

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DIDÁCTICA PARA LA ASIGNATURA
“DIRECCIÓN EMPRESARIAL II” QUE PERMITA EL APRENDIZAJE DE LOS
CONTENIDOS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DIFERENTES
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.

DIANA CAROLINA GÓMEZ FERNÁNDEZ

PAOLA MILENA MEDINA BUELVAS

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

BUCARAMANGA

2013

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DIDÁCTICA PARA LA ASIGNATURA
“DIRECCIÓN EMPRESARIAL II” QUE PERMITA EL APRENDIZAJE DE LOS
CONTENIDOS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DIFERENTES
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.

DIANA CAROLINA GÓMEZ FERNÁNDEZ

PAOLA MILENA MEDINA BUELVAS

Práctica en Docencia

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director:

ORLANDO CONTRERAS PACHECO

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	19
1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	22
1.1. TÍTULO	22
1.2. ENTIDADES INTERESADAS	22
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	22
1.4. ALCANCE DEL PROYECTO.....	24
1.5. OBJETIVOS.....	25
1.5.1. Objetivo General	25
1.5.2. Objetivos Específicos	25
2. METODOLOGÍA.....	25
3. MARCO DE REFERENCIA.....	30
3.1. MARCO TEÓRICO	30
3.1.1. Aprendizaje y Estilos de Aprendizaje	30
3.1.2. Estrategias de Aprendizaje.....	33
3.1.3. Estrategias o Métodos de Enseñanza.....	36
3.1.4. Estrategias de Enseñanza/Aprendizaje.....	37
3.1.5. Tendencias actuales de la Educación Superior.....	40
3.2. MARCO DE ANTECEDENTES.....	44
3.2.1. Diagnóstico de la asignatura Dirección Empresarial II	44
3.2.2. Benchmarking de Dirección Empresarial II	50
4. UNIFICACIÓN DEL CONTENIDO Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	58

4.1.	UNIFICACIÓN DE CONTENIDOS.....	58
4.2.	SELECCIÓN DE METODOLOGÍAS	60
5.	SYLLABUS DE LA ASIGNATURA DIRECCIÓN EMPRESARIAL II	61
5.1.	DESCRIPCIÓN	61
5.2.	OBJETIVOS.....	61
5.3.	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	67
5.4.	METODOLOGÍA	68
5.5.	EVALUACIÓN.....	70
5.6.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	70
5.6.1.	Actividad 0. Bienvenida a la asignatura Dirección Empresarial II.....	70
5.6.2.	Actividad 1. “La carta a García”	71
5.6.3.	Actividad 2. “Teoría Administrativa- Gurús de la Administración”	72
5.6.4.	Actividad 3. “Caso Hewlett Packard”	73
5.6.5.	Actividad 4. Exposiciones Lienzo de Canvas	74
5.6.6.	Actividad 5. Conociendo Misiones y Visiones	75
5.6.7.	Actividad 6. Estudio de Caso “Vantaz Construcciones C.A”	77
5.6.8.	Actividad 7. Análisis Pest	78
5.6.9.	Actividad 8. Exposiciones-Libro “Strategy Safari”	79
5.6.10.	Actividad 9. “Caso Google”	80
5.6.11.	Actividad 10. “Cinco Fuerzas de Porter”	82
5.6.12.	Actividad 11. La mente del Estratega y Caso Bavaria.....	84
5.6.13.	Actividad 12. Innovación	86
5.6.14.	Actividad 13. ¿Qué es Estrategia?	87
5.6.16.	Actividad 15. “Caso Andrés”	89

5.6.17. Actividad 16. Caso Nintendo	91
5.6.18. Actividad 17. Juego de roles: Inglaterra y Holanda en Asia Sudoriental	93
5.6.19. Actividad 18. Balanced Scorecard.....	95
5.6.20. Actividad 18. Trabajo Final	96
5.7 CONSIDERACIONES IMPORTANTES SOBRE LOS CONTENIDOS.	97
6. CREACIÓN DEL ESPACIO VIRTUAL.....	103
7. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DIDÁCTICA Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	106
7.1. ACTIVIDAD 4. EXPOSICIONES LIENZO DE CANVAS	107
7.2. ACTIVIDAD 5. CONOCIENDO MISIONES Y VISIONES	109
7.3. ACTIVIDAD 6. ESTUDIO DE CASO: “VANTAZ CONSTRUCCIONES C.A”.	111
7.4. ACTIVIDAD 7. ANÁLISIS PEST	112
7.5. ACTIVIDAD 8. EXPOSICIONES – LIBRO “STRATEGY SAFARY”	113
7.6. ACTIVIDAD 9. “CASO GOOGLE”	114
7.7. ACTIVIDAD 10. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	115
7.8. ACTIVIDAD 11. “LA MENTE DEL ESTRATEGA” Y CASO BAVARIA	116
7.9. ACTIVIDAD 13. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?	118
7.10. ACTIVIDAD 14. CASO ANDRÉS	119
7.11. ACTIVIDAD 15. CASO NINTENDO.....	120
7.12. ACTIVIDAD 16. JUEGO DE ROLES: INGLATERRA Y HOLANDA EN ASIA SUDORIENTAL	121
7.13. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FINAL	123

8. APORTES: PROPUESTA CONTENIDOS DIRECCIÓN EMPRESARIAL I Y TALENTO HUMANO.	125
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	138

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplos de métodos de enseñanza.	36
Tabla 2. Estrategias de enseñanza aprendizaje según el enfoque.....	38
Tabla 3. Descripción de algunos métodos de enseñanza.....	39
Tabla 4. Contenidos de la asignatura Dirección Empresarial II.....	45
Tabla 5. Comparación de temas incluidos en el programa de Dirección Empresaria II y temas abordados en materias.....	48
Tabla 6. Estrategias utilizadas en Dirección Empresarial II.	48
Tabla 7. Universidades y programas analizados en el Benchmarking.....	51
Tabla 8. Contenido Dirección Empresarial II Vs otras universidades.....	52
Tabla 9. Benchmarking: Temas comunes en diferentes universidades.	53
Tabla 10. Estrategias pedagógicas relevantes en temas administrativos (Diferentes universidades).....	56
Tabla 11. Contenidos de la asignatura propuestos por los profesores de planta...59	
Tabla 12. Desarrollo de competencias con base en las actividades.....	67
Tabla 13. Tabla resumen encuesta de satisfacción final – Metodologías	124
Tabla 14. Syllabus oficiales materias relacionadas a Dirección empresarial.	126
Tabla 15. Relación entre temas vistos, propuestos y el % de profesores que dictaron los temas.....	128
Tabla 16. Propuesta de contenidos para Dirección empresarial I, Dirección empresarial II y Talento Humano.	130

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Estilos de aprendizaje según Kolb 1976.	31
Figura 2. Estilos de aprendizaje según Honey-Mumford.	33
Figura 3. Tipos de estrategias de aprendizaje: estrategia de ensayo, estrategia de elaboración, estrategia de organización.	34
Figura 4. Tipos de estrategias de aprendizaje: Estrategias de control de la comprensión.	35
Figura 5. Tipos de estrategia de aprendizaje: Estrategias de apoyo o afectivas. ...	35
Figura 6. Estrategias de enseñanza/aprendizaje con base en el momento de aplicación.	37
Figura 7. Estrategias de enseñanza/aprendizaje con base en los procesos cognitivos que se activan.	38
Figura 8. Respuesta a la pregunta: ¿respecto al contenido de la asignatura usted cree?.....	47
Figura 9. . Metodologías preferidas por los estudiantes.	49
Figura 10. Temáticas relevantes para la asignatura Dirección Empresarial II, según Benchmarking.	56
Figura 11. Componentes del Aula virtual de Carpintero.	104
Figura 12. Imagen del Aula Virtual en la semana 7.	105
Figura 13. Libro del Aula Virtual.....	106
Figura 14. Componentes del libro del Aula Virtual.	106
Figura 15. Desarrollo de la actividad 4. Exposiciones Lienzo de CANVAS.	107
Figura 16. Resultados encuesta de satisfacción: Modelo de Negocios.	108
Figura 17. . Resultados Encuesta de Satisfacción: Misión-Visión.....	110
Figura 18. Resultados Encuesta de Satisfacción-Caso Vantaz Construcciones C.A	111
Figura 19. Desarrollo actividad 8. Exposiciones libro "Strategy Safary".....	113
Figura 20. Resultados encuesta de satisfacción: Exposiciones-Libro Strategy Safary.....	113
Figura 21. Resultados encuestas de satisfacción: Caso Google.	114

Figura 22. Resultados encuesta de satisfacción: Cinco fuerzas de Porter.	115
Figura 23. Desarrollo actividad 11. "La mente del estratega" y Caso Bavaria.	116
Figura 24. Resultados encuesta de satisfacción: La mente del estratega.	117
Figura 25. Desarrollo actividad 13. ¿Qué es estrategia?.	118
Figura 26. Resultado encuesta de satisfacción: ¿Qué es estrategia?	119
Figura 27. Desarrollo actividad 14. Caso Nintendo.	120
Figura 28. Resultados encuesta de satisfacción: Caso Nintendo.	121
Figura 29. Desarrollo actividad 16. Juego de roles.	122
Figura 30. Resultados encuesta de satisfacción: Juego de roles, Inglaterra y Holanda en Asia Sudoriental.....	122
Figura 31. Temáticas vistas en Dirección empresarial I por los estudiantes de Dirección empresarial II primer semestre 2012.	127
Figura 32. Como los estudiantes cursan regularmente las asignaturas.....	129
Figura 33. Como los estudiantes deberían cursar las asignaturas.	130

ANEXOS

Anexo 1. Benchmarking de la asignatura.....	142
Anexo 2. Reunión coordinación de área.	143
Anexo 3. Syllabus Dirección Empresarial II	144
Anexo 4. Actividad 1 la carta a García	145
Anexo 5. Actividad 2. Teoría administrativa	146
Anexo 6. Actividad 3 Caso Hewlett Packard	147
Anexo 7. Actividad 4 Modelo de Negocio.....	148
Anexo 8. Actividad 5 Conociendo Misiones y Visiones	149
Anexo 9. Actividad 6 Vantaz Construcciones C.A.....	150
Anexo 10. Actividad 8 Strategy Safari.....	151
Anexo 11. Actividad 9 Caso Google.	152
Anexo 12. Actividad 10 Cinco Fuerzas de Porter.....	153
Anexo 13. Actividad 11 La mente del estratega y caso Bavaria	154
Anexo 14. Actividad 12 Innova.....	155
Anexo 15. Actividad 13 ¿Qué es la estrategia?	156
Anexo 16. Actividad 14 Caso Andrés.....	157
Anexo 17. Actividad 15 Caso Nintendo.....	158
Anexo 18. Juego de roles Inglaterra y Holanda	159
Anexo 19. Actividad 17 Balanced Scorecard	160
Anexo 20. Lecturas adicionales	161
Anexo 21. Material clases magistrales.....	162
Anexo 22. Manuales para el aula virtual	163
Anexo 23. Fotos de las actividades	164
Anexo 24. Encuestas de satisfacción	165
Anexo 25. Videos recomendados	166

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DIDÁCTICA PARA LA ASIGNATURA “DIRECCIÓN EMPRESARIAL II” QUE PERMITA EL APRENDIZAJE DE LOS CONTENIDOS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DIFERENTES ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.¹

AUTORES:

DIANA CAROLINA GÓMEZ FERNÁNDEZ
PAOLA MILENA MEDINA BUELVAS²

PALABRAS CLAVES:

Tecnologías de Información y Comunicación, práctica en docencia, competencias, proceso de enseñanza-aprendizaje, Dirección Empresaria II.

CONTENIDO

En la época moderna, el incremento de la globalización y el rápido desarrollo de nuevas tecnologías, están propiciando cambios en los programas académicos de educación superior, en aras de mantenerse a la vanguardia y formar profesionales capaces de responder a las exigencias del mercado laboral. Las instituciones educativas de todo el mundo han reconceptualizado y reestructurado su modelo de enseñanza a uno más sofisticado y de mayor interacción entre docentes y estudiantes, con el fin de satisfacer las nuevas necesidades académicas generadas en una época de constante cambio.

En Colombia, la Universidad Industrial de Santander (UIS), ha desarrollado e implementado diversas estrategias tecnológicas y académicas, tales como, promover el uso de las Tecnologías de Comunicación e Información, incentivando el acceso a las salas de cómputo, impulsar la utilización del CENTIC y especialmente, generar proyectos de grado en la modalidad “Práctica en Docencia” como una herramienta didáctica para mejorar la calidad de las asignaturas impartidas.

Este proyecto surge dentro de un contexto de reflexión sobre la asignatura Dirección Empresarial II, como un modo de mejorar su proceso de enseñanza-aprendizaje en la carrera de Ingeniería Industrial, ofrecida por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. El desarrollo de este trabajo pretende brindar al estudiante de Ingeniería Industrial, herramientas y competencias fundamentales en el área administrativa, que le permitan un mayor desenvolvimiento a nivel profesional.

La implementación de este proyecto se llevó a cabo durante el primer semestre de 2012 en el curso de Dirección Empresarial II, dirigido por el profesor Orlando Contreras. En este documento se recopilan generalidades del proyecto, el diagnóstico de la asignatura, el benchmarking realizado, el diseño de actividades e implementación de la propuesta didáctica, la creación de la plataforma virtual, el syllabus obtenido y las encuestas de satisfacción realizadas al finalizarlo.

¹Proyecto de grado

² Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Orlando Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITTLE: A DIDATIC PROPOSAL DESIGN TO THE SUBJECT “BUSINESS MANAGEMENT II” THAT ALLOWS THE LEARNING CONTENTS BY THE IMPLEMENTATION OF DIFFERENT METODOLOGICAL STRATEGIES³

AUTHORS:

DIANA CAROLINA GÓMEZ FERNÁNDEZ

PAOLA MILENA MEDINA BUELVAS⁴

WORD KEYS:

Information and communication technologies, teaching practice, competence, teaching-learning process, business management II.

CONTENT

In the modern era, an increasement in globalization and the fast technology advances are promoting changes in the academic programs for professional education in order to keep competitive and train professionals capable of answering the challenges in the labor market. The educative institutions around the world have reconceptualized and restructured their teaching model to have greater interaction between professors and students to satisfy the academic needs generated by a changing era.

In Colombia, the Universidad Industrial de Santander (UIS) have developed and implemented new pedagogical strategies mainly based on the use of communication and information technologies involving the usage of technologic rooms and the Center of Communication and Information Technologies (CENTIC) and also promoting thesis under the “teaching practices” modality as a tool to improve the subject’s quality.

This thesis arises with the purpose of improving the teaching-learning process of the subject Business Management within the Industrial Engineering program offered by School of Industrial and Business Studies of the Universidad Industrial de Santander, through the implementation of a wide range of tools and competences that allows the professional to deal with the management environment.

This document includes: a brief description of the thesis, the subject diagnosis, a benchmarking study, the design and implementation of the didactic proposal and its activities, the design of the virtual platform, the new syllabus organized for the subject and some satisfaction surveys made at the end of the thesis to the students. The implementation process took place during the first semester of 2012 in the business management course directed by the engineer Orlando Contreras.

³ Degree project

⁴ Physico-mechanical Engineering Faculty. Industrial and entrepreneurial studies school. Director : Orlando Contreras Pacheco

INTRODUCCIÓN

La globalización y el auge de las nuevas tecnologías son fenómenos que han conllevado a cambios cualitativos y cuantitativos en diversos ámbitos sociales, económicos y políticos; asimismo, están cambiando los modos y medios a través de los cuales se ofrece la educación en todos sus niveles. En la educación superior, el reto, se enfoca en remplazar un paradigma de enseñanza por uno centrado en el aprendizaje, es decir, una educación basada en el alumno y sus necesidades (Stoll, Fink y Earl, 2003), lo cual implica un esfuerzo por parte de los docentes por reinventar la forma tradicional de abordar sus asignaturas y migrar hacia la didáctica universitaria, definida como el ámbito de conocimiento y comunicación que se ocupa del arte de enseñar en la universidad (Herrán 2001).

Por otro lado, según la UNESCO (2004), otro de los grandes retos de la educación actual, es la inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicación, pues constituyen un desafío a los conceptos tradicionales de enseñanza/aprendizaje y redefinen el modo en que los profesores y alumnos acceden al conocimiento, permitiendo de esta forma transformar radicalmente el proceso educativo.

El presente trabajo de grado comprende el diseño de una propuesta didáctica para la asignatura Dirección Empresarial II, con el fin que los estudiantes que tomen esta materia en la Universidad Industrial de Santander puedan tener bases sólidas en conocimientos, habilidades y competencias, a nivel administrativo, para desempeñarse en altos cargos directivos.

El proyecto surge en respuesta a la necesidad de alinear los contenidos de la asignatura con las nuevas tendencias del área administrativa, teniendo en cuenta que no había claridad en cuanto a las temáticas que debían ser abordadas en esta la asignatura. Asimismo, Dirección Empresarial II, había sido netamente teórica y cada semestre se había utilizado una metodología diferente, por tanto se propuso

usar herramientas didácticas como medio de aprendizaje y unificar las diferentes metodologías, que permitieran mejorar la calidad de la asignatura.

Este documento incluye ocho capítulos principales que describen el trabajo realizado. Los primeros dos capítulos contienen las entidades interesadas, justificación, alcance, objetivo general, objetivos específicos y metodología utilizada.

Como parte fundamental de este proyecto el tercer capítulo detalla el marco teórico, el cual está relacionado con las teorías de enseñanza, aprendizaje, enseñanza-aprendizaje y las nuevas tendencias en la educación superior. Finalmente, se muestra el marco de antecedentes que consta del diagnóstico de la asignatura y el benchmarking de la misma.

Luego del estudio realizado, se presenta, en el cuarto capítulo el proceso para la unificación de contenidos y selección de metodologías que son la base para la realización del presente proyecto. En los siguientes capítulos se observa el Syllabus diseñado para la asignatura, el desarrollo del espacio virtual y los resultados de la implementación de la propuesta. Finalmente el documento presenta las conclusiones y recomendaciones de las autoras con respecto al proyecto.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO	REFERENCIA	METODOLOGÍA	RESULTADOS
<p>Revisar y documentar las metodologías implementadas en la asignatura con el fin de identificar a través de la experiencia de los docentes y opinión de los estudiantes aquellas que influyeron positivamente en el proceso de aprendizaje</p>	<p>Evidenciado en el capítulo 3.2.1. “Diagnóstico de la asignatura Dirección Empresarial II”. En el cual son listados los contenidos académicos y las metodologías empleadas por los diferentes profesores que imparten esta asignatura, igualmente es recopilada información sobre la opinión de los estudiantes y las metodologías que influyeron en su aprendizaje.</p>	<p>Revisión de los contenidos de la asignatura. Entrevistas a docentes y estudiantes con el fin de identificar las metodologías más acordes según cada criterio.</p>	<p>Existe una notable diferencia entre las metodologías de enseñanza empleadas por cada docente para abordar la asignatura. Ver Tabla 4</p> <p>Además de evidenciaron cuales son las estrategias que facilitan los procesos de aprendizaje (Figura 8)</p>
<p>Realizar <i>benchmarking</i> de diferentes estrategias metodológicas empleadas en la enseñanza universitaria para temas administrativos a nivel regional y nacional</p>	<p>Evidenciado en el capítulo 3.2.2. Benchmarking Dirección Empresarial II. En el cual son analizadas las metodologías y contenidos de diversas asignaturas de la línea administrativa en universidades nacionales e internacionales.</p>	<p>Revisión y comparación de los Syllabus y las metodologías de Dirección Empresarial II de la UIS, con las universidades nacionales e internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidenciaron las similitudes y discrepancias de los contenidos de la asignatura en las universidades nacionales ver Tabla 8. Asimismo se conocieron las metodologías utilizadas, ver Tabla 10. • Fueron propuestos temas nuevos y complementarios para mejorar el contenido actual de la asignatura. Ver Figura 10

<p>Unificar los contenidos de la asignatura para la creación del syllabus.</p>	<p>Evidenciado en el capítulo 4.1 Unificación de contenidos, En el cual se justifican cada uno de los contenidos elegidos para la creación del syllabus.</p>	<p>Partiendo del resultado del benchmarking realizado a la asignatura, y la participación de los profesores en una reunión de área enfocada a unificar los contenidos de las asignaturas, se concluyó el programa propuesto.</p>	<p>Se unifican los contenidos que se deben enseñar en la asignatura. Ver Tabla 11</p>
<p>Seleccionar nuevas estrategias metodológicas para la asignatura y elaborar el material didáctico a emplear</p>	<p>Objetivo-primera parte: evidenciado en el capítulo 4.2 Selección de metodologías. Objetivo-segunda parte: en el capítulo 5.6. Descripción de las actividades; en el cual se listan las actividades diseñadas y/o modificadas para la enseñanza de los diferentes temas.</p>	<p>Selección de metodologías a emplear con base en las encuestas realizadas y el benchmarking. Elaboración del material didáctico teniendo en cuenta las encuestas, el benchmarking y la experiencia del docente y las autoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias seleccionadas se encuentran en el capítulo 4.2 selección de metodologías • Fueron elaboradas dieciocho actividades, apoyadas en lecturas y videos que refuerzan la adquisición de nuevos conocimientos. Ver capítulo 5.6 <p>Fue diseñado el trabajo final que agrupó todos los temas desarrollados en esta área. Ver capítulo 5.6.20 Trabajo final.</p>
<p>Diseñar un nuevo syllabus integral para la materia.</p>	<p>Evidenciado en el capítulo 5. Syllabus de la asignatura Dirección Empresarial II.</p>	<p>Organización del contenido de la asignatura y descripción de las actividades a</p>	<p>Obtención de un Syllabus de la asignatura dividido en diferentes secciones: descripción, objetivos</p>

		implementar.	generales y específicos, desarrollo de competencias, metodologías, evaluación y descripción de las actividades. Ver capítulo 5
Generar un espacio de comunicación entre docentes y estudiantes a través de un medio virtual.	Evidenciado en el capítulo 6. Creación del espacio virtual.	<p>Estudio de la viabilidad de utilizar la plataforma de Carpintero como espacio virtual.</p> <p>Análisis de cada uno de los servicios ofrecidos y su aplicabilidad a las necesidades de la materia.</p> <p>Desarrollo de la plataforma.</p>	<p>Obtención de un espacio virtual en “<i>Carpintero</i>” que cuenta con toda la información y actividades necesarias para la asignatura. Asimismo, es útil para compartir información adicional, publicar noticias, hacer foros, entregar trabajos, realizar exámenes rápidos y parciales.</p> <p>En la web: http://carpintero.uis.edu.co/eisi/ Aula virtual Dirección Empresarial II</p>
Implementar parcialmente en el aula de clase las estrategias metodológicas y evaluar la satisfacción de los estudiantes y profesores	Evidenciado en el Capítulo 7 Implementación de la propuesta didáctica y resultados de las encuestas de satisfacción	<p>Implementación de algunas actividades en el aula con la autorización del director de área.</p> <p>Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes, tabulación de datos y análisis de resultados.</p>	<p>Existió una mayor motivación e interés de los estudiantes por el desarrollo de las actividades empleadas en Dirección empresarial II. Ver Tabla 13</p> <p>Existió un incremento en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. (Ver capítulo 7.13)</p>

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1. TÍTULO

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DIDÁCTICA PARA LA ASIGNATURA “DIRECCIÓN EMPRESARIAL II” QUE PERMITA EL APRENDIZAJE DE LOS CONTENIDOS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DIFERENTES ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.

1.2. ENTIDADES INTERESADAS

La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, los profesores de la asignatura “Dirección Empresarial II”, los estudiantes de Ingeniería Industrial y de otras carreras que decidan tomar la asignatura como electiva, son los directamente interesados en el desarrollo de este proyecto. Los dos últimos serán los mayores beneficiados con el nuevo *syllabus*, pues se busca que contenga herramientas didácticas que mejoren el proceso de aprendizaje de las competencias objeto de la materia. Asimismo, Los profesores contarán con el material necesario para dictar la asignatura y, finalmente, la escuela se verá beneficiada en el incremento de la calidad de la misma.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La idea de una propuesta didáctica para la asignatura “Dirección empresarial II” del programa de Ingeniería Industrial emerge por varias razones enumeradas a continuación:

1. Es una disciplina eminentemente teórica y extensa en sus contenidos, lo cual dificulta el aprendizaje y fomenta el desinterés de los estudiantes por la asignatura. Se propone la implementación de diferentes metodologías para

abordar las temáticas con el fin de hacer llamativo y efectivo el proceso de enseñanza/aprendizaje.

2. Teniendo en cuenta que la asignatura es dirigida por diferentes docentes, que incluso cambian semestralmente (docentes cátedra), es notable que el enfoque de la asignatura se rige de acuerdo al criterio y experiencia de cada uno de ellos (Ver capítulo 3.2.1. Diagnóstico de la asignatura), esto impide una formación equitativa para todos los estudiantes interesados en tomar la asignatura e implica la necesidad de trabajar por la elaboración de un programa unificado que logre cumplir con las expectativas estudiantiles y las exigencias del entorno administrativo.
3. Al ser necesario que los estudiantes cuenten con acceso a la misma información, independientemente del docente que dirija la asignatura, es preciso, la creación de un espacio virtual que posibilite la visualización de los contenidos y que facilite la comunicación docente-estudiante.

Con base en lo anterior, este proyecto de grado propuso, en primera instancia, la elaboración de un nuevo syllabus para la asignatura que permitiera estandarizar las temáticas impartidas, en segundo lugar, el diseño de diferentes actividades que amenizaran el proceso de enseñanza/aprendizaje y fomentaran el interés de los estudiantes en la asignatura, por último, la creación de un espacio virtual que pudiera ser utilizado por todos los docentes para compartir diversos recursos de interés y generar espacios de discusión entre los integrantes del curso.

En términos generales, se pretendía mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura mencionada, dándole al estudiante las herramientas necesarias para afrontar las nuevas tendencias del área administrativa y cumpliendo así con los objetivos que se establecen en el programa académico de la asignatura.

1.4. ALCANCE DEL PROYECTO

Con el presente proyecto se pretendió llevar a la comunidad educativa de la Universidad Industrial de Santander una nueva propuesta didáctica a emplear en la materia “Dirección empresarial II”, cuyo objeto, es brindar a los todos los estudiantes de la asignatura un contenido programático que esté a la par con los estándares nacionales e internacionales de la enseñanza de la administración y que facilite el proceso de aprendizaje por medio del uso de diferentes metodologías de enseñanza-aprendizaje, utilizadas en las mejores escuelas de negocios.

Este proceso de reestructuración académica se desarrolló con base en la experiencia de los docentes del área, el benchmarking del syllabus de diversas universidades y la opinión de los estudiantes. Como primera medida se consultó a los docentes, los contenidos que cada uno incluía en la asignatura y las metodologías utilizadas en sus respectivas clases, seguidamente se analizaron los contenidos de la asignatura en tres universidades nacionales, donde se realizó una tabulación comparativa de estos, y se realizó un estudio exhaustivo de metodologías aplicadas en la enseñanza de los temas que hacían parte del contenido de la materia, y temas administrativos en general en las universidades nacionales e internacionales. Uno de los factores que se consideró relevante en la reestructuración del syllabus, fue la opinión de los estudiantes acerca de las metodologías que más se acomodaban a su estilo de aprendizaje, pues en el uso de estas se mide el éxito de la propuesta.

Reunida la información acerca de las metodologías y contenidos a utilizar se procedió a diseñar un syllabus que cumpliera con los objetivos del proyecto, el cual se implementó durante tres meses en el aula de clases y de forma virtual por medio de la plataforma de carpintero, lo cual facilitó interacción profesor-estudiante-profesor.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta didáctica para la asignatura “Dirección Empresarial II” que permita el aprendizaje con diversas estrategias metodológicas.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Revisar y documentar las metodologías implementadas en la materia con el propósito de Identificar, a través de la experiencia de los profesores y opinión de los estudiantes, aquellas que más influyeron en el aprendizaje.
- Realizar *benchmarking* de diferentes estrategias metodológicas utilizadas en la enseñanza universitaria de temas administrativos a nivel regional y nacional.
- Unificar los contenidos de la asignatura para la creación del syllabus.
- Seleccionar las estrategias metodológicas a utilizar y elaborar material didáctico.
- Diseñar un nuevo *syllabus* integral para la materia.
- Generar un espacio de comunicación entre docentes y estudiantes a través de un medio virtual.
- Implementar parcialmente en el aula de clase las estrategias metodológicas y evaluar la satisfacción de los estudiantes.

2. METODOLOGÍA

Etapa 1. Revisión y documentación de las diferentes metodologías utilizadas en Dirección Empresarial II.

- Fueron entrevistados los docentes que impartían la asignatura⁵ (segundo semestre académico 2011) para conocer acerca de los recursos y metodologías utilizadas en sus respectivos salones de clase. Estas entrevistas se hicieron a cada uno de los profesores por medio de una reunión privada con las autoras del proyecto, la duración de las reuniones, fue de aproximadamente 30 minutos cada una. Se indagó acerca de la importancia de las metodologías utilizadas en sus clases, su opinión con respecto a la aceptación de éstas por parte de los estudiantes, y asimismo, la relevancia de los temas que hacían parte de los contenidos.

- Se encuestó a los estudiantes de la asignatura (cuatro cursos, en el segundo semestre académico 2011)⁶ para conocer su punto de vista acerca de la misma. Las preguntas giraban en torno a las expectativas que tenían de la asignatura, contenidos y metodologías utilizadas, y la satisfacción respecto a éstas.

- Fueron analizadas las respuestas tanto de estudiantes y profesores. Inicialmente se tabuló la información brindada por cada uno de los profesores, en donde se pudo observar claramente los contenidos y metodologías utilizados en sus respectivos cursos. Posteriormente, por medio de gráficas, se analizaron los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los estudiantes, dónde se pudo evidenciar claramente cuál era su opinión acerca de los contenidos y asimismo se pudo concluir cuáles eran las metodologías que estaban más acorde a su proceso de aprendizaje.

⁵ Ingeniero Orlando Contreras Pacheco, Ingeniera Edna Bravo e Ingeniero Juan Manuel Durán

⁶ Se entrevistó a dos cursos del profesor Orlando Contreras, un curso de la profesora Edna Bravo y un grupo del profesor Juan Manuel Durán

Etapa 2. Benchmarking.

El benchmarking se realizó en los dos pasos que se definen a continuación:

- Planeación: Se eligió una universidad a nivel regional y tres universidades a nivel nacional; esta elección se llevó a cabo por la facilidad en que se podía obtener la información acerca de los contenidos programáticos de las materias afines con Dirección Empresarial II. Asimismo, se eligieron tres universidades internacionales bajo la misma modalidad, con el fin de obtener información acerca de sus metodologías utilizadas en la enseñanza de temas administrativos.
- Recogida y análisis de datos: Se recopilaron los diferentes Syllabus de las asignaturas escogidas por medio del sitio web de cada universidad. Seguidamente, se realizó la comparación mediante la tabulación de contenidos entre el programa ofrecido en la UIS y las otras universidades nacionales. De igual forma se realizó la comparación de las metodologías utilizadas tanto en universidades nacionales como internacionales. Finalmente, al tabular y comparar los datos, se listaron los temas comunes en cuanto a las asignaturas afines a Dirección Empresarial II y se listaron las metodologías utilizadas para la enseñanza de temas administrativos.

Etapa 3. Unificación de contenidos y selección de estrategias.

- Para la unificación de contenidos, fue realizada una reunión con los docentes de las asignaturas de la línea administrativa⁷. Previo a la reunión, se acordó con el coordinador de área y teniendo en cuenta el benchmarking, los temas relevantes que se recomendaba incluir en el syllabus.

⁷ Asignaturas de la línea administrativa: Dirección Empresarial I, Dirección Empresarial II, Talento Humano.

Posteriormente, en el transcurso de la reunión, se presentaron los temas a incluir en la asignatura y se debatió acerca de los mismos.

Finalmente, se acordó con todos los profesores, tener en cuenta las estas temáticas para la elaboración de sus syllabus.

- En cuanto a la selección de estrategias, se tuvieron en cuenta las estrategias que facilitaban el proceso de aprendizaje de los estudiantes y las más utilizadas tanto a nivel nacional como internacional en la enseñanza de temas administrativos, procediéndose a listar las estrategias escogidas que fueron la base fundamental para la elaboración del material didáctico.

Etapa 4. Diseño del material didáctico.

- Teniendo en cuenta las temáticas de la asignatura, las metodologías escogidas, la experiencia del docente y las autoras, se diseñaron cada una de las actividades. Éstas, estaban apoyadas en videos, lecturas y slides.
- Las actividades son descritas de forma clara para facilitar su implementación. Se especificó, la duración, la estrategia de enseñanza/aprendizaje utilizada, estilo de aprendizaje que más se adecuaba, el tema a tratar, el nombre de la actividad, los objetivos, las características de la actividad y el modo de evaluación de la misma.

Etapa 5. Diseño del Syllabus

- Para el diseño, se tomó como base la estructura del syllabus que presenta la Universidad ICESI para sus asignaturas, teniendo en cuenta que es uno de los más completos. El syllabus obtenido, está compuesto por: de los objetivos generales y específicos del contenido en general, el desarrollo de

competencias⁸, tanto transversales, *relacionadas con la formación general de un estudiante universitario para afrontar situaciones, ya sea como profesional o investigador*⁹, como específicas *que son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias de la asignatura*¹⁰. Asimismo, se realiza la descripción de las temáticas a tratar, las metodologías de enseñanza-aprendizaje a utilizar, la forma de evaluación y se propone la bibliografía general y complementaria para la asignatura. Se anexan en el syllabus, las fichas de las diferentes actividades diseñadas en la etapa 4. (Ver capítulo 5.6)

Etapa 6. Construcción de un espacio de comunicación

- Se eligió la plataforma “Aula Virtual” que ofrece la página oficial de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, “Carpintero”¹¹, debido al interés mostrado por el director de proyecto y, con base en la asesoría del profesor Luis Ignacio González, de la escuela de ingeniería de sistemas, diseñador de la plataforma, quién expresó que este servicio está vigente para todos los profesores pero que aún no es utilizado por los mismo, a pesar del sin número de ventajas que ofrece, como: compartir información, publicar noticias, hacer foros, entregar trabajos, realizar exámenes rápidos y parciales. Se asistió una asesoría de tres horas, el Ingeniero Luis, explicó el funcionamiento y el procedimiento de programación del aula. Finalmente, se programó el aula virtual con las actividades a realizar y el material a ser utilizado durante el curso. De forma adicional, se construyeron dos manuales, uno para el estudiante y uno para el profesor, con el fin de facilitar el uso de la plataforma.

⁸ La selección de las competencias se hizo con el apoyo de la bibliografía, en donde se escogieron las competencias transversales que tenían más relación con el rol del estudiante de DE II, asimismo, se construyeron las competencias relacionadas a los contenidos de la asignatura.

⁹ <http://www.uab.es/servlet/Satellite/bolonia/profesorado/competencias-transversales-1231747994766.html>

¹⁰ <http://www.uab.es/servlet/Satellite/bolonia/profesorado/competencias-especificas-1231747994758.html>

¹¹ Ver en la web: <http://carpintero.uis.edu.co/eisi/>

Etapa 7. Implementación de las estrategias en el aula.

- Se implementaron doce de dieciocho actividades diseñadas, algunas en el aula de clase (dependiendo de la actividad se hacía necesario cambiar de salón, para adecuar el ambiente a la actividad), otras en el CENTIC. Inmediatamente después de implementar la actividad, se procedía a medir por medio de encuestas la satisfacción a conocer la apreciación del estudiantes acerca de estas. Las preguntas realizadas son:
 - ¿La actividad fue sencilla de entender?
 - ¿La actividad cumplió con sus expectativas?
 - ¿La actividad le ayudó a comprender el tema?
 - ¿La actividad complementó el conocimiento teórico que se tenía sobre el tema?
 - ¿Debe seguirse realizando este tipo de actividad como complemento a la teoría?

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Aprendizaje y Estilos de Aprendizaje

El aprendizaje es el proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos o adapta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción¹². Todas las personas tienen maneras diferentes de aprender, es por ello que cada una prefiere determinadas metodologías de enseñanza, algunos por ejemplo se identifican con el trabajo individual mientras otros se inclinan por el grupal. A nivel general, los estilos de

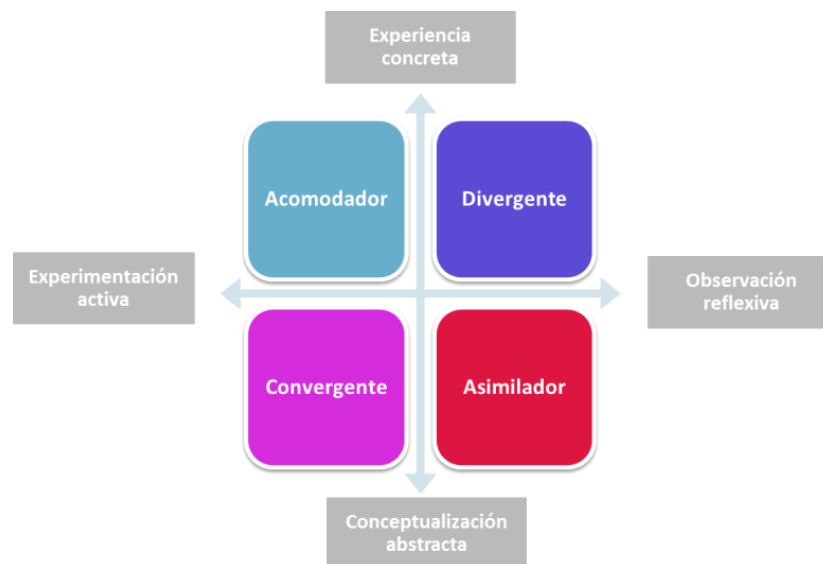
¹²FERNÁNDEZ MARCH, Amparo, Nuevas metodologías docentes. Instituto de ciencias de la educación, Universidad Politécnica de Valencia.

aprendizaje hacen referencia a cómo aprende un individuo, en palabras de Gentry¹³ son las diversas actitudes y comportamientos que determinan las formas preferidas de aprendizaje para el sujeto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se podría decir que si se le enseña a una persona de acuerdo a su estilo de aprendizaje, esta podría aprender de forma más rápida y efectiva; sin embargo, es bastante dispendioso adaptar una clase a los estilos de aprendizajes de todos sus estudiantes, por ello se recomienda como alternativa utilizar diversas metodologías y, de esta forma, enriquecer el proceso de enseñanza.

Con respecto a los diferentes estilos de aprendizaje, existen varios estudios. Kolb (1976), por ejemplo, hace una representación bidimensional mostrando los estilos y fases de aprendizaje, esto se puede observar en la siguiente Figura¹⁴:

Figura 1. Estilos de aprendizaje según Kolb 1976.



Fuente: LAGO Baldomero, COLVIN Lilian, CAHEIRO Mariluz. Estilos de aprendizaje y actividades polifásicas: Modelo EAAP. En: Revistas estilos de aprendizaje, N° 2, Volumen 2, Octubre del 2008. p 4.

¹³ GENTRY, J. & HELGESEN, M. Using Learning Style Information to Improve the Core Financial Management Course. Financial Practice and Education, Spring-Summer 1999

¹⁴ LAGO Baldomero, COLVIN Lilian, CAHEIRO Mariluz. Estilos de aprendizaje y actividades polifásicas: Modelo EAAP. En: Revistas estilos de aprendizaje, N° 2, Volumen 2, Octubre del 2008. p 4.

Las fases que se muestran en la figura se definen como¹⁵:

- Experiencia concreta: se aprende sintiendo
- Observación reflexiva: se aprende escuchando y observando
- Conceptualización abstracta: se aprende pensando
- Experimentación activa: se aprende haciendo

Al combinar las fases mencionadas anteriormente se crean los cuatro estilos de aprendizaje¹⁶:

- Estilo divergente: Combina la experiencia concreta con la observación reflexiva. El individuo se caracteriza por ser emotivo, poseer habilidades imaginativas y ser capaz de ver las situaciones desde diferentes perspectivas.
- Estilo asimilador: Combina la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. Esta persona posee habilidades para crear modelos teóricos, tiene un razonamiento inductivo y se preocupa más por los conceptos que por el uso práctico de las teorías.
- Estilo convergente: Combina la conceptualización abstracta y la experimentación activa. La persona no se caracteriza por ser emotiva, le gusta poner en práctica las ideas, y es buena en situaciones dónde hay más de una respuesta.
- Acomodador: Combina la experiencia concreta y la experimentación activa. Tiene habilidades para llevar a cabo planes orientados a la acción, es arriesgado, interesado por nuevas experiencias, intuitivo y aprende por prueba y error.

¹⁵ LAUGERO Lorena, BALCAZA Gabriela, CRAVERI Ana, Una indagación en el estilo de aprendizaje de los alumnos en distintos momentos de su vida universitaria. En: Revista estilos de aprendizaje, N° 4, Vol 4, Octubre del 2009. P 2-6.

¹⁶ LAGO Baldomero, COLVIN Lilian, CAHEIRO Mariluz. Estilos de aprendizaje y actividades polifásicas: Modelo EAAP. En: Revistas estilos de aprendizaje, N° 2, Volumen 2, Octubre del 2008. p 4.

Otra propuesta con respecto a los diferentes estilos de aprendizaje es la de Honey-Mumford, este se basa en el modelo de Kolb y se detalla en la ilustración 5.

Figura 2. Estilos de aprendizaje según Honey-Mumford.



Fuente: Las autoras

3.1.2. Estrategias de Aprendizaje

Las estrategias de aprendizaje son el conjunto de actividades planificadas con base en las necesidades de las personas a las que van dirigidas, los objetivos a alcanzar y el área de estudio, en busca de optimizar el proceso de aprendizaje. Éstas solo se producen cuando han sido producto de un proceso de planeación y con un fin específico¹⁷.

¹⁷UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, Estrategias de aprendizaje de apoyo. [En línea] [Citado: 1 octubre 2012]. Disponible en internet: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/680/4/CAPITULOII.pdf>

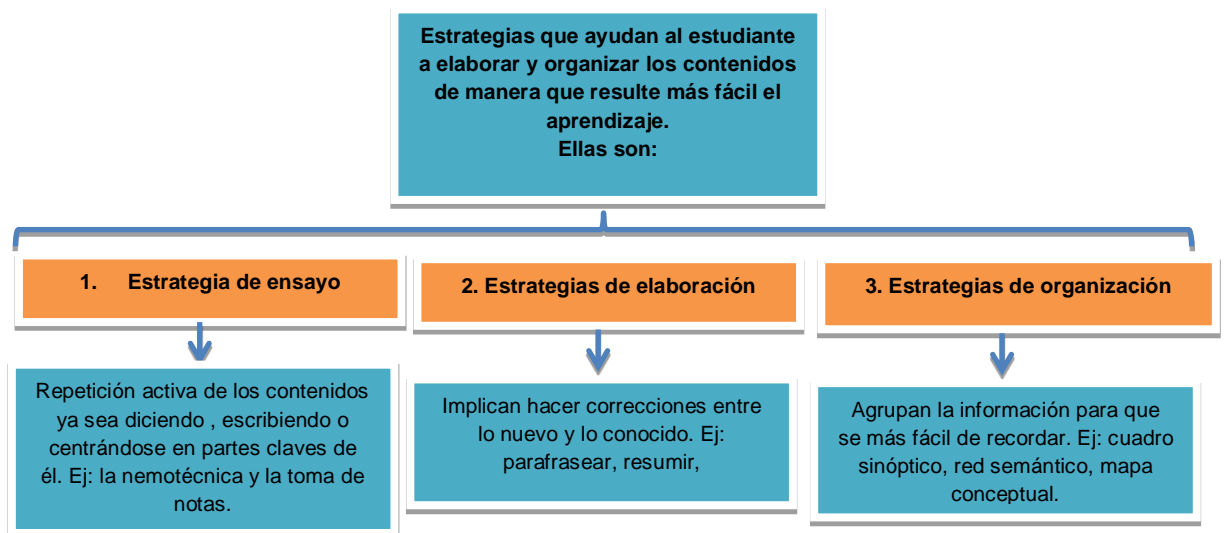
- **Características de la actuación estratégica**

Para que la actuación de los estudiantes sea estratégica es indispensable que estos reflexionen conscientemente sobre el propósito u objetivo de la tarea, planifiquen qué, cuándo y cómo van a hacer las cosas, realicen la actividad encomendada, evalúen su actuación y aprendan en qué situaciones pueden utilizar las estrategias y cómo y qué beneficios les traen.

- **Clasificación de las estrategias de aprendizaje**

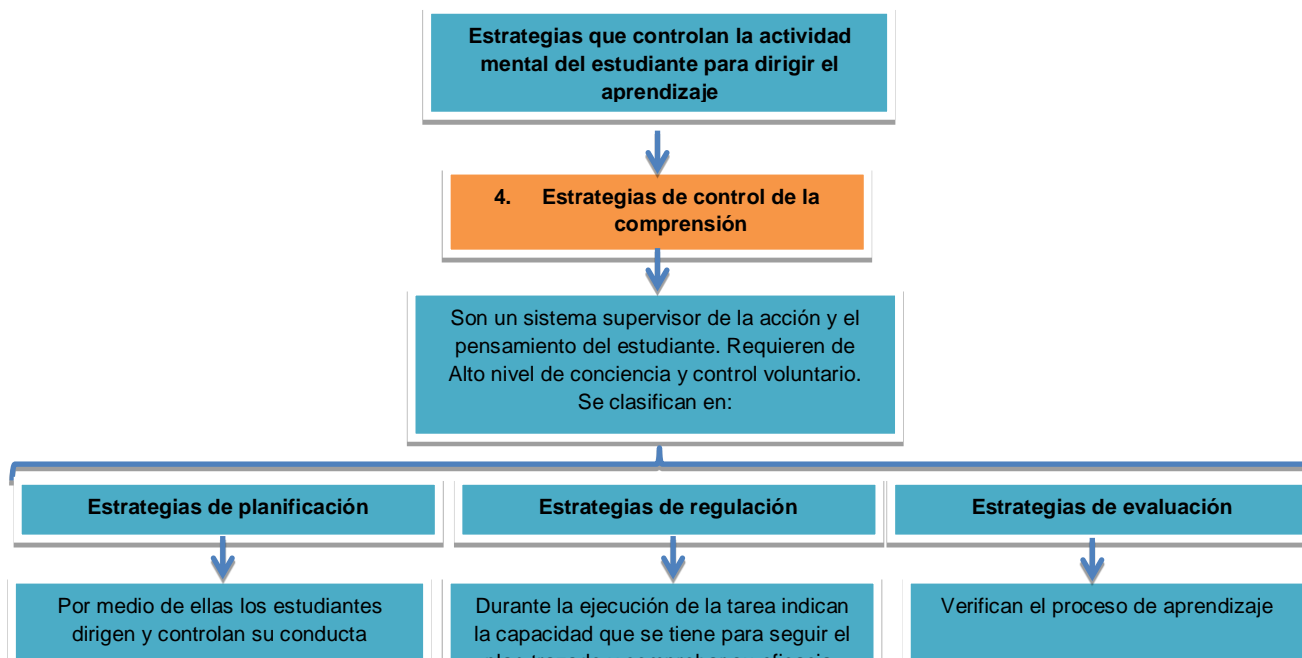
Existen 5 tipos de estrategias de aprendizaje: estrategias de ensayo, estrategias de elaboración, estrategias de organización, estrategias de control de la comprensión y estrategias de apoyo o afectivas. La descripción de cada una de ellas se muestra en las siguientes figuras:

Figura 3. Tipos de estrategias de aprendizaje: estrategia de ensayo, estrategia de elaboración, estrategia de organización.



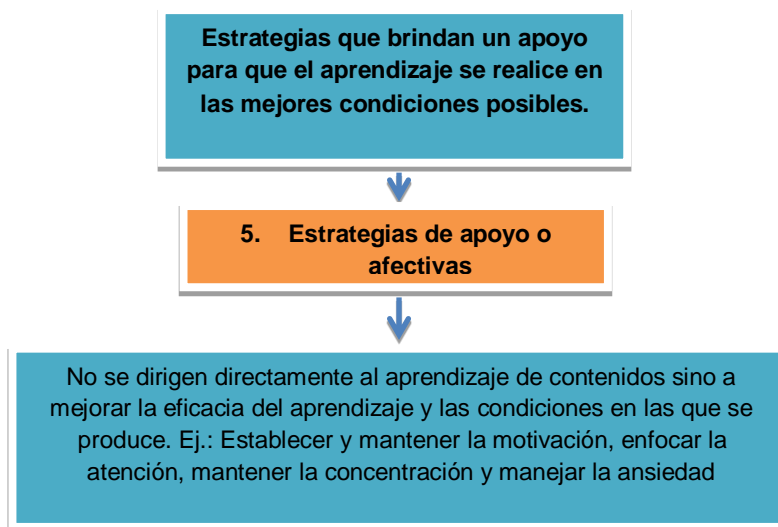
Fuente: Autoras basadas en: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, Estrategias de aprendizaje de apoyo. [En línea] [Citado: 1 octubre 2012]. Disponible en internet: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/680/4/CAPITULOII.pdf>

Figura 4. Tipos de estrategias de aprendizaje: Estrategias de control de la comprensión.



Fuente: Autoras basadas en: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, Estrategias de aprendizaje de apoyo. [En línea] [Citado: 1 octubre 2012]. Disponible en internet: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/680/4/CAPITULOII.pdf>

Figura 5. Tipos de estrategia de aprendizaje: Estrategias de apoyo o afectivas.



Fuente: Autoras basadas en: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, Estrategias de aprendizaje de apoyo. [En línea] [Citado: 1 octubre 2012]. Disponible en internet: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/680/4/CAPITULOII.pdf>

3.1.3. Estrategias o Métodos de Enseñanza

Representan la forma en que los docentes direccionan la enseñanza en aras de promover el aprendizaje de sus alumnos. Se debe tener en cuenta qué, por qué y para qué se quiere que los alumnos aprendan¹⁸.

Las estrategias de enseñanza están encaminadas a proporcionar aprendizajes significativos y de alta calidad, para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las estrategias deben optimizar el rendimiento de las actividades
- El instructor debe saber cuándo, cómo y por qué aplicar las estrategias y de igual forma cómo trasladarlas a otros entornos.
- Los estudiantes deben considerar que las estrategias son útiles en su proceso de aprendizaje.
- Se debe conectar la estrategia enseñada con la percepción del estudiante.
- El material utilizado debe ser didáctico y entendible.

A nivel general las estrategias de enseñanza se dividen en 3 grandes grupos: las que se basan en la clase magistral, las orientadas al trabajo en grupo y las orientadas al trabajo individual.

En la tabla siguiente se muestran algunos ejemplos:

Tabla 1. Ejemplos de métodos de enseñanza.

CLASE MAGISTRAL	<ul style="list-style-type: none">- Conferencia de un solo profesor.- Exposición-presentación de casos- Exposiciones presentadas por los alumnos
TRABAJO EN GRUPO	<ul style="list-style-type: none">- Estudios de casos (método Harvard, dramatizado, simplificado, entre otros)- Juegos de roles

¹⁸ Estrategias didácticas para la enseñanza. Taller de Estrategia Metodológicas. Universidad Arturo Prat del Estado de Chile. Disponible en internet:
http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20100609/asocfile/20100609095130/estrategias_metodologicas.pdf

	- Debates
	- Talleres
	- Proyectos
TRABAJO INDIVIDUAL	- Programa de lecturas
	- Auto-tutorías

Fuente: FERNÁNDEZ MARCH, Amparo, Nuevas metodologías docentes. Instituto de ciencias de la educación, Universidad Politécnica de Valencia.

3.1.4. Estrategias de Enseñanza/Aprendizaje

Estas estrategias nacen de la relación entre las estrategias de enseñanza y las de aprendizaje.

En la actualidad se han clasificado dichas estrategias con base en diferentes criterios, a continuación se describen algunas de estas clasificaciones:

- Con base en el momento de aplicación:

Figura 6. Estrategias de enseñanza/aprendizaje con base en el momento de aplicación.



Fuente: Las autoras

- Con base en los procesos cognitivos que se activan:

Figura 7. Estrategias de enseñanza/aprendizaje con base en los procesos cognitivos que se activan.

<p>Activar concepciones y generar expectativa</p> <ul style="list-style-type: none"> •Discusiones guiadas •Actividades introductorias 	<p>Guiar sobre aspectos importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> •Textos •Discursos 	<p>Mejorar la comprensión de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ilustraciones •Preguntas intercaladas
<p>Organizar la información</p> <ul style="list-style-type: none"> •Resúmenes •Mapas conceptuales 	<p>Interrelacionar los conocimientos nuevos con los previos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Analogías •Organizadores previos 	

Fuente: Las autoras

- Con base en el énfasis establecido: estas estrategias son utilizadas con fines didácticos. Se dividen principalmente en tres: las enfocadas en los sujetos, las enfocadas en el proceso y las enfocadas en los objetos de conocimiento. A continuación se muestra un análisis más detallado de cada una de ellas¹⁹:

Tabla 2. Estrategias de enseñanza aprendizaje según el enfoque.

1. ESTRATEGIAS CON ÉNFASIS EN EL SUJETO	
Centradas en el alumno	Centradas en el docente
<p>Son estrategias activas fundamentadas en el autoaprendizaje. Se dividen principalmente en dos categorías: las centradas en problemas y las centradas en el diálogo o la discusión.</p> <p>Algunos ejemplos son: el método de problemas, el juego de roles y el estudio de casos.</p>	<p>Se enfoca en el docente como la persona que organiza los métodos y conocimientos y los pone a disposición de los estudiantes. Algunos ejemplos son: las clases tradicionales y la clase expositiva.</p>
2. ESTRATEGIAS CON ÉNFASIS EN EL PROCESO	

¹⁹ PARRA PINEDA, DORIS MARÍA, Manual de estrategias de enseñanza/aprendizaje: Medellín, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Diciembre 2003. p 7-67.

Se centran en la secuencia del proceso de aprendizaje, proporcionado al alumno una guía para comprender los nuevos conocimientos, estas estrategias buscan que el estudiante a partir de la información recibida desarrolle la capacidad de crear nueva información. Por ejemplo: el seminario investigativo.

3. ESTRATEGIAS CON ÉNFASIS EN EL OBJETO DE CONOCIMIENTO

Se basan en la estructuración del contenido de forma lógica y secuencial de manera que éste sea coherente. Algunos ejemplos son: la enseñanza basada en analogías y la enseñanza por contrastación de modelos.

Fuente: Las autoras.

A continuación se realiza una descripción de algunas de las estrategias de enseñanza/aprendizaje consideradas relevantes para el desarrollo del presente trabajo de grado:

Tabla 3. Descripción de algunos métodos de enseñanza.

ESTRATEGIA O MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Clase magistral	Se fundamenta en la exposición del profesor ante un auditorio, básicamente el profesor es quién explica la temática y el auditorio toma nota y formula preguntas acerca de la misma.
Clase expositiva	Su objetivo es que el estudiante se apropie de una temática y que pueda expresarla a sus demás compañeros con sus propias palabras, para ello debe realizar una interrelación entre los conocimientos previos y los nuevos. Se recomienda el uso de herramientas que permitan la organización de la información de forma clara, como por ejemplo los mapas conceptuales.
Estudio de casos	Es un método activo que consiste en proporcionar una serie de casos que representan diversas situaciones problemáticas de la vida real para que el estudiante los estudie y analice. De esta manera se pretende entrenar a los alumnos en la generación de soluciones ²⁰ .
Juego de roles	Son actividades diseñadas con base en una situación problema. La actividad se estructura de tal forma que

²⁰ DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO. El estudio de casos como técnica didáctica. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Disponible en línea: <http://sitios.itesm.mx/va/dide2/documentos/casos.PDF>

en el proceso de búsqueda de la solución, los participantes interactúen, negocien, discutan, apliquen teorías y técnicas adecuadas para tomar una decisión²¹.

Lectura y escritura

Son expresiones del lenguaje transversales a todas las prácticas discursivas propias del mundo académico: la investigación, las conferencias, los coloquios, los diálogos entre pares, los exámenes, las tesis de grado, los ensayos y los artículos científicos. Es importante reconocer que la lectura y escritura por sí solas no son significativas, los estudiantes deben apropiarse del conocimiento y utilizarlas como herramientas para pensar y aprender mejor²².

Fuente: Las autoras

Luego de conocer que existen una gran cantidad de métodos de enseñanza/aprendizaje para abordar las diferentes asignaturas surge la pregunta ¿Qué métodos son mejores?, en realidad no hay una respuesta concreta a esta pregunta porque la eficacia de cada uno depende, en general, de ciertos factores como las características del curso, la temática impartida, las restricciones en cuanto a materiales e incluso la personalidad del profesor. Sin embargo, actualmente se dice que aquellos métodos que se enfocan en el aprendizaje del estudiante son más formativos y generan más aprendizaje significativo que aquellos enfocados únicamente en el docente.

3.1.5. Tendencias actuales de la Educación Superior

Es claro que la educación superior en Colombia debe ir alineada con las nuevas tendencias a nivel internacional, es por ello que hoy por hoy se habla del manejo

²¹ GORBANEFF, YURI. Problemas, experimentos, juegos de roles para la Teoría organizacional. Pontificia Universidad Javeriana. Departamento de Administración. Bogotá 2011.

²² PEÑA BORRERO Luis Bernardo. La competencia oral y escrita en la educación superior. Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. Diciembre 2008. Disponible en Línea http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-189357_archivo_pdf_comunicacion.pdf

la globalización, el fenómeno de la calidad, los cambios pedagógicos y el emprendimiento como factores indispensables de la educación. A continuación se explican cada uno de ellos²³:

1. Los efectos de la globalización: El fenómeno de la internacionalización es una realidad latente que enmarca la política y la economía del mundo, lo cual hace que los países se vuelvan más semejantes e integradores. Actualmente la globalización se enfoca sobretodo en lo económico e informativo, pero se espera que pronto se extienda a lo político, cultural, educativo, ecológico, entre otras áreas.

Dentro de las implicaciones de la globalización se encuentra la entrada de la educación en el libre comercio de los servicios, lo cual constituye un gran peligro porque las multinacionales podrían verla como una mercancía y no como un bien público al servicio de la comunidad. También se puede mencionar respecto a este fenómeno la desventaja de las instituciones de América Latina con respecto a las internacionales, ya que estas últimas poseen mayor desarrollo, mejor calidad y tienen capacidad para competir en costos.

Teniendo en cuenta la situación anterior, Colombia debe fortalecer a nivel general su sistema educativo, de ahí el movimiento en pro de la internacionalización de la educación superior y también las normas sobre mejoramiento de la calidad y rediseños curriculares para atender las necesidades de los interesados en aras de poder competir con otras universidades de América Latina y el mundo.

Cabe mencionar también que uno de los factores que hoy en día deben tener en cuenta las instituciones educativas es el uso de las TIC's y la expansión de

²³RESTREPO GÓMEZ BERNARDO, Tendencias actuales de la educación superior: rumbos del mundo y rumbo del país [Online]. Medellín, Colombia, Disponible en línea: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/viewFile/6886/6303>

la educación a distancia, pues existen un gran número de universidades que ofrecen programas por internet de manera parcial o total. A nivel general la virtualidad se encuentra actualmente en ascenso y se podría afirmar que las instituciones que ignoren esta modalidad tienen muy poco futuro. Con base en lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional recomienda incorporar el uso de las TIC's en busca del mejoramiento de la calidad, la cobertura, la eficiencia y la pertinencia del sector para contribuir a la competitividad del país.²⁴.

2. El fenómeno de la calidad: este fenómeno tiene mucho que ver con la globalización. Apunta a la posibilidad de movilidad de los estudiantes, profesores e investigadores a nivel internacional. En esta vía, el país ha tomado ciertas medidas como las acreditaciones, las pruebas de estado y la incentivación de la investigación y producción intelectual, conceptos que se describen a continuación:

- Acreditación: “reconocimiento que el Estado hace de la calidad de la educación que una institución brinda y del cumplimiento de sus objetivos, es un mecanismo de aseguramiento de la calidad que se ha generalizado en el mundo en las dos últimas décadas”²⁵
- Pruebas de estado: “Son un mecanismo para asegurar la calidad de los programas y facilitar la comparabilidad internacional y el reconocimiento de títulos para la práctica profesional, más allá de las fronteras de cada país.”²⁶
- Investigación y producción intelectual: actualmente se considera también una medida de la calidad de una institución, es por ello que se debe

²⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, Programa Nacional de Innovación Educativa con Uso de TIC: Ruta de apropiación de TIC en el Desarrollo Profesional Docente. Bogotá, Marzo 31 del 2008.

Disponible en línea: http://wikiplanestic.uniandes.edu.co/lib/exe/fetch.php?media=vision:ruta_superior.pdf

²⁵ RESTREPO GÓMEZ BERNARDO, Tendencias actuales de la educación superior: rumbos del mundo y rumbo del país [Online]. Medellín, Colombia, Disponible en línea: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/viewFile/6886/6303>

²⁶ Ibíd. p 85.

preparar el talento humano con este fin, de ahí que las universidades incluyan a la investigación como una función misional.

3. Cambios pedagógicos: una de las áreas de transformación de la educación superior es precisamente la pedagogía, a continuación se describen 5 ítems que ponen en evidencia los cambios pedagógicos actuales²⁷:
- *Tránsito del énfasis en contenidos y conocimientos declarativos, al énfasis en procesos y conocimiento estratégico.* Se está pasando de enseñar contenidos específicos a proporcionarle a el estudiante un aprendizaje estratégico, es decir, llevar al estudiante a “aprender a aprender” y a aplicar procedimientos sobre cómo, dónde y cuándo usar el conocimiento y a su vez cómo producirlo.
 - *Tránsito del método expositivo, a pedagogías activas.* Hoy en día se reconoce la importancia de nuevos métodos educativos innovadores que incentiven el pensamiento crítico y la creatividad, la clase magistral se ha convertido en una herramienta de apoyo y no la única manera de impartir una clase. Entre las nuevas pedagogías se encuentran: el estudio de casos, el aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje cooperativo.
 - *Tránsito del énfasis en la enseñanza al énfasis en el aprendizaje.* Anteriormente la educación se basaba en la actuación del profesor y actualmente se enfoca en el trabajo realizado por el estudiante. El profesor propone un problema y el estudiante se encarga de buscar conocimiento, analizar y organizar la información y proponer soluciones creativas al mismo
 - *Tránsito del aprendizaje por recepción, a una combinación entre aprendizaje por recepción y aprendizaje por descubrimiento y construcción.* El estudiante ya no se considera como un receptor únicamente ahora debe tener una participación activa del proceso de enseñanza-aprendizaje,

²⁷ Ibíd. p 87

construye y descubre su propio conocimiento y realiza feedback con respecto a lo impartido por el profesor.

- *Tránsito de una evaluación basada en pruebas objetivas de conocimiento a una evaluación basada en competencias.* Las competencias y habilidades de un estudiante no se pueden medir mediante pruebas objetivas, es necesario un seguimiento continuo que permita realmente comprobar los logros obtenidos de forma integral.

4. El emprendimiento: las instituciones educativas deben incentivar en sus profesionales el espíritu del emprendimiento, aportando de esta forma a la generación de empleos y al desarrollo económico y empresarial del país. En esta vía el Ministerio de Comercio Exterior de Colombia creó la cátedra virtual de “Creación de empresas de base tecnológica” y adicionalmente otras entidades como el SENA incentivan el emprendimiento, proporcionado capital a los emprendedores para poner en marcha sus ideas de negocio (Fondo Emprender).

3.2. MARCO DE ANTECEDENTES

3.2.1. Diagnóstico de la asignatura Dirección Empresarial II

El diagnóstico de la asignatura se realizó en dos fases: la primera, comprende el análisis del enfoque de los contenidos y las metodologías de cada docente; la segunda, estudia el aprecio de los estudiantes a la asignatura. La fase uno, consiste en la realización de entrevista a docentes de Dirección Empresarial II del Segundo Periodo Académico del 2011²⁸. La fase dos, se fundamenta en una encuesta aplicada a estudiantes de la asignatura durante este mismo periodo

²⁸ Profesores de la asignatura: Edna Bravo, Orlando Contreras y Juan Manuel Durán.

académico. A continuación se muestra en detalle el análisis realizado durante las dos fases, y las conclusiones obtenidas.

En primera instancia, se recopilaron los contenidos propuestos por cada docente para el desarrollo de la asignatura, resumiendo la información en la Tabla 4.

Tabla 4. Contenidos de la asignatura Dirección Empresarial II.

PROGRAMA DE LA ESCUELA (PPROFESOR I)	PROFESOR II	PROFESOR III
1. Administración del conocimiento.	1. Introducción a la administración e historia de la administración.	1. Introducción a la gestión. <ul style="list-style-type: none"> • Qué es la Gestión. • Historia de la gestión.
2. Organizaciones que aprenden.	2. Ambiente y cultura organizativa.	2. Estrategia. <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la estrategia. • Implementación de la estrategia.
3. Diseño y estructura organizacional.	3. Planeación y toma de decisiones.	3. Organización. <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estructuras organizativas orientadas al cambio. • Procesos de toma de decisiones.
4. La administración estratégica.	4. Estrategia organizativa.	4. Comunicaciones corporativas. <ul style="list-style-type: none"> • Sense Marking. • Comunicación.
5. Dirección de procesos.	5. Administración global.	5. Control. <ul style="list-style-type: none"> • Métodos de control • Gestión de la información.
6. Administración de operaciones.	6. Diseño de organizaciones adaptativas y manejo de grupos.	
7. Competitividad Internacional.	7. Manejo de recurso humano, manejo de individuos y diversidad de fuerza de trabajo.	
	8. Control y manejo de la información.	
	9. Administración de servicios y operaciones de manufactura.	
	10. Satisfacción en el trabajo.	

Fuente: Las autoras

Al realizar la comparación respectiva, se observa la existencia de algunos temas comunes, tales como:

- Diseño organizativo.
- Gestión del conocimiento.
- Estrategia organizativa.

- Toma de decisiones.

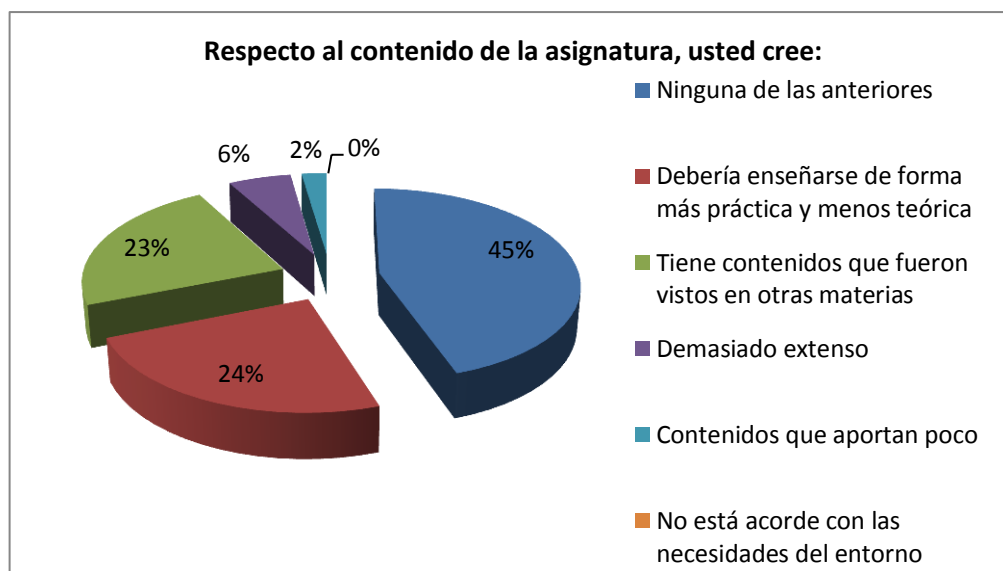
Adicional a estos tópicos, los profesores incluyen en el *syllabus* temas diferentes, dependiendo de su experiencia en el medio empresarial y su visión de la administración estratégica. Éstos se muestran a continuación:

- Comunicaciones corporativas.
- Satisfacción en el trabajo.
- Diseño de organizaciones adaptativas y manejo de grupos.
- Manejo del recurso humano, Manejo de individuos y diversas fuerzas de trabajo.
- Administración Global.
- Ambiente y cultura organizativa.
- Organizaciones que aprenden.
- Dirección de procesos.
- Administración de operaciones.
- Competitividad Internacional.

Con base en lo anterior se observa que la diferencia entre los contenidos propuestos es significativa, ya que cada docente adapta el contenido de la asignatura a su criterio y experiencia, lo cual se traduce en una formación sesgada. Surge de esta forma, la necesidad de crear un nuevo contenido base para todos los docentes, asegurando un conocimiento uniforme e independiente en el estudiante.

Para obtener información adecuada acerca del contenido de la asignatura, se acude también a los estudiantes con el fin de conocer su punto de vista sobre el mismo, lo anterior se evidencia en la Figura 8.

Figura 8. Respuesta a la pregunta: ¿respecto al contenido de la asignatura usted cree?



Fuente: Las autoras

Se observa que una gran mayoría (45%) de los estudiantes no se inclinan por ninguna de las respuestas indicando que no fueron críticos acerca de los contenidos ni la metodología de la asignatura, existe también otro porcentaje significativo (24%) que opina el contenido de la asignatura debería ser enseñado de forma más práctica y menos teórica, igualmente un 23% de los encuestados considera que el syllabus contiene temáticas abordadas en asignaturas previas. Es así como los mismos estudiantes por medio de su crítica brindan oportunidades de mejora a la asignatura, se debe evitar repetir contenidos que son básicos en otras materias, como también implementar metodologías que sean más prácticas que teóricas.

Como sustento a lo anterior, se realiza una comparación de los temas incluidos en el programa de D.E. II y los temas considerados redundantes, lo cual se muestra en la Tabla 5. Se ha dividido por profesores debido a que los syllabus de cada uno son diferentes.

Tabla 5. Comparación de temas incluidos en el programa de Dirección Empresarial II y temas abordados en materias.

PROFESOR I	
Diseño y Estructura Organizacional	Dirección Empresarial I
Dirección de Procesos	Dirección de procesos I
Administración de Operaciones	Dirección de procesos II
PROFESOR II	
Introducción a la administración e historia de la administración.	Dirección Empresarial I
Ambiente y cultura organizacional.	Dirección Empresarial I
Manejo de recurso humano, manejo de individuos y diversidad de fuerza de trabajo.	Dirección Empresarial I Talento humano
PROFESOR III	
Organización	Dirección Empresarial I
Control	Dirección de Empresarial I

Fuente: Las autoras

Finalmente, teniendo en cuenta lo anterior mencionado, es evidente que se debe mejorar la asignatura respecto a los temas incluidos en el syllabus, y la manera en que éstos se desarrollan a través del semestre. Por lo anterior, el presente trabajo de grado plantea en sus objetivos la creación de un nuevo syllabus que organice de manera clara los contenidos esenciales para lograr el alcance de la asignatura.

Por otro parte, en cuanto a las estrategias metodológicas utilizadas, se recopilaron de igual forma las estrategias utilizadas por cada profesor, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Estrategias utilizadas en Dirección Empresarial II.

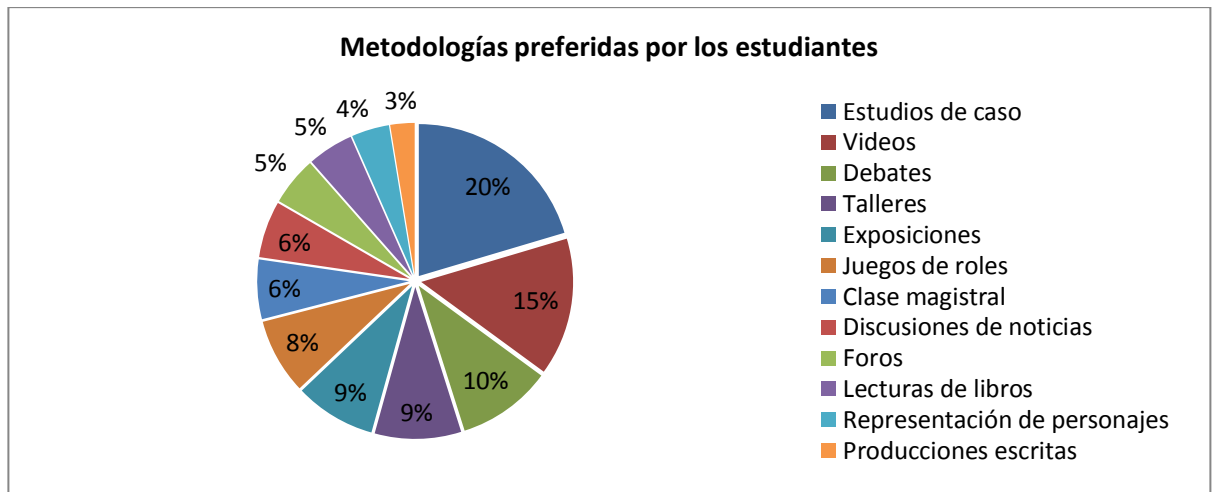
PROFESOR I	PROFESOR II	PROFESOR III
<ul style="list-style-type: none"> • Clase Magistral. • Exposiciones. • Personificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clase Magistral. • Juegos de roles. • Videos. • Exposiciones. • Debates. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clase Magistral. • Estudios de caso. • Exposiciones. • Lectura de libros. • Trabajo práctico en

- Discusión de noticias. empresas.
- Estudios de caso (inglés y español).
- Mesas interactivas

Fuente: Las autoras

En segundo lugar se preguntó a los estudiantes sobre las estrategias o actividades que facilitaban su aprendizaje, obteniéndose los siguientes resultados.

Figura 9. . Metodologías preferidas por los estudiantes.



Fuente: Las autoras

Las estrategias implementadas por los tres profesores son clases magistrales, y exposiciones, las cuales aunque indispensables en el proceso de enseñanza, solo representan el seis y nueve por ciento de las preferencias de los estudiantes respectivamente, pese a que dos de ellos dicten la metodología de mayor preferencia que son los estudios de caso.

Como se puede evidenciar: las estrategias del profesor I no están alineadas con los estilos de aprendizaje de los estudiantes, el profesor III aunque implementa los estudios de caso en clase, no diversifica en sus métodos de enseñanza, del modo contrario, el profesor II cuenta con una gran variedad de metodologías, lo cual permite que el curso, el cual tiene diferentes estilos de aprendizaje, asimile mejor los contenidos y se sienta más a gusto con la asignatura

Es indispensable, según lo dicho anteriormente, tener en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes en la construcción de las actividades y la elaboración del syllabus, diseñando actividades bajo metodologías que facilitan la comprensión de que los diferentes contenido, las cuales son: estudios de caso, videos, debates, talleres, exposiciones, juegos de roles (en orden de importancia)... Debido a que la eficacia de la propuesta se basa en satisfacer las expectativas de los estudiantes y para ello es necesario enseñarles de la mejor manera que aprenden.

Respecto al usos de las TICs, es posible mencionar el creciente interés de los docentes en la implementación de éstas (e.g. blogs o la plataforma moodle), sin embargo, en la actualidad, el interés se enfoca a una interfaz estándar, en la cual se manejen temáticas y metodologías diferentes, donde los estudiantes solo podrán acceder a la información suministrada por un docente. Debido a que la finalidad de este proyecto es la obtención de un estándar en cuanto a la materia D.E. II, se hace necesario el desarrollo de un espacio común entre los diversos cursos, con el fin de que todos los estudiantes matriculados tengan acceso a la información de la asignatura, y de esta forma cuenten con una vía de comunicación estudiante-docente.

3.2.2. Benchmarking de Dirección Empresarial II

A continuación se muestra el Benchmarking realizado para la asignatura DE II con respecto a diversas universidades a nivel nacional e internacional, que ofrecen carreras afines a Ingeniería Industrial y en especial materias relacionadas con temas administrativos. El objetivo principal de este estudio es identificar las metodologías que usan las universidades para enseñar las diferentes asignaturas, así como también cuáles son los contenidos de las materias afines a D.E. II con el fin de hallar fortalezas y debilidades del syllabus actual de la materia y modificar su contenido en caso de ser necesario.

En la tabla siguiente se encuentra el listado de las diferentes universidades y programas analizados.

Tabla 7. Universidades y programas analizados en el Benchmarking.

ÁMBITO	UNIVERSIDAD	PROGRAMA ACADÉMICO	ASIGNATURA
REGIONAL	Universidad Pontificia Bolivariana	Ingeniería Industrial	- Administración Estratégica
	Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín)	Ingeniería Industrial	- Gestión Estratégica
NACIONAL	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	Ingeniería Industrial	- Gerencia estratégica
	Universidad del Rosario	Administración de Empresas	- Estrategia de empresa II - Pensamiento estratégico
	Universidad de Bolonia	Ingeniería de Gestión	- Gestión Empresarial
INTERNACIONAL	Universidad De Salamanca	Administración y Dirección de empresas	- Introducción a la Administración - Diseño Organizativo - Dirección Estratégica
	Kingston University London	Business Economics BSc (Hons)	- Economics of organizations and strategy ²⁹ - Microeconomics ³⁰

Fuente: Las autoras

El estudio realizado consta de dos partes: en primer lugar una comparación entre el contenido de la asignatura D.E. II y las materias equivalentes en los otros

²⁹ Disponible en línea:

<http://fass.kingston.ac.uk/courses/undergraduate/modules/module.php?code=BE6002&display=full>

³⁰ Disponible en línea:

<http://fass.kingston.ac.uk/courses/undergraduate/modules/module.php?code=EC5004&display=full>

programas de las diferentes universidades sólo se tuvieron en cuenta las Universidades Nacionales y Regionales debido a la complejidad de hallar una materia equivalente a Dirección Empresarial II en universidades internacionales. En el Anexo 1. Se puede observar la información pertinente a cada universidad (para la UPB se obtuvo información por medio de entrevista a un profesor de la asignatura) y en segundo lugar una recopilación de las metodologías utilizadas en la enseñanza de temas administrativos en las diferentes universidades propuestas.

- **Comparación de los contenidos**

Los programas de las asignaturas estudiadas en las distintas universidades se resumen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 8. Contenido Dirección Empresarial II Vs otras universidades.

UIS	UPB	UNIVERSIDAD NACIONAL	UNIVERSIDAD DISTRITAL	UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Administración del conocimiento	Concepto general de administración estratégica	Introducción a la gestión estratégica	El cambio en las organizaciones	Liderando la revolución
Organizaciones que aprenden	Formulación de la estrategia	Análisis estratégico	Teoría de recursos y capacidades	La estrategia del Océano Azul
Diseño y estructura organizacional	Implementación de la estrategia	Formulación de la estrategia	Gestión del conocimiento	La estrategia de los 4 círculos
La administración estratégica	Control estratégico	Implementación de la estrategia	Gestión de la incertidumbre	Síntesis estratégica formal y no formal
Dirección de procesos			Gestión de la complejidad	
Administración de operaciones			Prospectiva empresarial	
Competitividad Internacional			Estrategias de conocimiento empresarial	
			Tendencias gerenciales del siglo XXI	

Fuente: Las autoras

Para realizar la comparación anterior se tuvo en cuenta el contenido de la asignatura oficial propuesto por la escuela de estudios industriales y empresariales. Los contenidos de las asignaturas de las diferentes universidades, fueron obtenidos de la página web oficial de cada una de ellas.

Los colores indican temas comunes en las diferentes universidades, el color amarillo por ejemplo, hace referencia a los conceptos generales de la administración estratégica, por ello se subrayan las respectivas temáticas relacionadas en los diferentes programas académicos, entonces, para el programa de Dirección Empresarial II de la UIS se subraya “La Administración estratégica”, para la UPB “Concepto general de administración estratégica” y para la Universidad Nacional “Introducción a la Gestión Estratégica”, de igual forma se analizan los demás colores.

Teniendo en cuenta lo anterior se construyó una tabla resumen con los temas comunes entre dos o más universidades, tal como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Benchmarking: Temas comunes en diferentes universidades.

Tema	Universidades
Conceptos generales de la administración estratégica	- UIS - UPB - Universidad Nacional - UPB
Formulación de la Estrategia	- Universidad Nacional - Universidad del Rosario - Universidad Distrital
Implementación de la Estrategia	- UPB - Universidad Nacional
Gestión del Conocimiento	- UIS - Universidad Distrital

Fuente: Las autoras

Al analizar la tabla anterior se concluye que los programas de las distintas universidades estudiadas tienen en común temas relacionados con la

Administración estratégica (conceptos generales y formulación e implementación de la estrategia) y la gestión del conocimiento.

De igual forma, se analizaron las temáticas que no fueron subrayadas en la Tabla 8, con el fin de identificar cuáles de ellas eran relevantes para la asignatura, a pesar de no ser comunes en varias universidades.

En cuanto al contenido de la asignatura en la UIS, tal como se analizó en el capítulo 3.2.1. “Diagnóstico de la asignatura”³¹, los temas como: organizaciones que aprenden, diseño y estructura organizacional, dirección de procesos y administración de operaciones, pertenecen a programas de otras materias tales como: D.E. I, Dirección de Procesos y Dirección de Operaciones, por tal motivo, se consideran irrelevantes para el desarrollo del nuevo syllabus de Dirección Empresarial II. Por su parte, la temática correspondiente a competitividad internacional, no es desarrollada por alguna otra asignatura y por su alto grado de importancia en la formación de un Ingeniero Industrial, podría llegar a incluirse como parte del contenido de D.E. II:

Con respecto al programa de la UPB y la Universidad Nacional, los únicos temas excluidos, son respectivamente, “Control estratégico” y “Análisis estratégico”, teniendo en cuenta que el enfoque de la materia va a ser en administración estratégica se considera que estos temas forman parte fundamental de la misma y por tanto se deben incluir en el contenido de D.E. II.

Finalmente se analizan los contenidos de la Universidad Distrital y la Universidad del Rosario. En la primera se abordan temáticas como cambios en las organizaciones, teoría de recursos y capacidades, gestión de la incertidumbre,

³¹ Ver tabla 2. . Comparación de temas incluidos en el programa de Dirección Empresarial II y temas abordados en materias.

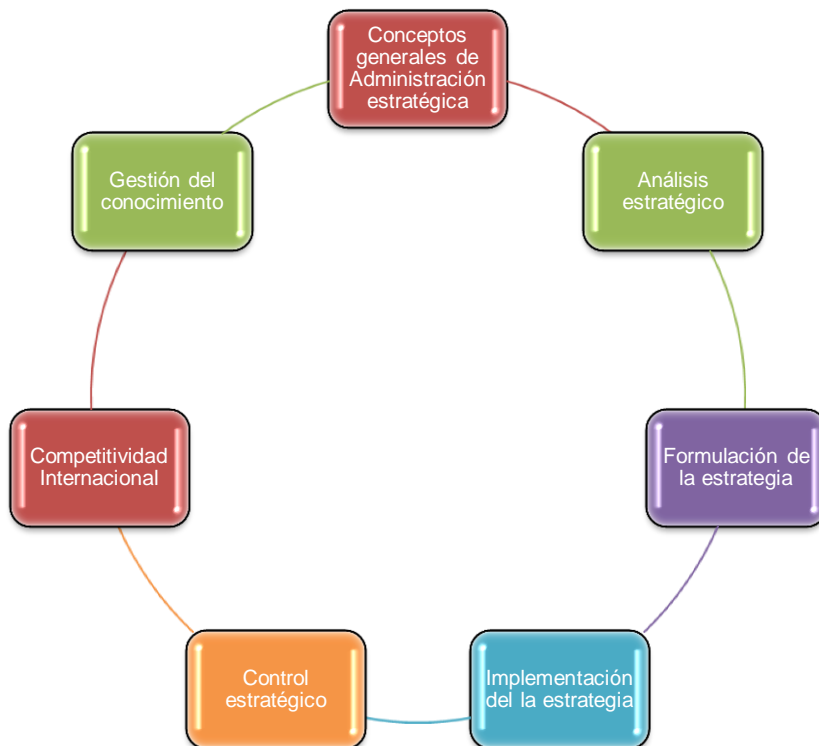
gestión de la complejidad, prospectiva empresarial y tendencias gerenciales del siglo XXI, estas a nivel general están relacionadas directamente con asignaturas como DE I y Habilidades gerenciales, por tanto no son relevantes para DE II. Igualmente sucede con la Universidad del Rosario en donde se puede decir que los temas referentes a liderando la revolución y síntesis estratégica formal y no formal no son propias de la asignatura.

Tomando como base la información anterior se evidenció que el contenido de la asignatura D.E. II propuesto por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales hacía énfasis en temas pertenecientes a otras materias de la línea administrativa e incluso de la productiva y solo uno de sus contenidos estaba relacionado con la estrategia: “administración estratégica”, tópico que no se profundizaba.

De esta forma se ratificó que debía hacerse un cambio sobre el contenido en la materia, no solo porque proponía temas que son vistos en otras asignaturas, sino también porque había temas relevantes que otras universidades estaban enseñando a sus estudiantes de ingeniería industrial y que no se estaban enseñando en la Universidad Industrial de Santander.

Con el estudio se concluye que las temáticas relevantes para la asignatura son las mostradas en la siguiente figura.

Figura 10. Temáticas relevantes para la asignatura Dirección Empresarial II, según Benchmarking.



Fuente: Autoras

- **Estudio de metodologías**

Tabla 10. Estrategias pedagógicas relevantes en temas administrativos (Diferentes universidades).

UNIVERSIDAD	ESTRATEGIAS RELEVANTES
Universidad Pontificia Bolivariana	<ul style="list-style-type: none"> - Clase magistral. - Talleres. - Exposiciones. - Videos. - Juego de roles.
Universidad del Rosario	<ul style="list-style-type: none"> - Seminario investigativo para la lectura personal y grupal. - Presentación de las temáticas por parte de los estudiantes - Talleres - Videos - Casos de estudio - Conferencistas Invitados
Universidad Distrital	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura personal - Análisis y solución de casos de estudio - Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en empresas - Conferencias y exposiciones dialogadas. - Paneles de debates para análisis de problemas.
Universidad de Salamanca	<ul style="list-style-type: none"> - Clase magistral - Exposiciones - Casos prácticos - Debates sobre lecturas aplicadas y noticias de prensa económica - Presentación y defensa de trabajos y ejercicios. - Juegos de roles
Universidad de Bolonia	<ul style="list-style-type: none"> - Conferencias - Casos de estudio - Coaching Individual
Kingston University London	<ul style="list-style-type: none"> - Conferencias - Estudios de caso - Videos - Lectura de textos

Fuente: Las autoras

Con base en la información proporcionada por la tabla anterior, se puede afirmar que en la mayoría de las universidades se utilizan, además de la clase magistral, una gran variedad de metodologías tales como: estudios de caso, exposiciones, videos, talleres, etcétera, con el fin de facilitar el aprendizaje de los estudiantes y mantener la motivación de los mismos. Las diferentes universidades mencionadas anteriormente además cuentan con espacios virtuales que refuerzan las diferentes metodologías y el fácil acceso a la información y la interacción profesor-estudiante-profesor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que la asignatura DE II requiere incorporar el uso de diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje con el fin de facilitar este proceso, apoyado también, en tecnologías como plataformas virtuales, que optimicen la comunicación profesor-estudiante-profesor y que faciliten el flujo de información entre los mismos.

4. UNIFICACIÓN DEL CONTENIDO Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

4.1. UNIFICACIÓN DE CONTENIDOS

En primera instancia, con base en el diagnóstico, se excluyen del programa de la asignatura, las temáticas referentes a: diseño y estructura organizacional (estudiado en Dirección Empresaria I), Dirección de procesos (abordado en Dirección de procesos I) y Administración de operaciones (trabajado en Dirección de procesos II).

En segundo lugar, se realizó una reunión con los profesores a cargo de D.E. I y D.E. II. Previamente, se había acordado con el director de área, con base en el benchmarking y los aportes de su experiencia, los contenidos relevantes a incluir en las asignaturas, tratando de evitar la repetición de temáticas.

En la reunión, se informó a los docentes sobre las conclusiones acerca de las asignaturas. Para el caso de Dirección Empresarial II, se recomendó evitar temas como teoría administrativa, trabajo en equipo, etiqueta y protocolo, motivación, negociación, toma de decisiones, estructura organizacional y procesos propios de la dirección del talento humano. Por el contrario, se debía incluir:

- Modelo de negocio e innovación
- Diagnóstico estratégico
- Marco estratégico
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Control estratégico
- Prospectiva estratégica

Aunque, modelo de negocio e innovación, no fueron temáticas relevantes en el benchmarking (Ver capítulo 3.2.2.), el director de área recomendó incluirlas como

complemento de la asignatura, pues actualmente, la innovación es considerada como *la única forma de hacer frente a los retos a los que enfrentan hoy en día las empresas, de una forma rentable y sostenida en el tiempo, también es la principal fuente de crecimiento económico a nivel empresarial, sectorial, nacional y global. Finalmente, la OCDE³² estima que al menos el 50% del crecimiento es debido a la innovación³³*, por tal motivo, se puede afirmar que es relevante para el estudiante conocer acerca de este tópico, que tiene alta relación con la administración estratégica.

Al finalizar la reunión, todos los profesores se comprometieron a enviar su propuesta de contenidos para las materias en cuestión, con respecto a Dirección Empresarial II, los contenidos que se obtuvieron fueron:

Tabla 11. Contenidos de la asignatura propuestos por los profesores de planta

PROFESOR I	PROFESOR II
Construcción y sostenibilidad de la ventaja competitiva	Modelo de negocio e innovación.
Competencias centrales y capacidades dinámicas	Diagnóstico estratégico
Proceso de toma de decisiones	Marco estratégico
Gestión de la innovación.	Formulación de estrategia
Prospectiva estratégica	Implementación de estrategia
Cuadro de Mando Integral	Control estratégico
Diseño estratégica	Prospectiva Estratégica
Implementación estratégica	

Fuente: Las autoras

Al analizar la Tabla 11, Se concluye, que a nivel general los dos contenidos propuestos cumplen con los parámetros previamente establecidos, debido a que se enfocan básicamente en la Administración Estratégica: formulación de la

³² OCDE: Organisation for Economic Co-operation and Development

³³ B+I Strategy. Proyecto de Investigación sobre innovación estratégica. [En línea] [Citado: 18 Febrero 2013] Disponible en internet: http://www.bmasi.net/documentos/file/Cap%202_%20Por%20que%20innovacion%20estrategica.pdf

estrategia, implementación de la estrategia, control estratégico y prospectiva estratégica, complementado con temáticas como innovación, modelo de negocio, ventaja competitiva, toma de decisiones, decisiones centrales y capacidades dinámicas. Estas últimas, son incluidas en el programa como valor agregado al eje central de la materia, y responden al criterio de cada docente.

Se propuso la realización de una segunda reunión con los docentes, para analizar estas temáticas complementarias, con el fin de obtener un contenido estándar y contextualizado con los cambios constantes en los temas administrativos, pero por cuestiones de agenda, no fue posible realizarla. Por tal motivo, se tuvieron en cuenta únicamente las temáticas acordadas en la reunión.

4.2. SELECCIÓN DE METODOLOGÍAS

La selección de estrategias de enseñanza/aprendizaje se realizó con base en las encuestas realizadas a los estudiantes durante el la fase de Diagnóstico, asimismo teniendo en cuenta el Benchmarking e igualmente las opiniones de los profesores de la asignatura.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes, las metodologías que según su criterio se adaptan mejor a la asignatura, son los estudios de caso, los videos relacionados con las temáticas, los debates, talleres, exposiciones y juegos de roles.

Por otro lado, el Benchmarking muestra que las estrategias de enseñanza-aprendizaje más utilizadas por las diferentes universidades son: los casos de estudio, las conferencias, los videos, las exposiciones y los talleres.

Teniendo en cuenta lo anterior, las metodologías que se utilizarán para abordar los contenidos de la asignatura se muestran en el siguiente listado:

- Estudios de casos.
- Videos

- Talleres y trabajos
- Exposiciones
- Juegos de roles
- Conferencias/clase magistral
- Lecturas

5. SYLLABUS DE LA ASIGNATURA DIRECCIÓN EMPRESARIAL II

5.1. DESCRIPCIÓN

El curso está diseñado, puntualmente, para proveer al estudiante de una aproximación pragmática que guiará los procesos de formulación e implementación de estrategias corporativas, de negocios y funcionales en una organización.

5.2. OBJETIVOS

General:

El objetivo principal de la materia Dirección Empresaria II es generar en el estudiante un conocimiento integral de la teoría relevante en estrategia traducida a la práctica a partir del descubrimiento y asimilación de las más relevantes actividades que hacen parte del diario quehacer de gerentes y administradores, en aras de la búsqueda del éxito futuro de sus organizaciones.

Se pretende asimismo proveer al estudiante de la filosofía y el detalle de una serie de habilidades y herramientas que sean compatibles con el mencionado objetivo, con el propósito de aplicarlas en los procesos de la organización; las cuales permitan resolver situaciones tanto del trabajo diario, como aquellas que se derivan de los compromisos orientados al cumplimiento de la visión estratégica organizacional.

Específicos:

- De formación académica³⁴.

UNIDAD 1: QUÉ ES EL MANAGEMENT? HISTORIA Y TEORÍA.

Al finalizar esta unidad el estudiante estará en capacidad de describir que es el Management así como también su evolución. Además podrá:

- Diferenciar los diferentes estilos de administración.
- Saber cuál es la verdadera labor de un gerente.
- Identificar quienes han sido los principales gurús de la administración y sus respectivos aportes

Actividades a realizar durante la primera y segunda semana de clase:

- *Bienvenida a la asignatura Dirección Empresarial II*
- *La carta a García*
- *“Teoría Administrativa- Gurús de la Administración”*
- *“Caso Hewlett Packard”*
- *Lectura adicional: The manager’s Job*³⁵

Se complementa con clase magistral apoyada en las diapositivas³⁶ anexas denominadas “Fundamentos de la Administración”.

UNIDAD 2: CONCEPTUALIZACIÓN INICIAL

Al finalizar la unidad el estudiante estará en la capacidad de describir el modelo de negocio de una empresa, enfocado en el planteamiento de la estrategia desde la idea de negocio y descubrir la manera de innovar en el mismo

³⁴ Los objetivos de formación académica están detallados dentro de cada unidad.

³⁵ Ver Anexo 20. “Lecturas adicionales”

³⁶ Ver anexo 21 Material clases magistrales / “Fundamentos de administración”

Actividades a realizar durante la tercera y cuarta semana de clase:

- *Exposiciones lienzo de Canvas*³⁷

Se complementa con clase magistral apoyada en las diapositivas anexas denominadas “Modelo de negocio”³⁸.

UNIDAD 3: FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA

Al finalizar esta unidad el estudiante estará en capacidad de:

- Construir la misión y la visión de una empresa como parte de su estrategia.
- Entender la importancia de la ética en las organizaciones
- Hacer diagnóstico organizacional con el uso de diferentes herramientas
- Analizar las diez escuelas de management que describen el proceso de formación de la estrategia. (Escuela de diseño, planeación, posicionamiento, empresarial, cognitiva, del aprendizaje, de poder, cultural, del entorno y de la configuración)
- Entender cómo piensa un estratega.
- Conocer las 12 formas de innovar (Ofertas, plataforma, soluciones, clientes, experiencia del cliente, obtención del valor, procesos, organización, cadena de suministro, presencia, conexión y marca) y algunos ejemplos en las empresas
- Reconocer las estrategias competitivas de diferentes empresas multinacionales

Actividades a realizar durante quinta y novena semana de clase:

³⁷ El lienzo de Canvas, aunque es un tema inherente a la asignatura “Creación de empresas” debe ser incluido en la conceptualización en la estrategia con un enfoque estratégico desde la misma idea de negocio.

³⁸ Ver anexo 21 material clases magistrales / “Modelo de negocio”.

- Conociendo misiones y visiones
- Estudio de caso “ Vantaz Construcciones S.A”
- Análisis PEST
- Strategy Safari
- Caso Google
- Las cinco fuerzas de Porter
- La mente del estratega y caso Bavaria
- Innovar
- Competitividad Internacional
- Lectura adicional: Artículo Semiología Organizacional³⁹

Se complementa con clase magistral apoyada en las diapositivas anexas denominadas “Visión, Misión y Valores de la compañía” “Objetivos Corporativos” e “Innovación⁴⁰” “Competitividad internacional”

UNIDAD 4: LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Al finalizar esta unidad el estudiante habrá aprendido:

- Qué es estrategia
- La interacción entre la estrategia y la sociedad
- La diferencia entre estrategias de océano azul y océano rojo.
- Los retos de implementar la estrategia
- La diferencia entre liderazgo y gerencia

Actividades a realizar durante la décima y décimo tercera semana clase:

- ¿Qué es estrategia?
- “Caso Andrés”

³⁹ Ver Anexo 20 Lecturas adicionales. Este artículo fue escrito por las autoras del proyecto como complemento a la temática de diagnóstico organizacional.

⁴⁰ Ver anexo 21 Material clases magistrales / “Visión, Misión y Valores de la compañía” “Objetivos Corporativos” e “Innovación” “Competitividad Internacional”

- “Caso Nintendo”
- Juego de Roles Inglaterra vs Holanda
- Lecturas adicionales: “The challenge of strategy implementation⁴¹” y “leadership vs Management⁴²”

Se complementa con clase magistral apoyada en las diapositivas.⁴³

UNIDAD 5: TENDENCIAS EN ESTRATEGIA

Al finalizar esta unidad el estudiante habrá:

- Aprendido cómo usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica
- Conocido el Balanced Scorecard que usan tres empresas nacionales y cómo construirlo.
- Discutido acerca de la planificación por escenarios
- Conocido herramientas para el análisis prospectivo estratégico como son: MICMAC, MIC Y MACTOR.

Actividades a realizar durante la décimo tercera y décimo sexta semana clase:

- Balanced ScoreCard
- Lectura adicionales en casa: “Herramientas para el análisis prospectivo estratégico⁴⁴”, “Aspectos teóricos sobre el enfoque prospectivo⁴⁵”, “Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica⁴⁶” y “Forecasting y prospectiva dos alternativas complementarias para

⁴¹ The Challenge of Strategy Implementation; Edward M. guowitz, Ph.D., Principal, Bespoke solutions team.

⁴² Ver anexo 20 Lecturas adicionales

⁴³ Ver anexo 21 Material clases magistrales / “Estrategia”

⁴⁴ Herramientas para el análisis prospectivo estratégico. Aplicaciones MICMAC, MIC Y MACTOR; Mercedes Navarrete Jiménez. Ver anexo 20 Lecturas adicionales.

⁴⁵ Aspectos Teóricos sobre el enfoque prospectivo. Francisco Mojica Ver anexo 20.9.

⁴⁶ Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. Francisco Mojica Ver anexo 20.10

adelantarnos al futuro⁴⁷” “Se complementa con clase magistral apoyada en las diapositivas.⁴⁸

Se complementa con clase magistral apoyada en las diapositivas.⁴⁹

TRABAJO FINAL

Luego de realizar este trabajo, los estudiantes habrán aplicado todos los conceptos aprendidos en una empresa local (Este debe ser anunciado en la primera clase a los estudiantes y en la séptima u octava semana debe ser entregado a los estudiantes, con el fin de que tengan tiempo suficiente para ir comentando sus dudas y realizando el trabajo)

- *De formación en propósitos y competencias:*

Al terminar el curso cada estudiante habrá tenido la oportunidad descubrir un enfoque sistemático para tomar decisiones estratégicas y una metodología para orientar su implantación, conceptuar la organización como un sistema abierto en el cual sus funciones técnicas y sociales están altamente relacionadas entre sí, e igualmente con el medio ambiente en que se desarrollan. Entender la organización como un organismo que aprende y capacidad de respuesta ante un entorno de cambio continuo, así como también de estudiar y analizar la dirección estratégica con el fin de determinar un esquema conceptual para el manejo e los cambios discontinuos del entorno.

⁴⁷ Forecasting y prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro. Francisco Mojica. Ver anexo 20.11

⁴⁸ Ver anexo 21 Material clases magistrales / “Balanced Scorecard”.

⁴⁹ Ver anexo 21 Material clases magistrales / “Balanced Scorecard”.

5.3. DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Las competencias a desarrollar durante el transcurso de la asignatura son de dos tipos: genéricas o transversales y específicas. A continuación se listan cada una de ellas.

- Competencias genéricas o transversales

C1. Capacidad para la resolución de problemas.

C2. Capacidad de tomar decisiones.

C3. Capacidad de expresión oral y escrita.

C4. Capacidad para trabajar en equipo.

C5. Liderazgo.

C6. Creatividad.

C7. Capacidad de aprendizaje autónomo.

C8. Habilidad de investigación y búsqueda de información.

- Competencias específicas de la asignatura

C9. Capacidad para construir modelos de negocios.

C10. Capacidad de análisis de situaciones y realización de diagnósticos.

C11. Capacidad para desarrollar un marco estratégico.

C12. Habilidad para definir el concepto de estrategia.

C13. Habilidad para planear y formular estrategias.

C14. Capacidad para realizar control estratégico.

El desarrollo de cada competencia con respecto a las actividades se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Desarrollo de competencias con base en las actividades.

	C1.	C2.	C3.	C4.	C5.	C6.	C7.	C8.	C9.	C10.	C11.	C12.	C13.	C14.
<u>ACTIVIDAD 1</u>			A			M	A			M				
<u>ACTIVIDAD 2</u>			A	A	M			A						

<u>ACTIVIDAD 3</u>	A	A	A	A		A	A	A		A				
<u>ACTIVIDAD 4</u>	M		A	A	M	M	A	A	A		A			
<u>ACTIVIDAD 5</u>			A	A			A	A			A			
<u>ACTIVIDAD 6</u>	A	A	A	A	M	A	A				A			
<u>ACTIVIDAD 7</u>	M		A			A				A				
<u>ACTIVIDAD 8</u>			A	A	M	M	A	A				A	A	
<u>ACTIVIDAD 9</u>	A	A	A			A	A	A				A	A	
<u>ACTIVIDAD 10</u>	M	M	A	A	M	A	A	A		A				
<u>ACTIVIDAD 11</u>	A	A	A	A		M	M	M				A	A	
<u>ACTIVIDAD 12</u>	A			A	A					A				
<u>ACTIVIDAD 13</u>			A				A	A				A		
<u>ACTIVIDAD 14</u>			A	A			A	A		A		A	A	
<u>ACTIVIDAD 15</u>			A	A		A						A	A	
<u>ACTIVIDAD 16</u>	A	A	A	A			A	A				A	A	
<u>ACTIVIDAD 17</u>	A	A	A	A	A	A			M	A	M	M	A	
<u>ACTIVIDAD 18</u>	A	A	A	A		M			M	M	M	M	M	A
<u>ACTIVIDAD 19</u>	A	A	A	A					A	A	A	A	A	A

Fuente: Autoras

Nota: Las letras “A” y “M” se traducen en un alto y mediano desarrollo de la competencia mediante la actividad respectiva.

La asignación del nivel de desarrollo de las competencias se realizó basados en la experiencia del profesor, las autoras y objetivos de cada actividad.

5.4. METODOLOGÍA

El desarrollo de la metodología se dará a través de:

- Estudios de casos.

- Videos⁵⁰
- Talleres y trabajos
- Exposiciones
- Juegos de roles
- Conferencias/clase magistral
- Lecturas

Actividades del estudiante:

Antes de la clase:

- Los estudiantes deberán realizar las lecturas asignadas para los diferentes contenidos programados vigentes. Realizar Análisis de realidad nacional: Actualidad mediante la lectura diaria de periódicos y/o revistas; en especial noticias de economía y/o negocios (Dinero, la República, Portafolio).

Durante la clase:

Los estudiantes deben participar activamente (compartir experiencias, transmitir las dudas para ser aclaradas) en las actividades asignadas para cada tema partiendo del conocimiento previo adquirido a través de la lectura y de la elaboración de los informes que sean asignados. En las clases, el estudiante estará expuesto a diferentes experiencias de aprendizaje acompañadas algunas de una actividad reflexiva dirigida y estructurada por el profesor para darle sentido a las experiencias vividas. Recuerde que “no hay preguntas tontas... hay tontos que no preguntan”, participe, juegue a ser “abogado del diablo” y cuestione inteligentemente lo propuesto. Se espera que no hayan dudas ni inquietudes sobre temas pasados, pregunte en el momento indicado.

⁵⁰ Algunas actividades cuentan con videos propuestos disponibles en el Anexo 25 “Videos recomendados”, aquí también se encontrarán otros videos que pueden ser utilizados en el transcurso de la asignatura.

Después de las clases:

Los estudiantes deberán trabajar en proyectos programados, así como también asistir a consultas con el profesor.

5.5. EVALUACIÓN

Concepto	Ponderación	Temas a cubrir
Parcial 1	20%	¿Qué es el management?, Historia y teoría del management, Modelo de negocio, marco estratégico, ética y cultura organizacional y diagnóstico organizacional.
Examen final oral	30%	Todo el contenido de la materia
Ejercicios, Quices, talleres y análisis de casos	20%	Correspondiente a la planeación por contenidos
Trabajo Final	20%	Este se dará a conocer por el profesor la primera clase y se entregará al estudiante cuando la mitad del contenido haya sido visto.
Participación	10%	Nota subjetiva

5.6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

5.6.1. Actividad 0. Bienvenida a la asignatura Dirección Empresarial II.

Actividad N° 0	
Duración	30 minutos
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	-
Estilo de aprendizaje	-
Tema	--
Nombre de la actividad	Bienvenida a la asignatura DEII
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
Realizar diagnóstico y retroalimentación de los temas vistos por los estudiantes en la asignatura Dirección Empresarial I. ⁵¹	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	

⁵¹ Para efectos de este proyecto, solo se realizó respecto a Dirección Empresarial I por motivos de investigación; los profesores pueden aplicar esta actividad si lo desean para efectos de conocer los conocimientos de sus alumnos.

El grupo se dividirá en varios subgrupos que se formarán de acuerdo a los profesores que les dictaron la asignatura Dirección Empresarial I, cada uno de estos durante 15 minutos realizará un resumen de los temas abordados durante la asignatura el semestre anterior que se entregará al profesor.

5.6.2. Actividad 1. “La carta a García”

Actividad N° 1																									
Duración	1 hora																								
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Lectura																								
Estilo aprendizaje	Reflexivo/ Divergente: se espera que los estudiantes con buena capacidad reflexiva obtengan conclusiones de lo leído y comprendan el verdadero sentido de la lectura.																								
Tema	Management																								
Nombre de la actividad	“La carta a García” ⁵²																								
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD																									
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la introducción a la asignatura Dirección Empresarial II 																									
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD																									
Se hará la lectura “La carta a García”, un escrito que destaca la importancia capital del compromiso y de la voluntad de ejecutar las tareas que se asumen en el trabajo y en la vida.																									
Los estudiantes de forma individual leerán durante 15 minutos y luego se hará retroalimentación por parte del profesor y la participación de los estudiantes, conectando la esencia de la lectura con los objetivos de la materia.																									
* Al finalizar la actividad el estudiante habrá asumido un papel crítico y se habrá cuestionado acerca de la importancia del compromiso y la voluntad en la realización de tareas.																									
MODO DE EVALUACIÓN																									
Se tiene en cuenta la participación del estudiante en clases.																									
EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD ⁵³																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totalmente de acuerdo</th> <th>De acuerdo</th> <th>Mas o menos de acuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Totalmente en desacuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La actividad fue sencilla de entender.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La actividad cumplió con sus expectativas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La actividad le ayudó a comprender mejor el tema.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	La actividad fue sencilla de entender.						La actividad cumplió con sus expectativas.						La actividad le ayudó a comprender mejor el tema.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo																				
La actividad fue sencilla de entender.																									
La actividad cumplió con sus expectativas.																									
La actividad le ayudó a comprender mejor el tema.																									

⁵² Ver Anexo 4. “Actividad 1. La carta a García”

⁵³ Este formato debe realizarse por medio del aula virtual en todas las actividades con el objetivo de evaluar la eficacia de la actividad y encontrar posibles mejoras.

La actividad complementó el conocimiento teórico que se tenía sobre el tema.					
Debe seguirse realizando este tipo de actividad como complemento a la teoría.					

5.6.3. Actividad 2. “Teoría Administrativa- Gurús de la Administración”

Actividad N° 2	
Duración	1 hora
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Lectura - Trabajo
Estilo de aprendizaje	Teórico/ Asimilador: El estudiante que posea habilidades para crear modelos teóricos que tiene un razonamiento inductivo y que se preocupa más por los conceptos que por el uso práctico de las teorías asimilará con mayor facilidad los objetivos de esta actividad.
Tema	Teoría Administrativa
Nombre de la actividad	“Teoría Administrativa- Gurús de la Administración”
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Repasar la teoría administrativa vista en Dirección Empresarial I. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Los estudiantes⁵⁴ deben discutir acerca de las teorías administrativas de los diferentes gurús de la administración. Se divide el grupo en subgrupos de 5 personas y cada uno de estos reúne la información con la que cuentan acerca del tema.</p> <p>Se dirige la actividad con preguntas acerca de las diferentes teorías administrativas⁵⁵, estas serán contestadas por los grupos de forma aleatoria, en caso de que el grupo escogido no tenga la respuesta correcta, un grupo voluntario podrá participar.</p> <p>Luego de cada pregunta, el profesor evalúa la veracidad de la respuesta; al finalizar la serie de preguntas el profesor hará retroalimentación de la actividad y resolverá dudas acerca de los conceptos estudiados.</p> <p>Se espera que durante la actividad los estudiantes participen con respuestas concretas, trabajen en equipo y hagan aportes extras a las respuestas de sus compañeros.</p> <p>* Al finalizar la actividad el estudiante habrá aprendido o reforzado sus conocimientos acerca de: el planteamiento de F.W Taylor, los principios administrativos de Fayol, El experimento Hawthorne, como aplica la pirámide de Maslow un gerente, Burocracia, el aporte de W. Deming al management, la miopía del marketing, P. Kotler y el marketing, Peter Drucker, Downsizing, Reingeniería, Michael Porter.</p>	

⁵⁴ Los estudiantes deben ser informados previamente con el fin de que puedan repasar los temas.

⁵⁵ Ver Anexo 5. “Actividad 2. Teoría Administrativa gurús de la administración”

MODO DE EVALUACIÓN
Cada respuesta correcta le da un punto al grupo, las respuestas equivocadas no suman ni quitan puntos, los grupos voluntarios tienen derecho a la misma puntuación, el grupo que al final tenga más puntos tiene dos decimas del parcial.

5.6.4. Actividad 3. “Caso Hewlett Packard”

Actividad N° 3	
Duración	1 hora
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Estudio de caso
Estilo de aprendizaje	Pragmático/ Asimilador: Actividad que facilita el aprendizaje a los estudiantes realistas, con pensamiento concreto, práctico, que aprendan de experiencias tanto propias como ajenas, analizando, escuchando y observando.
Tema	El gerente integral
Nombre de la actividad	“Caso Hewlett Packard”
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender las diferentes perspectivas de los gerentes. • Diferenciar entre el gerente proactivo estratégico visionario y el que actúa solucionando problemas. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Se entrega a cada estudiante el caso “Hewlett Packard”: <i>¿Visión a largo plazo o desempeño de las operaciones? “Lo contrario de Carly” Toma las riendas de Hewlett Packard</i>⁵⁶ y se procede a hacer la lectura (personalmente) durante veinte minutos.</p> <p><i>Síntesis del caso:</i> <i>Carly Florina fue la presidenta de HEWLETT PACKARD, ella, una mujer visionaria y arriesgada, le apostó al desempeño de la empresa combinada HP y COMPAC; luego de seis años de presidencia fue despedida por el consejo de administración debido a la imposibilidad de HP de competir con IBM y DELL por fallas en las operaciones. Como estrategia la compañía contrató a Mark Hurd quién basó su dirección en las operaciones con el objetivo de reconquistar la gloria perdida.</i></p> <p>El profesor debe iniciar una discusión en clase con diferentes preguntas acerca de la lectura tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las fallas de la presidencia de Carly Florina? • El papel asumido por Mark Hurd es propio de un Gerente integral • ¿Cuales son las formas de liderar de cada uno de los presidentes? 	

⁵⁶ Ver anexo 6 “Actividad 3 Caso Hewlett Packard”

MODO DE EVALUACIÓN

Se tiene en cuenta la participación del estudiante en clases.

5.6.5. Actividad 4. Exposiciones Lienzo de Canvas

Actividad N° 4	
Duración	4 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Exposiciones
Estilo de aprendizaje	Reflexivo/ Convergente: Esta actividad refuerza el conocimiento de los estudiantes receptivos, analíticos, que les gusta poner en práctica las ideas, y son buenos en situaciones dónde hay más de una respuesta.
Tema	Modelo de negocio
Nombre de la actividad	“Exposiciones lienzo de Canvas”
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none">• Adquirir la capacidad de plantear el modelo de negocio de una empresa con base en el lienzo de Canvas.• Reforzar y mostrar conocimientos aprendidos acerca de modelo de negocio	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Videos de apoyo a la actividad⁵⁷:</p> <ul style="list-style-type: none">- Business Model Innovation- Business Model <p>El grupo se dividirá en 13 subgrupos⁵⁸, cada uno de los cuales se encargará de describir el modelo de negocio de una empresa nacional basado en el lienzo de Canvas⁵⁹ por medio de una exposición que debe tener una duración máxima de 15 minutos.</p> <p>Las empresas serán propuestas y asignadas por el profesor a cada uno de los grupos. Para la aplicación de la actividad en el Segundo Semestre de 2012 las empresas fueron: CARREFOUR, EL CORRAL, MAC POLLO, ECOPETROL, UIS, AVIANCA, BAVARIA, TIGO, NACIONAL DE CHOCOLATES, SALUDCOOP, AKT, UNE-EPM Y BANCOLOMBIA.</p> <p>Finalmente, cabe aclarar que el profesor deberá participar activamente durante las exposiciones realizando su aporte respectivo, enfatizando su participación en conectar la idea de negocio con la estrategia competitiva de las diferentes compañías.</p> <p>Durante las exposiciones se espera que los estudiantes aborden los siguientes temas acerca de cada empresa:</p> <ul style="list-style-type: none">• El segmento de clientes	

⁵⁷ Ver Anexo 25. “Videos recomendados”

⁵⁸ El número de subgrupos puede ser mayor o menor dependiendo del tamaño del curso.
Tamaño del curso-Segundo semestre 2012: 39 personas.

⁵⁹ Ver Anexo 7 “Actividad 4 Modelo de negocio”

- La propuesta de valor
- Los canales de distribución y comunicaciones
- La relación con el cliente
- El flujo de ingresos
- Los recursos clave
- Las actividades clave
- La red de partners
- La estructura de costos

*Al finalizar la actividad los estudiantes habrán conocido el modelo de negocio de doce empresas nacionales, tendrán la capacidad de identificar las diferencias entre los mismos y serán capaces de plantear el modelo de negocios de una organización.

Empresa	Material de apoyo	Respuesta a las dudas planteadas por los estudiantes y/o profesor	Claridad en la exposición	Dominio del tema por parte de los expositores
CARREFOUR				
EL CORRAL				
MAC POLLO				
...				

MODO DE EVALUACIÓN

La evaluación tiene dos componentes, en primera instancia la nota asignada por el profesor, lo cual corresponde al 50% y en segunda instancia la nota asignada por los estudiantes, para completar el 50% restante. El formato de evaluación para los estudiantes es el siguiente:

EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LAS EXPOSICIONES

Califique de 0 (apreciación mas baja) a 5 (apreciación mas alta), los siguientes aspectos que permitirán evaluar el desempeño de las diferentes exposiciones. No califique su propia exposición

5.6.6. Actividad 5. Conociendo Misiones y Visiones

Actividad N° 5	
Duración	50 minutos
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Taller – Lectura
Estilo de aprendizaje	Teórico/ Divergente: Esta actividad facilita el aprendizaje a estudiantes con pensamiento lógico, objetivo, crítico, estructurado, con habilidades imaginativas y capaces de ver las situaciones desde diferentes perspectivas.
Tema	Misión y Visión empresarial
Nombre de la actividad	Conociendo Misiones y Visiones
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	

- Conectar a los estudiantes con los temas de la construcción de misión (utilizando el enfoque de la miopía del marketing) y la visión a partir del BHAG (Big Hairy Audacious Goal) de Collins.
- Reforzar el tema los conocimientos acerca de marco estratégico.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Videos de apoyo a la actividad:

- Argos - industria cementera (Video Institucional)
- Bimbo (Video Institucional)
- Cerrejón (Video Institucional)

Previo a la realización de la actividad los estudiantes deberán leer los artículos “La misión, hoy más necesaria que nunca” y “Building your company’s visión”⁶⁰ y con base en estas realizar la actividad.

La actividad se llevará a cabo en una sala de cómputo. Se realizará por grupos de 3 personas y consiste en buscar en la web lo siguiente:

1. Un ejemplo de misión de una empresa Colombiana.
2. Un ejemplo de visión de una empresa Colombiana.
3. Un ejemplo de misión de una empresa internacional
4. Un ejemplo de visión de una empresa internacional

Se debe tener en cuenta que las empresas deben ser conocidas y diferentes para resolver cada punto.

Posteriormente el grupo realizará un informe que será entregado al docente y socializado en la clase.

Nota: Para incentivar la lectura en inglés se darán “Bonus” para aquellos grupos que escojan misiones y visiones de empresas internacionales en inglés.

Se espera que los estudiantes tengan una actitud crítica hacia lo encontrado y propongan posibles mejoras, además de exponer cuáles son las debilidades y fortalezas de las misiones y visiones encontradas.

*Al finalizar la actividad el estudiante será capaz de evaluar las misiones y visiones bajo los conceptos de miopía del marketing y Big Hairy Audacious Goal (BHAG)

MODO DE EVALUACIÓN

La evaluación la realiza en un 100% el docente con base en la calidad de los informes entregados por cada uno de los grupos y la calidad de la participación durante la socialización.

⁶⁰ Ver anexo 8 Actividad 5. Conociendo misiones y visiones.

5.6.7. Actividad 6. Estudio de Caso “Vantaz Construcciones C.A”

Actividad N° 6	
Duración	40 minutos
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Estudio de caso
Estilo de aprendizaje	Pragmático / Asimilador: Actividad que facilita el aprendizaje a los estudiantes realistas, con pensamiento concreto, práctico, que aprendan de experiencias tanto propias como ajenas, analizando, escuchando y observando.
Tema	Ética Empresarial
Nombre de la actividad	Estudio de caso: “Vantaz Construcciones C.A” ⁶¹
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar los conocimientos acerca de “modelo de negocio” • Relacionar las situaciones del caso con la cultura organizacional • Evidenciar por medio del caso cómo funciona el poder. • Conseguir que el estudiante aprenda cómo conectar la misión y la visión a los valores corporativos. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>En grupos de 3 personas se leerá y analizará el caso “Vantaz Construcciones C.A”⁶².</p> <p><i>Síntesis del caso:</i></p> <p><i>Vantaz construcciones C.A es una empresa que construye grandes complejos multifamiliares y que ha crecido rápidamente. En la actualidad algunos detalles de coordinación están fallando, como lo es proceso de compras. Por ello se contrata al Sr Núñez, quien rediseña dicho proceso y anuncia en la espera de que los involucrados sigan sus instrucciones.</i></p> <p>Se realizará un informe con la respuesta a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describa el modelo de negocio de la empresa y plantee una posible misión. 2. ¿Cuál fue el problema? ¿Qué cambió como resultado de las acciones de Marcos Núñez. 3. Si usted fuera Marcos Núñez, ¿Qué hubiera hecho de forma diferente? 4. Una vez en el problema ¿Cuál sería el plan de acción que usted aplicaría luego de la situación planteada? <p>Posteriormente se socializarán las respuestas dadas por cada grupo a las preguntas planteadas.</p> <p>Al finalizar la actividad se entregará a cada estudiante una lectura titulada “Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía” en aras de profundizar en el tema.</p> <p>*Al finalizar la actividad el estudiantes habrá indagado acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación que existe en la cultura y la efectividad de las decisiones tomadas • La misión, la visión y su conexión con los valores corporativos 	

⁶¹ Este caso es una adaptación realizada por Orlando. E. Contreras, del caso The Dashman Company tomado de “The administrator: cases on human relations in business” por John Demond Glover y Ralph M. Hower (Homewook Illinois, Richard Irwin Inc. 3ra Edición, 1957)

⁶² Ver anexo 9 actividad 6 Vantaz Construcciones C.A.

<ul style="list-style-type: none"> • “Manda aunque mande mal” • Los problemas presentados en Vantaz Construcciones C.A y habrá planteado posibles soluciones. • La importancia de las relaciones laborales
MODO DE EVALUACIÓN
La evaluación la realiza en un 100% el docente con base en la calidad de los informes entregados por cada uno de los grupos y su aporte durante la socialización.

5.6.8. Actividad 7. Análisis Pest

Actividad N° 7	
Duración	1 hora
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Taller
Estilo de aprendizaje	Convergente / Reflexivo: Facilita el aprendizaje a los estudiantes con capacidad de estudiar las situaciones desde diferentes puntos de vista, siendo analíticos y receptivos.
Tema	Diagnóstico Organizacional
Nombre de la actividad	Análisis PEST
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Construir un análisis PEST a partir de la situación actual del país. • Obtener el feed-back del estudiante con respecto al conocimiento de su entorno. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Las personas se numerarán del 1 al 8, cada una realizará un fragmento del análisis PEST de la situación actual de país según su número. se deberá entregar un informe:</p> <p>Personas con números 1 y 5: Análisis Político Personas con números 2 y 6: Análisis Económico Personas con números 3 y 7: Análisis Social Personas con números 4 y 8: Análisis Tecnológico</p> <p>Finalmente se socializa la actividad escogiendo mínimo una persona de cada uno de los tipos de análisis para así al final de la actividad obtener un análisis PEST completo.</p> <p>Se espera que los estudiantes tengan en cuenta la situación actual del país respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El entorno político: relaciones con los países vecinos y decisiones políticas tomadas recientemente que afectan la situación pública • El entorno económico: tratados, convenios, PIB, tasas de inflación, crecimientos de los mercados, etcétera. • El entorno social: factores como sistemas de salud, pensiones y empleo. • El ámbito tecnológico: desarrollo y uso de tecnologías. <p>*Al finalizar la actividad el estudiante será capaz de realizar un análisis PEST completo y tendrá un punto de vista crítico respecto a cada uno de los ámbitos que lo conforman.</p>	

MODO DE EVALUACIÓN
La evaluación la realiza en un 100% el docente con base en la veracidad de los informes entregados y la capacidad crítica del estudiante respecto a la situación actual del país, además se debe tener en cuenta su participación durante la socialización.

5.6.9. Actividad 8. Exposiciones-Libro “Strategy Safari”

Actividad N° 8	
Duración	4 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Exposiciones – Lectura
Estilo de aprendizaje	Teórico / Divergente: Esta actividad facilita el aprendizaje a estudiantes con pensamiento lógico, objetivo, crítico, estructurado, con habilidades imaginativas y capaces de ver las situaciones desde diferentes perspectivas.
Tema	Estrategia
Nombre de la actividad	Exposiciones – Libro “Strategy Safari”
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las corrientes acerca del pensamiento estratégico con base en el análisis realizado por Henry Mintzberg en su libro “Safari a la Estrategia⁶³.” • Ampliar conocimientos acerca del diseño de la estrategia. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>El grupo se dividirá en 10 subgrupos. Cada subgrupo se encargará de realizar una exposición acerca de una de las escuelas de pensamiento estratégico mencionada en el libro Safari a la estrategia de Henry Mintzberg. La exposición tendrá una duración aproximada de 5 minutos y un máximo de 3 diapositivas.</p> <p>Se espera de la actividad que cada grupo describa claramente cuál es la filosofía de cada una de las escuelas, ellas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escuela de diseño 2. Escuela de planeación 3. Escuela de posicionamiento 4. Escuela empresarial 5. Escuela cognitiva 6. Escuela del aprendizaje 7. Escuela de poder 8. Escuela cultural 9. Escuela del entorno 10. Escuela de la configuración <p>*Al finalizar la actividad los estudiantes tendrán claridad sobre las generalidades, premisas y críticas de cada escuela, además serán capaces de establecer su propio criterio acerca de cada una de ellas.</p>	

⁶³ Ver anexo 10 actividad 8 libro Strategy Safari

MODO DE EVALUACIÓN⁶⁴

La evaluación tiene dos componentes, en primera instancia la nota asignada por el profesor, lo cual corresponde al 50% y en segunda instancia la nota asignada por los estudiantes, para completar el 50% restante. El formato de evaluación para los estudiantes es el siguiente:

Califique de 0 (apreciación más baja) a 5 (apreciación más alta), los siguientes aspectos que permitirán evaluar el desempeño de las diferentes exposiciones. **NO CALIFIQUE SU PROPIA EXPOSICIÓN.**

Escuela	Material de apoyo utilizado	Respuesta a las dudas planteadas por los estudiantes y/o profesor	Claridad de la exposición	Dominio del tema por parte de los expositores
Aprendizaje				
Ambiental				
Poder				
...				

5.6.10. Actividad 9. “Caso Google”

Actividad N° 9	
Duración	1:20 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Estudio de caso – Video
Estilo de aprendizaje	Pragmático / Asimilador: Actividad que facilita el aprendizaje a los estudiantes realistas, con pensamiento concreto, práctico, que aprendan de experiencias tanto propias como ajenas, que aprendan analizando, escuchando y observando.
Tema	Introducción a la Estrategia
Nombre de la actividad	“Caso Google”
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar la cultura organizacional con el éxito corporativo. • Repasar el concepto de ventaja competitiva • Identificar el modelo de negocio de Google • Identificar la innovación en la Estrategia de Google. • Indagar acerca del futuro de la compañía y posibles estrategias a utilizar para mantener su ventaja competitiva. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
Se dirige la actividad propiciando que los estudiantes que no han participado en el transcurso del semestre lo hagan, para lo cual se les hace diferentes preguntas relacionadas a los temas modelo de negocio y estrategias de la empresa “Google” ⁶⁵ .	

⁶⁴ La evaluación deberá realizarse por medio del aula virtual.

⁶⁵ El caso se puede observar en el Anexo 11. “Actividad 9. Caso Google”

Sinopsis del caso:

El caso provee una visión en conjunto de la estrategia y organización de Google en el año 2010. Está organizado en cinco secciones principales. La primera cuenta la historia de Google y explica su modelo de negocio como “Búsqueda pagada”. La segunda sección explora la estructura de gobierno diferenciadora, los valores corporativos, y el proceso de manejo de la innovación. La tercera presenta los desafíos al negocio de Google, explorando las compañías que se sienten amenazadas por el éxito de Google. La cuarta presenta las iniciativas estratégicas y la quinta trata sobre el crecimiento de poder de mercado y las ofertas de selectos competidores. Como una sección final el caso se cuestiona ¿qué debería hacer Google después?

Preguntas propuestas:

1. Cuáles fueron los factores clave del temprano éxito de Google.
2. ¿Espera que el negocio de las búsquedas sea más concentrado (es decir, dominado por un menor número de empresas)?
3. ¿Cuál es la estrategia de Google y su posición competitiva?
4. ¿Usted ve la estructura de gobierno distintivo de Google, la cultura corporativa y los procesos organizacionales como las fortalezas y limitaciones potenciales?

Se espera que los estudiantes respondan a estas preguntas de la siguiente manera:

1. Las dos claves del éxito de Google fueron a) Mejorar dramáticamente la relevancia de los resultados de búsqueda en la web, b) monetizar el tráfico de búsqueda y mejorar la propuesta de mercadeo de algunas empresas. También se espera que manifiesten cómo eran las búsquedas en internet antes de Google, cuáles eran los portales de búsqueda más utilizados, cómo ofrece su servicio Google y cómo funciona la publicidad con Google.
2. Sí, por razones como: los efectos suficientemente fuertes de la red, la diferenciación a través de la marca, la historia y las preferencias de los consumidores, se puede observar que el mercado tiende hacia un solo proveedor.
3. Incrementar el dominio de la compañía en la publicidad en internet (Google Maps, búsquedas locales, información sobre viajes en líneas aéreas, el clima, book search, Gmail, blogger, etcétera), ser el buscador número uno no solo en EEUU sino también en el resto del mundo. En 2010 los anuncios de búsqueda de Google podían ser entregados a sus usuarios en internet en 41 idiomas.
4. El estudiante debe dar su opinión acerca de la cultura organizacional, exponiendo cuáles son sus pros y contras. Ejemplo: La Cultura organizacional de comodidad y creatividad todo el tiempo es una fortaleza porque ofrece a los trabajadores ambientes que incrementan su productividad.

Una vez realizada la retroalimentación de la lectura se proyecta el Video corporativo de Google⁶⁶ con el fin de que los estudiantes puedan corroborar la información estudiada.

*Al finalizar la actividad los estudiantes habrán reforzado conocimientos acerca de temas como modelo de negocio, cultura organizacional, ventaja competitiva, estrategia, valores corporativos y competencia.

⁶⁶ El video se puede observar en el siguiente link: <http://www.youtube.com/watch?v=jxD38ib7mwE> y de igual forma en la plataforma.

MODO DE EVALUACIÓN

De acuerdo al contenido y coherencia de las respuestas el profesor da su apreciación para la nota de participación en clase.

5.6.11. Actividad 10. “Cinco Fuerzas de Porter”

Actividad N° 10	
Duración	2 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Exposición- Video
Estilo de aprendizaje	Reflexivo / convergente: Esta actividad refuerza el conocimiento de los estudiantes receptivos, analíticos, que les gusta poner en práctica las ideas, y son buenos en situaciones dónde hay más de una respuesta.
Tema	Diagnóstico Organizacional
Nombre de la actividad	“Cinco fuerzas de Porter”
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none">Lograr que los estudiantes se apropien de concepto de las cinco fuerzas como un insumo importante para la formulación de la estrategia.	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
Video antes de la actividad ⁶⁷ : <ul style="list-style-type: none">Five Forces-Michael Porter	
El grupo se divide en 10 subgrupos, 5 de estos se encargarán de estudiar el sector avícola y los 5 restantes el sector de la construcción. ⁶⁸	
Cada subgrupo debe hacer el análisis de las 5 Fuerzas: <ul style="list-style-type: none">Poder de negociación de los proveedoresBarreras de entradaRivalidad entre los competidores existentesPoder de negociación de los clientesAmenaza de productos y servicios sustitutivos	
Para la industria que les correspondió, preparar una exposición de 5 minutos (Máximo un slide por fuerza).	
Al iniciar la jornada de exposiciones se sorteará qué fuerza de cada sector debe exponer cada subgrupo, a criterio propio este decide quién expone (una persona); al mismo tiempo el profesor estará haciendo profundización sobre la estructura de cada sector. (Esta actividad es ideal para la participación debido a que todos los estudiantes conocen los sectores y su respectivo análisis).	
Se espera que los estudiantes tengan respuestas tales como:	

⁶⁷ Ver Anexo 25. “Videos recomendados”

⁶⁸ La actividad es programada la clase anterior donde se entrega el sector correspondiente a cada subgrupo.

CONSTRUCCIÓN				
<i>NEGOCIACIÓN PROVEEDORES</i>	<i>NUEVOS ENTRANTES</i>	<i>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</i>	<i>NEGOCIACIÓN CLIENTES</i>	<i>AMENAZA DE PROD. Y SERV.</i>
- Los proveedores del sector son directos, subcontratación de actividades productivas.	-Las barreras de entrada son: Altas necesidades de capital, experiencia, economías de escala, lealtad de los clientes.	- construcciones públicas y privadas -Empresas constructoras de Santander: OTACC, FENIX CONSTRUCCIONES S.A, MARVAL S,A, HG CONSTRUCTORA, XIE S.A, URBANAS S.A	- Los clientes son: obras civiles o edificaciones	-Vivienda usada o edificaciones en arriendo.

AVICOLA				
<i>NEGOCIACIÓN PROVEEDORES</i>	<i>NUEVOS ENTRANTES</i>	<i>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</i>	<i>NEGOCIACIÓN CLIENTES</i>	<i>AMENAZA DE PROD. Y SERV.</i>
- Fábricas de concentrados, proveedores de materias primas alimenticias, insumos tecnológicos. El poder de estos es combinado debido a la cantidad de ofertas que haya en el mercado.	-Los nuevos entrantes requerirán de capital y cumplir políticas gubernamentales	- Competencia basada en costos bajos, producción eficiente basada en la capacidad, valor, diferenciación, mejora continua de procesos, imagen del producto	- los Clientes son los distribuidores Mayoristas, submayoristas, supermercados, industria institucional y las tiendas.	-carne de res, enlatados, carne de credo, pescado, carnes frías.

Adicional a esto se complementa la actividad con la proyección del Video Five Forces (Entrevista a Michael Porter acerca de las cinco fuerzas)

*Al finalizar la actividad se espera que los estudiantes hayan participado activamente, hayan aprendido a hacer diagnóstico utilizando las 5 fuerzas de Porter, se hayan apropiado del tema y conozcan su aporte para el diseño de la estrategia.

MODO DE EVALUACIÓN

La evaluación tiene dos componentes, en primera instancia la nota asignada por el profesor, lo cual corresponde al 50% y en segunda instancia la nota asignada por los estudiantes, para completar el 50% restante. El formato de evaluación para los estudiantes es el siguiente:

Califique de 0 (apreciación más baja) a 5 (apreciación más alta), los siguientes aspectos que permitirán evaluar el desempeño de las diferentes exposiciones. **NO CALIFIQUE SU PROPIA EXPOSICIÓN.**

Fuerza de Porter	Material de apoyo utilizado	Respuesta a las dudas planteadas por los estudiantes y/o profesor	Claridad de la exposición	Dominio del tema por parte de los expositores
INDUSTRIA AVÍCOLA				
Barreras de entrada				
...				
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN				
Barreras de entrada				
...				

5.6.12. Actividad 11. La mente del Estratega y Caso Bavaria

Actividad N° 11	
Duración	2 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Estudio de caso – Taller – Lectura
Estilo de aprendizaje	Pragmático / Convergente: Actividad que facilita el aprendizaje a los estudiantes realistas, con pensamiento concreto, práctico, que aprendan de experiencias tanto propias como ajenas, analizando, escuchando y observando. También el estudiante reforzará su conocimiento poniendo en práctica la teoría aprendida.
Tema	La mente del Estratega
Nombre de la actividad	“La mente del Estratega” y Caso “Bavaria”
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el control de la lectura “La mente del estratega”⁶⁹ “el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios” De Kenichi Ohmae • Poner en práctica los conceptos estudiados en la lectura: abstracción de un problema, formulación del problema y proposición de soluciones de fondo. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	

⁶⁹ Lectura en Anexo 13. “Actividad 11 La mente del estratega”

Sinopsis de la lectura: Se describe el objetivo de las estrategias, las etapas del pensamiento estratégico, el proceso de abstracción, el objetivo de la diagramación de problemas, competencias, aptitudes y actitudes de un estratega.

Primera parte: Control de lectura.

Se distribuyen al azar siete preguntas⁷⁰ en base a la lectura “La mente del estratega de la siguiente forma: Se tienen impresas las preguntas y unos comodines que son pegados debajo de los pupitres de los estudiantes; el estudiante que tiene comodín no responden preguntas y los estudiantes que tengan preguntas deben responderlas⁷¹.

La persona que controla la actividad es la encargada de escoger qué pregunta ha de ser respondida primero y así sucesivamente.

Segunda parte: Puesta en práctica de la lectura

El grupo se dividirá en subgrupos de tres personas los cuales tendrán el rol de Bran-Manager Club Colombia, revisarán el caso⁷² y lo abordarán desde una perspectiva estratégica (a lo Kenichi Ohmae), tratando de generar una decisión adecuada sobre la marca Club Colombia en el futuro.

Se espera que los estudiantes hagan las preguntas adecuadas orientadas a la solución del problema, generen la abstracción del mismo, lleguen a una impresión diagnóstica y propongan soluciones de fondo.

Sinopsis del caso:

Relata el comportamiento de ventas de la cerveza Club Colombia, quién es su competencia directa e indirecta. Muestra cifras financieras sobre SAB-MILLER y cifras sobre potencial de consumo.

*Al finalizar la actividad los estudiantes habrán reforzado sus conocimientos sobre: el objetivo de las estrategias, las etapas del pensamiento estratégico, el proceso de abstracción, el objetivo de la diagramación de problemas, competencias, aptitudes y actitudes de un estratega.

MODO DE EVALUACIÓN

Primera Parte:

Los estudiantes que tengan la respuesta correcta, tendrán 5 en una nota de quices del semestre, aquellos que proporcionen una respuesta errónea, tendrán una nota apreciativa.

Segunda Parte:

Se evaluará de acuerdo a la calidad del análisis realizado sobre el caso “Bavaria”.

⁷⁰ Preguntas en Anexo 13. Actividad 11. “La mente del estratega”

⁷¹ Las respuestas esperadas por los estudiantes se encuentran en Anexo 13. Actividad 11. “La mente del estratega”

⁷² Caso “BAVARIA” disponible en el Anexo 13.1. “Caso Bavaria”

5.6.13. Actividad 12. Innovación

Actividad N° 12	
Duración	2 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Juego de Roles
Estilo de aprendizaje	Activo / convergente: Esta actividad facilita el aprendizaje de los estudiantes que se caracterizan por poner en práctica las ideas, y es buena en situaciones dónde hay más de una respuesta, estudiantes improvisadores, arriesgados y espontáneos.
Tema	Innovación
Nombre de la actividad	Innova!
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la innovación y fortalecer la creatividad en los estudiantes. • Creación de un producto que satisfaga una necesidad existente o que cree la necesidad • Creación de un modelo de negocio que brinde un servicio o venda algún producto, satisfaciendo una necesidad existente o creando una necesidad. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Videos antes de la actividad⁷³:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo materializar la Innovación? - Innovation at Procter & Gamble - ¿Qué es la Innovación? <p>Previo a la actividad los estudiantes deberán leer: “Las doce formas de innovar para las empresas” e “Innovar o morir”⁷⁴.</p> <p>Se conforman subgrupos de 5 personas. Con apoyo de las diapositivas se le asigna a cada subgrupo una de las imágenes mostradas en las diapositivas⁷⁵.</p> <p>La actividad consiste en que cada grupo cree un producto o idea de negocio innovador con base en las características de la imagen que les corresponda, debe describir sus funciones y partes, y también demostrar que su producto satisface una necesidad y puede ser vendido en el mercado. Cada grupo debe realizar una exposición con los aspectos mencionados anteriormente.</p> <p>Finalmente los estudiantes deben votar por su producto favorito excluyendo el de su grupo, el grupo con más votos tendrá una bonificación.</p>	

⁷³ Ver videos en Anexo 25. “Videos recomendados”

⁷⁴ Lecturas: ver Anexo 14. “Actividad 12. Innova”, se encontrarán en este anexo otras dos lecturas que podrían ser utilizadas eventualmente en esta actividad:”5 Tips para encender la innovación” e “innovar para la sostenibilidad”.

⁷⁵ Ver Anexo 14. “Actividad 12. Innova”

MODO DE EVALUACIÓN

El grupo ganador tendrá una nota de quices en 5. Se tendrá en cuenta también la asistencia a la actividad.

5.6.14. Actividad 13. ¿Qué es Estrategia?

Actividad N° 13	
Duración	2 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Lectura
Estilo de aprendizaje	Teórico – Pragmático/Asimilador: Actividad diseñada para estudiantes con habilidades para crear modelos teóricos, que tienen un razonamiento inductivo y se preocupan más por los conceptos que por el uso práctico de las teorías, estudiantes metódicos, realistas, objetivos y críticos.
Tema	Estrategia
Nombre de la actividad	“Qué es estrategia”
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el concepto de estrategia dado por Michael Porter. • Entender las implicaciones que tiene la estrategia en la sociedad⁷⁶. • Evaluar los conocimientos aprendidos de la lectura realizada por los estudiantes del artículo “Qué es estrategia”. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Video antes de la actividad⁷⁷:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es estrategia?-Michael Porter. <p><i>Sinopsis de la lectura:</i></p> <p><i>La lectura se enfoca en la definición del concepto de estrategia. El artículo se organiza de la siguiente manera: En primera instancia se plantea la diferencia entre la efectividad operacional y la estrategia, en segundo lugar se describen los procesos exclusivos como base de la estrategia, se continúa con la explicación de los trade-offs y de los acoples para formar ventajas competitivas sostenibles y se finaliza con la reunión de todos los conceptos mencionados para responder a la pregunta ¿Qué es Estrategia?</i></p> <p>Es importante que todos los estudiantes hayan leído previamente la lectura “What is Strategy?” de Michael Porter⁷⁸.</p> <p>La actividad se basa en el famoso juego “tingo-tango”, se le entrega un objeto a la primera</p>	

⁷⁶ Lectura “Estrategia y Sociedad” de Michael Porter. Ver Anexo 15 “Actividad 13 ¿Qué es la estrategia?”

⁷⁷ Ver video en Anexo 25. “Videos recomendados”

⁷⁸ Porter, Michael E. What is Strategy, Harvard Business Review, Noviembre, Diciembre, 1996. Ver Anexo 15 “Actividad 13 ¿Qué es la estrategia?”

persona de la fila, se pasa el objeto de persona en persona mientras se dice: “tingo, tingo, tingo... Tango”, la persona que se quede con el objeto en la mano una vez dicho “tango” debe elegir un número y responder la pregunta correspondiente.

Para la actividad están diseñadas unas diapositivas⁷⁹ en las que se mostrarán los números de las preguntas, al hacer clic sobre el número de la pregunta elegida, se mostrará una pantalla con la formulación de la pregunta, después de escuchar la respuesta del estudiante se realizará la respectiva retroalimentación con base en las diapositivas de respuesta.

MODO DE EVALUACIÓN

Los estudiantes que tengan la respuesta correcta, tendrán 5 en una nota de quices del semestre, aquellos que proporcionen una respuesta errónea, tendrán una nota apreciativa.

5.6.15. Actividad 14. “Competitividad internacional”

Actividad N° 14	
Duración	2 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Clase magistral
Estilo de aprendizaje	Pragmático / Convergente: Actividad que facilita el aprendizaje a los estudiantes realistas, con pensamiento concreto, práctico, que aprendan de experiencias tanto propias como ajenas, analizando, escuchando y observando. También el estudiante reforzará su conocimiento poniendo en práctica la teoría aprendida.
Tema	Competitividad internacional
Nombre de la actividad	“Competitividad Internacional”
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Saber cómo y por qué las diferentes condiciones del mercado de cada país e industria complican la elaboración de una estrategia internacional • Conocer las principales opciones estratégicas que utilizaron algunas empresas para entrar y competir en mercados extranjeros 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
Lectura Adicional: “Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial ⁸⁰ ”	
La actividad se llevará a cabo en una sala de cómputo. Se realizará por grupos de 4 personas y consiste en buscar información acerca de dos empresas internacionales que lograron competir en mercado aplicando diferentes estrategias y responder a dos preguntas planteadas con el fin de cumplir con los objetivos del tema.	

⁷⁹ Ver Anexo 15 “Actividad 13 ¿Qué es la estrategia?”

⁸⁰ Ver anexo 20 Lecturas Adicionales

Primera parte:

Con el apoyo de las diapositivas⁸¹ “Competitividad internacional” en una clase se explicará todo el tema relativo al contenido.

Parte 2: Ejercicios de verificación de aprendizaje

En la sala de cómputo o CENTIC los estudiantes deberán hacer grupos de 4 personas, la mitad de los grupos deberá responder la pregunta 1 y la otra mitad la pregunta 2. Ambos grupos deberán responder la pregunta 3. Las respuestas deberán ser enviadas a la plataforma inmediatamente se termine la actividad.

Preguntas:

1. Harley-Davidson decidió competir en varios mercados nacionales de Europa y Asia mediante una estrategia de exportación. Visite la sección “Investor relations” del sitio web www.harley-davidson.com y lea las partes de su informe anual más reciente referente a sus informes internacionales. ¿Por qué da la impresión de que la empresa evitó construir instalaciones de producción fuera de USA?
2. El Hero Group se encuentra entre las corporaciones más grandes de la india, con 20 segmentos de negocio e ingresos anuales de 3.2 mil millones de dólares en el año fiscal 2006, muchas unidades de negocio de la corporación formaron alianzas estratégicas con socios extranjeros para competir en nuevos productos y mercados geográficos. Revise las declaraciones de la empresa referentes a sus alianzas y operaciones comerciales internacionales en el sitio web www.herogroup.com/alliance.htm y haga un informe que describa el buen resultado que al grupo las alianzas estratégicas internacionales.
3. En 2010 Yum! Brands operaba más de 37000 restaurantes en más de 110 países. Sus marcas más conocidas son KFC, Taco Bell, Pizza Hut, A&W, y Long John Silver's. ¿Cuáles fueron las estrategias de Yum! Brands para convertirse la marca líder de servicios de alimentos en China? Ver página www.yum.com para encontrar información.

*Al finalizar la actividad el estudiante habrá sido capaz de entender cómo y por qué las condiciones de cada país o industria complican o facilitan la elaboración de una estrategia internacional, así mismo por medio del análisis de datos e historia de las empresas podrá identificar las estrategias utilizadas para competir en los mercados internacionales.

MODO DE EVALUACIÓN

La actividad se tendrá en cuenta como parte de evaluación de trabajos y tareas, se evaluará coherencia en el texto y profundidad de las respuestas.

5.6.16. Actividad 15. “Caso Andrés”

Actividad N° 15	
Duración	2 horas
Estrategia de Enseñanza-Aprendizaje	Estudio de caso – Trabajo
Estilo de aprendizaje	Pragmático / Asimilador: Actividad que facilita el aprendizaje a los estudiantes realistas, con pensamiento concreto, práctico, que aprendan de experiencias tanto propias como ajenas, que

⁸¹ Anexo 21 Actividad Clases Magistrales

	aprendan analizando, escuchando y observando.
Tema	Formulación de la estrategia
Nombre de la actividad	“Caso Andrés” ⁸²
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Repasar los temas estudiados en los artículos “What is Strategy”, “12 formas de innovar” y “La Estrategia del Océano Azul” y analizarlos con base en el Caso Andrés Carne de Res. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p><i>Sinopsis del caso:</i> <i>Andrés Carne de Res es un restaurante-rumbeadero conocido a nivel internacional como un referente turístico. Se caracteriza por su creatividad e innovación y por su particular estrategia que es considerada como una estrategia de océanos azules. El caso presenta a nivel general la historia y características de la empresa, la descripción de su estrategia y las características del gerente.</i></p> <p>Esta actividad se debe realizar extra-clase, los estudiantes deben analizar el caso Andrés a la luz de los artículos “What is Strategy”, “12 formas de innovar” y “La Estrategia del Océano Azul” y entregarlo por medio de la plataforma carpintero⁸³. Se espera que los hagan un análisis de:</p> <p style="text-align: center;">“what’s strategy”</p> <p>Entendiendo la estrategia como la integración de todas las actividades o procesos de la organización, se deben plantear de forma que generen diferenciación con sus competidores y apunten a la eficacia operacional de la misma. ¿Qué hace Andrés Carne de Res para “llenar las necesidades, expresas y ocultas de los clientes, y no del afán de generar lucro a toda costa”? ¿Cuál es la cultura organizacional?</p> <p style="text-align: center;">“Las doce formas de innovar”</p> <p>El estudiante deberá describir las doce formas de innovar por Andrés. Estas son: oferta, plataforma, solución, cliente, experiencia de cliente, obtención de valor, procesos, organización, cadena de suministro, presencia, conexiones y marca.</p> <p style="text-align: center;">“Estrategia del océano azul”</p> <p>Posible respuesta: La estrategia de Andrés Carne de Res nace en un entorno de océanos rojos como lo es el sector de restaurantes y hotelería, esta se enfoca en cambiar la forma de disfrutar la experiencia de compartir un momento agradable con familiares y amigos basados en la comida exquisita, bebidas y especialmente el espacio.</p> <p>El día de la entrega⁸⁴ del trabajo se realiza una socialización y retroalimentación del mismo.</p>	

⁸² “ANDRES CARNE DE RES” desarrollado por Humberto Serna Gómez; Alejandro Díaz Peláez, en la ciudad de Medellín 2011. Ver Anexo 16. “Actividad 14 Caso Andrés”

⁸³ La lectura la Estrategia del Océano Azul se encuentran en el Anexo 16. “Actividad 14 Caso Andrés”, la lectura las doce formas de innovar fue abordada en la Actividad 12. Innovación y ¿What is strategy? en la actividad 13. ¿Qué es estrategia?.

MODO DE EVALUACIÓN
La nota del entregable se dará de acuerdo a la profundidad del análisis y se tendrá en cuenta para la nota de talleres.

5.6.17. Actividad 16. Caso Nintendo

Actividad N° 16	
Duración	2 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Estudio de caso
Estilo de aprendizaje	Pragmático / Asimilador: Actividad que facilita el aprendizaje a los estudiantes realistas, con pensamiento concreto, práctico, que aprendan de experiencias tanto propias como ajenas, que aprendan analizando, escuchando y observando.
Tema	Estrategia del Océano azul
Nombre de la actividad	Caso Nintendo ⁸⁵
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Introducir el concepto de tecnología disruptiva • Analizar cómo la innovación creativa puede impactar industrias dinámicas existentes 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p><i>Sinopsis del caso:</i></p> <p><i>Se describe el posicionamiento de Nintendo en 2008 por el Business Week-Boston en el séptimo lugar de las empresas más innovadoras. Muestra como la casa de diseño de Nintendo logró cambiar los modelos de negocio de la industria de los videos juegos, llevando a empresas como Sony, Xbox y Microsoft a cuestionarse acerca de sus consolas, su valor agregado, investigación, satisfacción de los clientes, nivel de ventas, etcétera, lo cual trajo consigo el lanzamiento de diferentes consolas y videos juegos en las décadas pasadas. Adicionalmente desarrolla año a año el comportamiento de la industria liderado por las cuatro empresas mencionadas anteriormente y describe cómo Nintendo logra mantenerse en primer lugar de ventas.</i></p> <p>Los estudiantes estudian previamente a la clase el caso Nintendo, esta se da en el CENTIC o en la sala de computo con el fin de que puedan acceder a información en la web, los estudiantes en grupos de 4 personas deben indagar, discutir y responder a las siguientes preguntas y enviarlas al final por medio de la plataforma de carpintero.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis sobre la evolución de la industria de los video-juegos, particularmente en términos de competencia y tecnología. 2. ¿Qué significa “tecnología disruptiva”? ¿Cuáles son los principios detrás de este concepto? 	

⁸⁴ La entrega debe hacerse por medio del Aula virtual

⁸⁵ “NINTENDO’S DISRUPTIVE STRATEGY: IMPLICATIONS FOR THE VIDEO GAME INDUSTRY” Asia Case, Research Centre, The University of Hong Kong., Ver anexo 17 actividad 15 Caso Nintendo.

3. ¿Cómo se desarrolló la estrategia disruptiva por parte de Nintendo en detalle? ¿Cuáles son las características puntuales de esta estrategia que logró posicionar al Wii de una forma tan impresionante?
4. ¿Qué ha pasado en la industria de los videojuegos desde ese momento? ¿Responde a una reacción adecuada por parte de la competencia de Nintendo?

Se espera que los estudiantes tengan respuestas donde:

1. Se muestre cronológicamente organizada la información suministrada por el caso relacionando la competencia entre las cuatro compañías y el desarrollo tecnológico producto de esa competencia.
2. Expliquen el significado de Tecnología disruptiva y los principios detrás de este concepto. Se espera que la definición y principios sean escritos por el estudiante y no sean producto de definiciones referenciadas.
3. Se describa cual fue la estrategia de Nintendo para competir con Sony y Microsoft (innovación de producto), qué características tienen las consolas con las que Nintendo entra a competir al mercado (sin gráficos HD o sonido Surround, sin DVD o Blue-ray, una consola de mayor interacción no solo para jugadores existentes sino para jugadores potenciales como son “papá y mamá”, sin necesidad de conexión por cable), ¿Por qué no compitió como lo hacían las demás compañías (desarrollo de hardware)?

Debe mencionarse que mientras que las demás compañías han gastado millones de dólares en desarrollar máquinas más grandes, más costosas y complejas, Nintendo ha creado un nuevo mercado desarrollando un nuevo producto que refleja su tradicional idea de competencia que se trata de desarrollar entrenamiento y juegos innovadores. Nintendo no compite contra Sony ni Microsoft, ellos tienen una batalla constante con personas que no están interesadas en los videojuegos; a esto se le conoce, tecnología disruptiva.

4. Se espera que los estudiantes describan cómo ha sido el comportamiento de la industria de los videojuegos desde el lanzamiento de la consola Wii, qué empresas han entrado a competir, cuáles son las nuevas consolas, cuál es la fuerza de ventas de las compañías y cuáles son las promesas de estas compañías para sus “Gamers”.

*Al finalizar la actividad los estudiantes tendrán conocimientos acerca del concepto de tecnología disruptiva, se habrán apropiado de este y habrán sido capaces de describirlo por medio de la estrategia de Nintendo. Así también el estudiante se habrá informado acerca de la historia de los videojuegos y las promesas de la historia para los “Gamers”

MODO DE EVALUACIÓN

De acuerdo a la guía de respuestas del caso, se tendrá en cuenta redacción, ortografía, coherencia y sobretodo la puntualidad en la respuesta a las preguntas⁸⁶.

⁸⁶ Ver Teaching notes del caso en Anexo 17. “Actividad 15. Caso Nintendo”

5.6.18. Actividad 17. Juego de roles: Inglaterra y Holanda en Asia Sudoriental

Actividad # 17	
Duración	4 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Juego de roles
Estilo de aprendizaje	Pragmático / Convergente: Actividad que enriquece el conocimiento de los estudiantes a los cuales les gusta poner en práctica las ideas, son buenos en situaciones dónde hay más de una respuesta, y son prácticos y realistas.
Tema	Marco estratégico, modelo de negocio, estrategia.
Nombre de la actividad	Juego de roles: Inglaterra y Holanda en Asia Sudoriental
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
Afianzar el conocimiento adquirido en el transcurso de la asignatura, en especial la estrategia del océano azul a través de un juego de roles que le permita al estudiante tomar decisiones y observar sus consecuencias.	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Videos antes de la actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blue Ocean Strategy and the World - Five Forces v Blue Ocean Strategy <p>Para realizar la actividad se hizo una adaptación del artículo de Yuri Gorbaneff "Inglaterra y Holanda en Asia sudoriental, un caso de juego de roles"⁸⁷.</p> <p><i>Sinopsis del caso:</i> <i>El artículo presenta un juego de roles basado en un caso histórico de la rivalidad entre las compañías inglesa y holandesa de Indias Orientales. El caso sirve de pretexto para demostrar a los alumnos la utilidad de teorías, enfoques y herramientas estratégicas. Construido como un juego de roles, el caso permite involucrar a los estudiantes en el análisis de la situación y la toma de decisiones.</i> <i>Para facilitar su aplicación en clase se ofrecen las respuestas esperadas de los alumnos.</i></p> <p>En general la actividad consiste en desarrollar ciertas "tareas" con base en la información suministrada. Cada grupo personificará a un país y desarrollará dichas tareas.</p> <p>En forma más detallada, el grupo se divide en 4, dos grupos representarán a Holanda y dos</p>	

⁸⁷ Gorbaneff Yuri, Inglaterra y Holanda en Asia sudoriental, un caso de juego de roles. Pontificia Universidad Javeriana. Noviembre 2003. Ver anexo 18 actividad 16 Juego de Roles: Inglaterra y Holanda en Asia Sudoriental

grupos a Inglaterra⁸⁸. En primera instancia se entrega la noticia 1 y luego de que todos la hayan leído se les entrega la primera tarea.

- Tarea 1 para los ingleses: Redacte la misión de la compañía y su modelo de negocio.
- Tarea 1 para los holandeses: Haga el análisis del sector según Porter y decida si entran en el mercado. si decide entrar redacte la mega de su negocio.

Cada grupo cuenta con la bandera de su nacionalidad, un pliego de papel bond y un marcador para registrar las respuestas a las tareas, una vez hayan finalizado se hace la respectiva socialización y retroalimentación.

En segunda instancia se les entrega a los grupos la noticia 2 y de igual forma la tarea 2.

Tarea 2 para ingleses y holandeses: Construya la matriz ERIC.

Se procede de la misma manera que con la tarea 1.

Mientras los estudiantes van exponiendo sus decisiones, el profesor debe hacer indagación acerca de las respuestas y proponer de la misma forma con el fin de que se haga repaso de todos los temas⁸⁹.

Se espera que la misión esté redactada en términos de la prioridad del bienestar de los socios, de las actividades que desarrollan ellos. Los intereses del Estado y de la sociedad en general no deben estar representados. El modelo de negocio debe ser detallado, según el Lienzo Canvas evidenciando las oportunidades que tiene el mercado.

Respecto al análisis del sector se espera que decidan entrar porque la rentabilidad es alta y la rivalidad es manejable. La mega que se proponga debe ser ambiciosa y realista de acuerdo a las oportunidades del mercado, se espera que esta se de en aras del posicionamiento.

Respecto a la matriz ERIC (Eliminar, reducir, incrementar y crear) se espera que los estudiantes propongan:

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
Competencia desleal	Tiempos de transporte	Variedad de productos	Nuevas rutas
Decisiones de compra unánimes	Costos de transporte	Número de proveedores	Nuevos mercados
Subastas		Alianzas con gobiernos	Poder de negociación con proveedores y clientes
			Nuevas políticas de precios.

⁸⁸ Se debe dividir el curso en 4 debido a la gran cantidad de estudiantes (39), originalmente la actividad se debería desarrollar dividiendo el grupo en 2.

⁸⁹ Ver respuestas en anexo 18 actividad 16 Juego de Roles: Inglaterra y Holanda en Asia sudoriental.

<p>Una vez realizada la socialización y retroalimentación se les entrega la información sobre lo que pasó en realidad con las dos empresas.</p> <p>*Al finalizar la actividad el estudiante habrá realizado un proceso grupal de toma de decisiones, habrá trabajado en equipo y puesto en práctica sus habilidades expositivas, así como también aplicado los temas: Modelo de negocio, marco estratégico y diseño de estrategia.</p>
<p>MODO DE EVALUACIÓN</p>
<p>La actividad se evalúa como una nota de quices. Teniendo en cuenta el rendimiento de todo el grupo durante la actividad se les asigna la nota correspondiente.</p>

5.6.19. Actividad 18. Balanced Scorecard

Actividad N° 18	
Duración	4 horas
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Clase magistral
Estilo de aprendizaje	Reflexivo / Convergente: Actividad que facilita el aprendizaje en estudiantes analíticos y receptivos, que le guste poner en práctica las ideas.
Tema	Balanced Scorecard (BSC)
Nombre de la actividad	“Balanced Scorecard”
<p>OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender cómo diseñar, construir y poner en funcionamiento la herramienta Balanced Scorecard • Reforzar el conocimiento teórico práctico de la herramienta. 	
<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p>	
<p>Videos de apoyo a la actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Does Your Strategy Still Work? <p>Primera parte: Cómo construir la herramienta. Con el apoyo de las diapositivas (pág 33 -130) ⁹⁰ en una clase se explicará el objetivo y la metodología a seguir para la implementación de un BSC.</p> <p>Parte 2: Ejemplos de Balance Scorecard En la sala de cómputo o CENTIC los estudiantes contarán con un ejemplo práctico de un Balanced Scorecard de Coomeva⁹¹, este ejemplo deberá ser explicado en detalle y se resolverán dudas que surjan.</p>	

⁹⁰ Ver Anexo 19 “Actividad 17 Balanced Scorecard”

<p>Se espera que los estudiantes participen activamente durante la realización de la segunda parte, comenten sus observaciones, den ideas de mejora para el ejemplo mostrado, se adueñen de los conceptos aprendidos en clase y los relacionen con la herramienta diseñada en Excel.</p> <p>*Adicionalmente se recomienda la lectura “Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica”⁹²”</p> <p>*Al finalizar la actividad los estudiantes habrá aprendido cómo construir⁹³ la herramienta “Balanced Scorecard”, su funcionamiento y utilidad.</p>
MODO DE EVALUACIÓN
Asistencia a la actividad.

5.6.20. Actividad 19. Trabajo Final

Actividad N° 18	
Duración	Indefinido
Estrategia Enseñanza-Aprendizaje	Trabajo
Estilo de aprendizaje	Teórico, reflexivo, pragmático y activo.
Tema	Contenido Dirección Empresarial II
Nombre de la actividad	Trabajo Final
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Poner en práctica todos los temas vistos durante la asignatura, relacionándolos al ejercicio de una empresa real. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
<p>Esta actividad se les dará a conocer a mitad del semestre cuando tengan conocimientos básicos acerca de “Estrategia”.</p> <p>La entrega consistirá en un informe escrito con los análisis relacionados en los puntos siguientes y la presentación ante el curso de un producto audiovisual creativo inédito y confeccionado por el grupo que puede ser un video o una presentación in-situ, en donde se condense, abstraiga y socialice de una forma diferente el trabajo presentado.</p> <p>El trabajo será escrito y expuesto; y deberán abordarse uno a uno los siguientes puntos</p> <p style="text-align: center;">El título del trabajo será DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA XXX</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El grupo deberá describir claramente el MODELO DE NEGOCIO (producto, servicio, sistema, portal Web, empresa, etc.) de la empresa abordada; es decir que se deberá describir la forma en que se genera valor a partir de su operación. Ayudas con gráficas o mapas conceptuales (p.ej. el lienzo de CANVAS) que ayuden a esquematizar las ideas, así como es necesario que se relacionen CIFRAS, ESTRUCTURAS, NÚMERO DE VINCULADOS, ETC. 	

⁹¹ Esta herramienta fue desarrollada por las autoras del proyecto, ver Anexo. 19. “Actividad 17. Balanced Scorecard”

⁹² Lectura en Anexo 19 Actividad 17 Balanced Scorecard.

⁹³ El profesor no enseñará a construir la herramienta en Excel, pero si el contenido de la herramienta, su forma y funcionamiento.

2. Conceptos como MISIÓN, VISIÓN, MEGA, VALORES CORPORATIVOS, ORGANIGRAMA, POLITICA DE CALIDAD y MAPA DE PROCESOS serán necesarios en la medida en que se involucren en el “auscultamiento” y análisis respectivo. Si el grupo no considera relevante la definición de dichos elementos simplemente no se relacionan.
3. Deberá realizarse un análisis del medio (macroentorno y microentorno) a través de una metodología (o serie de metodologías validas) que puede ir desde el análisis 5 fuerzas para analizar la industria respectiva, el análisis PEST hasta una lista de chequeo POAM. Bibliografía ampliamente disponible en libros de estrategia. Nota: No será válido en lo absoluto que dicho análisis se base solo en percepciones; los datos soportados son necesarios (exposición a riesgos económicos, % crecimiento de la industria, tamaño y participación de mercado, perspectivas futuras, etc.). El objetivo de este punto es encontrar las oportunidades y amenazas del medio.
4. De la misma forma deberá realizarse un análisis interno que puede contener un análisis financiero, un análisis comercial, un análisis de los indicadores de productividad, calidad, etc. Es posible también guiarse por una lista de chequeo o cuestionario tipo PIC. Bibliografía ampliamente disponible en libros de estrategia. Nota: No será válido en lo absoluto que dicho análisis se base solo en percepciones; los datos soportados son necesarios (cifras históricas, metas, cumplimientos, presupuestos, nuevos proyectos, etc.). El objetivo de este punto es encontrar las fortalezas y debilidades de la organización.
5. Con la información recolectada se procederá con un análisis DOFA, generando una cantidad importante de iniciativas estratégicas tipo FO, DA, FA y DO.

6. CONCLUSIONES

*Es posible utilizar la actividad como Evaluación final, el profesor deberá analizar cada uno de los documentos entregados y entrevistar a cada uno de los integrantes de los diferentes grupos. Es indispensable que al estudiante se le cuestione acerca de la relación de los contenidos de la asignatura con el trabajo realizado.

MODO DE EVALUACIÓN

Se evaluará contenido, coherencia, profundidad y claridad en las respuestas. Esta nota es el 20% de la asignatura.

5.7 CONSIDERACIONES IMPORTANTES SOBRE LOS CONTENIDOS

- “Teoría Administrativa- Gurús de la Administración”

Según Stephen Denning⁹⁴ (2010) la *administración tradicional aun se encuentra en las grandes organizaciones que no prosperan, es el tema principal de se enseña en las escuelas de negocios y por lo tanto es repetido una y otra vez en todas partes; hace 50 años se consideraba que era suficiente, pero el mundo ha cambiado y la administración tradicional no lo ha hecho, trayendo consecuencias tales como: la tasa de retorno sobre los activos ha caído en EE.UU un 75% desde 1965, la vida esperada de las firmas según fortune 500, ha disminuido a 15 años y se espera que lleguen a ser 5, no hay trabajo fijo, incluso los gerentes están perdiendo sus puestos de trabajo ,así como solo uno de cada cinco trabajadores está realmente comprometido con el trabajo; el mundo necesita una revolución en la administración, afortunadamente esta revolución se está presentando.*

Nuevas teorías de la administración están emergiendo de nuevos pensadores que buscan cambiar el estilo de la administración tradicional, por uno que esté contextualizado con la rápida tasa de cambio en que deben evolucionar las empresas y las naciones.

Es importante considerar aquí, el dicho de Taiichi Ohno “*incluso un hombre sabio se equivoca el 30% del tiempo, y el 50% de las cosas que creemos firmemente están completamente erradas*”. El problema está en hallar *cuáles de las cosas en las cuales creemos firmemente están erradas.*

Aunque la temática “Gurús de la administración” hace parte del contenido de la asignatura Dirección empresarial I, en el cual se da un recuento histórico de las teóricas administrativas, hizo parte del contenido propuesto en Dirección empresarial II en forma de repaso. Considerando la

⁹⁴ http://www.amazon.com/gp/product/0470548681/ref=as_li_ss_tl?ie=UTF8&tag=stevdenndotco-20&linkCode=as2&camp=1789&creative=390957&creativeASIN=0470548681”Video”

importancia de estar a la vanguardia de las nuevas teorías de la administración, en Dirección empresarial II, se debe enfocar este tema a la enseñanza de las teorías creadas por nuevos pensadores de la administración como son:

- *Stephen Denning⁹⁵: En abril de 2003, Steve fue clasificado como uno de los doscientos gurús de los negocios del mundo Davenport y Prusak por "¿Cuál es la gran idea? (Harvard, 2003) Creador de la administración radical.*
- *Clayton M. Christensen⁹⁶: es el Kim B. Clark Profesor de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard, y es ampliamente considerado como uno de los principales expertos mundiales en la innovación y el crecimiento*
- *W. Chan Kim y Renée Mauborgne⁹⁷: son profesores de estrategia y gestión en INSEAD, y co-directores de la Estrategia de INSEAD Azul Ocean Institute en Fontainebleau, Francia. Ellos son los autores del libro más vendido en todo el mundo estrategia Blue Ocean Strategy: Cómo crear espacio sin oposición de mercado y hacer la competencia irrelevante (2005).*
- *Vijay Govindarajan⁹⁸: conocido como VG, es el Earl C. Daum 1924 profesor de negocios internacionales de la Escuela de Negocios Tuck en Dartmouth College en New Hampshire. Él es uno de los principales expertos mundiales en estrategia e innovación*

Mas no hacer énfasis en autores tales como:

- *Frederick Winslow Taylor*

⁹⁵ <http://www.stevedenning.com/About/default.aspx>

⁹⁶ <http://hbr.org/web/slideshows/the-50-most-influential-management-gurus/1-christensen>

⁹⁷ <http://hbr.org/web/slideshows/the-50-most-influential-management-gurus/2-kim-mauborgne>

⁹⁸ <http://hbr.org/web/slideshows/the-50-most-influential-management-gurus/3-govindarajan>

- *Henri Fayol*
 - *Abraham Maslow*
 - *Michael Porter*
 - *Philip Kotler*
- Innovación y Las fuerzas de Porter

Michael Porter en su artículo publicado en 1979 “Las fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, menciona que ⁹⁹, “la esencia de la estrategia es hacer frente a la competencia.” Ignorando la intuición fundacional de Peter Drucker (1973) quien mencionó que el único objetivo válido de una empresa es crear un cliente, Porter por su lado, centró la estrategia en proteger a las empresas de los rivales. Fue así como el objetivo de la estrategia en la educación, los negocios y en la enseñanza de negocios se convirtió en encontrar un refugio seguro para los negocios de las fuerzas destructivas de la competencia

En los estudios de las empresas oligopólicas de la década de 1950, en la que Porter fundó su teoría, parece que las barreras estructurales de la competencia fueron generalizadas y más o menos permanentes¹⁰⁰. Estas mismas barreras que solían existir, empezaron a desaparecer a mediados del siglo pasado con la aparición del internet y la globalización, convirtiendo a los clientes en dueños del mercado, el conocimiento se convirtió en una mercancía y las nuevas tecnología impulsaron la innovación, ahora es muy fácil para las empresas entrar en cualquier mercado, nuevos productos y negocios siguen redefiniendo la industria.

⁹⁹ <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-matters/2/>

¹⁰⁰ *Ibid*

Siendo los clientes los dueños de los mercados, las estrategias no se deben enfocar en la destrucción de la competencia o protegerse de la misma, éstas deben ser creadas bajo el objeto de deleitar a los clientes para obtener una ventaja competitiva sostenible y la única forma de lograrla es entregándole más valor a estos por medio de la innovación, como lo expresó Gary Hamel (2012) *"Le debemos nuestra prosperidad a la innovación... Le debemos nuestra felicidad a la innovación... Debemos nuestro futuro a la innovación... La innovación no es una moda: es el verdadero negocio, el único acuerdo. Nuestro futuro, no menos de nuestro pasado depende de la innovación"*.

En el presente documento se evidenció que se hizo mayor énfasis en las "5 Fuerzas de Porter" que en el tema de "innovación", al hacer un paralelo entre las últimas tendencias de la administración y los temas que en la academia deben ser enseñados a los futuros gerentes (con el fin de educarlos en competencias, herramientas y teorías que emergieron en los últimos años como resultado del constante cambio de los mercados), se concluye que el tema de "innovación" debe ser enseñado como la única forma en que las empresas crean una ventaja competitiva perdurable, y las "5 fuerzas de Porter" aunque un poco descontextualizadas debido al constantes cambios de los mercados, debe ser enseñadas para el uso en escenarios poco dinámicos como son: la salud y la defensa, donde el gobierno ofrece protección.

- Knowledge management

La literatura habla de tres conceptos que estudian diferentes aspectos de la gestión del conocimiento¹⁰¹:

¹⁰¹ JUAN JOSÉ TARÍ GUILLÓ, ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? Universidad de Alicante (España) pág. 154

- Aprendizaje organizativo: Proceso dinámico de creación y desarrollo de conocimientos a través del aprendizaje
- Conocimiento organizativo: transformación de la información a partir de una interpretación compartida
- Organizaciones de aprendizaje: organización que usa y aplica correctamente el conocimiento

La gestión del conocimiento¹⁰² (GDC) es entonces *el proceso dinámico de la creación, almacenamiento y transferencia, aplicación y uso del conocimiento, con el fin de mejorar los resultados de una organización*; permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo, y el empowerment, lo que facilita el desarrollo de la innovación en las organizaciones. La influencia positiva de la gestión del conocimiento se representa en¹⁰³: satisfacción del cliente, satisfacción del empleado, productividad, aumento de la calidad, entregas a tiempo, ventas, costo de mercado, rentabilidad e innovación.

La sobrecarga de información ha producido, que la administración del conocimiento sea cada vez más importante para el éxito de una organización, justificado en las siguientes razones¹⁰⁴:

- *Facilita la toma de decisiones*
- *Construye organizaciones que aprenden por medio de la creación de una rutina de aprendizaje*
- *Estimula el cambio cultural y la innovación*

¹⁰² Ibid pág. 155

¹⁰³ Ibid pág. [161-165]

¹⁰⁴ <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/>

De esta forma una organización de aprendizaje, asegura contar con la influencia positiva de la GDC en las áreas operativas, financieras y de innovación.

Evidentemente la estrategia, la innovación y la GDC están estrechamente ligadas, razón suficiente para proponer complementar el programa de D.E II. No es posible enseñar estrategia sin antes tener presente que la innovación es el pilar fundamental de esta y a su vez que la innovación se fundamenta en la GDC. Es así como se evidencia la necesidad de incluir el tema en el syllabus de la asignatura, donde se enseñe al estudiante la importancia del mismo en la elaboración de las diferentes estrategias competitivas.

6. CREACIÓN DEL ESPACIO VIRTUAL

En aras de facilitar a los estudiantes la programación de las actividades a realizar, la comunicación continua y directa con el profesor y los compañeros de aula, el material a estudiar y el de apoyo a los diferentes contenidos de la asignatura, se diseñó el AULA VIRTUAL DIRECCIÓN EMPRESARIAL II en la plataforma de CARPINTERO, página de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

El aula virtual permite al profesor

- Crear su libro de aula donde se encuentra el material de apoyo que este brinda al estudiante para el desarrollo de su asignatura, así como también puede compartir presentaciones, enlaces de internet, videos, gifs e imágenes.
- Realizar los planes de aula, estos son: exposiciones, foros, trabajos, laboratorios, talleres y exámenes que deben realizarse de manera virtual. Para efectos de DE II el aula virtual se crea como apoyo a la materia que se dicta en las aulas de clase presenciales, en caso que el profesor desee

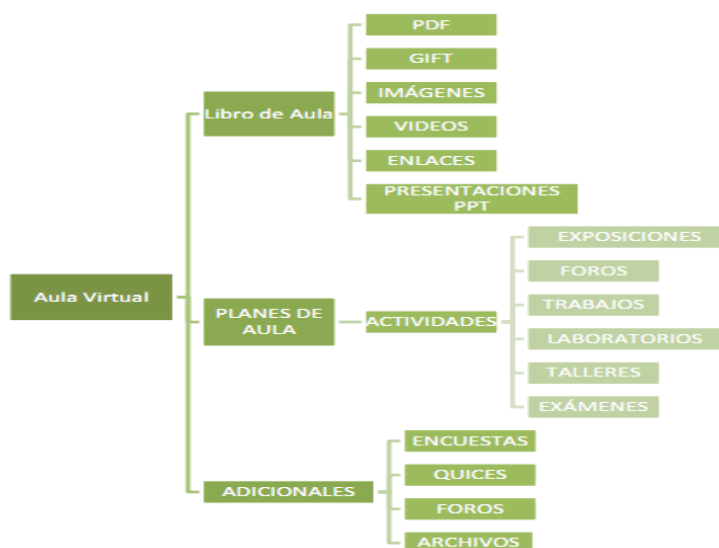
dictar su materia de forma virtual y las clases presenciales sean solo de apoyo, el aula virtual permite llevar el sistema de notas de la asignatura basado en todas las actividades programadas en el aula virtual.

Debido a que muchas actividades deben ser resueltas en grupo, el sistema solo habilita las actividades cuando el profesor ha formado los grupos de trabajo en el aula virtual. Las diferentes actividades programadas solo se mostrarán a los estudiantes en las semanas para las cuales estén vigentes. En caso de que se presenten diferentes problemas en el calendario académico el profesor podrá detener el tiempo en el sistema y/o modificar la vigencia de las diferentes actividades.

- Adicionalmente el espacio virtual cuenta con un banco de archivos que pueden compartir los alumnos y el profesor, un espacio para foros, quices, encuestas así como también es posible el envío de correos electrónicos a los estudiantes.

En la figura 11. Se muestran los componentes del Aula virtual.

Figura 11. Componentes del Aula virtual de Carpintero.



Fuente. Las autoras

Los estudiantes de la escuela de estudios industriales y empresariales tienen una cuenta personal en la página de la escuela, desde allí se tiene ingreso a la plataforma en el enlace <http://carpintero.uis.edu.co/eisi/>, al ingresar a la cuenta personal, en la opción servicios se encuentra aula virtual, donde se despliegan las aulas a las cuales tienen acceso.

En la figura 12, se observa el aula virtual DE II en la semana siete, muestra una de las actividades pendientes para la semana, el nombre de la actividad, su debida descripción, el espacio para subir el archivo de la actividades, así como también se muestra la publicación en cartelera, un espacio para el profesor donde puede hacer los últimos comunicados acerca de la materia.

Figura 12. Imagen del Aula Virtual en la semana 7.

The screenshot shows the virtual classroom interface for 'DIRECCION EMPRESARIAL LL - GRUPO E1'. The interface is divided into several sections:

- Top Navigation:** Includes tabs for 'Vista por Actividad', 'Vista por Semanas' (showing week 7), 'Cartelera', and 'Utilidades'.
- Left Sidebar:** Contains a 'CONTENIDO' menu with items like '1. INTRODUCCION', '2. MODELO DE NEGOCIO', '3. FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA', '4. LA ESTRATEGIA EN ACCION', and '5. TENDENCIAS EN ESTRATEGIA'.
- Main Content Area:**
 - PUBLICACIONES RECIENTES EN CARTELERA:** Displays a post titled 'AGRADECIMIENTO A LOS ESTUDIANTES' published on 06 de Octubre de 2012, with a 'Ver' button.
 - ACTIVIDADES DE LA SEMANA 7:** States 'Esta semana finaliza a las 11:59:59 pm del Miércoles 17 de Octubre de 2012'.
 - PLAN DE EXPOSICION - PCT PLAN DE EXPOSICIONES DIRECCION EMPRESARIAL LL:** A table listing activities for 'Exposiciones Dirección Empresarial II'.

Actividad	Título Actividad	Descripción	Inicia	Finaliza	Avance	Descarga
CC18	Strategy Safari	El grupo se dividirá en 10 subgrupos. Cada subgrupo se encargará de realizar una exposición acerca de una de las escuelas de pensamiento estratégico mencionada en el libro Safari a la estrategia de Henry Mintzberg. La exposición tendrá una duración aproximada de 5 minutos y un máximo de 3 diapositivas. Nota: alguna información acerca del libro Strategy Safari se encuentra contenida en el libro	Semana: 7	Semana: 8	No han subido archivo	El Docente no ha subido archivos

Fuente: Las autoras

El libro del aula virtual se despliega en la plataforma al dar clic sobre alguno de los enlaces mostrados en CONTENIDO que se encuentra al lado izquierdo del aula como se puede apreciar en las figuras 12 y 13. En la figura 15 se pueden observar que hay pdfs disponibles así como enlaces de internet para el determinado tema seleccionado.

Figura 13. Libro del Aula Virtual



Fuente: Las autoras

Figura 14. Componentes del libro del Aula Virtual.



Fuente: Las autoras

7. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DIDÁCTICA Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

La implementación de las diferentes actividades se llevó a cabo durante el primer semestre del 2012, en el grupo E1 de Dirección Empresarial II, dirigido por el profesor Orlando Contreras. Se inició a partir de la tercera semana correspondiente según el Syllabus desarrollado a la Actividad 4.

A continuación se analizarán los aspectos más relevantes de la implementación las actividades y las opiniones de los estudiantes acerca de las mismas.

7.1. ACTIVIDAD 4. EXPOSICIONES LIENZO DE CANVAS

Figura 15. Desarrollo de la actividad 4. Exposiciones Lienzo de CANVAS.



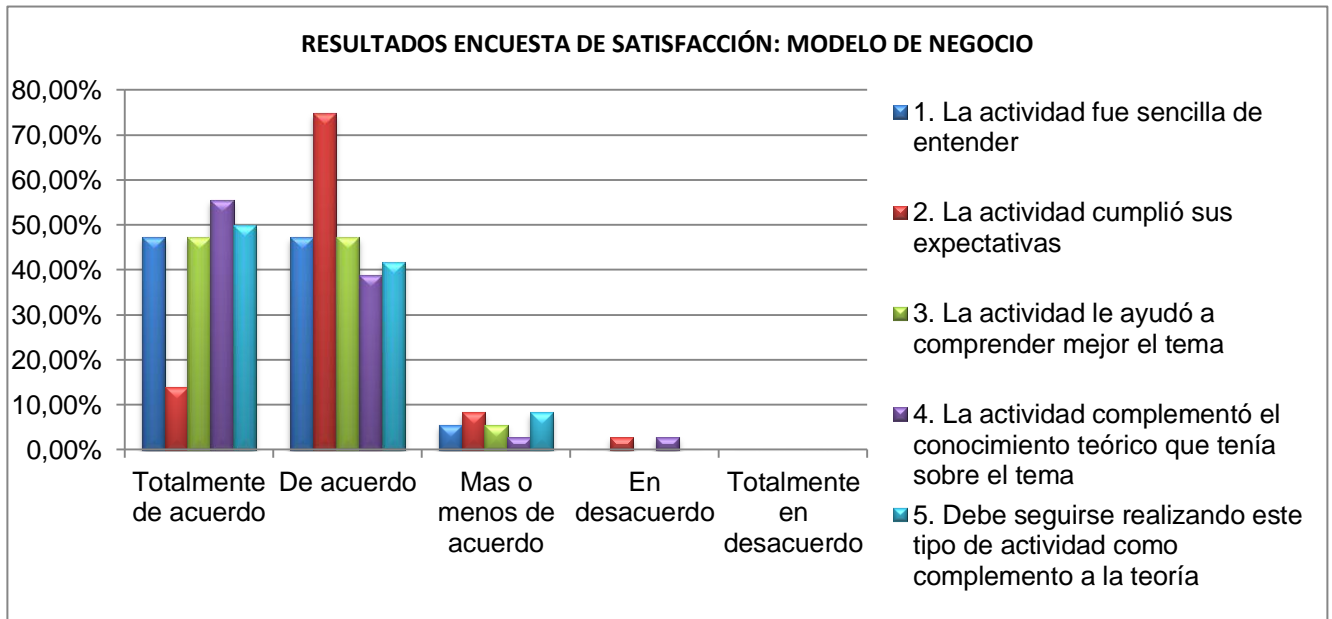
Fuente: Las autoras

A nivel general se cumplieron los objetivos de la actividad. Se pudo observar que el hecho de analizar empresas conocidas por todos en la asignatura facilitó la participación de los estudiantes en cuanto a los aportes a cada una de las exposiciones y las preguntas sobre los temas relacionados.

Con respecto a la encuesta de satisfacción, tal como se muestra en la Figura 16, se puede decir que el 92.78% de los estudiantes se mostraron totalmente de acuerdo o de acuerdo con las frases planteadas, es decir, la mayoría de los estudiantes considera que la actividad fue sencilla de entender, enriqueció su proceso de aprendizaje y debe seguirse realizando en la asignatura como complemento a los conocimientos teóricos adquiridos.

A continuación se observan de forma detallada los resultados:

Figura 16. Resultados encuesta de satisfacción: Modelo de Negocios.



Fuente: Las autoras

Finalmente, se pueden resaltar algunas opiniones y recomendaciones de los estudiantes respecto a la actividad:

“En general considero que la actividad tuvo un buen desarrollo y la metodología es adecuada. La recomendación es que se respeten los lineamientos en cuanto a tiempo y numero de diapositivas en próximas oportunidades”

“Falta mejor manejo del tiempo, dado a que varios grupos abordaron otros temas”

“Sería mejor si se realiza una visita técnica a algunas de la empresas vistas”

Como se puede notar, las recomendaciones en general estuvieron enfocadas al manejo del tiempo y organización, lo cual se puede mejorar cronometrando cada una de las exposiciones, las cuales deben detenerse una vez haya transcurrido el tiempo (15 minutos). Respecto a la realización de una visita técnica podría contemplarse la posibilidad como complemento a la actividad.

7.2. ACTIVIDAD 5. CONOCIENDO MISIONES Y VISIONES

Para el desarrollo de esta actividad se solicitó una sala en el CENTIC. Los grupos de estudiantes a nivel general se mostraron motivados, exploraron diversas opciones en la web e hicieron el informe correspondiente.

Durante la socialización se analizaron las misiones y visiones encontradas y se resaltaron los aspectos positivos y negativos de las mismas, se notó una amplia participación del estudiantado, permitiendo de esta forma hacer más efectiva la actividad.

Con respecto a la encuesta de satisfacción, se puede afirmar que se obtuvieron buenos resultados, tal como se muestra en la Figura 17. En esta ocasión el 89.94% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con las frases planteadas. Sin embargo hubo también un porcentaje de estudiantes (10%) que se mostraron más o menos de acuerdo, debido a que este porcentaje fue un poco mayor al de la actividad anterior, se analizaron con más profundidad las recomendaciones dadas. Entre ellas las siguientes:

“Programar con mas tiempo”

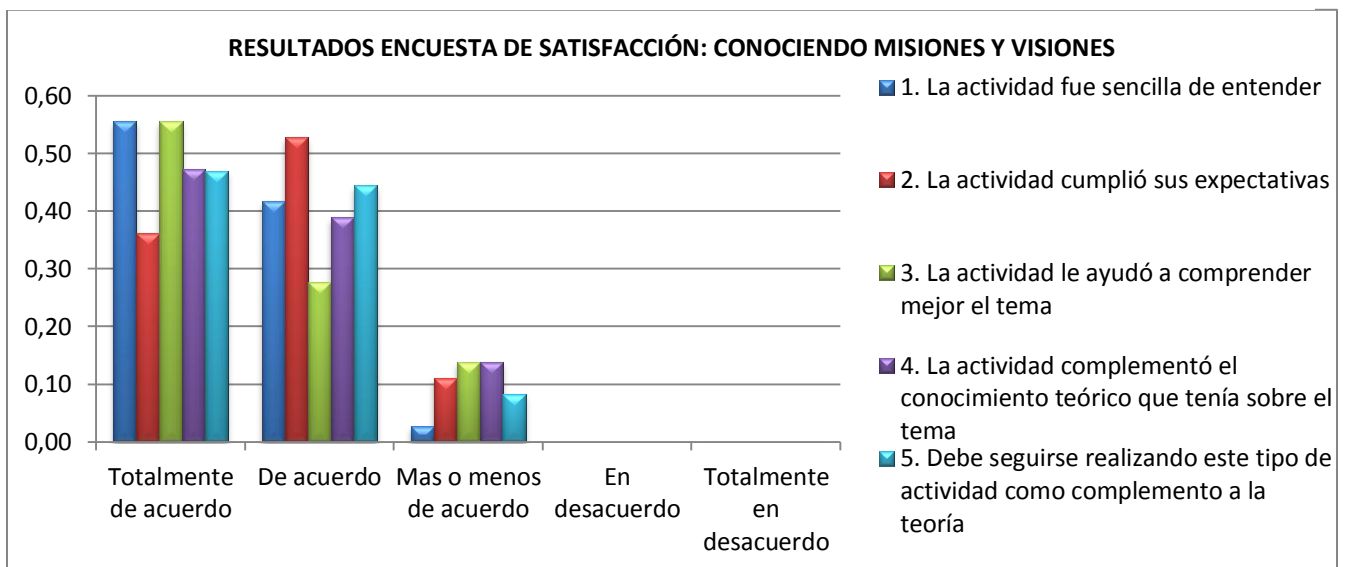
“No hubo suficientes computadores, por lo que el tiempo no fue suficiente”

“Un poco mas de tiempo para realizar el análisis crítico de la misión y visión de las empresas”

“Antes de realizar la actividad comentar y definir el concepto de lo que se va a hacer con el profesor, ya que las lecturas dejan algunas dudas y por último con un ejemplo explicar qué se quiere hacer con la actividad”

Al juzgar recomendaciones como las anteriores, se puede concluir que hizo falta un poco más de tiempo para desarrollar los temas relacionados y de igual forma para realizar la actividad y además contar con una sala más amplia. Con respecto a lo anterior es relevante mencionar que la asignatura era dictada los lunes y miércoles y por tal motivo se perdieron muchas clases por la cantidad de festivos, es por ello que no fue posible dedicar el tiempo estipulado para la preparación y realización de la actividad, sin embargo para el próximo semestre se recomienda recuperar las horas perdidas en horarios extra clase con el fin que se pueda desarrollar el Syllabus planteado de manera eficiente.

Figura 17. . Resultados Encuesta de Satisfacción: Misión-Visión.



Fuente: Las autoras

Finalmente es pertinente mencionar también algunas percepciones positivas de los estudiantes, tales como las siguientes:

“Fue buena y crea la una cultura investigativa”

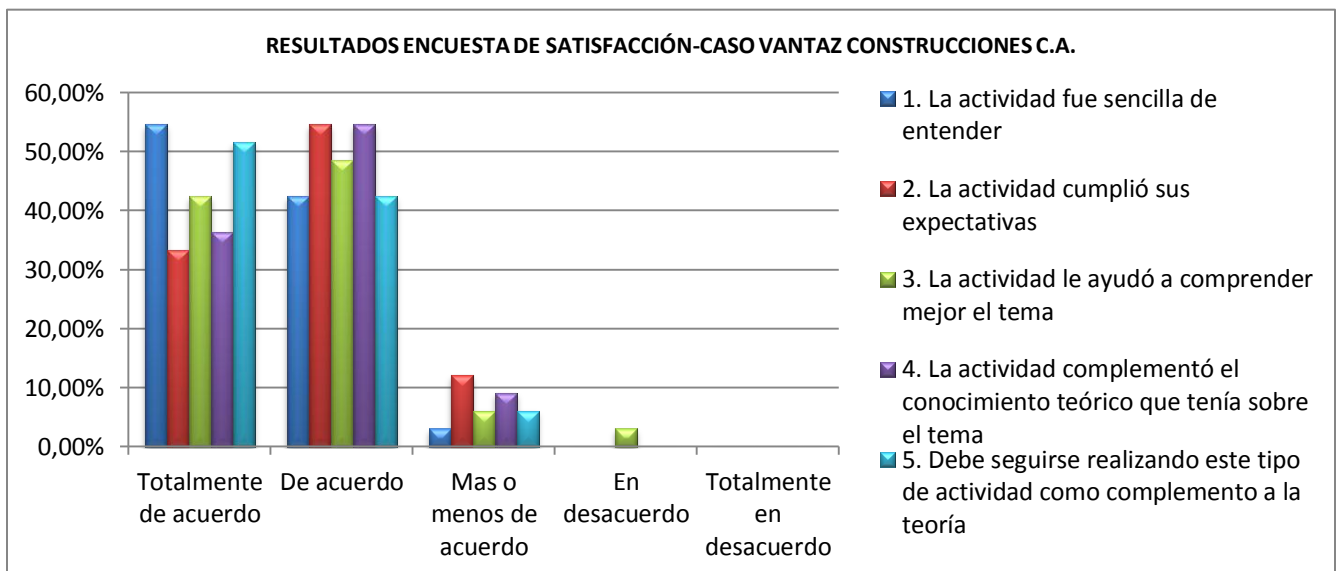
“Considero que este tipo de actividades optimizan el conocimiento de los diferentes temas tratados en la medida que suministran un respiro a la materia”

7.3. ACTIVIDAD 6. ESTUDIO DE CASO: “VANTAZ CONSTRUCCIONES C.A”

Durante el desarrollo de la actividad se evidenció, luego de la lectura cuidadosa del caso por parte de cada uno de los grupos, una discusión muy activa entre los integrantes de estos con el fin de resolver las preguntas planteadas. Posteriormente se debatieron diferentes opiniones respecto a las acciones que hubiesen tomado cada uno para resolver los problemas expuestos en el caso y además se contó con una buena participación del profesor para orientar la discusión y dar las soluciones más adecuadas al caso.

Respecto a las opiniones de los estudiantes, en general fueron positivas, el 92,12% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con las frases planteadas, tal como se muestra en la Figura 18.

Figura 18. Resultados Encuesta de Satisfacción-Caso Vantaz Construcciones C.A



Fuente: Las autoras

Finalmente, se recibieron comentarios como:

“La actividad fue adecuada en términos del refuerzo del tema de misión y visión y adicional a ello también se clarificó el concepto de modelo de negocio haciéndolo más puntual”

“Preferiblemente que se traigan leído los artículos a la clase, debido a que al leer las lecturas en el salón no se comprenden el tema como se quisiera por el ruido cuando algunas personas terminan de leer primero”

“Tal vez un poco más de tiempo, aunque en general las actividades realizadas han sido muy enriquecedoras, gracias!”

Como se puede notar, en general la apreciación fue buena, en lo que refiere a leer los artículos en casa antes de la actividad será posible en la medida que se utilice la plataforma diseñada, debido a que los estudiantes tendrán acceso a esta información mucho tiempo antes de la clase.

7.4. ACTIVIDAD 7. ANÁLISIS PEST

Además de afianzar el conocimiento sobre el análisis PEST como herramienta diagnóstica, uno de los objetivos de esta actividad era evaluar qué tanto sabía el estudiante acerca de la situación del país en aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, debido a que este conocimiento es indispensable para realizar diagnósticos empresariales.

Con la socialización de esta actividad se pudo observar que algunos estudiantes no realizaron un buen análisis debido a la falta de información y conocimiento, por ello al finalizar ésta se les incentivó a que en lo sucesivo estuvieran más atentos a la actualidad en el país con el fin de estar en capacidad de realizar diagnósticos como los Análisis PEST.

Debido a que la actividad era corta y sencilla no se evidenció la necesidad de realizar encuesta de satisfacción.

7.5. ACTIVIDAD 8. EXPOSICIONES – LIBRO “STRATEGY SAFARY”

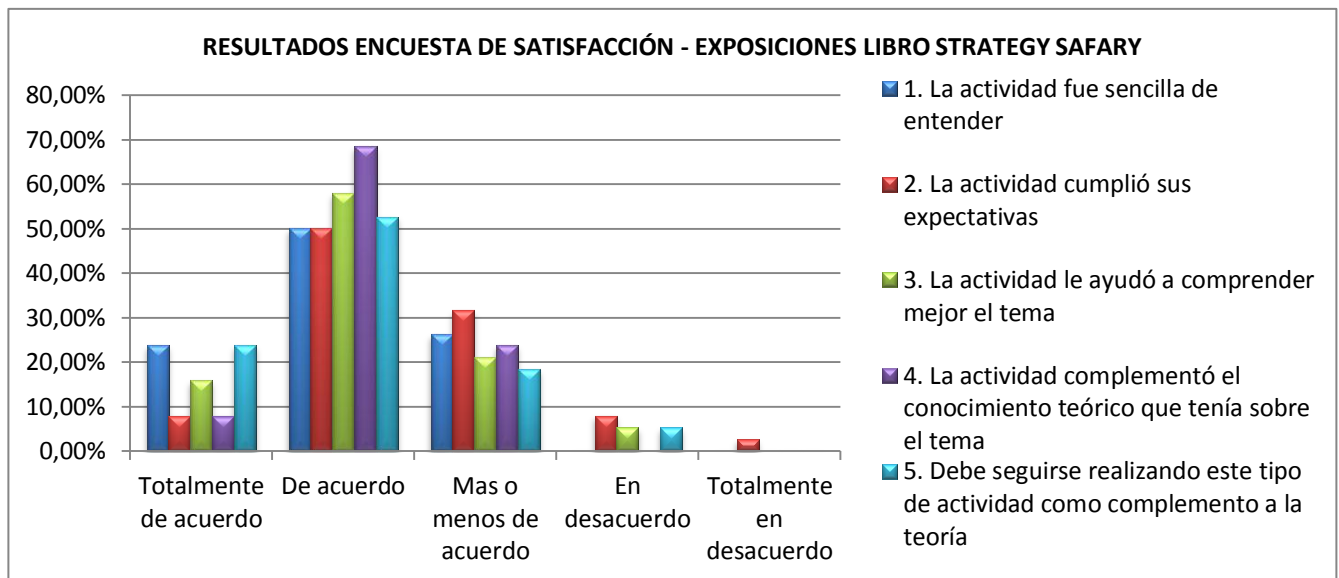
Figura 19. Desarrollo actividad 8. Exposiciones libro "Strategy Safary"



Fuente: Las autoras

Durante el transcurso de esta actividad los grupos de exposición mostraron en general un buen dominio del tema. Hubo buena participación y aportes, debido a que todos debían leer previamente la parte introductoria del libro con el fin de conocer de manera general los temas a tratar.

Figura 20. Resultados encuesta de satisfacción: Exposiciones-Libro Strategy Safary.



Fuente: Las autoras

Debido a que las exposiciones se realizaron durante dos clases seguidas, algunos estudiantes manifestaron que la actividad fue un poco tediosa y larga, esto se puede mejorar en la medida que los grupos respeten los tiempos establecidos (5

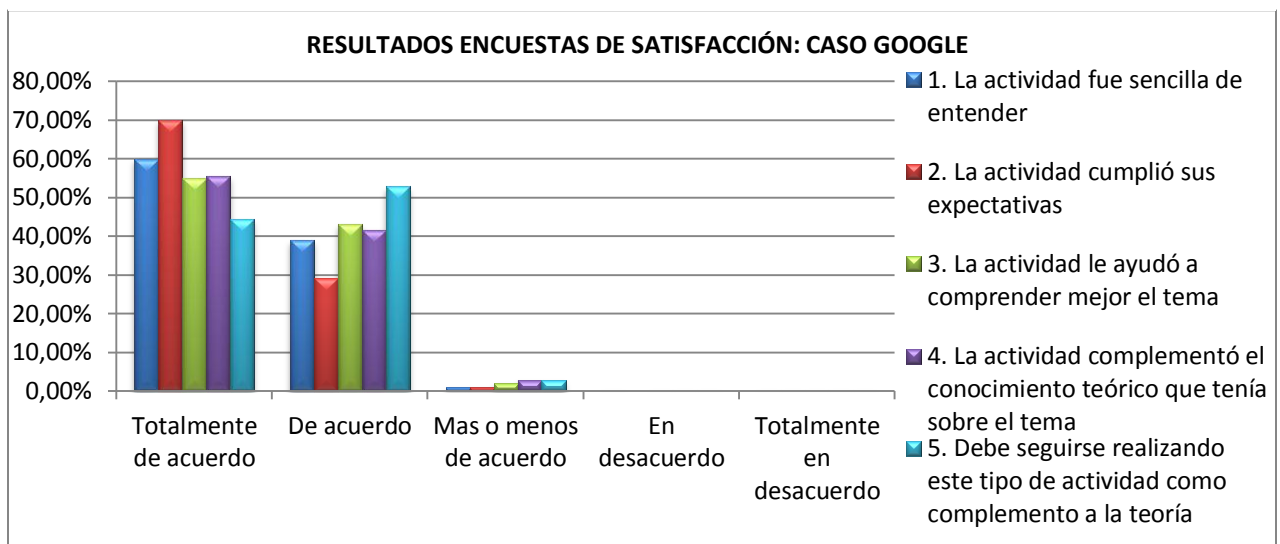
minutos). y adicionalmente realizando aproximadamente 3 o 4 exposiciones por día y el resto de tiempo utilizarlo para continuar con las clase.

Los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción muestran que un gran porcentaje de estudiantes (71,58%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la actividad desarrollada, por el contrario un 27,89% están mas o menos de acuerdo o en desacuerdo con la misma. Esto se debe principalmente a la situación mencionada en el párrafo anterior.

7.6. ACTIVIDAD 9. “CASO GOOGLE”

Esta actividad fue muy dinámica debido a que la empresa Google hace parte de alguna u otra forma de la vida de todos, los estudiantes respondieron activamente las preguntas planteadas y aportaron sus puntos de vista, generando de esta manera un debate entre las diferentes opiniones y enriqueciendo el aprendizaje sobre el caso.

Figura 21. Resultados encuestas de satisfacción: Caso Google.



Fuente: Las autoras

Como se puede observar en la Figura 21, gran parte de los estudiantes (98,09%) se mostraron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la actividad, realizando comentarios como los siguientes:

“Creo que este caso es muy interesante, me gustó la actividad”

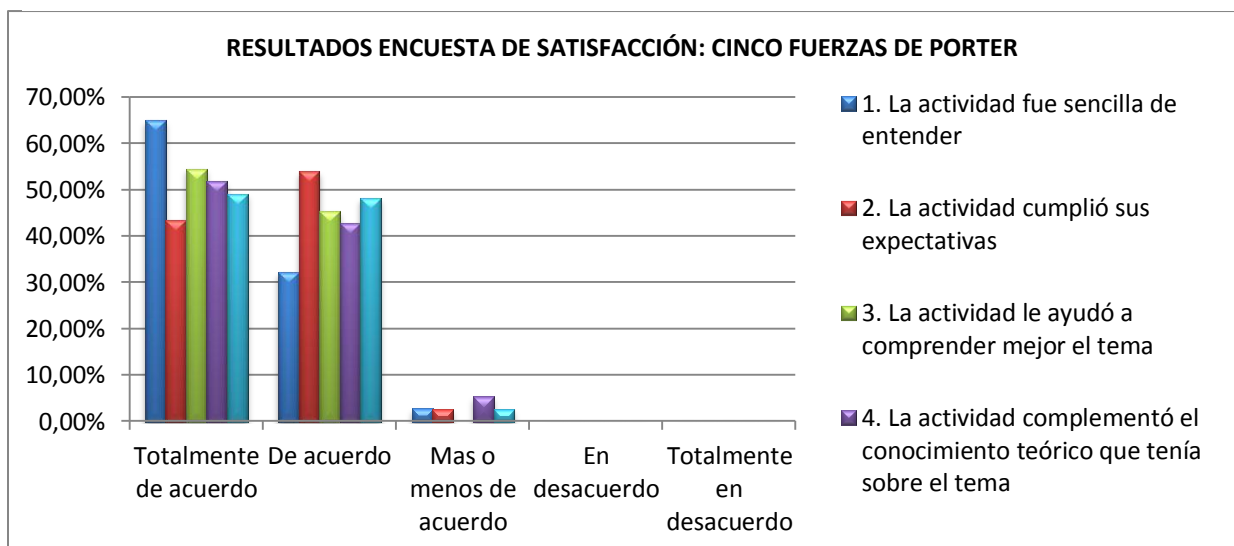
“Me parece bueno estudiar empresas tan conocidas y exitosas como Google, esto incentiva la participación!”

7.7. ACTIVIDAD 10. CINCO FUERZAS DE PORTER

Debido cada grupo estudió a profundidad las fuerzas de Porter para su sector, se puede afirmar que el 50% del curso dominaba el sector de la construcción y el otro 50% dominaba el sector avícola, por ello cuando cada grupo expuso la fuerza de Porter que les correspondió, hubo una buena retroalimentación por parte de los otros grupos que habían consultado igualmente ese sector. El video fue de gran utilidad para terminar de afianzar el conocimiento que se tenía sobre el tema.

A continuación, en la Figura 22. Se muestran los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción.

Figura 22. Resultados encuesta de satisfacción: Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Las autoras

En general se observó una apreciación positiva por parte de los estudiantes, un 97,34% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la actividad, las recomendaciones y comentarios se observan a continuación:

“Considero que todos deberíamos exponer”

“Excelente actividad!”

“Muy interesante el video”

Con respecto a que todos los integrantes del grupo tengan la oportunidad de exponer, se considera que no es necesario debido a que el tema es corto y se requiere que las exposiciones lo sean también. En esta oportunidad la mayoría de los grupos respetó los tiempos establecidos y la actividad pudo de ser desarrollada sin que se tornara tediosa.

7.8. ACTIVIDAD 11. “LA MENTE DEL ESTRATEGA” Y CASO BAVARIA

Figura 23. Desarrollo actividad 11. "La mente del estratega" y Caso Bavaria.



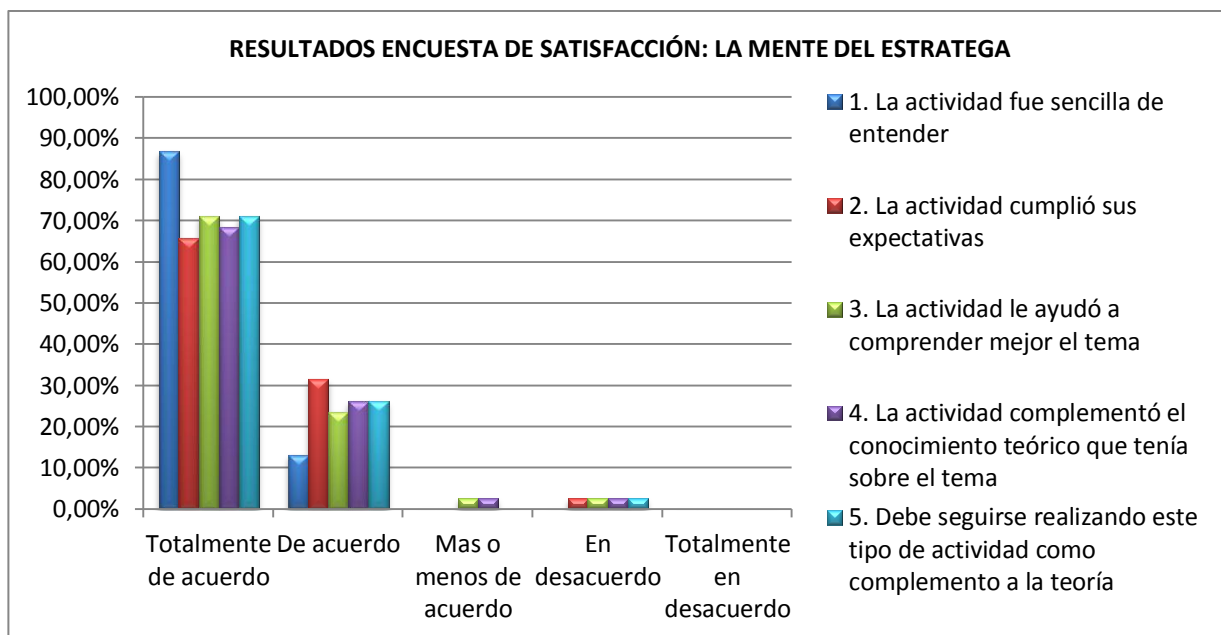
Fuente: Las autoras

La actividad “La mente del estratega” se diseñó como estrategia para realizar controles de lecturas más interactivos. Al iniciar la actividad se notó algo de temor y expectativa, en la medida que se fue desarrollando los estudiantes se sintieron más seguros y participaron activamente.

En cuanto al Caso Bavaria, se realizó con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos con la lectura “La mente del estratega”.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción:

Figura 24. Resultados encuesta de satisfacción: La mente del estratega.



Fuente: Las autoras

Tal como se puede evidenciar en la Figura 24. Los estudiantes se mostraron satisfechos, se puede decir que un 96,84% de ellos estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados propuestos, es decir estuvo conforme con el desarrollo de la actividad.

Entre los comentarios y recomendaciones recibidas se encuentran los siguientes:

“La actividad fue positiva debido a la dinámica en donde algunos estudiantes participan, es efectiva la actividad”

“La actividad fue constructiva en la medida en que se adquiere conocimiento a partir de medios didácticos y la participación activa del grupo”

“Me gustó la actividad, novedosa y diferente por la metodología de aplicación”

Algunos estudiantes manifestaron que debería darse la oportunidad de participar a todo el curso y no sólo a los estudiantes que les correspondió pregunta, esto se puede hacer en la medida que los aportes sean cortos y concisos, no se realizó en esta ocasión por cuestiones de tiempo.

En lo que se refiere al caso Bavaria, no se recibieron recomendaciones. Durante el transcurso de la actividad se presentaron algunas dudas que se resolvieron de manera inmediata.

7.9. ACTIVIDAD 13. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

Figura 25. Desarrollo actividad 13. ¿Qué es estrategia?.



Fuente: Autoras

En general los estudiantes se mostraron satisfechos con la actividad, debido a la manera creativa de evaluar los conocimientos adquiridos con la lectura. Hubo una excelente intervención de cada uno de los participantes y se aclararon todas las dudas correspondientes a los temas encontrados en el artículo.

Como se puede observar en la Figura 26 la mayoría de los estudiantes (86%) se mostraron de acuerdo con la actividad. También se observó que un 12% estuvieron mas o menos de acuerdo y un 2% en desacuerdo. Al analizar las razones de este resultado se encontraron comentarios como los siguientes:

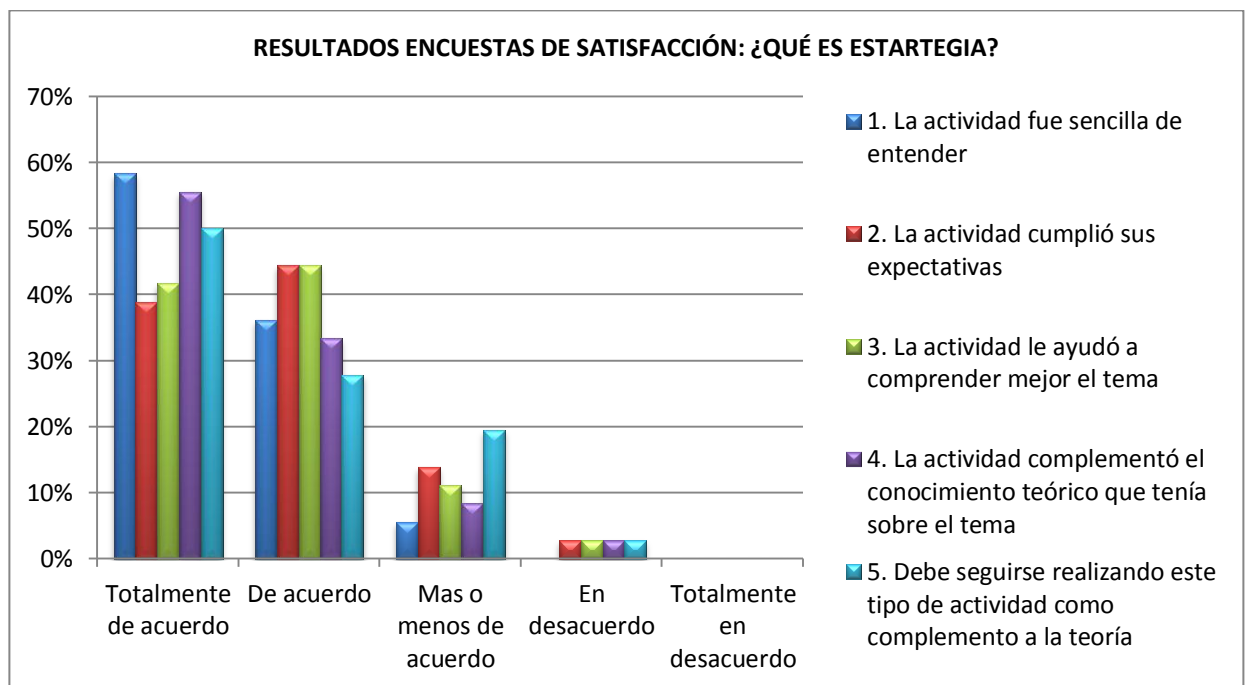
“Más posibilidades de participación para el resto de las personas que no fueron seleccionadas”

“Buscar la total participación del grupo / Mayor profundidad / trabajar con casos, actividad muy vital”

“En ocasiones el tema se desvía por intervenciones q no aportan al tema y hace que nos perdamos de lo importante del tema”

Teniendo en cuenta estos comentarios se puede afirmar que la inconformidad fue en su mayoría porque la participación fue limitada y algunas personas se dispersaron un poco de la temática tratada. Respecto a la participación, ésta debe limitarse porque si no, la actividad duraría más de lo estimado y en cuanto a las intervenciones fuera de tema, se trató que fueran lo más corta posibles, explicando al estudiante que sus aportes no estaban relacionadas con el tema.

Figura 26. Resultado encuesta de satisfacción: ¿Qué es estrategia?



Fuente: Las autoras

7.10. ACTIVIDAD 14. CASO ANDRÉS

Debido a que esta actividad debía desarrollarla el estudiante en su mayoría en la casa no se realizó encuesta de satisfacción.

Con respecto a la socialización se puede decir que se resolvieron las dudas surgidas y se escucharon las diferentes opiniones sobre el caso.

7.11. ACTIVIDAD 15. CASO NINTENDO

Figura 27. Desarrollo actividad 14. Caso Nintendo.

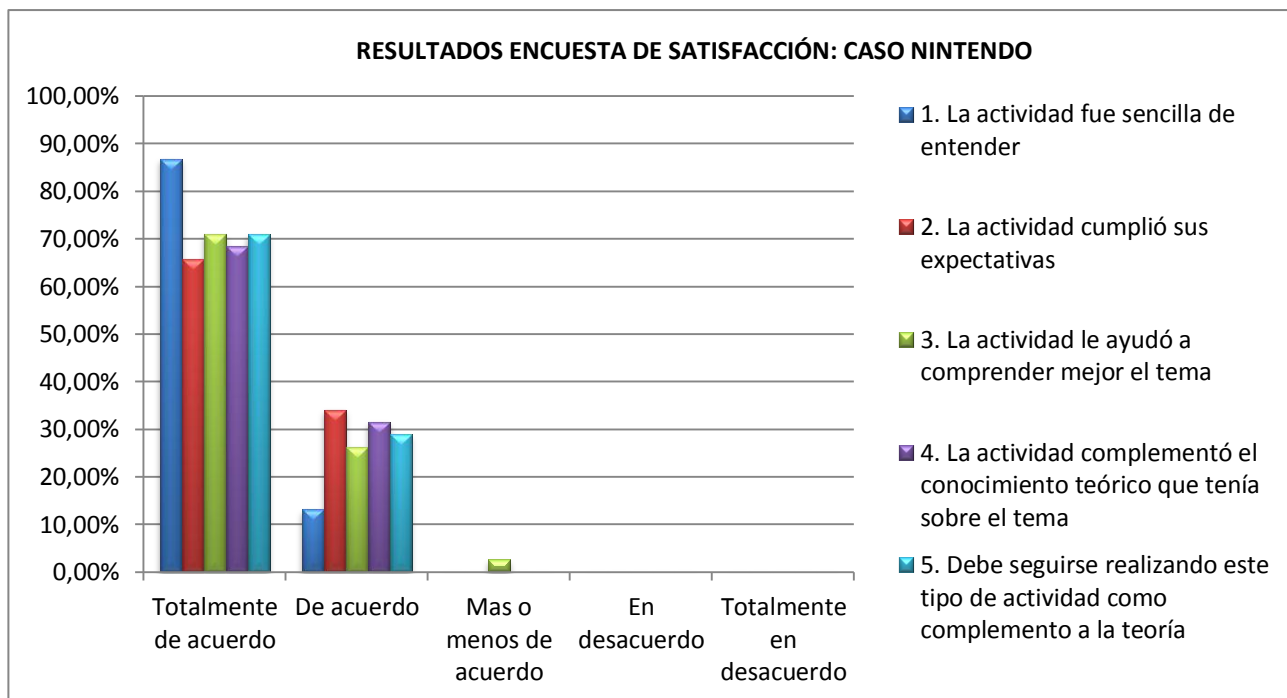


Fuente: Las autoras

Esta actividad se realizó en el CENTIC, los estudiantes utilizaron el internet como apoyo para responder las preguntas planteadas en el caso, se observó un constante debate entre los integrantes de cada grupo sobre los temas relacionados.

Los resultados de la encuesta de satisfacción de esta actividad se muestran en la Figura 28.

Figura 28. Resultados encuesta de satisfacción: Caso Nintendo.



Fuente: Las autoras

Entre los comentarios sobre la actividad se encuentran los siguientes:

“Buena actividad”

“Me gusta la combinación de los casos de estudios con herramientas como internet.”

7.12. ACTIVIDAD 16. JUEGO DE ROLES: INGLATERRA Y HOLANDA EN ASIA SUDORIENTAL

Con el desarrollo de la actividad se repasaron los temas vistos a lo largo del curso y se afianzó el tema de matriz ERIC y estrategia del océano azul, los estudiantes se mostraron muy motivados e intentaron realizar el mejor trabajo posible, esto se pudo evidenciar en la excelente calidad de las carteleras elaboradas por cada

grupo y en las exposiciones de las mismas, estas fueron realizadas en primera persona lo que comprueba que los estudiantes se apropiaron de sus personajes.

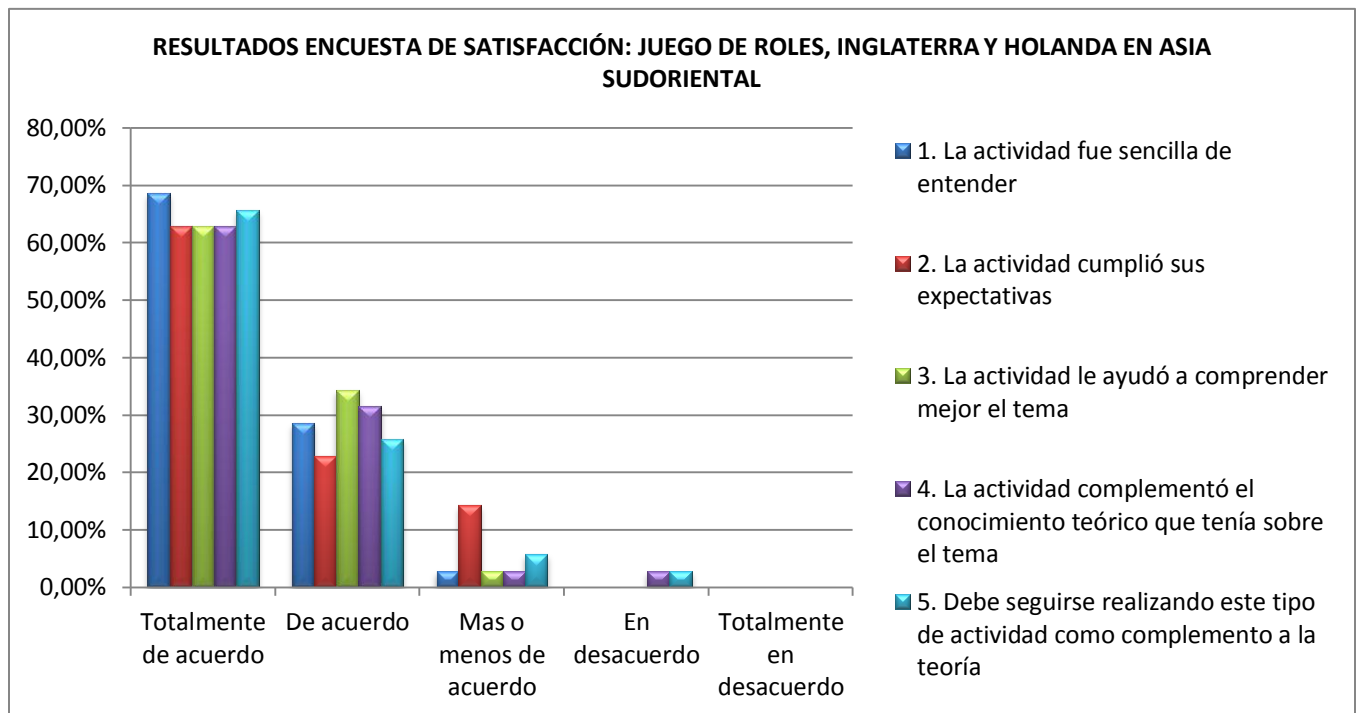
Figura 29. Desarrollo actividad 16. Juego de roles.



Fuente: Las autoras

En la Figura 30 se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción.

Figura 30. Resultados encuesta de satisfacción: Juego de roles, Inglaterra y Holanda en Asia Sudoriental.



Fuente: Las autoras

Como se puede observar el 93,14% se mostró de acuerdo con la actividad realizada. Entre los comentarios y recomendaciones se encuentran los siguientes:

“Muy didáctica y con alta retroalimentación”

“El tiempo para la interpretación de la lectura debido a que fue un poco confusa debería ser mayor”

“Me parece bien, estas actividades complementan el tema visto”

Respecto al tiempo dedicado a la lectura, se reconoce que fue un poco corto en cierta medida, esto se debió a que el tiempo asignado por el profesor era limitado y se debía respetar estrictamente dicho tiempo.

7.13. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FINAL

Al finalizar el curso se diseñó una encuesta con el fin de evaluar a nivel general la satisfacción de los estudiantes con respecto a la forma en que se dictó la materia y a la labor realizada por las autoras de este proyecto. El medio de difusión de la encuesta fue el Aula virtual creada para la materia Dirección Empresarial II. Los resultados cuantitativos de esta encuesta se pueden detallar en el Anexo 24.

Una vez estudiados los resultados obtenidos, se puede afirmar que se cumplieron las expectativas de los estudiantes y que las estrategias utilizadas para dirigir el curso fueron adecuadas. A continuación se muestra un análisis más detallado de los resultados.

En la pregunta uno se observa que el 100% de los estudiantes afirman haber comprendido los contenidos de la materia entre un 61 y 100%, de hecho el 72% de los encuestados considera que su porcentaje de aprendizaje se encuentra entre un 81-100%. En lo que concierne a la pregunta 2, se puede notar que el 82% de los estudiantes se encontraba motivado o muy motivado para asistir a las clases y adicionalmente el 100% considera que la asignatura es clave para su vida profesional (pregunta 3). Teniendo en cuenta estos resultados es posible afirmar que a nivel general los estudiantes lograron afianzar los contenidos de la asignatura en gran parte gracias a su alta motivación y gran reconocimiento de

importancia de la misma, demostrando de esta forma la efectividad del presente proyecto.

Las preguntas siguientes indagan sobre el nivel de conformidad con las metodologías utilizadas y si se recomienda que éstas sean usadas en los siguientes semestres, en su mayoría los estudiantes se muestran de acuerdo con las mismas, y recomiendan su uso. Lo anterior se puede observar en la tabla resumen que se muestra a continuación:

Tabla 13. Tabla resumen encuesta de satisfacción final – Metodologías

METODOLOGÍA	NIVEL DE EFICACIA			RECOMIENDO UTILIZARLA EL SIGUIENTE SEMESTRE		
	Respuesta	Porcentaje	Total	Respuesta	Porcentaje	Total
Estudio de casos	a. 81%-100%	72%	100%	a. Totalmente de acuerdo	72%	100%
	b. 61%-80%	28%		b. De acuerdo	28%	
Videos en clase	a. 81%-100%	72%	93%	a. Totalmente de acuerdo	59%	97%
	b. 61%-80%	21%		b. De acuerdo	38%	
Talleres y trabajos	a. 81%-100%	55%	93%	a. Totalmente de acuerdo	41%	89%
	b. 61%-80%	38%		b. De acuerdo	48%	
Exposiciones	a. 81%-100%	N.A	N.A	a. Totalmente de acuerdo	44%	81%
	b. 61%-80%	N.A		b. De acuerdo	37%	
Juego de roles	a. 81%-100%	52%	85%	a. Totalmente de acuerdo	41%	89%
	b. 61%-80%	33%		b. De acuerdo	48%	
Clase magistral	a. 81%-100%	81%	100%	a. Totalmente de acuerdo	67%	97%
	b. 61%-80%	19%		b. De acuerdo	30%	

Controles de lectura	a. 81%-100%	70%	96%	a. Totalmente de acuerdo	59%	92%
	b. 61%-80%	26%		b. De acuerdo	33%	

Fuente: Las autoras

Finalmente, las dos últimas preguntas hacen referencia al nivel de satisfacción con respecto a la forma en la que se dictó la materia y a la apreciación de los estudiantes en cuanto a la labor realizada por las autoras del proyecto. Los resultados muestran que el 100% de los estudiantes tiene un nivel de satisfacción alto o muy alto respecto a la manera de dictar la materia y el 93% de los mismos califican como excelente, muy buena o buena la labor realizada por las autoras, lo anterior permite concluir que se obtuvieron resultados muy positivos y que la mayoría de los estudiantes reconoció la utilidad del presente proyecto como insumo para cursos futuros de Dirección Empresarial II.

8. APORTES: PROPUESTA CONTENIDOS DIRECCIÓN EMPRESARIAL I Y TALENTO HUMANO.

Al relacionar entre sí los contenidos de las asignaturas administrativas propuestos por la escuela de estudios industriales y empresariales (ver tabla 15), se concluye que la asignatura Dirección empresarial I y Dirección empresarial II tiene en común dos temáticas que son: Diseño y estructura organizacional y, administración estratégica, así también la asignatura habilidades gerenciales repite el tema el liderazgo que se encuentra en la asignatura Dirección empresarial I. Asimismo se puede afirmar, que las materias de dirección empresarial y habilidades gerenciales son las materias que tienen temáticas comunes; mientras materias como fundamentos de mercadeo, gestión de proyectos y talento humano contienen temáticas propias de cada una de ellas.

Tabla 14. Syllabus oficiales materias relacionadas a Dirección empresarial.

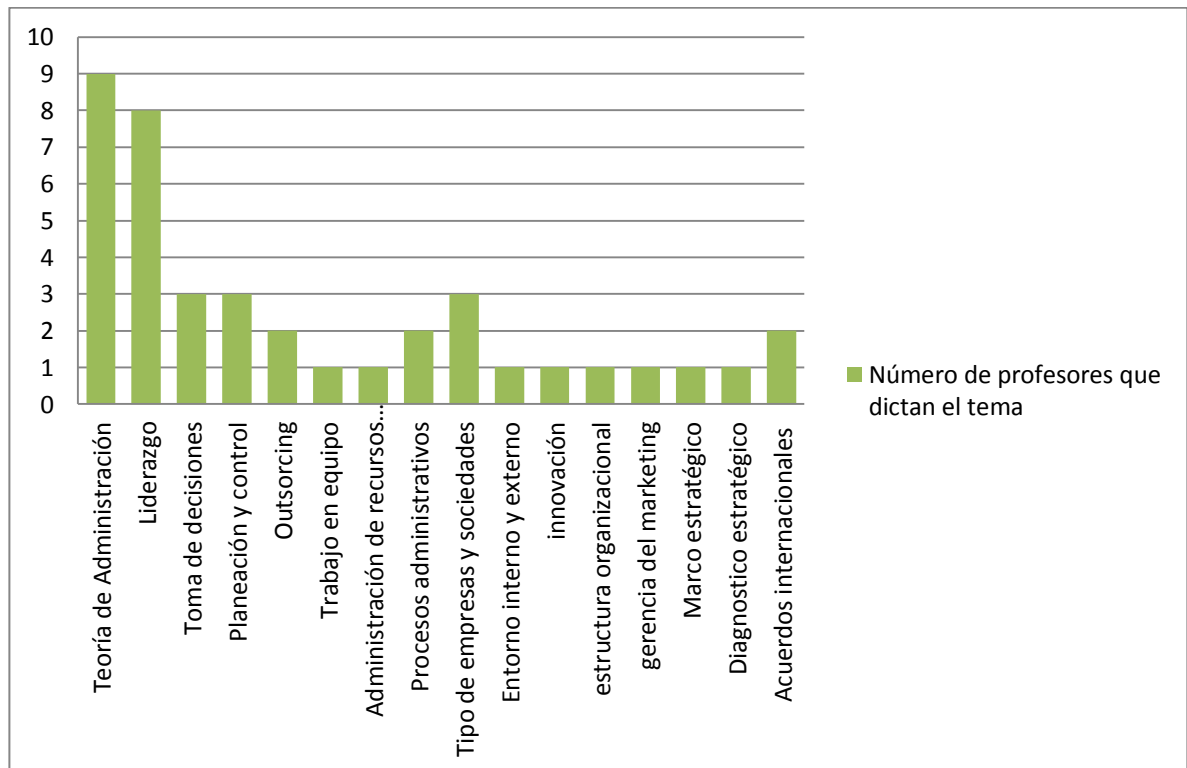
Dirección empresarial 1	Dirección empresarial 2	Talento Humano	Fundamentos de mercadeo	Gestión de proyectos	Habilidades gerenciales
La organización	Administración del conocimiento	El nuevo enfoque de la gestión del talento humano	Fundamento general del mercadeo	La planificación del desarrollo económico y social	La empresa excelente del siglo XXI
El ambiente externo	Organizaciones que aprenden	Proceso de selección de personal	Sistemas de información de mercadeo	Aspectos introductorios a la fundamentación del proyecto	La naturaleza humana
Toma de decisiones	Diseño y estructura organizacional	Contratación de personal	La estructura del mercadeo	Estudio de la demanda del proyecto o de su producto	Las personas y las organizaciones
Administración y estrategia	La administración estratégica	Evaluación de desempeño	Mercadeo objetivo y ventaja competitiva	Los estudios técnicos en los proyectos	Cultura organizacional
Estructura	Dirección de procesos	Sistemas de compensación	Investigación de mercados	El calculo económico de las alternativas técnicas del proyecto	Liderazgo
Administración de recursos	Administración de operaciones	Bienestar social		Organización y administración del proyecto	Conflicto, Negociación y comportamiento intergrupar
Liderazgo	Competitividad internacional	Desarrollo de personal		La financiación y estructura financiera del proyecto	Inteligencia emocional aplicada a las organizaciones
Equipos de trabajo		Clima laboral		Evaluación del proyecto	
Los procesos y los procedimientos		Higiene, seguridad y calidad de vida			
Control organizacional		Las comunicaciones en la empresa			

Fuente: Las autoras

En la implementación de la primera actividad del proyecto cuyo objetivo era recopilar información acerca de los conocimientos adquiridos en la materia Dirección empresarial I por los estudiantes de Dirección empresarial II Primer

semestre 2012 se obtuvieron los resultados que se muestran en la siguiente Figura.

Figura 31. Temáticas vistas en Dirección empresarial I por los estudiantes de Dirección empresarial II primer semestre 2012.



Fuente: Las autoras

En primer lugar se encuentra teoría de la administración como la temática mas dictada por los profesores, en segundo lugar liderazgo, seguido por toma de decisiones, planeación y control y tipos de empresas; los estudiantes expresaron haber visto temáticas como outsourcing, tipos de empresas, trabajo en equipo, administración de recursos humanos, procesos administrativos, entorno interno y externo, pacto global, innovación, marco estratégico, diagnóstico organizacional y acuerdos comerciales, estas últimas fueron dictadas de acuerdo al criterio profesional de los diferentes profesores, por ejemplo planeación y control fue

dictada por tres profesores diferentes, innovación fue dictada por uno solo de ellos.

Relacionando los contenidos vistos y los propuestos (ver tabla 16), podemos inferir que la participación de los profesores al dictar los temas del syllabus oficial es de: un 88.8% en liderazgo, 33.3% en tipos de empresa y sociedades y, planeación y control, un 22.2% en acuerdos internacionales y una participación del 11.1% en cada uno de los siguientes temas: el ambientes externo, estructura organizacional, administración de recursos y trabajo en equipo. Para algunos temas no contenidos en el syllabus, los profesores tuvieron una participación de: 100% en teorías de la administración, 33.3% en toma de decisiones y, planeación y control, 22% en temas como: acuerdos internacionales, outsourcing y procesos administrativos y un 11.1% en gerencia del marketing e innovación.

Tabla 15. Relación entre temas vistos, propuestos y el % de profesores que dictaron los temas

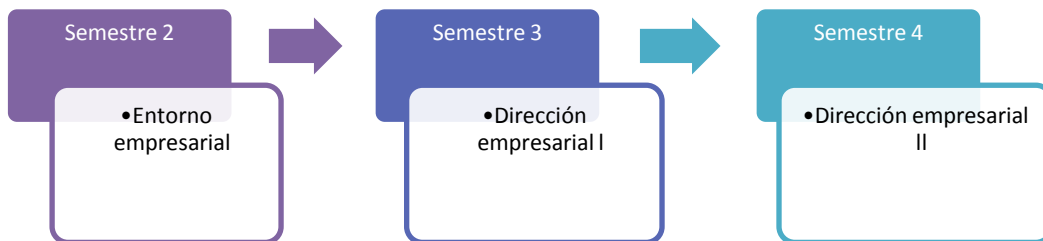
Tema propuesto por la escuela	Tema dictado por los profesores	%	Tema propuesto por la escuela	Tema dictado por los profesores	%
La organización	Tipos de empresas y sociedades	33.3	Los procesos y los procedimientos	Procesos administrativos	22.2
El ambiente externo	Entorno interno y externo	11.1	Control organizacional	Planeación y control	33.3
Administración estratégica	Marco estratégico / Diagnóstico estratégico	11.1	-	Teoría de la administración	100
Estructura organizacional	estructura organizacional	11.1	-	Outsourcing	22.2
Administración de recursos	Administración de recursos humanos	11.1	-	Innovación	11.1
Liderazgo	Liderazgo	88.8	-	Toma de decisiones	33.3
Equipos de trabajo	Trabajo en equipo	11.1	-	Gerencia del marketing	11.1
-	Acuerdos internacionales	22.2	-		

Fuente: Las autoras

Respecto a las asignaturas Dirección empresarial I y Dirección empresarial II se demuestra que en los syllabus oficiales dos temas propuestos son iguales; además al estudiar la encuesta de temáticas vistas en Dirección empresarial I, se concluyó que los profesores no están dictando los contenidos del syllabus oficial, lo cual se convierte en una de las causas por las cuales los estudiantes no cuentan con los requisitos básicos de conocimientos para poder cursar Dirección empresarial II.

Los profesores dirección empresarial II generalmente perciben que los estudiantes no obtienen los conocimientos básicos para iniciar el curso de dirección empresarial II esto se debe no solo a lo demostrado anteriormente sino también a que la materia solo tiene como requisito dirección empresarial I, lo cual los estudiantes ven como una oportunidad para adelantar materias y cursan las materias como se muestra en la siguiente Figura.

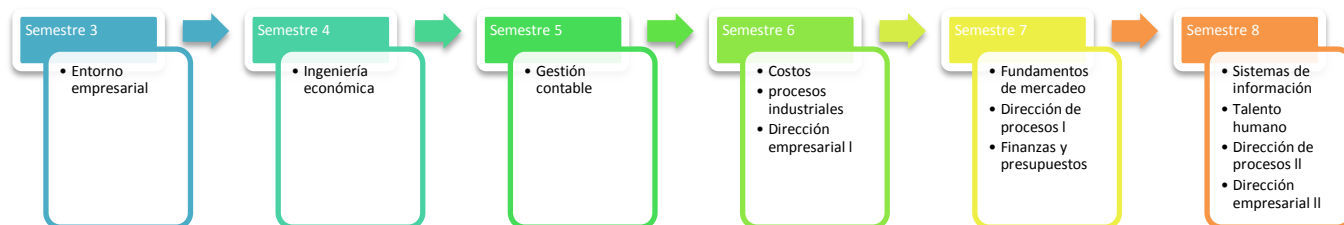
Figura 32. Como los estudiantes cursan regularmente las asignaturas.



Fuente: Modificado de reunión de área

Para que un estudiante tenga las bases necesarias para cursar la materia DEII debe tener conocimientos de entorno empresarial, tener la capacidad argumentativa para analizar la situación económica del país, saber de fundamentos de mercadeo, análisis contable y matemáticas financieras, además de esto es importante que tenga nociones acerca de las empresas y tipos de empresas colombianas. Para ello se recomienda a los estudiantes cursar las materias del plan de estudios como se muestra en la siguiente Figura.

Figura 33. Como los estudiantes deberían cursar las asignaturas.



Fuente: modificado de reunión de área

En vista de la problemática expuesta anteriormente y en aras de que los estudiantes cuenten con los conocimientos básicos necesarios para cursar DE II, se espera que los profesores tengan en cuenta las propuesta realizadas por el director de área el 18 de mayo del año 2012,.

Tabla 16. Propuesta de contenidos para Dirección empresarial I, Dirección empresarial II y Talento Humano.

Asignatura	Temas Propuestos	Temas a evitar
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización en la dirección de personas • Nuevas tendencias en gestión humana • Subsistema de ingreso de talento humano • Subsistema de desarrollo de talento humano • Subsistema de mantenimiento de talento humano • Subsistema de control de talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría o historia administrativa • Gestión del cambio • Etiqueta y protocolo • Negociación • Toma de decisiones
Dirección empresarial I	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa y tipos de empresas • Historia de la administración¹⁰⁵ • Proceso administrativo • Nuevos enfoques administrativos • Actividad empresarial del contexto • Estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia, cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, etiqueta y protocolo, motivación, negociación, innovación y toma de decisiones. • Temas muy elaborados como por ejemplo: Fuzzy logic, pensamientos

¹⁰⁵ La historia de la administración no está contemplada en el syllabus original, pero es el único tema que dictaron el 100% de los profesores.

		<p>sistémico, prospectiva, pensamiento fractal, cibernética organizativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar profundizar en temas que son propios de otras materias como mercadeo, calidad, dirección de procesos, etcétera¹⁰⁶.
Dirección empresarial II**	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio e innovación • Diagnóstico estratégico • Marco estratégico • Formulación de la estrategia • Implementación de la estrategia • Control estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría o historia administrativa • Trabajo en equipo • Etiqueta y protocolo • Motivación • Negociación • Toma de decisiones • Desarrollo organizacional • Procesos propios de dirección de talento humano.

Fuente: Las autoras

¹⁰⁶ La propuesta de los contenidos de Dirección empresarial II se hizo luego de haber seleccionado la temática correspondiente para la asignatura según el benchmarking realizado.

CONCLUSIONES

- El contenido oficial de la asignatura Dirección empresarial II, propuesto por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, hace énfasis en temas que son desarrollados en otras materias de la línea administrativa e incluso de la productiva, tan solo uno de sus contenidos está relacionado con la administración estratégica, concepto sobre el cuál giran los syllabus de las universidades nacionales, estudiadas en el benchmarking.
- En el diagnóstico de la asignatura, se evidenció que los contenidos propuestos por los profesores eran notablemente diferentes. Cada docente, adaptó el contenido de la asignatura según su criterio y experiencia profesional, lo cual se tradujo en una formación sesgada.
- Las metodologías de enseñanza/aprendizaje preferidas por los estudiantes, son en primer lugar los estudios de casos con un porcentaje de 20%, seguido de los videos en clase (15%), debates (10%) y talleres y exposiciones (9%).
- Las metodologías principalmente utilizadas por las universidades estudiadas, en cuanto a la enseñanza de temas administrativos, son: estudios de casos, videos, exposiciones, juegos de roles, conferencias/clase magistral y lecturas.
- El estudio de casos es una de las metodologías más utilizadas en las universidades tanto a nivel nacional como internacional, la Universidad del Rosario, la Universidad Distrital, la Universidad de Bolonia, la Universidad de Salamanca y la Kingston University London, lo incluyen como metodología de aprendizaje en su syllabus. Asimismo, es de gran aceptación entre los estudiantes, la mayoría (20%), la prefieren según el

diagnóstico realizado y de acuerdo a la encuesta final, el 72% evalúa su eficacia entre el 81 y 100%, y este mismo porcentaje recomienda usarla en los siguientes semestres. Otra de las metodologías altamente eficaces en el aprendizaje, son los videos en clase, el 15% de los estudiantes entrevistados para el diagnóstico se inclinó por esta herramienta y al igual que en el estudio de casos, el 72% la evalúa como altamente efectiva y recomienda utilizarla en otros semestres.

- Los contenidos incluidos en la asignatura Dirección Empresarial II se encuentran enfocados en la administración estratégica, abordando tópicos como: formulación, implementación, control y prospectiva estratégica, sin embargo, cabe mencionar que con base en las nuevas tendencias de la administración, temas como innovación y gestión del conocimiento están ligados al concepto de estrategia y deben ser incluidas en la asignatura. En caso de considerar relevante algunas temáticas clásicas, como las fuerzas de Porter, se debe en primera instancia evaluar su generación de valor en el aprendizaje de la estrategia.
- La implementación de las 18 actividades, logró que el estudiante asumiera un rol participativo en las clases, incentivó el trabajo en equipo, incrementó el interés por la investigación y el uso de las tecnologías de información y comunicación a través del aula virtual y el CENTIC.
- El aula virtual, facilitó la comunicación entre los estudiantes y el docente, a través de la cartelera, los foros y los correos electrónicos. También, ponía a disposición de los estudiantes, recursos como: lecturas adicionales, videos y presentaciones.
- La respuesta de los estudiantes con respecto a la implementación de las distintas actividades programadas fue positiva, se evidenció durante este

proceso un alto grado de motivación y participación que conllevaron al buen término de cada actividad. En cuanto al nivel de satisfacción con respecto a la forma de dictar la asignatura, 44% lo consideró “alto” y el 56% restante lo consideró como “muy alto”.

RECOMENDACIONES

- Tomar como punto de partida el presente proyecto para la estandarización de los contenidos y las metodologías a utilizar en la asignatura, con un syllabus estándar y en proceso de mejora continua a fin de estar a la vanguardia de las últimas tendencias de estrategia, y ofrecer a todos los estudiantes la posibilidad de aprender los mismos contenidos con las metodologías adecuadas.
- Realizar un estudio de los contenidos similar al que se hizo para Dirección Empresarial II pero en las materias: Dirección Empresarial I, Talento humano y Habilidades Gerenciales. Esto se debería realizar, con el fin de evitar que sean estudiados los mismos temas en diferentes asignaturas y poder ofrecerle al estudiante un contenido único y significativo. En el presente proyecto de grado se presenta el insumo inicial para este estudio.
- Realizar seguimiento a los estudiantes con el fin de que puedan dar su feedback acerca de Dirección Empresarial II, desde el punto de vista de asignaturas superiores o incluso desde su ejercicio profesional.
- Realizar una reunión entre los docentes de la asignatura, dos veces por semestre, que permita conocer el progreso de la implementación de las temáticas y la efectividad de las actividades. La reunión se deberá realizar en pro de un proceso de mejora continua del syllabus, teniendo en cuenta que los contenidos y las metodologías de aprendizajes varían constantemente.
- Evaluar la eficacia de cada una de las actividades por medio de encuestas a los estudiantes, con el fin de mejorar su implementación. Esto permite obtener conclusiones, no solo basados en la experiencia propia de los docentes, si no de los directamente implicados, los estudiantes.

- Propiciar la participación del estudiante por medio de actividades que no sean evaluables, de esta manera el estudiante siente libertad de expresar su opinión acerca de los diferentes temas sin temor a obtener una mala nota, lo cual es una causa notoria de la poca participación de los estudiantes en las aulas. Sin embargo, no se debe olvidar reconocer los buenos aportes en el momento que son realizados.
- Hacer uso de los diferentes recursos que ofrece internet de manera gratuita, como son los blogs, twitter o Facebook, para crear un espacio participativo y de apoyo a la asignatura. El uso de estos espacios es pertinente, debido a que los estudiantes de hoy en día, acceden fácilmente a este tipo de herramientas y pueden compartir información y dar su opinión de forma fácil y rápida.
- Teniendo en cuenta que el estudio de casos, según el diagnóstico de la asignatura realizado, es la metodología que mas agrada a los estudiantes, se debería promover su uso para el desarrollo de diversas temáticas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que para su efectividad, se requiere que el docente realice la respectiva retroalimentación del mismo, pues se ha evidenciado que en muchas ocasiones, los estudiantes proponen sus conclusiones pero no tienen seguridad si el razonamiento fue el adecuado o no.
- La hora en que los estudiantes reciben las clases, afecta la concentración y por ende el grado de motivación e interés hacia la materia, gestionar, que se programen clases en las horas de la mañana o de la tarde, mas no a medio día o en las noches, pues es el horario donde los estudiantes están más agotados.
- Realizar una rotación entre los profesores que imparten la asignatura en los diferentes cursos. Esto representaría una posibilidad de enriquecer el proceso de enseñanza/aprendizaje, teniendo en cuenta que el alumno tendría la

posibilidad de conocer acerca de la experiencia en el ámbito educativo y profesional de cada uno de los docentes.

- Profundizar en los temas que son realmente relevantes para la asignatura: formulación, implementación, control y prospectiva estratégica, innovación, gestión del conocimiento y competitividad internacional. Por el contrario, omitir aquellos que en vez de hacer un aporte significativo, generan la pérdida de espacio y tiempo, como por ejemplo, temas que son propios de otras asignaturas.
- Incentivar el uso de pausas activas dentro de la clase, con el fin de favorecer las condiciones para el aprendizaje. El desarrollo de las pausas activas podrían ser propuestas incluso por los mismos estudiantes.
- Gestionar ante la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, la inclusión de requisitos para cursar la asignatura de Dirección Empresarial II: Teniendo en cuenta que se debe cursar en octavo semestre, podrían ser requisitos de la asignatura: Finanzas y presupuestos, Dirección de procesos o Fundamentos de mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

ANIJOVICH Rebeca, MORA Silvia, Estrategias de enseñanza, otra mirada al quehacer en el aula. Aique Grupo Editor. Primera Edición, 2009.

CAMARERO SUÁREZ Francisco, MARTÍN DEL BUEY Francisco y HERRERO DIEZ Javier, Estilos y estrategias de aprendizaje en estudiantes universitarios, Revista Psicothema, Año 2000.

BARRADAS GERÓN Miguel Ángel, Estrategias de aprendizaje para la formación integral de los estudiantes de la Universidad Veracruzana. Congreso Internacional de Innovación Educativa.

DE LA HERRÁN Agustín. Técnicas para una enseñanza innovadora. Fundación de la Universidad Alfonso X el Sabio. Madrid 2010.

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO. El estudio de casos como técnica didáctica. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Estrategias didácticas para la enseñanza. Taller de Estrategia Metodológicas. Universidad Arturo Prat del Estado de Chile. En Línea: <http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20100609/asocfile/20100609095130/estrategias_metodologicas.pdf>

FERRO SOTO Carlos, MARTÍNEZ SERNA Ana Isabel, OTERO NEIRA María Carmen. Ventajas del uso de las TIC's en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde la óptica de los docentes universitarios españoles. EDUTEC Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Número 29. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Vigo. Julio 2009.

GAETE-OUEZADA Ricardo Andrés, El juego de roles como estrategia de evaluación de aprendizajes universitarios. Revista Universidad de la Sabana, 2011.

MALLART. Juan. Didáctica: concepto, objeto y finalidad. XTEC Red Telemática Educativa de Cataluña. En Línea: <<http://www.xtec.es/~tperulle/act0696/notesUned/tema1.pdf>>

MARTÍNEZ GUILLÉN María del Carmen. La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Editorial. Díaz De Santos S.A. Año 2003. Madrid, España.

MEJÍA D. Andrés. Espacios en Procesos de Construcción de Conocimiento, y Posibilidades de Crítica. Universidad de Los Andes. Departamento de Ingeniería Industrial. Bogotá, Colombia.

NOLLA DOMENJÓ María, El proceso cognitivo y el aprendizaje profesional. Fundación Doctor Robert, Universidad Autónoma de Barcelona. Educación Médica 2006.

PEÑA BORRERO Luis Bernardo. La competencia oral y escrita en la educación superior. Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. Diciembre 2008. En Línea: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-189357_archivo_pdf_comunicacion.pdf>

RIASCOS ERAZO Sandra Cristina, QUINTERO CALVACHE Diana María, ÁVILA FAJARDO Gloria Patricia. Las TIC en el aula: percepciones de los profesores universitarios. Educación y Educadores, Vol. 12, Núm. 3, diciembre, 2009, pp. 133-157. Universidad de La Sabana.

SANABRIA MONTAÑEZ Marco Antonio. Influencia del seminario y la clase magistral en el rendimiento académico de alumnos de la e. a. p. de economía de la unmsm. Lima, Perú 2003. Tesis (Magíster Docencia en nivel superior)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Unidad de Posgrado.

ANEXOS

Anexo 1. Benchmarking de la asignatura.

Ver carpeta anexa

Anexo 2. Reunión coordinación de área.

Ver carpeta anexa

Anexo 3. Syllabus Dirección Empresarial II

Ver carpeta anexa

Anexo 4. Actividad 1 la carta a García

Ver carpeta anexa

Anexo 5. Actividad 2. Teoría administrativa

Ver carpeta anexa

Anexo 6. Actividad 3 Caso Hewlett Packard

Ver carpeta anexa

Anexo 7. Actividad 4 Modelo de Negocio.

Ver carpeta anexa

Anexo 8. Actividad 5 Conociendo Misiones y Visiones

Ver carpeta anexa

Anexo 9.Actividad 6 Vantaz Construcciones C.A.

Ver carpeta anexa

Anexo 10. Actividad 8 Strategy Safari

Ver carpeta anexa

Anexo 11. Actividad 9 Caso Google.

Ver carpeta anexa

Anexo 12. Actividad 10 Cinco Fuerzas de Porter

Ver carpeta anexa

Anexo 13. Actividad 11 La mente del estratega y caso Bavaria

Ver carpeta anexa.

Anexo 14. Actividad 12 Innova

Ver carpeta anexa

Anexo 15. Actividad 13 ¿Qué es la estrategia?

Ver carpeta anexa

Anexo 16. Actividad 14 Caso Andrés

Ver carpeta anexa

Anexo 17. Actividad 15 Caso Nintendo

Ver carpeta anexa

Anexo 18. Juego de roles Inglaterra y Holanda

Ver carpeta anexa

Anexo 19. Actividad 17 Balanced Scorecard

Ver carpeta anexa

Anexo 20. Lecturas adicionales

Ver carpeta anexa

Anexo 21. Material clases magistrales

Ver carpeta anexa

Anexo 22. Manuales para el aula virtual

Ver carpeta anexa

Anexo 23. Fotos de las actividades

Ver carpeta anexa

Anexo 24. Encuestas de satisfacción

Ver carpeta anexa

Anexo 25. Videos recomendados

Ver carpeta anexa