

# APORTES AL EJERCICIO DOCENTE EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR

CONCEPTOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

MARLÉN SUÁREZ PINEDA  
Compiladora



EDITORIAL  
U P T C

Aportes al ejercicio docente en la formación del Administrador. Conceptos y actividades de aprendizaje / Contributions to the teaching exercise in the training of the Administrator. Concepts and learning activities. Suárez Pineda, Marlén (Compiladora). Tunja: Editorial UPTC, 2021. 196 pp.

ISBN 978-958-660-556-4

ISBN DIGITAL 978-958-660-557-1

1. Administración. 2. Gestión financiera. 3. Gestión de mercadeo. 4. Gestión del capital intelectual. 5. Gestión de la producción.

(Dewey 338.7 / 21) (Thema KJB - Estudios empresariales: generalidades)



Uptc  
Universidad Pedagógica y  
Tecnológica de Colombia



Primera Edición, 2021

1000 ejemplares (impresos)

Aportes al ejercicio docente en la formación del Administrador. Conceptos y actividades de aprendizaje.

Contributions to the teaching exercise in the training of the Administrator. Concepts and learning activities.

ISBN 978-958-660-556-4

ISBN Digital 978-958-660-557-1

Libro resultado de procesos académicos

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: abril de 2021

Aprobación: julio de 2021

© Rosa Nely Pérez Martínez, 2021

© Giuseppina Marcazzo, 2021

© Juan Carlos Correa Gómez, 2021

© Norlando Sánchez Rueda, 2021

© Jorge Enrique Romero Muñoz, 2021

© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2021

Editorial UPTC

Edificio Administrativo – Piso 4

Av. Central del Norte 39-115, Tunja, Boyacá

comite.editorial@uptc.edu.co

www.uptc.edu.co

Rector, UPTC

Óscar Hernán Ramírez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tirso Humberto Porras Porras, Ph. D.

Comité Editorial

Manuel Humberto Restrepo Domínguez, Ph. D.

Enrique Vera López, Ph. D.

Yolima Bolívar Suárez, Mg.

Sandra Gabriela Numpaque Piracoca, Mg.

Óscar Pulido Cortés, Ph. D.

Edgar Nelson López López, Mg.

Zaida Zarely Ojeda Pérez, Ph. D.

Carlos Mauricio Moreno Téllez, Ph. D.

Directora Escuela de Administración

Jenny Edith Parada Camargo, Mg.

Subcomité Especializado de Evaluación de Obras de la Escuela de Administración de Empresas:

Marlén Suárez Pineda, Ph. D.

Norlando Sánchez Rueda, Mg.

Fabio Raúl Blanco Mesa, Ph. D.

Jaime Ignacio Bermúdez Guerrero, Mg.

Editora en Jefe:

Lida Esperanza Riscanevo Espitia, Ph. D.

Coordinadora Editorial:

Andrea María Numpaque Acosta, Mg.

Corrección de Estilo:

Andrea María Numpaque Acosta, Mg.

Diseño, diagramación e impresión

Búhos Editores Ltda.

Libro financiado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 de 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

Citar este libro / Cite this book

Suárez Pineda, M. (Compiladora). (2021). *Aportes al ejercicio docente en la formación del Administrador. Conceptos y actividades de aprendizaje*. Tunja: Editorial UPTC.

doi: <https://doi.org/10.19053/9789586605564>

# Contenido

---

<b>Perfil de los autores.....</b>	<b>7</b>
<b>Prólogo .....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
<b>Origen de los factores de la productividad del trabajo humano y su aporte a la estrategia competitiva de la organización empresarial. <i>Rosa Nely Pérez Martínez</i></b>	
Objetivos de aprendizaje: .....	19
Soporte teórico .....	20
Cuando la tradición se cuestiona .....	24
El experimento .....	25
El lugar .....	26
Parte I: La eficiencia de los trabajadores.....	29
La sala de ensamble de relés .....	31

Ahora, la elección de los participantes .....	32
Las observaciones .....	36
El sistema de pagos .....	40
Las relaciones sociales .....	43
Parte II: Las entrevistas.....	45
Parte III: la satisfacción e insatisfacción de los empleados .....	47
Como cierre .....	49
Cuestionario para evaluación del aprendizaje.....	51
Ejercicio práctico.....	51
Referencias.....	52

**Gestión de mercadeo al interior del consumidor develando los valores personales conceptos – herramientas – aplicaciones**

*Giuseppina Marcazzo*

Objetivos de aprendizaje .....	55
Soporte teórico .....	56
Contenidos.....	56
Conceptos .....	57
Investigación en mercadeo.....	61
Papel de la investigación en la gestión de mercadeo .....	61
Enfoques de la investigación en mercadeo.....	62
Investigación cualitativa en mercadeo .....	64
El consumidor, principio y fin del mercadeo .....	65
Los valores personales como interés de investigación .....	66

Herramienta – Modelo teórico.....	67
Modelo Teórico de la cadena de medios y fines.....	67
Herramienta – técnica.....	69
Escalada / escalamiento / laddering .....	69
Implementación y aplicaciones .....	71
Batería de preguntas .....	76
Ejercicio práctico.....	77
Referencias.....	79

### **Gestión del capital intelectual**

*Juan Carlos Correa Gómez*

Objetivos de aprendizaje .....	83
La era del conocimiento .....	84
La gestión del conocimiento y el capital intelectual.....	88
El capital intelectual y sus componentes .....	91
El capital intelectual y su importancia en el mundo empresarial ..	97
Gestión del capital intelectual .....	99
Evaluación del aprendizaje .....	102
Ejercicio práctico.....	103
Referencias.....	104

### **Gestión de costos de producción en la estructuración de una estrategia competitiva**

*Norlando Sánchez Rueda*

Objetivos de aprendizaje .....	107
--------------------------------	-----

Soporte teórico .....	108
Gerencia de producción .....	108
Procesos productivos.....	111
Costos de producción .....	113
Punto de equilibrio económico y riesgo operativo .....	117
Tipos de apalancamiento .....	119
Conceptos de estrategia empresarial y de producción.....	123
Ejercicio práctico.....	127
Cuestionario para evaluación del aprendizaje.....	134
Caso práctico para análisis .....	136
Referencias.....	137
<b>Gestión financiera operativa</b>	
<i>Jorge Enrique Romero Muñoz</i>	
Objetivos de aprendizaje .....	141
Soporte teórico .....	141
Estrategia y la gestión financiera.....	141
Conceptos de gestión financiera.....	143
Función financiera .....	144
Contenidos.....	145
Gestión financiera operacional .....	145
Cuestionario para evaluación del aprendizaje:.....	185
Referencias.....	193

## Perfil de los autores

---

### *Rosa Nely Pérez Martínez*

Estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro en México. Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC. Docente del Área Administrativa de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC. Sus intereses investigativos son los estudios organizacionales y las temáticas relacionadas con la comprensión de la organización como entidad y sus publicaciones están relacionadas con el desarrollo de la metáfora como herramienta para dicha comprensión. Ha publicado investigaciones sobre la dinámica del empleo en la región, competitividad y otros temas relacionados con la innovación y la gestión del conocimiento. Es investigadora principal de proyectos financiados por MinCiencias y la Dirección de Investigaciones de la UPTC. También trabaja como consultora en temas de fortalecimiento empresarial en la región y en la formulación y gestión de proyectos. Correo electrónico: rosa.perez@uptc.edu.co / nelyperez@yahoo.com

### ***Giuseppina Marcazzo***

Doctora en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro-México. Docente de postgrado Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC; docente investigadora, línea de investigación cultura y consumo, grupo Mercadeo e Iniciativa Empresarial Universidad Libre-Seccional Cali. Correo electrónico: gmarcazzo@gmail.com

### ***Juan Carlos Correa Gómez***

Administrador de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC, Especialista en Gerencia Social de la ESAP, Magíster en Dirección y Administración de Empresas de la UPTC, MBA - Maestría en Administración y Dirección de Empresas del Centro Universitario Villanueva adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, docente de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC en el área de Talento Humano, en la que ha orientado las cátedras de Psicología Organizacional, Administración de Personal, Gerencia del Talento Humano, Administración Laboral. Catedrático de la ESAP, en el núcleo temático de Organizaciones Públicas, dirigiendo las cátedras de Gestión de las Organizaciones Públicas, Gerencia del Talento Humano, Gerencia Pública Integral y Seminario Electivo (Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG). Integrante del equipo de apoyo de la Unidad de Emprendimiento de la UPTC, sede central, consultor en el componente de desarrollo humano en proyectos de investigación ejecutados por el Grupo de Investigación IDEAS. Ponente en el Foro Retos de la Administración Pública Territorial, organizado por la Escuela Superior de Administración Pública Territorial Boyacá – Casanare. Gerente



General del Instituto de Recreación y Deporte de Tunja - IRDET y la Dirección Administrativa y Financiera de Indeportes Boyacá. Correo electrónico: [juan.correa@uptc.edu.co](mailto:juan.correa@uptc.edu.co) / [jktunja1@gmail.com](mailto:jktunja1@gmail.com)

### ***Norlando Sánchez Rueda***

Ingeniero Industrial, Especialista en Administración Financiera, Especialista en Gerencia de Tecnología, Magíster en Ingeniería Industrial. El material de clase presentado en este libro fue preparado para la asignatura Gerencia de Producción, de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC - Tunja. Correo electrónico: [norlando.sanchez@uptc.edu.co](mailto:norlando.sanchez@uptc.edu.co)

### ***Jorge Enrique Romero Muñoz***

Profesor Asistente en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, Especialista en Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y graduado en Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Coordinador del área financiera de pregrado y posgrados. Cuenta con experiencia como empresario e investigador en el Grupo de Investigación en Finanzas y Economía Financiera “Eugene Fama” y Grupo de Investigación en Estudios Empresariales en Entornos Inciertos “EEENI” de la UPTC. Tiene publicaciones de artículos científicos, libros, capítulos de libro y proceedings de conferencias. Con interés en temas relacionados con educación financiera, gestión financiera, análisis financiero, emprendimiento y estrategia. Correo electrónico: [jenromu@hotmail.com](mailto:jenromu@hotmail.com)



## Prólogo

---

El libro *Aportes al ejercicio docente en la formación del Administrador. Conceptos y actividades de aprendizaje*, que presenta la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC, consiste en un esfuerzo interdisciplinar para ofrecer alternativas de acción frente al conjunto de problemas que surgen en la empresa. Las áreas tradicionales de la administración como la dirección, la producción, las ventas y las finanzas, con un enfoque marcadamente micro centrado en el sujeto, se complementan con temas relacionados con el entorno económico y de cambio tecnológico. Dos aspectos sobresalen, el primero está relacionado con la necesidad urgente entre los docentes de formar administradores que logren recuperar los aspectos del contexto que afectan a las empresas y que involucran la toma de decisiones. El segundo, se relaciona con la urgencia de adaptar el aula a las modificaciones que conlleva la adopción de nuevas tecnologías y gestión del conocimiento.

De esa manera, el libro introduce temas de corte meso y macro que permiten entender dinámicas acotadas a campos organizacionales y cambios tecnológicos. Aspectos como la productividad del trabajo, la gestión de costos de producción y las estrategias en el mercado nos obligan a plantear la formación del Administrador, desde una óptica holística entendiendo que los problemas que los empresarios enfrentan en la cotidianidad, están imbuidos de la complejidad y que la toma de decisiones se realiza en muchas ocasiones, en condiciones de incertidumbre. Entender a la empresa como una organización compleja atravesada por múltiples dimensiones (tecnológica, económica, social, simbólica,

política) nos invita a impulsar entre los estudiantes una perspectiva interdisciplinar en su formación profesional tanto de contenido teórico como metodológico.

A las herramientas tradicionales de enseñanza se suman aquellas como las que se proponen en este texto, con temas y estrategias metodológicas que permiten el análisis y la comprensión de los cambios que han transformado el entorno local, regional y nacional. Se ofrece en este libro discutir los aspectos tradicionales de contenido en el currículo de administración, como los de competitividad y productividad o los de gestión y finanzas desde una óptica epistémica que articula los cambios del entorno con los ajustes en los contenidos de los programas universitarios y de los cuales este libro es una contribución. El libro ofrece cinco capítulos organizados de acuerdo con las áreas que se desarrollan en la Escuela de Administración de Empresas: administración, talento humano, mercados, producción y finanzas. Al egresar, los estudiantes se enfrentan con especificidades empresariales y la acción gubernamental que los obliga a una especialización en temas y estrategias propias de los contextos locales; se replantea la postura ontológica del administrador como profesional y como ciudadano.

El objetivo del libro, es ofrecer al estudiante no solo herramientas de aprendizaje con casos prácticos, para contrastar la realidad observada y la teoría, sino espacios de discusión que vinculan aula y espacio productivo. Es necesario reafirmar el carácter significativo que deben tener los contenidos de enseñanza. La misión de la UPTC, es *“Formar profesionales competentes y éticos, constructores de una ciudadanía reflexiva, crítica y solidaria en armonía con la visión humanista de la cultura Upetecista, comprometida con la promoción del desarrollo y el bienestar social de la región y de la nación”*. Un modelo de enseñanza con pluralidad de saberes, articulado a las dinámicas del sector productivo, el gobierno nacional, las entidades territoriales y la sociedad civil, empoderando estudiantes para impulsar su participación en un ambiente de democracia, crecimiento sostenible, inclusión y desarrollo humano.

El interés de los autores es ofrecer en este libro una perspectiva dinámica del trabajo del administrador, y muestra que el análisis del cambio organizacional sigue vigente. Que es necesario replantear el papel del administrador en la toma de decisiones ofreciendo nuevos enfoques y rompiendo paradigmas dominantes. El libro que hoy se presenta es un esfuerzo de la Escuela de Administración de Empresas, para apuntalar la visión de la UPTC hacia el 2030, como una universidad pública colombiana y latinoamericana que ofrece calidad académica y un compromiso con la comunidad universitaria, “con las transformaciones sociales, económicas, institucionales, culturales y ambientales” de la región.

**ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLÍS**  
Doctora en Estudios Organizacionales  
Posdoctora en Estudios de Género



## Introducción

---

La economía del conocimiento, la complejidad y la incertidumbre, cada vez mayores en el mundo de la organización empresarial, supone la revisión permanente de conceptos, herramientas y habilidades para la gestión. La Escuela de Administración de Empresas de la UPTC, en un compromiso por documentar el trabajo académico, presenta esta obra como un recurso para ayudar a los estudiantes del programa a comprender la empresa como un sistema abierto, en el que todos los elementos internos se coordinan para dialogar con el contexto, en la búsqueda de la competitividad.

La tarea docente para la formación del Administrador de Empresas, requiere de la producción continua de recursos académicos, que ayuden al estudiante a trasladar lo teórico-conceptual a las experiencias reales en el mundo de la empresa. Por ello, en esta publicación, los profesores comparten sus diseños de aula con una perspectiva de facilitación del aprendizaje. Cada capítulo determina objetivos de aprendizaje, expone orientaciones teóricas y desarrolla ejercicios de aplicación. Al final de cada capítulo, el estudiante encuentra cuestionarios para realimentar el aprendizaje y, fundamentalmente, para alentar su criticidad, lo mismo que un caso práctico para el análisis.

El primer capítulo invita al estudiante a trascender el relato tradicional que los libros de teorías organizacionales hacen sobre el reconocido experimento de *Hawthorne*, el mismo que da origen a la *Teoría de las Relaciones Humanas*, para despertar un sentido crítico

y admitir que elementos de la conducta humana revelados allí, se han incorporado al discurso administrativo con interés pragmático, en la búsqueda de la productividad.

Este capítulo acompaña al estudiante en un recorrido por el experimento para comprender que la productividad en el trabajo no es un asunto determinístico de causa-efecto, toda vez que el componente humano presente, no responde únicamente a la manipulación de variables físicas. A esta reflexión sobre los orígenes de una de las escuelas de las teorías administrativas, se suma el propósito de despertar la curiosidad investigativa, teniendo como objeto de observación a la conducta humana, en el sistema social llamado organización.

El capítulo dos, luego de una revisión de conceptos clave del mercadeo, invita a reconocer el modelo teórico de la cadena de medios y fines, como una perspectiva para investigar acerca del comportamiento del consumidor; los medios están referidos a las características que generan beneficios de orden funcional, mientras los fines refieren a los valores personales buscados. Aquí, es central develar los valores de la persona, asociados a sus decisiones de compra. Se revisa también en este apartado, una técnica de recolección de la información, conocida como la *técnica de escalamiento*, basada en la entrevista a profundidad para conocer el significado de las experiencias del consumidor desde sus propias vivencias. Se reconoce en este apartado, la importancia de la investigación cualitativa para identificar los fines que subyacen a las decisiones del consumidor.

Los desafíos de la gestión empresarial en la era del conocimiento, están íntimamente relacionados con los activos intangibles, los cuales posibilitan la construcción de una verdadera ventaja competitiva sostenible. Por esta razón, el tercer apartado de este libro se ocupa del capital intelectual, invita al estudiante a realizar una revisión de los elementos integradores de esta noción y a la comprensión de los conceptos aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento e inteligencia organizacional. Las actividades de aprendizaje propuestas



pretenden activar la capacidad crítica del estudiante en torno a estas temáticas.

Comprender la alineación de las decisiones de producción con la estrategia global de la empresa, es el propósito del capítulo cuarto. Se ofrece una orientación al estudiante de Administración para desarrollar una visión estratégica de la gestión de los costos de producción. Los conceptos y ejercicios presentados muestran la condición sistémica que el administrador debe comprender entre la gestión de la producción, la gestión del conocimiento, la gestión del mercadeo y de las finanzas, entre otras. El autor, a través de ejercicios prácticos, muestra la implicancia que una decisión sobre los costos de producción tiene en el desarrollo de la estrategia empresarial.

En el último capítulo, y siguiendo la línea del propósito del libro, se acompaña al estudiante a reconocer el carácter estratégico de la gestión financiera, esta es, la articulación de las decisiones con la estrategia empresarial. Se hace una revisión de los conceptos de la gestión financiera y se concentra finalmente, en la revisión de la gestión financiera operacional, mostrando con ejercicios prácticos la toma de decisiones operativas del estado de resultados y la toma de decisiones operativas del capital neto. Se pretende que el estudiante comprenda la importancia de estas estimaciones y su aporte a la estrategia competitiva de la empresa.

**MARLÉN SUÁREZ PINEDA**  
Compiladora