Auto clásico Situaciones Negociación sobre la reubicación de los habitantes de la ribera Rio de oro- Girón |
| Propuesta de enseñanza aprendizaje para el contenido gerencia de proyectos y toma de decisiones | V.5 | Gerencia de proyectos y toma de decisiones | Proyecto social Planteamiento de un proyecto |

10 CONCLUSIONES

- El contenido que presentaba la asignatura “Habilidades Gerenciales”, no mantenía coincidencia respecto a los temas tratados en las materias similares dentro de las instituciones de educación superior a nivel regional, nacional y global.
- El esquema escogido para la presentación de los contenidos dentro del *syllabus*, permitió no mantener una estructura rígida del orden de los temas, otorgando al docente y el estudiante la posibilidad de integrarlos y estudiarlos en el momento oportuno.
- Los estudiantes de postgrados consideran en un cien por ciento que la utilización de metodologías como simulación, juegos de roles y casos estudios son necesarios para el proceso de aprendizaje. Por ello se utilizaron distintas actividades basadas en las estrategias anteriormente dichas.
- La utilización de un espacio de aprendizaje basado en TIC's, ayuda a mantener la comunicación continua y la entrega de información constante a los estudiantes, favoreciendo y simplificando las actividades realizadas.
- A pesar de que la utilización de métodos tradicionales no es suficiente para el desarrollo de enseñanza/aprendizaje, se hace necesario para brindar las herramientas e introducir a los estudiantes a conocimientos y situaciones desconocidas.

- Mediante la realización de cada una de las actividades se pudo confirmar que el estudiante presenta mayor disposición para metodologías prácticas que teóricas, las cuales permiten la entrega de información más eficiente y la integración y participación de la totalidad de estudiantes.
- Se observó que la utilización de ejemplos y experiencias permiten mayor entendimiento de la teoría a los estudiantes, de tal modo que ellos desarrollan la capacidad de aplicar herramientas en situaciones similares.
- En el transcurso del semestre se analizó el comportamiento de los estudiantes y se encontró que al pasar las actividades los participantes tomaron mayor confianza y seguridad, presentando un aumento en la participación y desarrollando distintas habilidades.
- Como se observa en las encuestas de satisfacción, la participación es una estrategia de evaluación factible y veraz que permite conocer realmente quien siguió y actuó en las actividades. Sin necesidad de entrar a valoraciones por teorías explícitas.
- En actividades relacionadas con el trabajo en equipo, se analizó que la totalidad de grupos definió roles, asignó tareas y sin elegir específicamente un líder este de forma espontánea se hizo ver, permitiendo alcanzar el propósito de la actividad.
- La constante realización de actividades y el compromiso de los estudiantes con la asignatura permitió mostrar que la mayoría de estudiantes ampliaron las destrezas de comunicación expresiva frente a un auditorio, presentando mejoras en el dominio del espacio, tono de voz, expresión corporal, presentación personal, manejo de tiempo e información.

- En todas las actividades de negociación se constató que a pesar de las situaciones malformadas que existen a nivel económico y político, no se presentó excusa para faltar a la ética y honestidad.
- Se observó que para la realización de la actividad 18 sobre el planteamiento de un proyecto, fue fundamental el contacto de los estudiantes con la comunidad escogida, debido a que minimizó la complejidad de la actividad. Es decir que el complemento entre actividades de lo teórico a lo práctico o viceversa permite una asimilación y acción más sencilla y productiva.

11 RECOMENDACIONES

- En pro de la mejora continua del programa académico ingeniería industrial, se hace necesario la realización de propuestas académicas para las distintas asignaturas, empezando por un benchmarking para la creación de un diagnóstico y la identificación de fortalezas y debilidades de cada una.
- Aprovechando las distintas herramientas tecnológicas que la globalización presenta, es importante utilizarlas para el desarrollo de las habilidades comunicativas en el manejo de sistemas de información.
- De acuerdo a los avances en teorías, conocimientos y metodologías una buena estrategia es el estudio, al menos una vez al año sobre la evolución de estos aspectos y mantener a la vanguardia la información entregada y la aplicación de actividades a los estudiantes.
- Mantener actualizados los beneficios de las actividades implementadas en clase, por medio de encuestas de satisfacción donde el estudiante tenga la oportunidad de evaluar según su criterio, cuales metodologías cree que aporta valor a su educación.
- Implementar nuevas estrategias evaluativas en distintas asignaturas del programa ingeniería industrial, donde no solo los parciales escritos sean el único método para generar notas apreciativas de los estudiantes. Como se pudo mostrar en el presente trabajo los parciales guían a la mayoría de estudiantes a tomar el objetivo equivocado donde lo último que se proponen es aprender.

- Llevar el proceso educativo propuesto en este proyecto a las aulas de educación secundaria, ya que permite mantener la atención del estudiante aumentando los conocimientos aprendidos y permitiendo que lleguen más preparados a la formación superior.
- Intentar mostrar a la academia tanto interna como externa en los ámbitos regional, nacional y global la evolución del proceso educativo, buscando la integración de conocimientos, estrategias de enseñanza/aprendizaje y de evaluación con el fin de compartir e intercambiar metodologías basadas en juegos de roles, proyectos, casos estudios, simulaciones, entre otros.
- Proponer a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander que promueva la matrícula de la asignatura habilidades gerenciales ya que es la única en su línea gerencial enfocada al descubrimiento y desarrollo de destrezas de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

BARRIGA, Frida y HERNÁNDEZ, Gerardo. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista (en línea). McGraw-Hill. México: 1999. Disponible en Internet: http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/estategias_docentes.pdf

CENTRO ALTERNATIVO DE APRENDIZAJES. Herramientas de educación para la cooperación, 8 dinámicas para mudar el mundo. España. Badajoz. 2008.

CHIAVENATO, I., Introducción a la teoría general de la administración. México. 2007. p. 4-5, 321

CINCO CARACTERISITICAS DEL LIDER QUE SIRVE A LOS DEMAS SITUACIONALES Disponible en Internet <http://www.expoknews.com/5-caracteristicas-del-lider-que-sirve-a-los-demas/>

HONEY, Peter y MUMFORD, Alan. Using our learning styles. Citado por Alonso, Gallego y Honey. Berkshire, U.K.1994

INLOG LOGISTICS SOLUTIONS. Fases de la negociación. Disponible en línea: http://logisticaytransporteinlog.com/wpcontent/files/FASES_DE_NEGOCIACION.pdf

KEEFE, James. Aprendiendo perfiles de aprendizaje: Manual de examinador. EN: Asociación Nacional Principal de Escuela de Secundaria. Reston. 1988

KOOTZ, Harlod, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración una Perspectiva Global y Empresarial. 13^o edición. México.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Evaluación de recursos didácticos. Colección edu.ar. Argentina. Disponible en Internet: <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

MIRANDA, Simón grupos del taller para empresas, escuelas y grupos de la comunidad. Campinas, Papyrus. 1996

PARRA PINEDA, Doris María. Manual de estrategias de enseñanza/aprendizaje. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Medellín: 2003.

RENDON, Ignacio y SANCHEZ, Victoriano. Calidad visual, Planeación Estratégica. México. Chilpancingo. AGE. 2006.

ROMERO LUZ, SALINAS VERONICA y MORTERA FERNANDO. Estilos de aprendizajes basados en el modelo de Kolb en educación virtual, Revista EGE.

RUIZ ROJA, Paola Andrea, Las Habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. Revista mm. En: 2013, vol.78, 109 p. Disponible en Internet: http://www.revistamm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf

SÁNCHEZ, I. Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto. Tesis de Maestría en Organizaciones no publicada, Universidad del Valle, Santiago de Cali (Colombia). 2007

SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M.. Diccionario de competencias. Hay Mober. New York: 1993

UNIVERSIDAD DE ALCALA. Observatorio de la sostenibilidad en España. Madrid: 2005. p. 6.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Guía del docente para el desarrollo de competencias. Ibero. Ciudad de México: 2012.

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO. Comunicación corporativa, Escuela de Gerencia. Disponible en Internet: http://www.metro.inter.edu/secuencial/BA_COMUNICACION_CORPORATIVA.pdf

VALENTÍN Nadina, RIVERA María, MBAWMBAW Jeff, NIETO Rafael y TÉLLEZ Raymundo. Liderazgo Transcultural: Factor para la competitividad de las organizaciones. 2005

WEINSTEN, C.E. y MAYER, R. E. The teaching of learning strategies. Citado por Wittrock, Handbook of research on teaching. McMillan. New York: 1986.

WHETTEN A., David y CAMERON S., Kim. Desarrollo de habilidades directivas.
Traducido por Astrid María Mues. Pearson educación. 6 ed. México: 2005.