

# UNIDADES DIDÁCTICAS CON REALIDAD AUMENTADA PARA LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN



Ana Patricia Díaz Aldana  
Fabio Camargo Morales  
Jhonn Jairo Angarita López

---

# **Unidades Didácticas con realidad aumentada para la enseñanza de la administración**

Ana Patricia Díaz Aldana  
Fabio Camargo Morales  
Jhonn Jairo Angarita López

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA  
DE COLOMBIA

2023



Unidades didácticas con realidad aumentada para la enseñanza de la administración / Didactic units with augmented reality for teaching of management / Díaz Aldana, Ana Patricia; Camargo Morales, Fabio; Angarita López, Jhonn Jairo. Tunja: Editorial UPTC, 2023. 273 p.

ISBN (impreso) 978-958-660-733-9

ISBN (ePub) 978-958-660-734-6

Incluye referencias bibliográficas

1. Unidad didáctica. 2. Enseñanza de la administración. 3. Conocimientos previos. 4. Evolución conceptual. 5. Pensamiento crítico. 6. Realidad aumentada.

(Dewey 370.7) (Thema JND - Sistemas y estructuras educativos)



**Uptc**  
Universidad Pedagógica y  
Tecnológica de Colombia



Primera Edición, 2023

50 ejemplares (impresos)

Unidades didácticas con realidad aumentada para la enseñanza de la administración  
Didactic units with augmented reality for teaching of management

ISBN (impreso) 978-958-660-733-9

ISBN (ePub) 978-958-660-734-6

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: agosto de 2022

Aprobación: enero de 2023

Colección Investigación UPTC N.º 269

© Ana Patricia Díaz Aldana, 2023

© Fabio Camargo Morales, 2023

© Jhonn Jairo Angarita López, 2023

© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2023

Editorial UPTC

Edificio Administrativo – Piso 4

La Colina, Bloque 7, Casa 5

Avenida Central del Norte 39-115, Tunja, Boyacá

comite.editorial@uptc.edu.co

www.uptc.edu.co

Impreso y hecho en Colombia  
Printed and made in Colombia

**Rector, UPTC**

Enrique Vera López

**Comité Editorial**

Dr. Carlos Mauricio Moreno Téllez

Dr. Jorge Andrés Sarmiento Rojas

Dra. Yolima Bolívar Suárez

Mg. Pilar Jovanna Holguín Tovar

Dra. Nelsy Rocío González Gutiérrez

Dr. Ruth Maribel Forero Castro

Dr. Óscar Pulido Cortés

Mg. Edgar Nelson López López

**Editor en Jefe:**

Ph. D. Witton Becerra Mayorga

**Coordinadora Editorial:**

Mg. Andrea María Numpaque Acosta

**Corrección de Estilo**

Sylvia Daniela Moreno Rodríguez

**Diseño Portada**

Editorial JOTAMAR S.A.S.

**Editorial JOTAMAR S.A.S.**

Calle 57 No. 3 - 39.

Tunja - Boyacá - Colombia.



Libro financiado por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión - Dirección de Investigaciones de la UPTC. 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.

Libro resultado del proyecto de Investigación: “Didáctica de las Ciencias Sociales” con SGI 2753.

Citar este libro / Cite this book

Díaz Aldana, A., Camargo Morales, F. & Angarita López, J. (2023). *Unidades didácticas con realidad aumentada para la enseñanza de la administración*. Editorial UPTC.

doi: <https://doi.org/10.19053/9789586607339>

## **Resumen**

---

*Unidades didácticas con realidad aumentada para la enseñanza de la administración*, es resultado del proyecto de investigación con SGI 2753 titulado “Didáctica de las Ciencias Sociales”, el cual ofrece una aproximación general a tres áreas del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá (Introducción a la Administración, Fundamentos de Mercadeo y Administración de Personal), como parte del proceso de formación en ciencias administrativas.

La presente investigación, contribuirá de manera general, con los diferentes componentes de enseñanza – aprendizaje, como resultado del proceso científico y las experiencias en el campo administrativo, en el que se orienta el pensamiento crítico en la mente tanto de los estudiantes como de los docentes.

En este sentido, las Unidades Didácticas para la enseñanza de la administración, ostentan un conjunto de herramientas diseñadas, planificadas y organizadas, encaminadas a construir conocimientos para promover aprendizajes significativos durante el proceso de enseñanza - aprendizaje, para lo cual se proponen modelos constructivistas donde se puede acceder al saber de forma más dinámica y productiva.

En consecuencia, el estudio realizado refleja la relevancia de la conexión entre la teoría y la praxis, en el que las tecnologías de la información y la comunicación, la realidad aumentada y los instrumentos diseñados en las Unidades Didácticas brindan nuevas dinámicas y formas de enseñar y aprender.

**Palabras clave:** Unidad didáctica; Enseñanza de la administración; Conocimientos previos; Evolución conceptual; Pensamiento crítico; Realidad aumentada.

## **Abstract**

*Didactic units with augmented reality for teaching of management*, is the result of the research project with SGI 2753 entitled “Didactics of social sciences”, which offers a general approach to three areas of the Business Administration Program of the Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Chiquinquirá campus (Introduction to Management, Marketing Basics and Personnel Management), as part of the training process in administrative sciences.

The purpose of this research is to contribute in a general way to the different components of teaching and learning as a result of the scientific process and the experiences in the administrative field, where critical thinking must be guided in the minds of both students and teachers.

In this sense, Didactic Units for teaching of management are a set of tools designed, planned and organized, aimed at building knowledge, to promote meaningful learning during the teaching-learning process, and thus constructivist models are proposed where knowledge can be accessed in a more dynamic and productive way.

Consequently, the study carried out reflects the relevance of the connection between theory and praxis, where information and communication technologies, augmented reality and the tools designed in the Didactic Units provide new dynamics and new ways of teaching and learning.

**Keywords:** Didactic Unit; Teaching of management; Prior knowledge; Conceptual evolution; Critical thinking; Augmented reality.

# **CONTENIDO**

---

---

	pág.
Presentación	16
Realidad aumentada en las Unidades Didácticas	19
Prólogo	20
PRIMERA PARTE	23
Referentes conceptuales	23
Unidad Didáctica	23
Constructivismo	28
Aprendizaje significativo	32
Metacognición	34
Pensamiento crítico	37
Beneficios del pensamiento crítico en la administración	41
Aprendizaje motivo y emotivo	42
La inteligencia emocional	43
El Efecto Pigmalión	47
Evolución conceptual	49
Ciencia, tecnología y sociedad en la educación	52
SEGUNDA PARTE	57
Unidades didácticas de la administración	57
Instrumentos de investigación	57
Caracterización estudiantes	60
Unidad Didáctica 1: Introducción a la administración	77
Introducción	77
Objetivos	78

Desarrollo de saberes	79
Justificación	79
Fundamentación teórica y conceptual de la administración	79
Etimología de la administración	79
Administración: Concepto	81
Evolución del pensamiento administrativo	85
Proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir y controlar	88
Planeación	90
Organización	91
Dirección	93
Control	94
Recursos	95
Conocimientos previos introducción a la administración	95
Instrumentos para la evaluación del aprendizaje: Introducción a la administración	98
Tema 1: Administración	98
Parte 1. Sopa de letras – palabras clave	98
Parte 2. Mapa mental – administración	100
Parte 3. Cuestionario	101
Parte 4. Conceptualización	103
Parte 5. Línea de tiempo – evolución de la administración	105
Parte 6. Estudio de caso - empresa	106
Parte 7. Mapa mental - historia empresarial	107
Tema 2: Organizaciones sin ánimo de lucro	109
Parte 1. Taller de aplicación organizaciones sin ánimo de lucro	109
Parte 2. Cuestionario	110

Parte 3. Cuadro - clasificación organizaciones sin ánimo de lucro	111
Tema 3: Teorías organizacionales	113
Parte 1. Cuestionario	113
Parte 2. Cuadro – teorías organizacionales / principales representantes.	114
Parte 3. Cuestionario	115
Parte 4. Tabla - características teorías organizacionales	118
Parte 5. Ensayo argumentativo	119
Parte 6. Mapa conceptual	120
Tema 4: Revoluciones Industriales	121
Parte 1. Cuestionario	121
Parte 2. Video - Revoluciones Industriales	124
Parte 3. Cuadro comparativo - Revoluciones Industriales	124
Parte 4. El análisis de imágenes – Revoluciones Industriales	125
Tema 5: Proceso administrativo	127
Parte 1. Mapa conceptual proceso administrativo	128
Parte 2. Cuestionario	129
Parte 3. Telaraña – fase proceso administrativo “organización”	132
Parte 4. Taller toma de decisiones - árbol de decisión	133
Parte 5. Ensayo argumentativo	133
Parte 6. Historieta liderazgo	134
Parte 7. Dibujando nuestros conocimientos – planeación organizacional	135
Parte 8. Diagrama explicativo – proceso administrativo	136
Evolución conceptual de la administración	149

Unidad Didáctica 2: Fundamento de mercadeo	153
Introducción	153
Objetivos	154
Desarrollo de saberes	154
Justificación	155
Fundamentación teórica y conceptual - Fundamentos de mercadeo	155
Mercadeo: Conceptos.	157
Instrumento de conocimientos previos de fundamentos de mercadeo	163
Instrumentos para la evaluación del aprendizaje en fundamentos de mercadeo	166
Tema 1. Conceptos de los componentes del mercadeo	166
Parte 1. Identificación con mi saber	166
Parte 2. Redacción de concepto	169
Parte 3. Dibujando mí saber	169
Parte 4. Redactar	170
Tema 2. Historia y evolución del mercadeo	170
Parte 1. Responder- sobre el avance del mercadeo	170
Parte 2. Línea de tiempo de la evolución de la mercadotecnia	172
Parte 3. Mapa conceptual del historia y evolución del mercadeo	173
Tema 3. Mezcla de la mercadotecnia	173
Parte 1. Observar imagen y responder	173
Parte 2. Interpretación de lectura	175
Tema 4: El producto	176
Parte 1. Consulta	176
Parte 2. Diseño y creación de un producto	177
Parte 3. Realización de video	178

Parte 4. Crear definición	178
Tema 5: El precio	178
Parte 1. Observar, interpretar – estrategias de precios	178
Parte 2. Desarrollar definición	180
Tema 6: Promoción	180
Parte 1. Juego de roles - promoción	180
Parte 2. Analizar y responder de la promoción	181
Tema 7: Distribución	182
Parte 1. Responder	182
Parte 2. Desarrollar propuesta de distribución	183
Parte 3. Dibuje su conocimiento de distribución	183
Acciones para la autoevaluación	185
Reflexión y conceptualización	185
Unidad Didáctica: Fundamento de administración de personal	197
Introducción	197
Objetivos	198
Desarrollo de saberes	198
Justificación	198
Fundamentación teórica y conceptual de fundamentos de administración de personal	199
Administración de recursos humanos: Conceptos	200
Gestión estratégica de los recursos humanos	202
Dirección estratégica de recursos humanos en la organización	202
Administración estratégica de recursos humanos	204
Objetivos de la dirección estratégica de los recursos humanos	205

Proceso de integración del personal	207
Reclutamiento de personal	207
Reclutamiento y selección de personal	208
Tipos de reclutamiento	208
Reclutamiento interno	208
Reclutamiento externo	210
Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento	211
Fases para la selección de personal	212
Capacitación y desarrollo del personal	214
Inducción	214
Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad	215
Capacitación, aprendizaje y motivación	215
Conocimientos previos fundamento de administración de personal	217
Instrumentos para la evaluación en fundamentos de administración de personal	219
Tema 1: Historia de la gestión de talento humano	219
Parte 1. Representaciones	219
Parte 2. Interrogantes	220
Parte 3. Ventajas y desventajas de la gth entre los periodos de 1900 a 1950, 1950 a 1990 y 1990 a nuestros días.	222
Tema 2: Gestión estratégica de los recursos humanos	223
Parte 1. Mapa mental	223
Parte 2. Interrogantes	224
Tema 3: Atracción de personal	225
Parte 1. Interrogantes	225
Parte 2. Cuadro comparativo	226

Parte 3. Interrogantes	227
Parte 4. Flujograma	228
Parte 5. Cruz categorial	229
Parte 6. Análisis	229
Parte 7. Relación	230
Parte 8. Reflexión	231
Parte 9. Sopa de letras	231
Parte 10. Interrogantes	232
Tema 4: Capacitación y desarrollo	233
Parte 1. Relatoría	233
Parte 2. Reflexión	234
Parte 3. Infografía argumentativa	236
Parte 4. Uve de gowin	236
Parte 5. Anagrama	238
Acciones para la autoevaluación	239
Reflexión y conceptualización	239
Instrumento evolución conceptual de fundamentos de administración de personal	246
Conclusiones	249
Referencias	251

# **LISTA DE TABLAS**

---

Tabla 1. Consentimiento informado	59
Tabla 2. Caracterización	61
Tabla 3. Historias de vida	63
Tabla 4. Estilos de aprendizaje	71
Tabla 5. Nota: Asignar 4 puntos a cada respuesta para mejorar el escalado	72
Tabla 6. Puntaje	76
Tabla 7. Definiciones administración	81
Tabla 8. Surgimiento del pensamiento administrativo	85
Tabla 9. Conceptos de planeación	91
Tabla 10. Conceptos de organización	92
Tabla 11. Conceptos de dirección	93
Tabla 12. Conceptos de control	94
Tabla 13. Conocimientos previos introducción a la administración	95
Tabla 14. Actividad parte 4 (Conceptualización)	103
Tabla 15. Actividad parte 3 (Clasificación organizaciones sin ánimo de lucro)	111
Tabla 16. Parte 2 (Teorías organizacionales/Principales representantes)	114
Tabla 17. Parte 4 (Características teorías organizacionales)	118
Tabla 18. Parte 3 (Cuadro Comparativo – Revoluciones Industriales)	125
Tabla 19. Conceptualización de la administración	137
Tabla 20. Evolución de la administración	139
Tabla 21. Teorías Organizacionales	140

Tabla 22. Revoluciones Industriales	142
Tabla 23. Tipos de organización sin ánimo de lucro	143
Tabla 24. Conceptualización de empresa	145
Tabla 25. Proceso administrativo	146
Tabla 26. Conceptos de mercadeo	148
Tabla 27. Conceptos de los componentes del mercadeo	158
Tabla 28. Historia y evolución del mercadeo	185
Tabla 29. Mezcla de la mercadotecnia	186
Tabla 30. El producto	188
Tabla 31. El precio	190
Tabla 32. Promoción	191
Tabla 33. Distribución	193
Tabla 34. Etapas de desarrollo tecnológico	194
Tabla 35. Medios de eficacia y eficiencia de la organización	199
Tabla 36. Fuentes de reclutamiento externo	206
Tabla 37. Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento	210
Tabla 38. Componentes a tener en cuenta en la capacitación	211
Tabla 39. Historia de la gestión de talento humano	216
Tabla 40. Gestión estratégica de los recursos humanos	239
Tabla 41. Atracción de personal	241
Tabla 42. Capacitación y desarrollo	242

# **LISTA DE FIGURAS**

---

Figura 1. Modelo conceptual para la enseñanza de las ciencias	25
Figura 2. Evolución conceptual	27
Figura 3. Modelo para la elaboración de Unidades Didáctica	28
Figura 4. Constructivismo en la enseñanza de las ciencias	31
Figura 5. Aprendizaje significativo	33
Figura 6. Definiciones sobre metacognición	37
Figura 7. Los elementos del pensamiento	39
Figura 8. Habilidades esenciales del pensamiento crítico	41
Figura 9. Aprendizaje emotivo afectivo	42
Figura 10. Hábitos de inteligencia emocional	43
Figura 11. Habilidades de las personas emocionalmente inteligentes	44
Figura 12. Efecto Pigmalión	47
Figura 13. Evolución conceptual	50
Figura 14. Ciencia, tecnología y sociedad	52
Figura 15. Modelo de los cuatro cuadrantes	70
Figura 16. Grilla de resultados	73
Figura 17. Etapas del proceso administrativo	89
Figura 18. Proceso administrativo	90
Figura 19. Valores de desempeño	201
Figura 20. Elementos fundamentales del direccionamiento estratégico del talento humano	203
Figura 21. Alineación de estrategias de recursos humanos	205

Figura 22. Alineación de Eestrategias de recursos humanos	207
Figura 23. La Reubicación de los colaboradores	209
Figura 24. Fuentes de reclutamiento interno	209
Figura 25. Fases del proceso de selección	212
Figura 26. Tipos entrevistas en el proceso de selección de personal	213
Figura 27. Objetivos de la inducción	214

## **Presentación**

Este libro, es resultado de una investigación exhaustiva, que, genera un reconocimiento a la innovación y transformación del saber y la práctica educativa; así, como del impacto que han tenido las tecnologías de la información y la comunicación en el mundo actual; busca contribuir de forma general, con diferentes componentes de enseñanza y aprendizaje, entendidos como el resultado de un proceso investigativo y de experiencias en este campo, aspecto en el que siempre debemos regirnos por el pensamiento y la razón de discentes y docentes. En este contexto, la Unidad Didáctica se entiende como una secuencia organizada de acciones orientadas hacia la construcción del saber y su aplicación, para fomentar un aprendizaje significativo en todos los momentos del proceso del saber y la práctica; por lo anterior, se proponen modelos constructivistas del conocimiento en los que es posible acceder a los aprendizajes de una manera más dinámica y duradera (Tamayo, 2013).

De este modo, la Unidad Didáctica, busca que los docentes, además de ser dinamizadores del conocimiento y agentes de transformación en la sociedad, sean orientadores en la formación de los educandos hacia el mejoramiento personal y busquen alternativas para inspirarlos a que exploten su máximo potencial. En consecuencia, la didáctica crítica, se orienta hacia la enseñanza, considerándosele como transformadora de la capacidad de razonar y mejorar el desarrollo de competencias, comportamientos, pensamientos y actitudes del discente. A partir de esto, se genera en el individuo la intervención social en su vida escolar y en la comunidad, con la finalidad de promover una inclinación más democrática, lo que le permite reconocer con claridad las problemáticas presentadas en los diferentes contextos y alternativas de solución en equipo. En tal sentido, la didáctica crítica en las ciencias administrativas, busca contribuir en los procesos de enseñanza y aprendizaje, al permitir que los individuos desarrollen su capacidad de raciocinio y autonomía de ver y entender el mundo.

Las Unidades Didácticas, buscan ofrecer una aproximación general a tres disciplinas especialmente, como parte del proceso de formación en ciencias administrativas; la población objeto de estudio, estuvo conformada por estudiantes matriculados en el segundo semestre de 2021, en el Programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, en los siguientes semestres: Primer semestre: en la asignatura Introducción a la administración, los estudiantes inscritos fueron 30. En quinto semestre, en la asignatura Fundamentos de mercadeo 26; y en séptimo semestre: Administración de personal 19 alumnos.

El libro *Unidades Didácticas con Realidad Aumentada para la Enseñanza de la Administración*, toma como referencia el modelo conceptual propuesto por Oscar Eugenio Tamayo, el cual se enfoca en la implementación de las Unidades Didácticas (UD), respondiendo a los desafíos actuales, la innovación y en general, hacia cualquier esfuerzo creativo dado en docentes como en educandos, propiciando nuevos estímulos en los alumnos y que benefician el dinamismo de aprendizaje (Quintanilla, Merino & Daza, 2010). También, se considera como un texto interactivo, mediado por códigos QR, que evidencian la interacción existente entre elementos virtuales y reales.

Cabe destacar, que, la realidad aumentada (RA), es una tecnología que ha tomado importancia en los últimos años y sirve para dotar de atributos virtuales a los elementos reales y para incrementar la cantidad de experiencias o servicios que estos pueden ofrecer. La aplicación de este recurso se extiende a lo largo de múltiples ámbitos de la vida humana tales como, la ciencia, la educación, la publicidad, los juegos e incluso en la misma cotidianidad de las personas (Azuma, 1997). Por tal razón, este documento se estructuró en dos partes: La primera, indica los referentes que se utilizaron para conceptualizar al lector en la temática tratada para la Unidad Didáctica, y ellos son: constructivismo, aprendizaje significativo, metacognición, pensamiento crítico, aprendizaje motivado y emotivo, inteligencia emocional, Efecto Pigmalión, evolución conceptual y ciencia, tecnología y sociedad en la educación.

En la segunda parte de las UD, se diseñaron diferentes instrumentos para la caracterización de los estudiantes y dentro de ellos se encuentran: la hoja de vida y la historia de vida. Asimismo, se aplicó el Test de Kolb, herramienta que permite identificar su estilo de aprendizaje. De igual forma, en las tres UD (Introducción a la administración, fundamentos de

mercadeo y fundamentos de administración de personal), se abordaron las fundamentaciones teórica y conceptual; se elaboraron cuestionarios para los conocimientos previos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, autoevaluación y evolución conceptual de las tres disciplinas. Herramientas mencionadas, fueron aplicadas a la totalidad de la población seleccionada como prueba piloto para para evaluar el lenguaje y redacción, la claridad de las preguntas, detectar preguntas que no se comprendieran, falta de continuidad, malos patrones de salto, opciones adicionales para preguntas precodificadas y de tipo cerrado y la reacción general de las personas ante el instrumento. Además, conocer factores y variables que influyen de manera significativa en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

## Realidad aumentada en las Unidades Didácticas

La Realidad Aumentada (RA) y los códigos QR se convierten en elementos didácticos que atraerán la atención de alumnos, profesores y comunidad educativa. Por medio de estas tecnologías mediadas por dispositivos móviles, tabletas, computadores, se puede interactuar en tiempo real y de forma ubicua con todo el material proporcionado y las diferentes actividades de evaluación.

### ¿Cómo se interactúa con la RA y los códigos QR en el libro?

- Funciona en cualquier dispositivo móvil, tabletas y PC con sistema operativo Windows.
- El dispositivo debe tener cámara web para escanear los códigos QR.
- En el libro aparecen unos códigos QR como referencia para poder interactuar con todo el material.
- Se descarga de Play Store la aplicación (Lector de Códigos QR) de manera gratuita.
- Después de hacer la descarga se abre la aplicación para escanear los códigos QR que están en el libro.
- De esta manera, el usuario puede interactuar con todo el material soporte en tiempo real o descargarlo si así lo requiere.



Página para descargar el lector de códigos QR.



Aplicación o lector para escanear los códigos QR.



Se ubica en los códigos QR que encuentre en el libro y abre la aplicación para escanear las marcas y así poder interactuar con la materia soporte.

## **Prólogo**

El Grupo de Investigación Estudios Regionales Julio Flórez, participa en una de las convocatorias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC, cuyo objetivo es proporcionar UD conceptuales generales para la enseñanza de las ciencias sociales, en las que se encuentra la administración. Este libro va dirigido a profesores y estudiantes de administración interesados en su enseñanza y el aprendizaje; además, hay una preocupación por los hechos y las teorías que permiten conceptualizar aspectos prácticos de la administración, evidenciado por la diversidad de representaciones de enseñanza que acompañan cada uno de los capítulos, sumados a la pluralidad de actividades para el aprendizaje, en cuya inspiración tuvo un papel relevante, la participación del Maestro Oscar Eugenio Tamayo.

El objetivo es mostrar una reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y la evolución conceptual en los aprendizajes por parte de los estudiantes; conjuntamente, con la invitación de iniciar las sesiones de clase, conocer en los alumnos la comprensión del modelo explicativo de un tema específico, trabajar la historia, la epistemología de la administración para articular los temas y representaciones de enseñanza, atravesadas de manera permanente por la motivación y la metacognición para justificar “resultados de aprendizaje” por medio de la categoría de evolución conceptual.

Ana Patricia, Fabio y Jhonn, presentan un libro resultado investigación para la enseñanza de la administración, confeccionado con partes teóricas y prácticas; y es precisamente, la invitación de los autores, para que en las comunidades académicas florezca la crítica y con ello, la necesidad de buscar aprendizajes profundos por medio de la mejora continua e innovación de la enseñanza, para facilitar la comprensión y el dominio específico de la administración; en la interrelación de la administración con el contexto y trabajando en los márgenes del saber. La administración se ha formado para procesar información y presentar los resultados de memoria.

La presente publicación, busca la generación de pensamiento crítico en la amalgama de conceptos, con el propósito de forjar nuevas ideas y opciones. En el momento en el que vivimos un espacio-tiempo de grandes convulsiones, se recomienda aprender con rapidez y saber qué hacer con lo aprendido de manera sistemática. El desarrollo de capacidades argumentativas por niveles de comprensión es el modelo que nos presentan los autores en este libro. La pedagogía y la didáctica, pretenden lograr la formación de ciudadanos y de las disciplinas, y en particular, de la administración como dominio específico. El modelo propuesto por los profesores - autores, rompe con la normalización de la enseñanza.

Lo anterior, se debe [hay que reconocerlo!, a la poca importancia que le dan los docentes que enseñan administración, a la pedagogía y a la didáctica. Seguramente los profesores preocupados por la aparición de tendencias de la disciplina que se enseña, olvidan que la enseñanza es un asunto que hay que asumirlo desde los marcos teóricos - científicos para lograr en los estudiantes, aprendizajes profundos. La formación en disciplinas de dominio específico, como la administración, responde a intereses del mercado. Intereses que no conversan con la genealogía histórica en la que se construyó el saber a enseñar y que seguramente, permite identificar las instituciones de poder que la instalan desde un dispositivo disciplinar que configura una subjetividad del futuro profesional.

En este sentido, es que la enseñanza de la administración se entiende desde la decisión que se toma en la solución de problemas prácticos; en concreto, en situaciones particulares. Es imperativo iniciar con el conocimiento de los estudiantes y saber cómo aprenden el tema de la administración, sin dejar de lado, el modelo explicativo de lo que se pretende enseñar. El problema de cómo se enseña y cómo se aprende es un asunto de la didáctica. Para el caso, cómo se enseña y se aprende la administración, es el gran aporte de esta obra. Un libro marcado por los afectos en tiempos de distanciamiento social, del no lugar, de la idea absurda de trabajar las clases de manera remota, en el que dudamos sobre el papel que jugamos en el mundo.

Para finalizar, este libro lo escriben maestros que inician a caminar por los senderos de una enseñanza que invita a pensar, a ver y a sentir la realidad de otra manera, a tener la lucidez de pensar diferente.

Ph. D. Javier Alonso Zambrano Hernández



# **PRIMERA PARTE**

---

## **Referentes conceptuales**

En este primer capítulo, se aborda el marco general, que comprende las diferentes corrientes teóricas, soportes conceptuales; diseño de la Unidad Didáctica para la enseñanza de la administración, y las categorías que responden al modelo conceptual para la enseñanza de las ciencias descrito por Orrego, Tamayo y Ruiz (2016).

### **Unidad Didáctica**

Las Unidades Didácticas (en adelante UD), son consideradas como una serie de procesos secuenciados y distribuidos a lo largo de las actividades de transmisión de conocimiento y la puesta en práctica del mismo, con el propósito de consolidar aprendizajes significativos sin importar la naturaleza del contenido con el que se trabaje dentro del aula de clase. En este orden de ideas, las UD, proponen entornos pedagógicos más dinámicos y emprendedores con un enfoque constructivista del aprendizaje, que fomenta el interés del educando por su propio proceso de formación (Tamayo, 2013). Así mismo, las UD, buscan que los maestros como dinamizadores del conocimiento y agentes de cambio en la transformación de la sociedad, orienten la formación de los educandos hacia el mejoramiento personal, además de buscar alternativas para inspirar a los estudiantes a que exploren su máximo potencial intelectual.

La práctica pedagógica de los docentes en el siglo XXI, necesita la implementación de nuevos elementos importantes para lograr la formación del ser humano que se requiere en la civilización contemporánea, elementos dentro de los se pueden mencionar: el trabajo en equipo, la flexibilidad, la motivación, la creatividad, el compromiso, la innovación, la metacognición y el pensamiento crítico.



Para lograr esto, se deben efectuar estrategias dentro y fuera del aula para aumentar su potencial. Es en este proceso, que, adquieren importancia las UD, que funcionan como estrategias orientadas al progreso y refinamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que conjugan un conjunto de saberes prácticos y disciplinares. Así las cosas, las UD, plantean un punto de partida y uno de llegada bien estructurados; además de mostrar la ruta secuenciada de acciones y metas, que habrán de seguirse durante el proceso de enseñanza, que es continuamente monitoreado y evaluado hasta llegar a la respuesta como experiencia de vida dentro de las dinámicas planteadas, y suponen el inicio de una nueva UD.

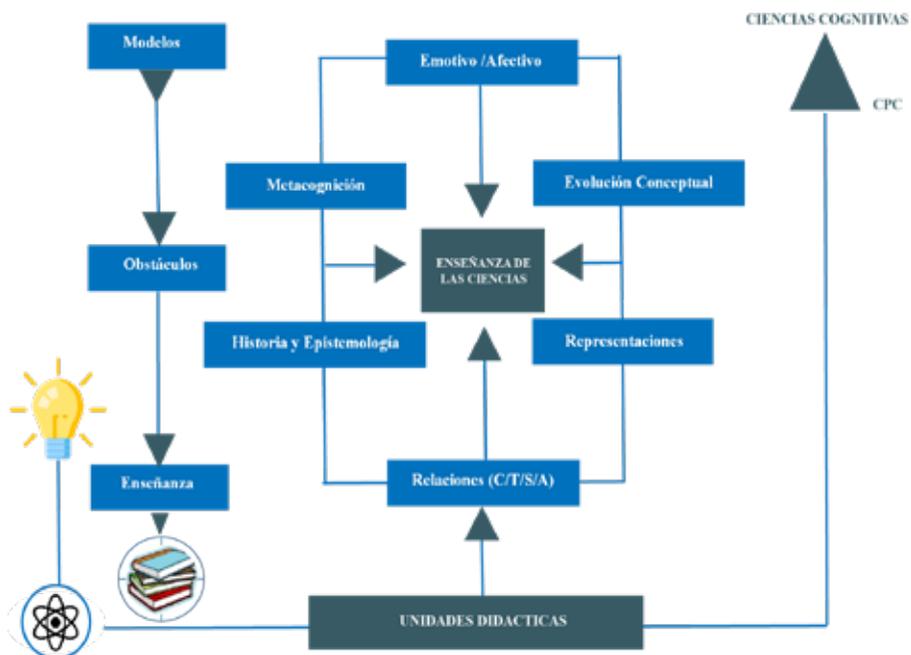
Este recurso, como punto de partida, ofrece un componente didáctico que resulta interesante para los educandos a lo largo de las prácticas realizadas y permite a los docentes consolidar propuestas pedagógicas en beneficio del desarrollo del pensamiento dentro del contexto de las ciencias sociales y la formación. Las UD, primero, identifican los conocimientos iniciales y las características del grupo de trabajo; optimizan los procesos de cognición y la adquisición de los nuevos conceptos, todo esto, gracias a la secuencia planificada de la que se componen. Por otro lado, ayudan al docente a reflexionar sobre los planteamientos de la UD y a adquirir nuevas habilidades de análisis crítico que le apoyan en la adaptación de los contenidos de aprendizaje, así como a comprender la realidad de los educandos para que puedan fundamentarse en nuevas UD transversales.

Teniendo en cuenta lo expuesto, es posible concluir que, las demandas de la sociedad sobre el ser humano del siglo XXI, llevan a que el docente

explora nuevas formas de educar, estimular el aprendizaje y transmitir el conocimiento. Según Orrego et al. (2016), las UD, ofrecen una perspectiva orientadora que se alimenta de componentes o dimensiones tales como, la histórica y la epistemológica del campo disciplinar, metacognitiva, emocional, de aprendizaje, entre otras (C/T/S/A) (Ver Figura 1).

**Figura 1**

*Modelo conceptual para la enseñanza de las ciencias*



*Nota: Adaptado de Unidades Didácticas para la enseñanza de las ciencias de Tamayo, Orrego y Ruiz (2016).*

***“El mayor signo de éxito para un maestro, es ser capaz de decir “los niños funcionan como si yo no existiese”***

**María Montessori**

La implementación de las UD, ha supuesto una serie de desafíos frente a la iniciativa, la innovación y en general, hacia cualquier esfuerzo creativo de docentes y estudiantes, propiciando en estos últimos, nuevos estímulos que benefician el desarrollo del aprendizaje (Quintanilla, et al., 2010). De esta forma, es posible señalar que las UD son estrategias que permiten realizar la planeación de los procesos educativos, con el propósito de obtener los mejores resultados posibles, teniendo en cuenta los recursos, elementos y contenidos temáticos de los que constan los ejes integradores. No obstante, para el uso adecuado de este recurso, se deben considerar la multiplicidad de factores que se involucran dentro de los procesos y que orientan las prácticas de los contenidos, la selección de las herramientas, la fijación de los objetivos y competencias que se esperan lograr, las experiencias, así como los mecanismos de seguimiento y control, requeridos para optimizar constantemente el proceso formativo. Al respecto, Tamayo et al. (2011), proponen que:

Al ser la enseñanza una actividad que involucra distintas entidades y no una actividad de transmisión de información, vemos la necesidad de abordar la educación de las ciencias desde una perspectiva constructivista y evolutiva, en la cual se integran aspectos tales como: la historia y epistemología de los conceptos, las ideas previas de los estudiantes, la reflexión metacognitiva, los múltiples lenguajes que incluyen las TIC y el proceso de evolución conceptual como orientación que permite una valoración instructiva, la transformación del conocimiento inicial y final de los docentes y de los estudiantes. (p. 106) (Ver Figura 2)

**Figura 2**  
*Evolución conceptual*



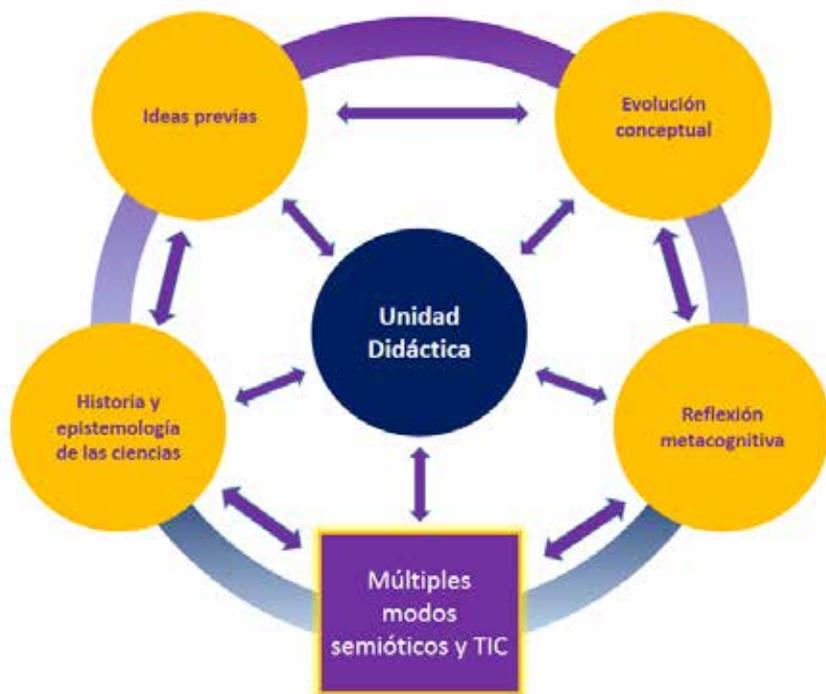
*Nota: Autores.*

El modelo de UD expuesto por Tamayo et al. (2011), está compuesto por 5 dimensiones, a saber: las ideas previas, la historia y epistemología de la ciencia, los diversos modos semióticos y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC); la reflexión metacognitiva y la evolución conceptual (Ver Figura 3). Teniendo en cuenta lo propuesto por estos autores, es posible señalar que la transmisión de conocimientos resulta mucho más efectiva cuando el docente planifica el proceso de manera secuenciada y bien distribuida en una UD, en la que, se consideran variables tales como la historia y epistemología, reflexiones, las TIC y el proceso de evolución conceptual. A lo que, Tamayo et al. (2011) expresan:

En el proceso de exploración de ideas previas, el docente adquiere la habilidad de agrupar las diversas de los estudiantes, de acuerdo con atributos similares y, en determinados casos con modelos científicos. Estas concentraciones o disposiciones se convierten en propósitos de análisis que enriquecen la pedagogía, porque permiten hacer comparaciones con los modelos científicos. La proposición permite, según el caso, sustituir la idea inicial por el conocimiento científico, actividad que da lugar a la adquisición de un conocimiento especializado. (p. 107)

De este modo, las ideas previas funcionan como un mecanismo que favorece la construcción de nuevos aprendizajes y contempla la identificación de los saberes previos de manera reflexiva.

**Figura 3**  
*Modelo para la elaboración de Unidades Didácticas*



*Nota: Adaptado del texto: La clase multimodal y la formación y evolución de conceptos científicos a través del uso de tecnologías de la información y la comunicación (Tamayo, et al., 2011, p. 106).*

## **Constructivismo**

El constructivismo, se define como una corriente metodológica orientada hacia la transformación de las estrategias pedagógicas. Dentro de esta ideología, coexisten diversas posturas epistemológicas con respecto al entorno humano y social, todas estas posturas convergen en el objetivo de construir una epistemología del conocimiento, que busca al mismo tiempo validarlo. Esta teoría se encuentra respaldada por el método científico,

pues, dentro de su configuración, integra metodologías que favorecen la comprensión del conocimiento, reconociéndose, además, como una filosofía de la ciencia, ya que proporciona una reflexión y análisis riguroso de la información.

Del mismo modo, el constructivismo, cuenta con tres enfoques académicos que son: el constructivismo radical, que interpreta la realidad como un constructor de la mente humana, plantea que el conocimiento no se obtiene de manera pasiva por medio de los sentidos o la comunicación, sino que debe ser adquirido de forma activa por el individuo que aprende; considera que la cognición es una capacidad adaptativa, por lo que el conocimiento no consiste en una representación de la realidad como tal, sino de esquemas de acción, pensamiento y conceptos que representan un beneficio o no para el aprendiz.



Un representante muy influyente de esta postura es Heinz Von Foerster (1911 – 2002), quien interpreta la teoría del constructivismo radical como una contraposición al realismo, dado que, resulta imposible obtener definiciones concretas, porque el conocimiento está constantemente desarrollado por los individuos de manera autónoma, haciendo que los significados del transmisor difieran de los significados del emisor. Los orígenes del constructivismo radical, se remontan al trabajo de Von Glasersfeld (1996), entre los años setenta y ochenta, y adoptó las ideas de Piaget, Von Foerster, Maturana, entre otros, llegando a tener una gran influencia en el sector educativo. De forma similar, con lo anterior, Piaget (1980) afirma:

[...] el factor principal de este constructivismo reside en un equilibrio mediante autorregulaciones que permite poner remedio a las incoherencias momentáneas, analizar situaciones y superar los problemas o los desequilibrios mediante una continua construcción de estructuras nuevas que la escuela puede ignorar o favorecer según los métodos empleados. (p. 27)

Esto implica que, los contenidos destinados a ser aprendidos, deben encontrarse debidamente contextualizados, apelando desde esta visión a la personalización de la educación, al considerar que, todos los aprendices son diferentes y por ende, han de contemplar múltiples contextos durante el proceso, por lo que el docente requiere de un conocimiento personal adecuado de sus estudiantes, al tiempo que abandona su posición privilegiada como poseedor del conocimiento y los saberes disciplinares para convertirse en un guía, experimentando un proceso de metacognición de su propia cognición y las emociones de otros. Por otro lado, Porlán (1994) propone que:

La enseñanza debe comenzar por romper con la disociación existente entre la teoría y la práctica. La manufactura del currículo debe percibir nuevas formas de enseñar, los problemas experimentados y las creencias en la actuación docente; el conocimiento habilidoso de los profesores y los aportes de las disciplinas de la educación deben ser los cimientos para esta nueva construcción. (p. 67)

En este sentido, se puede elegir como punto de partida para la UD, el origen de las cosas, la causalidad, al reflexionar, que, todo aquello que sucede en la realidad, se genera debido a una causa previa, subsiguiente por el principio de causa – efecto. De este modo, se le permite al estudiante valerse de sus sentidos y abordar un proceso de construcción con la ayuda de su mente, propiciando una parsimonia en el aprendizaje, en la que se reconocen las propiedades de las partes que componen el todo, abordando este último, como un sistema indivisible, considerando la objetividad básica del ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Por qué?.

La implementación del constructivismo dentro de los ámbitos pedagógicos, ha implicado una serie de desafíos, debido a la falta de claridad en lo que se refiere a la transmisión del conocimiento en el saber, lo que causa como consecuencia, una inclusión de los maestros en diferentes elementos conceptuales, al hacer que su rol dependa de los diversos contextos sociales que pueden inhibir o potenciar las estructuras mentales y llevarlas a la práctica. Por último, resulta pertinente reflexionar sobre los métodos y estrategias utilizados dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje de las ciencias sociales (De Tezanos, 1997).

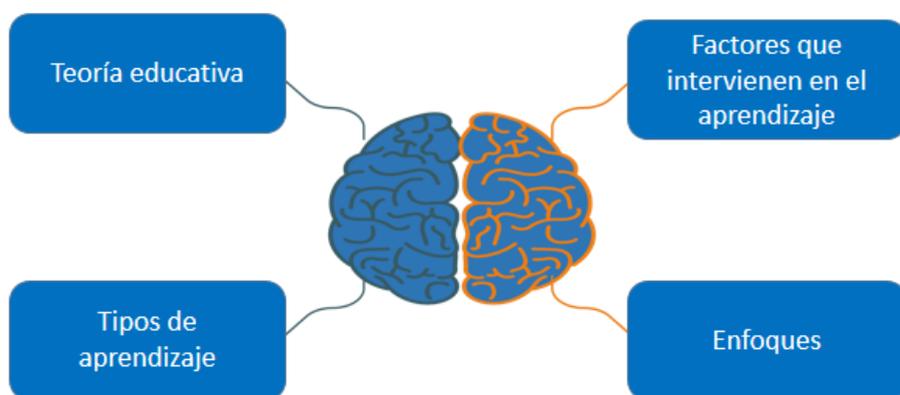
Según Cubero (2005), desde la perspectiva del constructivismo, el conocimiento es una construcción subjetiva, en donde la realidad pierde sus

atributos absolutos como entidad independiente y externa a todos los seres humanos. De este modo, se considera que todo conocimiento es apenas una perspectiva relativa de la realidad (Pozo, 1996; Pozo, Pérez & Mateus, 1997). Atendiendo a esta perspectiva, se han desarrollado numerosos enfoques pedagógicos para la enseñanza de las ciencias, y que, permiten apreciar la realidad que se estudia de forma mucho más amplia y articulada con las exigencias del entorno social al que pertenecen los estudiantes.

Dentro del ámbito educativo, el constructivismo, ha adquirido una amplia gama de perspectivas llegando a referirse tanto a la fundamentación epistemológica, como a las teorías psicológicas que comparten tales planteamientos, los desarrollos educativos en el aula, las estrategias didácticas e incluso los docentes que las utilizan (Rodrigo y Cubero, 2000). Es posible apreciar la relevancia que tiene la planificación dentro de una UD, partiendo de sus orígenes y los fundamentos del conocimiento objeto de estudio. Por otro lado, Rodrigo y Arnay (1997), mencionan un enfoque de constructivismo evolutivo, educativo, cognitivo y terapéutico, que, desde sus dimensiones (evolutiva y educativa), ha perfeccionado diversas interpretaciones teóricas y aplicadas que son compatibles con los fundamentos del constructivismo. En la Figura 4., se exponen los componentes básicos del constructivismo que intervienen en la aprehensión de los saberes.

**Figura 4**

*Constructivismo en la enseñanza de las ciencias*



*Nota: Autores.*

## **Aprendizaje significativo**

Se conoce como aprendizaje significativo, a la forma en la que se aprehende la información objetivo de estudio de manera sistemática, sustantiva, procedente y justa. El aprendizaje significativo, es un proceso que requiere de predisposición por parte del estudiante, por lo que el docente, debe esforzarse en crear escenarios de participación en las actividades formativas, sin llegar a desarrollar actitudes negativas; para esto, es necesaria una explicación clara de las intenciones, las dinámicas y los recursos que habrán de emplearse en el aula, además de comunicar a los estudiantes cuáles son los resultados que se esperan de ellos. Nieda & Macedo (1997), explican que el aprendizaje significativo sirve para hacer una distinción con las repeticiones o aquellos conocimientos que se han memorizado, porque “la significatividad solo es posible si se relacionan los nuevos conocimientos con los que ya posee el sujeto” (p. 8).

De este modo, los conocimientos que el estudiante haya desarrollado hasta el momento de experimentar el nuevo aprendizaje, condicionarán la calidad del aprendizaje y fungirán como base del mismo; así que, los docentes deben planificar sus clases de acuerdo con las características cognitivas individuales y colectivas del grupo que le corresponde, valiéndose de teorías y metodologías que provienen del campo de la pedagogía y que fomentan la evolución de los grupos de interés que intervienen en el aprendizaje. Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2009), entiende el aprendizaje significativo de la siguiente manera:

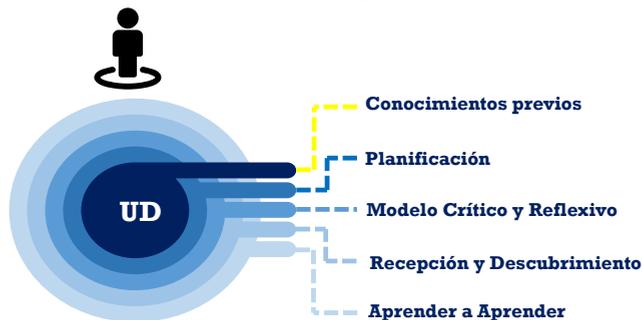
Una práctica concreta (programa, proyecto, actividad) que nace en un ámbito educativo con el fin de desarrollar un aprendizaje significativo a través del fomento de competencias; que se retroalimenta constantemente a través de la reflexión y análisis; es innovadora, atiende una necesidad del contexto identificada previamente, tiene una fundamentación teórica y metodológica coherente y genera impacto saludable en la calidad de vida de la comunidad en la cual está introduciendo, facilitando el mejoramiento continuo de las instituciones educativas en alguno de sus componentes, tales como el académico, el directivo, el administrativo y el comunitario; fortaleciendo así, la calidad educativa. (p. 10)

El aprendizaje significativo puede relacionarse con el constructivismo, dado que, involucra una combinación entre el hacer, el sentir y el pensar, logrando que tenga un rol relevante en el desarrollo de las dinámicas formativas dentro y fuera del aula, estableciendo una correspondencia entre actores y responsabilidades. Este enfoque, ha llegado a convertirse en una alternativa muy útil, porque eleva el ritmo de las transformaciones pedagógicas que tienen lugar en el campo educativo, por lo que se considera como uno de los recursos más convenientes al ser útil e integrador. Esta forma de aprendizaje, lleva al estudiante a actuar más crítica y reflexivamente a lo largo de su vida cotidiana.

Ahora bien, para comprender mejor el aprendizaje significativo, es preciso examinar dos situaciones que suelen tener lugar en el aula de clase; la primera, es el carácter de recepción del conocimiento y la segunda, el estado de la estructura cognitiva previa del estudiante. Gracias a la interacción de estos dos elementos, es posible distinguir diferentes tipologías de aprendizaje aplicables a cada situación, en las que se puede mencionar la recepción y el descubrimiento. Ausubel, et al. (2001), señalan que el aprendizaje por recepción o por descubrimiento, puede tener atributos repetitivos o significativos, dependiendo de las condiciones en las que suceda el aprendizaje, por lo que se reafirma la importancia que tienen los escenarios en donde se desarrolló el proceso formativo; no obstante, estos tipos de aprendizaje no son incompatibles, sino que de hecho, se pueden mezclar a lo largo del desarrollo de una lección, porque dependen del entretendido de educandos, docentes y materiales utilizados (Rodríguez, 2013) (Ver Figura 5).

**Figura 5**

*Aprendizaje significativo*



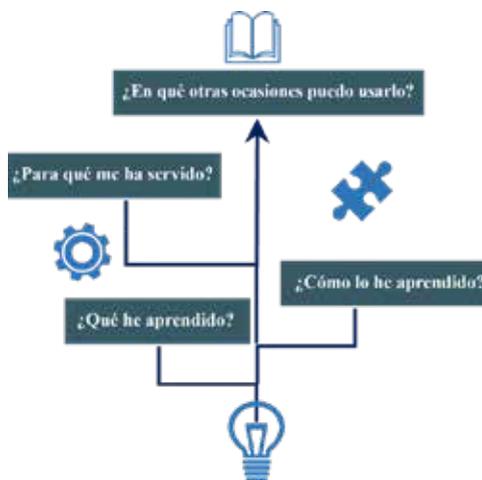
*Nota. Autores.*

Debido a lo anterior, resulta importante disponer de escenarios y espacios diversos, que, propicien el aprendizaje, sean estos espacios físicos, sincrónicos o asincrónicos, los que faciliten a cada uno de los estudiantes elegir el ritmo de su aprendizaje de acuerdo a sus capacidades y adquirir competencias transversales como el aprender a aprender. En conclusión, el aprendizaje significativo, es un enfoque que propicia conocimientos muchos más amplios, creativos y conceptuales, que se adquieren por medio de la interacción, con el objeto de estudio en procesos de solución de problemas o descubrimiento que se encuentran bien contextualizados, simulando su aplicación en la realidad. Además, el docente puede valerse de los conocimientos previos del estudiante para planificar la UD, por medio de la cual se buscará transmitir los conocimientos establecidos como meta.



## Metacognición

Se conoce como metacognición, a la capacidad que tienen los seres humanos de valorar, precisar y diseñar su propio conocimiento, lo cual representa un importante potencial dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que, hace posible realizar diversas actividades y operaciones cognitivas por el mismo individuo a partir de una serie de componentes científicos que permiten profundizar, producir y reflexionar sobre aquello que se percibe; como sumatoria, reconocen la habilidad



que tiene el sujeto para intimar, controlar y organizar su propia intelectualidad. El origen de este concepto, se asocia con los trabajos de Tulving & Madigan (1970), cuya labor se basó en los problemas de la generalización y la transferencia de lo aprendido, dentro del estudio sobre la capacidad que tiene el ser humano para supervisar su propio desarrollo intelectual (González, 1996).

En los últimos años, la metacognición ha tenido una figuración significativa en el campo de la educación en ciencias, especialmente, dentro del saber y la práctica educativa. En este contexto, se presenta una preocupación de orden educativo, que, está correlacionada con los procesos metacognitivos empleados por los educadores y cómo los educandos los adoptan para utilizarlos en su propio proceso de aprehensión. La metacognición, cuenta con una gran importancia en el potenciamiento de las competencias, destrezas con una postura de alto nivel. Por esta razón, resulta imperativo, que, los docentes diseñen escenarios estimulantes en los que los educandos logren desarrollar su pensamiento (Sánchez, Castaño & Tamayo, 2015).

En cuanto a la metacognición, Flavell (1979), la explica como la habilidad de todo ser humano de supervisar, evaluar y planificar su propio aprendizaje. Así, también, Flavell (1987), concreta dicha definición como el conocimiento que se tiene sobre sí mismo. La metacognición, es compatible con el aprendizaje significativo, porque es gracias a esta, que se asocian los conocimientos previos con los nuevos, dando como resultado un aprendizaje superior, que no consiste en la mera adición de conceptos, sino en la profundización de los mismos, haciendo que incluso los conocimientos previos se vean modificados.

Autores como Gunstone & Mitchell (1998); Martí (1995); Mayer & Savoley (1997); Sternberg (1998), interpretan la metacognición como un amplio constructo teórico que cuenta con un potencial enorme en la enseñanza de las ciencias. En este sentido, es importante permitir a los estudiantes, alcanzar el desarrollo cognitivo por medio de la construcción de su propia interpretación de los conocimientos teóricos. Por otra parte Veenman, Van Hout & Afflerbach (2006), interpretan la metacognición como el conocimiento representativo y controlado que los individuos tienen sobre sus propios procesos cognitivos. Glaser (1994), citado en Bustingorry & Mora (2008), entiende la metacognición como un proceso de regulación cons-

ciente que aplican los individuos a su propio aprendizaje y que ha llevado al fortalecimiento de la teoría constructivista del aprendizaje.

En este sentido, la metacognición involucra una serie de operaciones y actividades cognitivas realizadas a partir de unos mecanismos que permiten encontrar, consultar y evaluar la información que está dentro de su propia estructura. De acuerdo con lo antes expuesto, Carretero (2001), señala que, la metacognición describe el conocimiento que se construye con respecto al funcionamiento cognitivo propio; además, indica que asimila operaciones cognitivas aplicadas a través de técnicas de seguimiento y regulación que los aprendices emplean sobre sí mismos, cuando emprenden la realización de una tarea determinada. Dicho de otra manera, la metacognición afirma Irwin (2017):



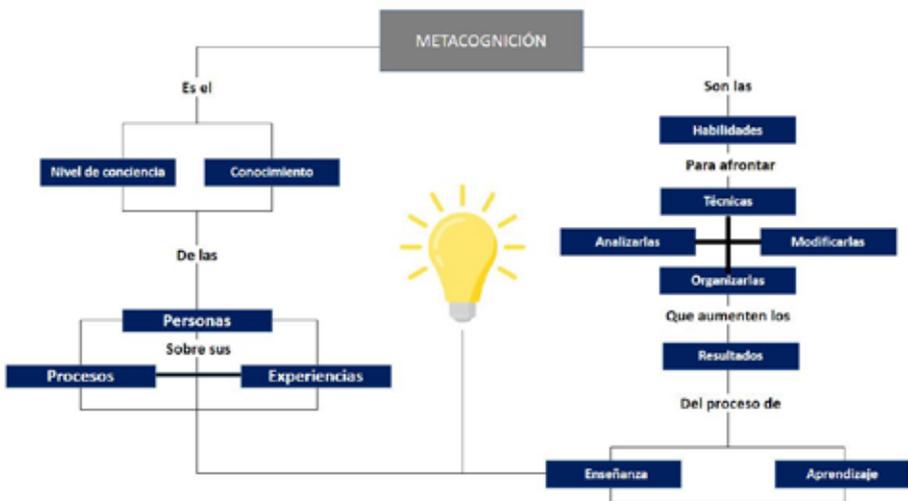
es la capacidad de reconocer con precisión el propio conocimiento y emociones, así como el conocimiento y las emociones de otros, la capacidad de comprender la interacción potencial o real de estos pensamientos y emociones y su impacto en la conducta y la dimensión para identificar estos hechos como representaciones que son distintas de la realidad. (p. 454)

Desde este punto de vista, es posible identificar la importancia que tiene la prehensión del conocimiento por medio de actividades tales como, el trabajo colaborativo, cooperativo y la interpretación y comprensión de los demás, pues, el ser humano, cuenta con la capacidad para cimentar sus conocimientos y desarrollar habilidades a partir de la interacción entre los estímulos del entorno con los suyos. Asimismo, Winne & Azevedo (2015), aseveran que la metacognición:

Es la cognición, donde se presenta la información sobre la que opera un alumno, describiendo sus características cognitivas. La metacognición puede ocurrir antes del evento cognitivo [...] Puede ocurrir de manera simultánea con el hecho, cuando un estudiante lleva un seguimiento al progreso y considera si las técnicas y estrategias que se aplican en la actualidad cognitiva podrían adaptarse o reemplazarse para mejorar el progreso. Y la metacognición puede ocurrir

después del evento, cuando un alumno considera retrospectivamente un evento de aprendizaje, evalúa qué tan efectiva fue, y se dedica a la transferencia y al tomar decisiones sobre cómo abordar tareas similares en el futuro. (p. 63)

**Figura 6**  
*Definiciones sobre metacognición*



*Nota: Autores.*

## **Pensamiento crítico**

Para comprender a lo que se refiere el pensamiento crítico, primero, es preciso analizar qué es el pensamiento en sí, partiendo de la interpretación que hace Searle (1997), quien señala que, el pensamiento es una expresión de la ciencia humana basada en las ideas, a partir de las cuales realiza conclusiones sobre la realidad. Bruner (1998), definió el pensamiento como un proceso de generación de ideas con el objetivo de representar aquello que se capta por medio de los sentidos. En el mismo sentido, Melgar (2000), expone que el pensamiento representa el desarrollo de nuevos sentidos motivados por las situaciones. Por su parte, De Fátima & Elías (2004), indican que el pensamiento involucra una serie de operaciones mentales entre las que se pueden mencionar: la inducción, la deducción, el razonamiento, la secuencia o lógica y la capacidad de clasificar y relacionar. De este modo,

se concluye, que, el pensamiento representa un fenómeno intangible propio de los seres humanos por medio del cual se da origen a las ideas.

Por otro lado, según lo establece Thomson (2002), la propiedad de ser crítico representa la disposición de una capacidad mental y sensatez emocional suficientes para realizar juicios sobre el valor que tiene cada situación o acontecimiento. Así, es posible dar solución a problemas y dirigir el comportamiento humano en torno de las consecuencias deseadas, evadiendo los análisis que llevan a respuestas apresuradas y sencillas o al planteamiento de preguntas superficiales. El pensamiento produce ideas que buscan representar la realidad en la que existe el individuo, aunque solamente cuando este proceso es llevado a cabo con disciplina, autorregulación, conciencia de aplicación y autocorrección, puede considerarse como un pensamiento crítico. Para Paul y Elder (2003):

El pensamiento crítico es ese modo de pensar – sobre cualquier tema, contenido o problema – en el cual el pensante mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y al someterlas a estándares intelectuales. (p.32)

El pensamiento crítico dota al individuo de la capacidad para contemplar de una forma mucho más objetiva los fenómenos que tienen lugar en la realidad, además de poder formular problemas, ponderar preguntas trascendentales, manteniendo siempre el rigor que corresponde y valorando los datos que le permiten alcanzar buenas conclusiones. En la Figura 7., es posible apreciar que para lograr una profundización en pensamiento crítico, es necesario partir de un objetivo establecido y concreto, que habrá de orientar el propósito del pensamiento hacia la resolución del problema en cuestión, valiéndose de la información recopilada de las observaciones y la experiencia, gracias a las cuales podrá elaborar su propia percepción y reconocer los impactos que puedan existir dentro del fenómeno estudiado, para finalmente obtener los conceptos y conclusiones esperadas. Acorde a esto, Paul & Elder (2003), señalan que el pensamiento crítico favorece el mejoramiento de la calidad en el pensamiento en general, haciendo uso de las estructuras que lo sustentan y que ya han sido descritas en apartados anteriores, para someterlas a procesos intelectuales como la evaluación y valoración de situaciones, argumentos o acontecimientos.

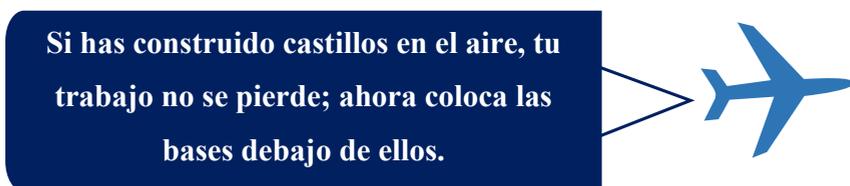
**Figura 7**  
*Los elementos del pensamiento*



*Nota. Tomado de Richard Paul y Linda Elder (2003).*

Por otra parte, Dewey (1989), considera que el pensamiento crítico es equivalente al pensamiento reflexivo, ya que este, implica la práctica de la duda y la autonomía, orientado al debate, la argumentación, la evaluación, la explicación y la interpretación a lo largo de los distintos contextos en los que se puedan plantear para beneficiar la comprensión investigativa. Así mismo, Spicer & Hanks (1995), interpretan este proceso como un juicio útil, que da lugar a interpretaciones, análisis, evaluaciones e inferencias a partir de consideraciones o hechos sobre los cuales se requiere también, emitir un juicio.

En relación con lo expuesto por Dewey (1989), el pensamiento crítico aplicado en el aula, ayuda a los estudiantes alcanzar un gran nivel de autonomía en su formación, permitiendo al docente orientar sus esfuerzos hacia el fomento de competencias transversales como, la de aprender a aprender, para que los estudiantes encuentren la capacidad de lograr la autogestión intelectual que habrá de servirles no solo durante su proceso de formación sino también a lo largo de toda su vida profesional. Entretanto, Mendoza (2015), identifica una serie de elementos que son necesarios en el momento de poner en práctica el pensamiento crítico: ser ajeno a la influencia de las emociones, sin desconocer su existencia.



El pensamiento crítico no debe estar subordinado de ningún criterio; por el contrario, procura autonomía y depuración de sesgos cognitivos. De este modo, se puede concluir, que, la aplicación del pensamiento crítico dentro del salón de clase, facilita a los alumnos el fortalecimiento de su voluntad y desarrollo de su autonomía, interpretando la realidad por medio de la transformación del pensamiento, lo cual resulta conveniente en los escenarios de aprendizaje y en diferentes contextos de la vida humana (Agredo & Burbano, 2013). Entre los beneficios que supone el desarrollo del pensamiento crítico, puede mencionarse la comprensión más objetiva de la realidad, la generación de conocimiento, el aumento de la dedicación, la forma clara de lo que se desea conseguir, favorece la motivación y finalmente, fortalece la capacidad de comprender criterios relevantes (Mendoza, 2015). En la Figura 8., se presentan algunas habilidades del pensamiento crítico.

**Figura 8**  
*Habilidades Esenciales del Pensamiento Crítico*

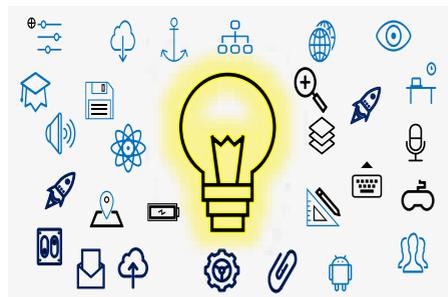


*Nota. Adaptado de Pensamiento crítico. Habilidades esenciales. Elaboración propia a partir de Facione (1997, pp. 4-7; 1990a, p. 7; 1990b).*

Tal como se puede apreciar en la Figura anterior, entre los beneficios que implica el desarrollo de un pensamiento crítico está la adquisición de habilidades esenciales o cognitivas; de acuerdo con Facione (1997), estas habilidades son: la interpretación, el análisis, la evaluación, inferencia, la explicación y la autorregulación que logran los individuos dentro de sus procesos cognitivos.

## **Beneficios del pensamiento crítico en la administración**

Sin duda alguna, el pensamiento crítico y las habilidades que conlleva, son fundamentales dentro de los escenarios de educación superior. En el caso de la administración, fomenta el desarrollo de competencias, habilidades, actitudes y por supuesto, el



pensamiento lógico, ya que, la didáctica de la administración se rige por las condiciones del entorno, situación que favorece el proceso de formación del administrado, especialmente en actividades fundamentales como la toma de decisiones no estructuradas, el diagnóstico de las condiciones del entorno y la planeación estratégica para la dirección de organizaciones.

Así mismo, el pensamiento crítico permite formar expectativas realistas y reconocer alternativas para la solución de problemas. En este libro, se realiza un examen de las habilidades y competencias relacionadas con el pensamiento crítico y la importancia que este tiene en el ámbito de la pedagogía, la investigación de las ciencias sociales y las expectativas de desarrollo profesional que pueden alcanzar los aspirantes a administradores de empresas. Finalmente, se exponen los beneficios que supone el pensamiento crítico para los futuros gerentes de empresa.

## Aprendizaje motivado y emotivo

En términos generales, a los modelos educativos se les ha dado la respectiva relevancia a los aspectos cognitivos, superando los emocionales, evento no pertinente, ya que se pretende que estos factores estén engranados. No obstante, como consecuencia de los procesos de transformación de la educación que se han gestado a partir del surgimiento del constructivismo, se ha empezado a atender el ámbito emocional del ser humano dentro de su proceso de formación integral. Para ello, se establecen teóricos como base conceptual para desarrollar actividades, las emociones no se puedan dejar de lado en este proceso en el aula. En consecuencia, el factor emocional es relevante en la formación de los sujetos por lo que se debe tener en cuenta en las instituciones educativas (Ver Figura 9).

**Figura 9**

*Aprendizaje emotivo afectivo*



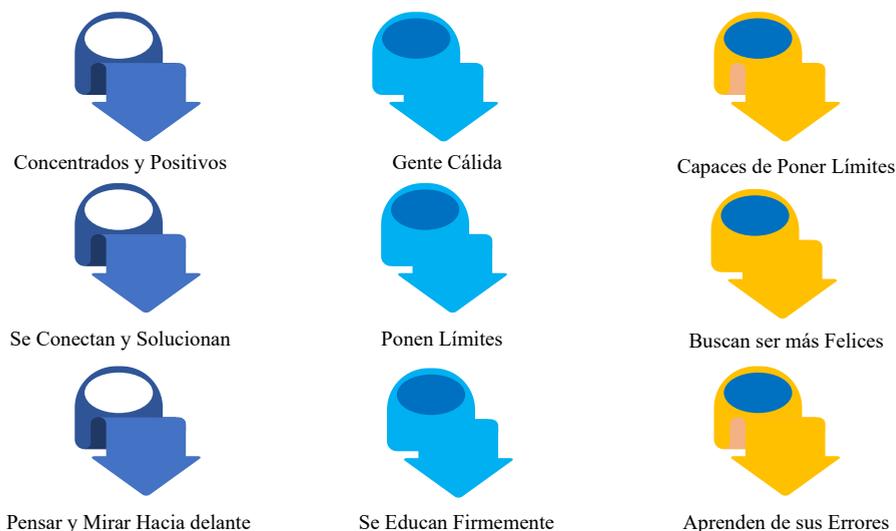
*Nota. Autores.*

Así, con lo planteado, se puede apreciar que, en el proceso educativo participan tanto docentes como estudiantes, siendo estos dos actores trascendentales en el proceso de la aprensión de los saberes y la práctica educativa, sumado a ello, que tienen un impacto significativo sobre las emociones y los sentimientos de los educandos dentro de un contexto específico (García, 2012). La dimensión emotivo – afectiva de los seres humanos, ha sido ya en numerosas ocasiones abordada por diversas disciplinas entre las que se pueden mencionar la filosofía y la psicología, entre otras. Estos campos del conocimiento han determinado que, para poder garantizar el bienestar emocional del ser humano, resulta preciso ofrecer una adecuada educación sensitiva que le permita a los educandos gestionar de forma apropiada sus emociones, ya que, las capacidades emocionales hacen parte fundamental del desarrollo integral del educando.

## La inteligencia emocional

Figura 10

*Hábitos de inteligencia emocional*

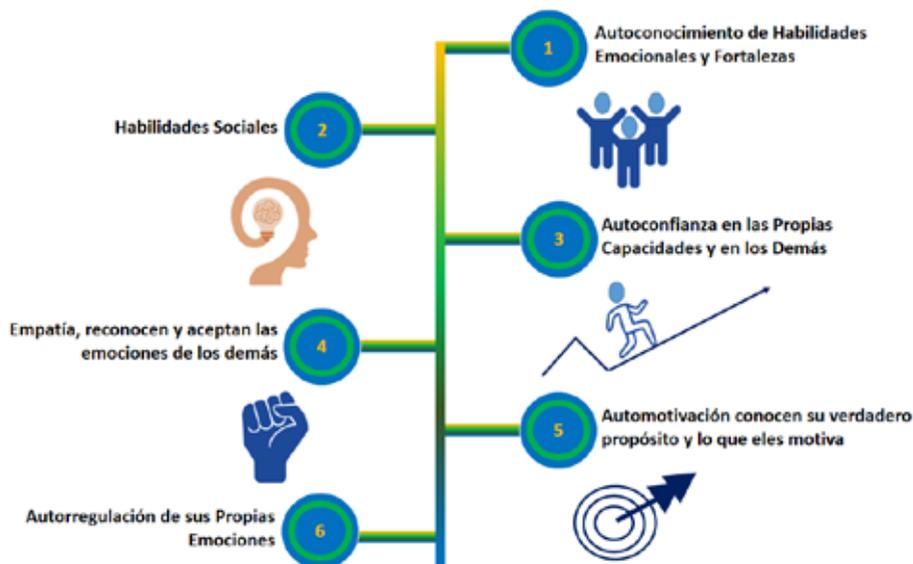


*Nota. Autores.*

La inteligencia emocional permite adquirir conciencia de las emociones y procesos cognitivos propios, además de comprender los sentimientos de los demás. También, ayuda a los educandos a afrontar situaciones difíciles que pueden surgir en sus vidas diarias, tales como, la frustración frente a los desafíos de la vida juvenil, las diferencias entre compañeros de equipo y favorecer el desarrollo de una actitud de trabajo social que ofrece mejores posibilidades de crecimiento personal y profesional. Mayer & Salovey (1997), entienden la inteligencia emocional como la capacidad de percibir; valorar; manifestar emociones con precisión; propiciar la experiencia de sentimientos que favorecen el pensamiento; comprender la capacidad de regular las emociones propias, utilizándolas para favorecer el crecimiento intelectual. Otro de los eruditos en el tema es Goleman (2012), quien expone su teoría que ha hecho efecto en algunos conceptos tradicionales de la psicología (Ver Figura 11).

**Figura 11**

*Habilidades de las personas emocionalmente inteligentes*



*Nota: Adaptado de <https://www.pinterest.com.mx/pin/64675919646529214/>*

De forma similar Mayer, et al. (2000), indican que la inteligencia emocional permite reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, para racionalizarlas y utilizarlas como base en la solución de problemas. Esta habilidad, consiente percibir emociones, asimilar los sentimientos y comprender las implicaciones que tienen y ser controladas. Por lo anterior, se evidencia que la inteligencia emocional esta conformada por un sinnúmero de características que ayudan al desarrollo de capacidades de motivación para superar posibles infortunios.

Adicionalmente, las investigaciones realizadas por Goleman (1998), dan como resultado que la inteligencia emocional, comprende una serie de competencias, destrezas sociales y emocionales que se encuentran integradas en cinco componentes esenciales: el autocontrol y la autoconciencia, que implican la capacidad que identificar y comprender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como implicaciones y las fortalezas como las debilidades que caracterizan la personalidad; la autorregulación, que consiste en la gestión de los impulsos y las emociones conflictivas, con el propósito de tomar de decisiones apresuradas y mantener la flexibilidad necesaria para apreciar nuevas ideas, además de tomar responsabilidad sobre la conducta propia; la motivación, que consiste en la disposición a orientar esfuerzos con energía, compromiso, persistencia y visión, hacia un objetivo concreto; las competencias sociales, que ayudan al individuo a interactuar de manera armoniosa con otras personas, valiéndose de la empatía para comprender sus reacciones emocionales y finalmente, las habilidades sociales que proporcionan al individuo vínculos con los demás, a través de puntos comunes, para realizar trabajos en equipo, solucionar conflictos o asumir un liderazgo.

Es por ello, que los individuos cuando pueden ejercer un autocontrol, entienden y descubren sus puntos fuertes y débiles, lo que permite tener autorregulación y facilita la capacidad de manejar diferentes situaciones a través de acciones apropiadas. En consecuencia, el sujeto puede lograr los objetivos propuestos a través de la motivación, esa fuerza interior que lo lleva a realizar todo aquello que se propone alcanzar. En coherencia, los individuos poseen la capacidad de comprender y encontrarse en las diferencias con el otro, logrando así, una óptima relación interpersonal y una mejor comunicación, situaciones que les facilitan destacarse como líderes innatos, que ayudan a mejorar la productividad a través de equipos de alto

desempeño. Lo más evidente, es la influencia de la inteligencia emocional en los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que, confiere a los discentes, la posibilidad de desarrollarla en sus diferentes métodos didácticos.

En consecuencia, la educación emocional surge como una respuesta pedagógica a los problemas que experimenta la sociedad contemporánea, tales como la depresión, la ansiedad, los problemas de conducta, la violencia, el abuso de sustancias, los trastornos alimenticios, entre otros (Goleman, 1998). Asimismo, si no se aplica la inteligencia emocional dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, no es posible reconocer ni vivir las emociones propias ni ajenas, en cualquier contexto determinado. En este sentido, si no se es consistente con el componente emocional humano, se corre el riesgo de aislarse tanto a nivel personal como social; es decir, el individuo se encontrará en constante incertidumbre frente a las sensaciones que experimenta y las que demuestran aquellos a su alrededor. Por esta razón, es preciso abordar la educación desde una perspectiva holística que no solo reconozca al ser humano como un ser intelectual y multidimensional (Goleman, 1998).

De este modo, resulta imperativo, propiciar escenarios educativos en los que se fomenten los talentos y capacidades de los educandos sin limitar su imaginación, ya que, es gracias al impulso dado, que las instituciones formadoras promueven las habilidades para la vida. En este sentido, se busca trascender en todos los ámbitos académicos, incluyendo los aspectos emocionales, con base en el clima y el ambiente con el que cuenta la institución para apoyar la cooperación, la comunicación y la interacción en actividades tanto escolares como extracurriculares (Goleman, 1998). Es por ello, que se debe pensar en una educación holística que les apoye para poder desarrollarse en los campos de los diferentes saberes, y como persona en su contexto social.

A partir de lo expuesto por Goleman (1998), la inteligencia emocional es un elemento transversal de la vida humana, que se manifiesta en la interacción social, ayudando a los individuos a comunicarse, tomar decisiones, colaborar, asumir posiciones de liderazgo, etc. La inteligencia emocional puede representarse en momentos altos, estables, bajos y débiles, aunque el propósito final, es lograr que las personas sean emocionalmente saludables, lo cual se inicia con la comprensión de lo que es la inteligencia emocional para proceder a practicarla (Villa, 2020).

Además, como lo sustenta Villa (2020), la inteligencia emocional favorece el avance individual y competente en los ámbitos educativos, porque tienen una gran influencia en la forma en la que las personas se guían para tomar decisiones en su vida cotidiana. Por otro lado, la comprensión de los sentimientos, la manifestación de los mismos y lo que se experimenta a partir de ellos, tiene un impacto significativo en las habilidades de liderazgo, que son especialmente importantes dentro de la sociedad contemporánea, por lo que también, adquiere importancia la inteligencia emocional, ya que un bajo nivel de este atributo, puede llevar a la generación de conflictos y no encontrar alternativas de solución.

## El Efecto Pigmalión

Según apuntan, Rosenthal y Jacobson (1968), el *Efecto Pigmalión*, es un fenómeno que condiciona los niveles de motivación que los estudiantes experimentan en el aula, se trata del desarrollo de expectativas de conducta por parte de los docentes hacia sus estudiantes de forma separada, haciendo que el trato con los mismos depende de dichas expectativas y por ende sea diferenciado (Rosenthal y Jacob, 1968; 1980). En este sentido, se entiende que el docente funge como un agente dinamizador del conocimiento y motivador que inspire a sus alumnos para que participen activamente de las actividades formativas, por medio de reconocimientos, fomento del bienestar y la autonomía encaminados al cumplimiento de los objetivos académicos (Ver Figura 12).

**Figura 12**  
*Efecto Pigmalión*



*Nota: Autores.*

Dada la forma como ocurre el fenómeno, es posible que surjan favoritismos por parte del docente hacia algunos estudiantes, mejorando la experiencia de estos sobre el aprendizaje y reconociendo sus esfuerzos y participaciones, más que las de aquellos que le generan menos expectativas. En consecuencia, los estudiantes que se sienten excluidos, responden a los estímulos en el aula con indiferencia y desmotivación, confirmando los prejuicios formulados por el docente y reforzando la exclusión; mientras que, los estudiantes que reciben la atención más favorable, llegan a tener mayores oportunidades de adquirir el conocimiento, gracias a su participación activa y a su alta motivación, logrando resultados satisfactorios (Cava, 1998; Pinto, 1996).

Así, el Efecto Pigmalión, se entiende como la influencia que tiene un individuo sobre otros, propiciando una conducta con componentes emocionales e intelectuales, por lo que la conducta del docente y su tendencia a la formulación de prejuicios, suscita una respuesta emotiva del estudiante, que llegará a ser positiva o negativa, que depende del lado del espectro en el que lo ubique el docente. En síntesis, se puede establecer que, en el desempeño escolar interceden variables externas a las que se les designa: “Efecto Pigmalión”, si son positivas, es porque existe una relación amable entre el profesor y el estudiante, lo que influencia sus necesidades de crecimiento en los procesos de enseñanza y aprendizaje. De lo contrario, el Pigmalión negativo, incide de forma inadecuada y genera relaciones no cordiales entre dos actores. Según Bisquerra (2000):



La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas. (p. 165)

En este orden de ideas, es posible definir la motivación como la propiedad de la conducta que surge tras el planteamiento de un objetivo sig-

nificativo para el individuo, hacia el cual este habrá de orientar todos sus recursos, con el propósito de obtener el resultado deseado. En coherencia, con Bisquerra (2000), la motivación es un elemento fundamental dentro de la práctica pedagógica de un docente, ya que de este obedece la disposición de los educandos para cumplir con los objetivos.

Bruner (1998), señala que el aprendizaje resulta exitoso y duradero, cuando existe motivación y acciones alrededor de la experiencia formativa que producen satisfacción y que son originadas desde los incentivos personales. De este modo, la motivación se considera como un elemento importante durante el inicio del proceso de aprendizaje. Asimismo, Bruner, identifica tres manifestaciones de la motivación intrínseca que son: la curiosidad, que busca satisfacer el deseo de novedad que tienen todos los seres humanos (A partir de esta, las personas se interesan por las actividades constructivas y exploratorias); la competencia, que consiste en el afán por controlar el ambiente que lo rodea, por lo que esto motiva el interés por el trabajo y el aumento del rendimiento; la reciprocidad, que condiciona al individuo para que se comporte de acuerdo con las exigencias del contexto (Bruner, 1966).

Gracias a estos estímulos de motivación e innovación educativas, los estudiantes se ven incentivados a la exploración de su propio aprendizaje, a partir de sus intereses, por lo que se fomenta la comunicación constante entre el docente y los estudiantes, quienes orientan la clase hacia los aspectos de la temática en los que desean profundizar; además, se establece que la curiosidad es una emoción básica que requiere tanto de seguridad como de admiración, por lo que para abordar un proceso educativo basado en la curiosidad, es necesario integrar también la motivación y las emociones.

## **Evolución conceptual**

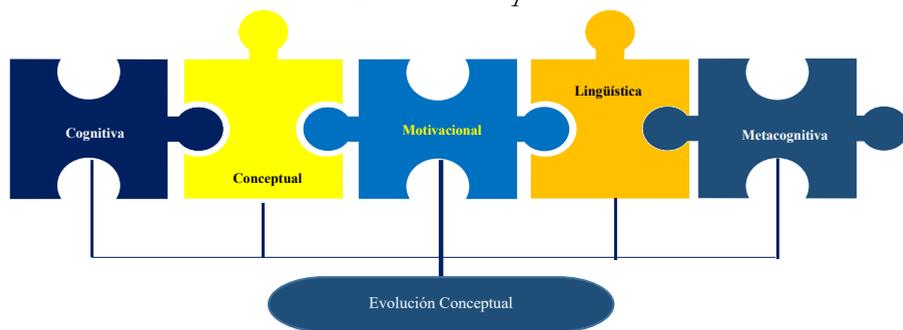
Según la Real Academia de la Lengua (RAE), la evolución, es un proceso continuo de transformaciones que ocurre en la naturaleza. También, se concibe como forma del entendimiento que lleva a inferir la evolución conceptual. Al mismo tiempo, considera Tamayo (2001), que,

se presenta una conceptualización que articula el concepto representación, visto desde la filosofía y de las ciencias cognitivas, con el concepto cambio conceptual. Se destaca la importancia de orientar los

procesos de enseñanza desde una perspectiva multimodal en la que se propicie la construcción de diferentes representaciones por parte de los estudiantes y frente a las cuales los profesores actúen de manera intencionada y consciente en sus procesos de enseñanza. (pp. 37-49)

En coherencia con lo anterior, Jiménez, et al. (2015), explican que ignorar las ideas previas que tienen los estudiantes, constituye un obstáculo para el proceso de cambio conceptual que implica el aprendizaje, por lo que el conocimiento de dichas ideas, permite a los docentes fomentar el aprendizaje significativo por medio de un trabajo juicioso y propositivo. Los autores coinciden, en que, los conocimientos o ideas previas de origen empírico ya sean producto de la observación o de la praxis, representan una oportunidad para mejorar la calidad de los aprendizajes que se buscan inculcar, convirtiendo la experiencia formativa en un aprendizaje significativo (Ver Figura 13).

**Figura 13**  
*Evolución conceptual*



*Nota. Adaptado de Tamayo (2001).*

El progreso del aprendizaje de los estudiantes requiere de la integración de las dimensiones. En este sentido, se deben reconocer los modelos empleados para precisar los fenómenos; señalar las similitudes y discrepancias entre los modelos explicativos; enunciarlos con coherencia y consistencia y separarse de los libros de texto para poder explorar tanto su estructura como su contenido. Es relevante considerar que la figura de los conceptos científicos busca fomentar la reflexión, el desarrollo del pensamiento científico alrededor de los intereses y las motivaciones de los educandos, pen-



sando que los modelos adquieren relevancia, que depende del contexto y la necesidad que tengan los estudiantes de hacer un buen uso del discurso.

Ahora bien, la evolución conceptual dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje de las ciencias sociales requiere tanto de dimensiones conceptuales como metas conceptuales y desde la perspectiva cognitiva, comprende dos elementos que son: la preexistencia de ideas relativamente coherentes, comunes a distintos contextos culturales difíciles de modificar y la disposición del conocimiento científico, resultando de dos formas diferentes de concebir el cambio conceptual (Pozo et al., 1997; Thagard, 1992).

De otro lado, Tamayo (2001), considera que la evolución conceptual debe ser estudiada de forma holística, para examinar los aspectos cognitivos, metacognitivos, lingüísticos y motivacionales; señalando la pertinencia de profundizar desde una perspectiva cognitiva en el conocimiento de los elementos que pueden o no favorecer la evolución conceptual; la realización de esta profundización en los componentes cognitivos y metacognitivos, obliga a realizarse de lo general a lo particular y de la forma contraria; así, el docente es capaz de experimentar una evolución conceptual y un aprendizaje significativo. Asimismo, desde la perspectiva metacognitiva, autores como White y Mitchell (1994); Gunstone y Mitchell (1998), insisten en la importancia que tienen los procesos de aprendizaje y regulación de producciones textuales de los estudiantes (Sanmartí y Jorba 1995).

El origen del conocimiento es muy diverso, ya que, los individuos aprenden de manera espontánea, al tratar de dotar de significado las vivencias diarias y que también lo hacen gracias a los entornos culturales y sociales o a partir del lenguaje y los medios de comunicación. Desde la perspectiva de la lingüística, es significativo integrar al proceso de evolución conceptual, el estudio de la lectura y la escritura, haciendo especial énfasis en la revisión del contenido y las relaciones que existen en los textos elaborados por los educandos, observando que el proceso de producción escrita mejora el análisis y la argumentación, situaciones que favorecen la capacidad de aprendizaje.

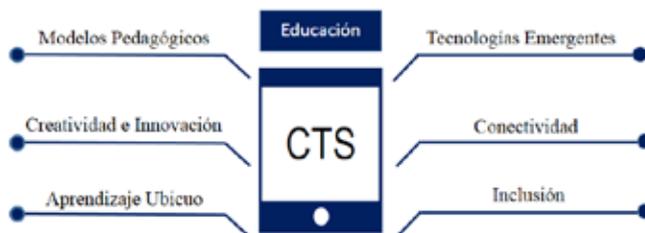
Otros elementos de importancia para alcanzar la evolución conceptual tal como lo indica Tamayo (2001), son los intereses y las motivaciones que tiene el estudiante con respecto al aprendizaje de las ciencias. Una forma de favorecer la motivación de los estudiantes, se lleva a cabo por medio de

la implementación de diversas estrategias académicas, además de la transmisión de conocimientos, que les permite experimentar vivencias enriquecedoras e innovadoras; también, pueden desarrollar intereses, que al tiempo, genera un mejor autocontrol y proyección emocional. Este autor define la evolución conceptual a partir de los siguientes supuestos: existe un aprendizaje continuo gracias a las bases que poseen los estudiantes desde su accionar, percepción y conocimientos previos; desde el punto de vista multidimensional, existe la integración filosófica de las ciencias con aquellas cognitivas; que desde el discurso escrito, se pueden hacer investigaciones sobre el tema; el contexto y el lenguaje fomentan la construcción de la evolución conceptual y para que esta tenga significancia se deben reconocer aquellos aspectos que dieron pie al cambio.

De acuerdo con Tamayo (2011), las UD empleadas para la enseñanza de la administración, permiten explorar nuevas formas de entregar el conocimiento que apoya a los educandos a tener experiencias enriquecedoras, desde la perspectiva multidimensional que contempla los aportes cognitivos, metacognitivos, lingüísticos y motivacionales que favorecen el aprendizaje significativo y la evolución conceptual. En este libro, se busca proponer estrategias didácticas constructivistas que informen y motiven al educando, así como, identificar las ideas o conocimientos previos y diseñar iniciativas didácticas que posibiliten una adecuada evolución conceptual del conocimiento sobre administración.

## Ciencia, tecnología y sociedad en la educación

**Figura 14**  
*Ciencia, Tecnología y Sociedad*



*Nota: Autores.*

Para el educador, constituye un compromiso ético la búsqueda del perfeccionamiento de su actuación profesional, orientada hacia la dirección del proceso pedagógico de educación superior, integrador y desarrollador para la formación en las ciencias, tecnología y la vida en sociedad. En este sentido, se reemplazan las directrices científico – tecnológicas y educativas, por conceptos contemporáneos, llegando a comprender las técnicas de innovación social, razón por la cual, ha adquirido especial importancia la enseñanza de las características culturales de las ciencias, sus rasgos epistemológicos, los conceptos éticos involucrados y su interacción con la sociedad (Alfonso et al., 2013). De esta forma, es posible inferir que, las TIC, han llegado a tener un impacto significativo en las transformaciones de la sociedad y el desarrollo humano a una escala global.

Por otro lado, los cambios que percibe la sociedad desde el punto de vista científico y tecnológico, hacen necesaria la reconsideración de los fines con los que se realizan los procesos de educación científica cultural. En este contexto, autores como Santos y Mortimer (2009); Solbes, et al., (2010); o Levinson (2010), señalan que, es necesario abandonar la enseñanza dogmática de las ciencias, para formar individuos que se encuentren en la capacidad de comprender las relaciones Ciencia – Tecnología – Sociedad (CTS) y a partir de esto, tomar decisiones informadas con respecto a las consecuencias del impacto humano en el entorno. Con este propósito, se debe hacer una reflexión sobre la forma en la que se ha impartido la educación científica en cuanto al CTS, comparándola con el sistema utilizado para abordar la investigación Didáctica de las Ciencias Experimentales (DCE). En relación con el diseño de prácticas académicas que favorecen los propósitos de la educación en CTS, se observan a continuación algunos trabajos previos:

- a) Cachapuz et al. (2008) y Chrispino et al. (2013), se refieren a aquellos trabajos que estudian la evolución de la educación en CTS desde una perspectiva cuantitativa, utilizando líneas temáticas más frecuentes o autores más prolíficos en el tema.
- b) Zeidler et al. (2005), Bennett et al. (2007), Auler et al. (2009), contemplan aquellos trabajos que comparan las CTS, con otras perspectivas como las cuestiones socio científicas en la búsqueda de similitudes y diferencias.

c) Jenkins (2009); Aikenhead (2003); Acevedo et al. (2003); López (1998), Pedretti y Nazir (2011), se interesan por aquellos trabajos que han buscado integrar las CTS en los currículos escolares.

Las CTS son de gran trascendencia para el progreso de los sujetos, porque hacen parte de la cultural general y del estudio de las ciencias sociales, por lo que tienen un gran impacto en la motivación y el fortalecimiento de las competencias digitales, además de optimizar la capacidad analítica y crítica. De este modo, el individuo desarrolla un criterio y responsabilidad, que le ofrece un desarrollo constante en sus actitudes hacia la innovación, la tecnología y el avance social. Dado que las CTS han tenido un impacto muy amplio en la civilización humana, se suelen hacer reflexiones sobre la forma en la que las TIC han modificado la educación orientándolas hacia la innovación y la transferencia de conocimiento, permitiendo que las instituciones educativas pierdan su potestad como los ejes centrales del desarrollo del conocimiento, ya que aquellos recursos que antes eran exclusivos de dichas instituciones, ahora pueden ser fácilmente encontrados en los diversos recursos digitales.



Gracias a las TIC, es posible para los estudiantes contar con un acceso ilimitado al conocimiento y herramientas multimedia que hacen más sencillo el proceso de aprendizaje. Uno de los cambios más importantes que ha propiciado el desarrollo de las TIC en la educación, es la transformación de la estructura del aula de clase, pasando de un modelo con predominancia del docente a uno centrado en cada uno de los estudiantes, debido a que el primero ha perdido su exclusividad como fuente de conocimiento, fungiendo en su lugar,

como orientador y conductor del aprendizaje; mientras que, el estudiante ha adquirido los medios para dejar de ser un receptor pasivo a transformarse en un agente activo de su propio aprendizaje (García, et al., 2017).

En este sentido, la utilización de las Unidades Didácticas, busca inculcar el uso adecuado, pertinente y oportuno de los recursos tecnológicos, para que el individuo logre apropiarse de ellas y combinarlas con su pensamiento crítico y metacognitivo, para alcanzar un aprendizaje significativo.

Asimismo, estudios realizados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014), señalan que los enfoques estratégicos sobre las TIC, con respecto a la educación en América Latina y el Caribe, hacen especial énfasis en la importancia que tiene el acceso a una educación de calidad, como derecho fundamental de todos los seres humanos; de hecho, ha sido gracias a las TIC, que el sector educativo se ha visto en la necesidad de actualizar sus prácticas y contenidos para que tengan coherencia con la nueva sociedad del conocimiento.

Esta transformación pedagógica supone desafíos tales como, la implementación de las TIC en las aulas y el currículo, lo que implica a su vez, garantizar la disposición de la infraestructura tecnológica necesaria para poder ofrecer el servicio (hardware, software y redes de comunicación de internet). Esto, es importante, ya que, representa beneficios no solo dentro del aula, sino también en la gestión escolar, optimizando la labor de los docentes, directivos y administrativos de la organización. Según la UNESCO (2014), los esfuerzos por incorporar los recursos tecnológicos a la educación en América Latina y el Caribe en los últimos veinte años, no han tenido los resultados esperados, porque aspectos como la pobre regulación al respecto, hace que estos recursos sean empleados de forma poco efectiva o nula; en este sentido, es relevante desarrollar un nuevo paradigma educativo para los sistemas educativos de esta región que son la actualización de las prácticas educativas y las estrategias de medición de los aprendizajes, asumiendo desafíos a la vez que se brindan oportunidades de apoyo para la realización de los cambios necesarios (UNESCO, 2013).

De esta manera, esta investigación, expone un diseño educacional cuya dinámica posiciona al estudiante como parte central del aprendizaje, mientras fomenta el desarrollo de su potencial, para contribuir con el desarrollo de la civilización. Para la UNESCO (2017), los beneficios que representan los constantes avances en la tecnología, ofrecen oportunidades sin precedentes para que las naciones y los individuos alcancen un nivel de desarrollo y bienestar adecuados; de hecho, las TIC, han supuesto la eliminación de fronteras y límites históricos de tiempo y distancia, que ofrecen a cualquier persona con acceso a los servicios digitales, la posibilidad de mejorar su calidad y expectativas de vida (UNESCO, 2017).

En conclusión, lo que se pretende, es integrar las CTS dentro de las comunidades educativas para facilitar la inserción y apropiación de las TIC,

como recurso fundamental para la mediación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, permitiendo alcanzar las metas establecidas desde una perspectiva constructivista y significativa, propiciando la transformación conceptual de los estudiantes y una experiencia justa y equitativa.

## **SEGUNDA PARTE**

---

### **Unidades Didácticas de la Administración**

#### **Instrumentos de investigación**

En el desarrollo de la investigación, se diseñaron diferentes instrumentos en aras de identificar y reflexionar sobre todos y cada uno de los participantes del presente proceso. La población objeto de estudio, estuvo conformada por estudiantes matriculados en el II semestre de 2021, en el Programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Seccional Chiquinquirá, así: en primer semestre, en la asignatura Introducción a la Administración, los estudiantes inscritos fueron 30. En quinto semestre, en la asignatura Fundamentos de Mercadeo, 26 estudiantes inscritos y, en Administración de Personal correspondiente al séptimo semestre, 19 alumnos. El universo poblacional participante del estudio, firmó un consentimiento informado, en el cual se les comunica que, la información recabada en los diferentes instrumentos sería utilizada con fines estrictamente académicos y científicos y se daría a conocer a través de medios de divulgación como libros, revistas especializadas, artículos, ponencias, videos, entre otros.

Para caracterizar a los estudiantes participantes del estudio, se diseñaron dos instrumentos denominados “Hoja de vida” e “Historia de vida”.

Igualmente, para identificar el estilo de aprendizaje de los alumnos se tomó como referencia el Test de Aprendizaje de David Kolb. Asimismo, para conocer los saberes previos, experiencias y vivencias de los estudiantes sobre temáticas propias de la administración (introducción a la administración, fundamentos de mercadeo y administración de personal), se construyeron tres cuestionarios denominados “Conocimientos previos” (uno para cada área, Introducción a la Administración, Fundamentos de Mercadeo y Administración de Personal), que tuvieron como propósito identificar los acumulados de saberes previos de los participantes de la investigación.

Una vez realizado el diseño final de los instrumentos, estos fueron sometidos a una prueba piloto con 10 sujetos de similares características a la población objeto de estudio (estudiantes de semestres 1, 5, 7 de Administración de Empresas), para evaluar el lenguaje y redacción, la claridad de las preguntas, detectar preguntas que no se comprendieran, falta de continuidad, malos patrones de salto, opciones adicionales para preguntas precodificadas y de tipo cerrado y, la reacción general de las personas ante el instrumento (McDaniel & Gates, 1999). Además, para conocer factores y variables que influyen de manera significativa en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Lo que permitió conocer factores y variables que influyen de manera importante en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Como se explica a continuación:

**Tabla 1**  
*Consentimiento informado*

<b>Unidad didáctica Introducción a la Administración</b>	<b>Consentimiento Informado</b>
<p>La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC y el Grupo de Investigación Estudios Regionales “Julio Flórez” adscrito a la Facultad Seccional Chiquinquirá, está adelantando el proyecto denominado: “Didáctica de las Ciencias Sociales”, bajo la dirección de Ph. D. JAVIER ALONSO ZAMBRANO HERNÁNDEZ. La aplicación de los instrumentos para la recolección de información requerida por esta investigación, está a cargo de los docentes investigadores.</p>	<p>El objetivo del proyecto es “Proponer elementos de significado (situaciones, procedimientos, discursivos, etc.), para decidir los contenidos centrales de una disciplina básica en el marco del diseño de una Unidad Didáctica, que oriente la escritura de un libro de texto universitario para la enseñanza de una disciplina o saber específico en ciencias sociales”. Para la consecución de este objetivo es relevante conceptualizar situaciones teóricas, sociales y culturales con el objeto de seleccionar los contenidos centrales de la disciplina y saber específico relacionado con el área de la Administración - Introducción a la administración, Fundamentos de Mercadeo y Administración de Personal y perteneciente a las ciencias sociales.</p>
<p>Para ello, se ha previsto su participación, específicamente en el diligenciamiento de una encuesta para el logro del objetivo descrito. Por lo anterior, es importante que usted, nos permita hacer uso de la información recogida en esta encuesta para fines de divulgación <b>estrictamente científica y académica</b>, a través de medios de divulgación científica como libros, revistas especializadas, ponencias, videos, entre otros. Se explicita su voluntad, así:</p>	<p>Yo, _____, <i>identificado (a) con C.C./T.I. Nro. _____ de _____, estudiante de I, V, VII Semestre del Programa de Administración de Empresas de la UPTC Seccional Chiquinquirá, manifiesto mi interés en participar en la actividad ya mencio-</i></p>

*nada y autorizo al Grupo Estudios Regionales “Julio Flórez”, y a la UPTC a hacer uso de la información por mí proporcionada para los fines ya escritos. Manifiesto haber sido informado(a) previamente del uso que se dará a dicho material.*

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación, es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento; igualmente, la información registrada en el proceso de esta investigación será tratada por el docente investigador responsable, dentro del marco del cumplimiento de la Política de Protección de Datos contemplada en la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013.

En nombre del Grupo Estudios Regionales “Julio Flórez” y la UPTC, agradecemos su valiosa ayuda en este sentido y esperamos que los resultados de esta investigación puedan mejorar sus procesos de aprendizaje.

---

C.C./ T.I.

Chiquinquirá, Marzo \_\_\_\_\_ de 2021.

## **Caracterización estudiantes**

**Hoja de vida:** se elaboró un cuestionario que permite identificar y describir el contexto social, económico y político de los individuos participantes en la presente investigación (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**  
*Caracterización*

 <b>Hoja de Vida Estudiante</b>					Fotografía	
Datos personales						
Primer Apellido		Segundo Apellido		Nombres		Edad
Dirección		Barrio		Municipio		Sexo
						M <input type="radio"/> F <input type="radio"/>
Teléfono		Fecha de Nacimiento		Lugar de Nacimiento		
Vive con					Estatura	Peso
Padres <input type="radio"/>	Abuelos <input type="radio"/>	Parientes <input type="radio"/>	Amigo <input type="radio"/>	Solo <input type="radio"/>		
Depende de						
Padres <input type="radio"/>	Abuelos <input type="radio"/>	Parientes <input type="radio"/>	Amigo <input type="radio"/>	Hermanos <input type="radio"/>	Otros <input type="radio"/>	
Personas que dependen de usted				Estado civil		
Padres <input type="radio"/>	Hijos <input type="radio"/>	Conyugue <input type="radio"/>	Otros <input type="radio"/>	Soltero <input type="radio"/>	Casado <input type="radio"/>	Otro <input type="radio"/>
Correo Electrónico 1			Correo Electrónico 2		Código Estudiantil	
¿Tiene Computador?			¿Tiene Internet?			
Sí <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>		Sí <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>		

Continuación de la hoja de vida

<b>Estado de salud y hábitos personales</b>					
¿Cómo considera su estado de salud actual?			¿Padece alguna enfermedad crónica?		
Bueno <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Sí <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>	Si sufre alguna enfermedad descríbala
¿Practica algún deporte?					
Sí <input type="radio"/>		No <input type="radio"/>		¿Cuál?	
¿Cuál es su pasatiempo favorito?			¿Cuál es su meta?		
<b>Datos familiares</b>					
Nombres	Vive	No vive	Edades	Domicilio	Ocupación
Padre:					
Madre:					
Esposa:					
Hijos:					
<b>Escolaridad</b>					
Nombre	Institución		Título obtenido		
Primaria					
Secundaria					
Otros					

**Historias de vida:** se diseñó un instrumento con el objetivo de caracterizar e identificar de manera minuciosa el contexto social, familiar, estilos de vida, emociones y sentimientos de cada uno de los estudiantes objeto de estudio (Ver Tabla 3).

### Tabla 3

#### *Historias de Vida*

#### Historias de Vida

***“La leyenda de los grandes hombres de la historia no es el epitafio que puedes leer en sus tumbas, sino el relato que te puedan narrar aquellas personas que los conocieron en vida”***

**Brayan Chaparro**

1. ¿Cuál es su nombre y apellidos completos?

---

2. ¿Cuál fue la causa o la que usted sabe o cree por la que sus padres le pusieron ese nombre?

---

---

---

3. Mencione fecha y lugar de nacimiento. Narre brevemente el lugar en el que creció y describa su hogar.

---

---

---

4. Registre el nombre de su papá, lugar y fecha de nacimiento, etc. Mencione algunos recuerdos que tenga de él.

---

---

---

---

5. Registre el nombre de su mamá, lugar y fecha de nacimiento, etc. Mencione algunos recuerdos que tenga de ella.

---

---

---

6. Actividades a las que se dedican sus padres, tales como: hogar, agricultura, profesional, ventas, minería, ganadería, otras.

---

---

---

7. ¿Qué tipo de conflictos o desdichas enfrentó usted en su infancia con su familia?

---

---

---

8. Mencione los nombres de sus hermanas y hermanos. Haga referencia a algún aspecto que más le llama la atención de cada uno de ellos.

---

---

---

9. Enumere las tradiciones más importantes de su familia que usted recuerda.

---

---

---

10. ¿Usted vivió cerca a sus abuelos (maternos y/o paternos)? De ser posi-

tiva, ¿qué tanto interfirieron en su vida? Si por el contrario estaban distantes ¿Usted viajó alguna vez a visitarlos? ¿Qué recuerda de esas visitas?

---

---

---

11. ¿Tiene usted tíos y/o tías? ¿Cuáles fueron sus nombres y qué recuerda de ellos? ¿Tiene alguna anécdota con ellos, que le haya marcado su vida?

---

---

---

12. ¿En qué institución educativa realizó sus estudios primarios y secundarios? ¿Qué vivencias recuerda?

---

---

---

13. ¿Qué asignaturas le gustaban más? ¿Explique por qué?

---

---

---

14. ¿Qué asignaturas le desagradaban? ¿Explique por qué?

---

---

---

---

15. ¿Cuáles fueron sus amigos de colegio? ¿Cómo los describiría? ¿En la actualidad a qué se dedican?

---

---

16. Ha realizado estudios de educación superior (técnicos, tecnológicos, universitarios) ¿Qué estudios cursó? ¿En qué establecimiento educativo estudió? ¿Qué experiencias significativas recuerda de esa época?

---

---

---

17. Enumere sus cualidades y virtudes.

---

---

---

18. Describa su personalidad.

---

---

---

---

19. ¿Qué talentos cree usted que tiene? ¿Cómo los identificó?

---

---

---

20. ¿Qué desafíos ha tenido que afrontar en la vida?

---

---

---

21. ¿Usted ha tenido quebrantos de salud a lo largo de su vida?

---

---

---

22. ¿Enumere los alimentos que más le agradan? ¿Cuáles le disgustan?

---

---

---

23. ¿Qué platillos inolvidables hechos por sus padres recuerda?

---

---

---

24. ¿Tiene hijos? ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué recuerda de cada uno de ellos?

---

---

---

25. ¿Con qué valores usted se identifica?

---

---

---

26. ¿Qué le genera temor?

---

---

---

27. ¿Qué disfruta hacer en su tiempo de ocio?

---

---

---

28. ¿Por qué estudió administración de empresas?

---

---

---

29. En el epílogo su vida, ¿por qué le gustaría ser recordado? Indique las acciones que está haciendo para lograrlo.

---

---

---

30. Si se quisiera hacer una publicación sobre usted, ¿Qué le gustaría que escribieran?

---

---

---

31. ¿De qué manera ha impactado su vida y la de su familia, el confinamiento generado por la pandemia del Covid - 19? ¿Qué acciones han propuesto en familia para evitar el contagio?

---

---

---

## Test de estilos de aprendizaje

Desarrollado por el experto en administración David Kolb, a principios de la década de los setenta, presentó el modelo con base en sus experiencias; además, de la premisa que tanto Kolb (1984) como Alonso (1992), defendían, en la que la experiencia es definida como aquella secuencia de actividades que dan origen al aprendizaje. Por su parte, Kolb (1984), integra dentro de su modelo de aprendizaje, el concepto de los estilos de aprendizaje, que define como:

Algunas capacidades de aprender que se destacan por encima de otras como resultado del aparato hereditario de las experiencias vitales propias y de las exigencias del medio ambiente actual... Llegamos a resolver de manera característica los conflictos entre el ser activo y reflexivo y entre el ser inmediato y analítico. Algunas personas desarrollan mentes que sobresalen en la conversión de hechos dispares en teorías coherentes y, sin embargo, estas mismas personas son incapaces de deducir hipótesis a partir de su teoría, o no se interesan por hacerlo; otras personas son genios lógicos, pero encuentran imposible sumergirse en una experiencia y entregarse a ella. (p. 47)

**Descripción del modelo:** para Kolb (1984), existen dos dimensiones del aprendizaje a saber: la percepción y el procesamiento, por lo que el aprendizaje se origina de la forma como la mente humana procesa los estímulos que obtiene del entorno por medio de sus sentidos.

**Describió dos tipos opuestos de percepción,** que pueden ser experiencias concretas o la conceptualización abstracta.

A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb (1984), también encontró ejemplos de ambos extremos, pudiendo identificar el procesamiento activo, que consiste en la consideración de las implicaciones de cada concepto en escenarios diferentes y la observación reflexiva. Con el fin de sistematizar esta yuxtaposición entre las formas de percibir y procesar, Kolb, desarrolló el modelo de cuatro cuadrantes (Ver Figura 15), por medio del cual se definen los estilos de aprendizaje de cada sujeto; definiendo, características propias de cada cuadrante para poder analizar la conducta de un sujeto y ubicarlo en el cuadrante que le corresponde, tal como se aprecia a continuación:

- Involucrarse enteramente y sin prejuicios a las situaciones que se le presenten;
- Reflexionar acerca de esas experiencias y percibirlas desde varias aproximaciones;
- Generar conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas;
- Ser capaz de utilizar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

**Figura 15**

*Modelo de los cuatro cuadrantes*



*Nota: (Kolb, 1984 citado en Lozano, 2000).*

El método empleado para poder ubicar a una persona en determinado cuadrante, además de identificar sus tendencias a los otros cuadrantes, fue un cuestionario desarrollado por Kolb, en el que solicitaba a los participantes ordenar de forma jerárquica en cada pregunta, cuatro frases que describían sus capacidades, ubicando en el inicio, aquella con la que se sintiesen más identificados y hasta el final aquella que menos les represen-

tase. Es importante mencionar, que, la muestra empleada por Kolb para sus investigaciones, fueron hombres adultos con estudios profesionales terminados o por ser terminados (Ver Tabla 4 y 5).

**Tabla 4**  
*Estilos de aprendizaje*

Características del alumno convergente	Características del alumno divergente	Características del alumno asimilador	Características del alumno acomodador
Pragmático	Sociable	Poco sociable	Sociable
Racional	Sintetiza bien	Sintetiza bien	Organizado
Analítico	Genera ideas	Genera modelos	Acepta retos
Organizado	Soñador	Reflexivo	Impulsivo
Buen discriminador	Valora la comprensión	Pensador abstracto	Busca objetivos
Orientado a la tarea	Orientado a las personas	Orientado a la reflexión	Orientado a la acción
Disfruta aspectos técnicos	Espontáneo	Disfruta la teoría	Dependiente de los demás
Gusta de la experimentación	Disfruta el descubrimiento	Disfruta hacer teoría	Poca habilidad analítica
Es poco empático	Empático	Poco empático	Empático
Hermético	Abierto	Hermético	Abierto
Poco imaginativo	Muy imaginativo	Disfruta el diseño	Asistemático
Buen líder	Emocional	Planificador	Espontáneo
Insensible	Flexible	Poco sensible	Flexible
Deductivo	Intuitivo	Investigador	Comprometido

*Nota. El modelo de Kolb crea un panorama que ha servido como punto de partida para el desarrollo algunos otros modelos. Entre ellos se pueden mencionar los modelos 4MAT de Bernice McCarthy (1987) y Honey-Mumford (1986).*

**Tabla 5**  
*Test de Kolb*

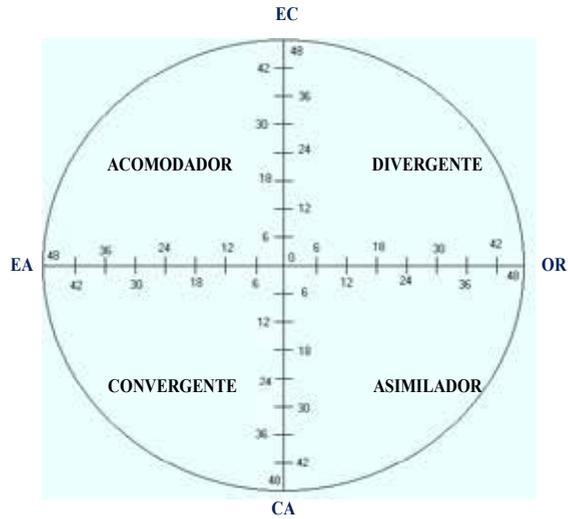
Cuando Aprendo	Prefiero valerme de mis sensaciones y sentimientos	Prefiero mirar y atender	Prefiero pensar en las ideas	Prefiero hacer cosas
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aprendo mejor cuando	Confío en mis corazonadas y sentimientos	Atiendo y observo cuidadosamente	Confío en mis pensamientos lógicos	Trabajo diariamente para que las cosas queden realizadas
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuando estoy aprendiendo	Tengo sentimientos y reacciones fuertes	Soy reservado y tranquilo	Busco razonar sobre las cosas que están sucediendo	Me siento responsable de las cosas
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aprendo a través de	Sentimientos	Observaciones	Razonamientos	Acciones
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuando aprendo	Estoy abierto a nuevas experiencias	Tomo en cuenta todos los aspectos relacionados	Prefiero analizar las cosas dividiéndolas en sus partes componentes	Prefiero hacer las cosas directamente
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aprendo mejor cuando	Soy una persona intuitiva	Soy una persona observadora	Soy una persona lógica	Soy una persona activa
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuando estoy aprendiendo	Las relaciones con mis compañeros	La observación	Teorías racionales	La práctica de los temas tratados
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuando aprendo	Me involucro	Prefiero observar	Prefiero evaluar las cosas	Prefiero asumir una actitud activa
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aprendo mejor cuando	Soy receptivo y de mente abierta	Soy cuidadoso	Analizo las ideas	Soy práctico
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total de la suma de cada columna				
	EC	OR	CA	EA

*Nota. Asignar 4 puntos a cada respuesta para mejorar el escalado.*

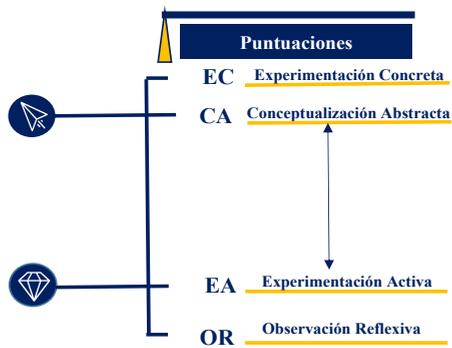
*Nota. Adaptado del Test de aprendizaje de David Kolb (1984).*

## Test de estilos de aprendizaje Grilla de Resultados

**Figura 16**  
*Grilla de Resultados*



*Nota: Adaptado del Test de aprendizaje de David Kolb (1984).*



## TEST PARA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Fecha:

Nombre:

En cada pregunta califíquese, dando puntaje a las cuatro alternativas (completar) sabiendo que cuatro (4) es lo que mejor lo describe a usted mismo y uno (1) lo que peor lo describe.

1. Cuando ante un problema debo dar una solución u obtener un resultado urgente, ¿cómo me comporto?

- a. \_\_\_ Soy selectivo
- b. \_\_\_ Intento acciones
- c. \_\_\_ Me intereso
- d. \_\_\_ Soy muy práctico

2. Al encontrarme con una realidad nueva, ¿cómo soy?

- a. \_\_\_ Soy receptivo
- b. \_\_\_ Soy realista y específico
- c. \_\_\_ Soy analítico
- d. \_\_\_ Soy imparcial

3. Frente a un suceso, ¿cómo reacciono?

- a. \_\_\_ Me involucro emocionalmente
- b. \_\_\_ Soy un mero observador
- c. \_\_\_ Pienso una explicación
- d. \_\_\_ Me pongo en acción

4. Ante los cambios, ¿cómo soy?

- a. \_\_\_ Los acepto bien dispuesto
- b. \_\_\_ Me arriesgo
- c. \_\_\_ Soy cuidadoso
- d. \_\_\_ Soy consciente y realista

5. Frente a las incoherencias, ¿cómo soy?
- a. \_\_\_ Actúo intuitivamente
  - b. \_\_\_ Hago propuestas
  - c. \_\_\_ Me comporto lógicamente
  - d. \_\_\_ Soy inquisitivo
6. En relación con mi punto de vista, ¿cómo soy?
- a. \_\_\_ Soy abstracto
  - b. \_\_\_ Soy observador
  - c. \_\_\_ Soy concreto
  - d. \_\_\_ Soy activo
7. En la utilización del tiempo, ¿cómo soy?
- a. \_\_\_ Me proyecto en el presente
  - b. \_\_\_ Soy reflexivo
  - c. \_\_\_ Me proyecto hacia el futuro
  - d. \_\_\_ Soy pragmático
8. En un proceso considero más importante:
- a. \_\_\_ La experiencia
  - b. \_\_\_ La observación
  - c. \_\_\_ La conceptualización
  - d. \_\_\_ La experimentación
9. En mi trabajo soy:
- a. \_\_\_ Intensamente dedicado
  - b. \_\_\_ Personalista y reservado
  - c. \_\_\_ Lógico y racional
  - d. \_\_\_ Responsable y cumplidor

## Puntaje

1. Traspase los puntajes de la hoja anterior, cuidando de no equivocarse el de cada pregunta y letra y solamente el de las alternativas que se indican.
2. Sume por columna solo los puntajes ingresados y traslade al perfil de más abajo (círculo) (Ver Tabla 6).

**Tabla 6**  
*Puntaje*

Pregunta	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
TOTAL				
	EC	OR	CA	EA

<b>Debe</b>	Completar con número de acuerdo a su respuesta	
<b>Debe</b>	Celdas que deben quedar vacías	
Habilidad	Descripción	Énfasis
Experiencia Concreta (EC)	El aprendizaje le compromete a usted totalmente en una nueva experiencia	Sentimiento
Observación Reflexiva (OR)	Observa y reflexiona sobre experiencias desde distintas perspectivas	Observación
Conceptualización Abstracta (CA)	Crea conceptos que integra en sus observaciones para teorías	Pensador
Experimentación Activa (EA)	Usa la teoría para resolver problemas y tomar decisiones	Hacedor

*Nota: Adaptado del Test de aprendizaje de David Kolb (1984).*

# **Unidad Didáctica 1:**

---

## **Introducción a la Administración**

### **Introducción**

El primer paso que debe dar el estudiante del Programa de Administración de Empresas (en adelante AD) en su proceso de formación, es lograr la ambientación en el desarrollo del objeto de estudio de la disciplina, además de reconocer las organizaciones como un fenómeno social para ser objeto de análisis e intervención. Asimismo, para que el estudiante alcance una comprensión mucho mejor de lo que implica la carrera de AD, es necesario que conozca la relación que existe entre la administración y las otras áreas del conocimiento, junto con los conceptos y procesos que de esta hacen parte. Por otro lado, también es necesario comprender el concepto de empresa, el impacto que esta tiene sobre la sociedad y, por último, la relevancia de la administración de empresas como disciplina frente a estos elementos.

Por lo planteado anteriormente, es fundamental conocer la etimología y conceptualización del término administración. También, se deben identificar los antecedentes históricos de la administración y la evolución que esta ha tenido a partir de diferentes corrientes a través del tiempo e introducir incipientemente al estudiante en el proceso administrativo. A lo largo del desarrollo de la asignatura de Introducción a la Administración, el estudiante explorará los fundamentos conceptuales que habrán de fa-

cultarlo para realizar análisis de organizaciones como fenómenos sociales complejos, identificando diversos acercamientos a dicho fenómeno, sus tipos de organizaciones, sus características, componentes y participantes, incluyendo todos aquellos elementos que sustentan la lógica subyacente en la existencia y operación de las organizaciones del siglo XXI. Adicionalmente, se hace énfasis en la comprensión del papel fundamental que tiene el administrador en la construcción tanto de la realidad organizacional como social.

## **Objetivos**

Una vez finalizada la Unidad Didáctica, el educando habrá de conocer los conceptos básicos sobre las organizaciones; la complejidad de su formación social y los fundamentos teóricos que sustentan la disciplina administrativa. También, contará con una buena idea de cómo surge la administración como disciplina de análisis e intervención organizacional y la labor del administrador frente a las complejidades de la realidad organizacional. Los objetivos específicos de esta asignatura son los siguientes:

- » Realizar un análisis de los conceptos correspondientes a la disciplina, para así reconocer las interrelaciones dadas entre ellos.
- » Identificar y reflexionar sobre las condiciones de la administración en su calidad de disciplina de las ciencias sociales.
- » Adquirir un conocimiento claro sobre el concepto de organización, considerando las diversas interpretaciones alrededor de este término que se encuentran orientadas hacia la comprensión del fenómeno organizacional.
- » Conocer los aportes de los precursores de la disciplina que dieron origen a la misma como ciencia y como arte de la administración.
- » Reconocer la importancia de las fases del proceso administrativo en el contexto donde se ubica una organización.
- » Formular inquietudes con respecto a la responsabilidad social que tienen las empresas para orientar las decisiones de la organización, no solo al beneficio propio sino también al de la sociedad.

## **Desarrollo de Saberes**

Se espera que los estudiantes de Introducción a la Administración, alcancen las siguientes competencias:

- » Comprender y contextualizar los diversos conceptos de administración, organización y empresa.
- » Comprender y contextualizar las diversas teorías organizacionales y su aplicabilidad en contextos empresariales.
- » Reflexionar sobre la evolución de la administración como disciplina para comprender su rol en el desarrollo de la humanidad y en el crecimiento de las organizaciones empresariales.
- » Comprender y contextualizar las fases del proceso administrativo en contextos reales.

## **Justificación**

Para el alumno de Introducción a la Administración, es de importante conocer cómo se ha estructurado la administración como ciencia, para entender la interacción con otras ciencias, y a su vez, vaya formando un pensamiento acorde con la disciplina que estudia y así como profesional, sea capaz, no solamente de dirigir sino también de crear una organización y lo más importante: que esta trascienda en el tiempo.

## **Fundamentación teórica y conceptual de la administración**

### **Etimología de la administración**

La etimología de la administración se aborda desde los estudios de Ramírez (2002) y Martínez (2002), quienes emplean indistintamente los términos: administración, gestión, dirección y gerencia, por lo que para comprender mejor este conjunto de términos, es preciso realizar un acercamiento etimológico a cada uno de ellos para identificar cuáles son los elementos comunes que los relacionan. El origen de la palabra adminis-

tración, se remonta al latín *administrare*, compuesta de dos elementos que son *ad* que significa “hacia, dirección o tendencia” y *minister*, que puede interpretarse como “subordinación, obediencia o al servicio del”, lo que es visto desde un todo, este término se define como la realización de una función subordinada o al servicio de otro, que en el contexto actual puede analizarse como la sociedad, ya que las empresas operan con el propósito de ofrecerle propuestas de valor a los diversos mercados dentro de los que participan (Alonso, 1982).

Dentro del español, el término “administrar”, se deriva de “ministro” y este al tiempo de “menester”, que procede del latín *ministerium*, que significa “servicio, empleo u oficio”. De acuerdo con Corominas y Pascual (1984), proviene de *minister*, que significa servidor oficial. La Real Academia Española (RAE, 2001), expone la administración como un término que tiene cabida en múltiples ámbitos, tales como, el político, el religioso, el médico y el organizacional, señalando que se trata de la acción de dirigir una institución, ordenar, disponer y organizar todos sus aspectos; pero, esencialmente, aquellos que tienen que ver con hacienda o bienes, por lo que, quien se encarga de estas labores, desempeña un cargo de dignidad.

En cuanto a los términos “gerencia y gestión”, surgen de la raíz “gesto” que proviene del concepto latino *gestos*, que implica una actitud o movimiento del cuerpo, que se deriva de *genere*, que significa “conducir, llevar a cabo”. Respecto a la palabra “gerente”, proviene del término *gerens*, que significa, “el que lleva a cabo”. El término “gestión”, procede de *gestio – onis*, que se refiere a la acción de llevar a cabo algo y que tiene un significado similar a gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984); asimismo, Alonso (1982), entiende el término gestionar, como la realización de diligencias orientadas al cumplimiento de un objetivo concreto. Del mismo modo, la RAE, define la gestión, como, la realización de diligencias encaminadas a la finalización con éxito de un negocio o un deseo concreto.

La RAE (2001), describe a un gerente como aquel que se encarga de dirigir un negocio y mantenerlo en funcionamiento en representación de una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución (2001). Así las cosas, desde el punto de vista de la etimología, es posible reconocer el término “administración”, como una función que se lleva a cabo de la mano de otros. Entre las acepciones aceptadas para este concepto están:

la gestión, la dirección y el manejo, ya que estas cuentan con una doble referencia, tanto a bienes como a empresas. Mientras tanto, el vocablo “gerencia”, es el único que trata sobre la dirección de empresas.

Finalmente, está el término *management*, que traduce del inglés “acción, arte o práctica de dirigir o controlar un negocio”, tal como lo indican Funk y Wagnalls (1968, p.393). La palabra administración, se define apenas como “acto de administrar” (Funk y Wagnalls, 1968, p. 9). Con respecto a la literatura especializada, el término “administración”, es utilizado para los aspectos operativos de las empresas, contrario a lo que implica el *management*, que se refiere a las acciones de la dirección (Rumelt, et al., 1994).

## Administración

La administración es una labor que integra la planificación, organización, dirección y control del personal que labora en una organización, intercedido por medio de una serie de recursos que apoyan el cumplimiento de los objetivos. Dada la importancia de este concepto, se considera pertinente presentar diversas perspectivas sobre cómo se entiende el mismo.

**Tabla 7**

*Definiciones Administración*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Brown &amp; Moberg (1996)</b>	La administración dispone de los recursos materiales y humanos, para utilizarlos en beneficio del cumplimiento de un objetivo. Desde una perspectiva técnica, abarca la definición de objetivos; la planificación de las actividades internas orientadas al cumplimiento del objetivo y la supervisión de dichas actividades para que los resultados sean los esperados.
<b>Nickels, McHugh &amp; McHugh (1997)</b>	La administración, también conocida como gerencia, se define como el cumplimiento de metas a partir del uso de recursos y la colaboración con un equipo de trabajo. Esta labor abarca acciones tales como la planificación, la organización, la dirección y el control del personal y los recursos.
<b>Donnelly, Gibson &amp; Ivancevich (1998)</b>	La dirección o administración, es un proceso dirigido por uno o más individuos, con el fin de coordinar las actividades de un equipo alrededor del cumplimiento de un objetivo que sería imposible cumplir con acciones individuales.

<b>Hellriegel &amp; Slocum (1998)</b>	La administración se encarga de garantizar el cumplimiento de las metas de una organización por medio de la planeación, organización, dirección y control del personal.
<b>Ballina (2000)</b>	Se entiende como el proceso que se vale de los recursos tanto humanos, como materiales y financieros, para alcanzar los objetivos de la organización, dando especial importancia a la satisfacción del público.
<b>Dávila (2001)</b>	Se define como una práctica esquematizada por medio de la cual se dispone de los recursos de una organización para cumplir los objetivos de la misma, a partir de una serie de acciones que son: la planeación, la coordinación, la organización, la dirección y el control.
<b>Robbins &amp; Coulter (2000)</b>	El término administración, se refiere al proceso de estructurar actividades y coordinar los esfuerzos de otras personas con el propósito de cumplir con una labor de manera eficiente y eficaz.
<b>Bateman &amp; Snell (2001)</b>	Consiste en un proceso de disponer del trabajo de las personas y los recursos de una organización, para lograr los objetivos planteados por la misma, de manera eficiente y eficaz.
<b>Certo (2001)</b>	Se define como la acción de trabajar con otras personas, dirigiendo sus acciones y valiéndose de otros recursos de la organización para alcanzar las metas planteadas.
<b>Schermerhom (2002)</b>	Consiste en un proceso de planeación, organización, dirección y control en el uso de los recursos para lograr el cumplimiento de un objetivo en particular.
<b>Koontz &amp; Weinrich (2004)</b>	Se trata del proceso por medio del cual se diseña y mantiene un entorno en el que se llevan a cabo actividades de trabajo colectivo, con el fin de cumplir de manera eficiente con objetivos específicos. Un administrador debe ejercer una serie de funciones administrativas que son: la planeación, la organización, la integración de personas y el control.
<b>Griffin &amp; Ebert (2005)</b>	Consiste en un proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos financieros, físicos, humanos y de información con el propósito de cumplir con un objetivo.

*Nota. Adaptado de los autores citados.*

De acuerdo con todos los aportes obtenidos sobre la administración, se puede concluir que se trata de un método sistemático que evidencia las fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, en las que se divide el trabajo, para lograr una optimización en

el uso de los recursos. Por otro lado, Burrell y Morgan (1979), señalan la existencia de cuatro paradigmas que se integran en el análisis de los fenómenos sociales, a saber:

- » El paradigma funcionalista (realista – positivista), en la que la existencia de la sociedad se interpreta como real y concreta, dispuesta en un orden social equilibrado, razón por la cual es posible producir resultados científicos objetivos.
- » El paradigma interpretativo (nominalista – antipositivista), analiza la realidad social como el resultado de las acciones subjetivas e intersubjetivas de los individuos de manera colectiva.
- » El paradigma humanista radical (voluntarista – ideográfico), cuya realidad se encuentra sustentada gracias a la sociedad, aunque está influenciada por las superestructuras ideológicas que someten al ser humano.
- » El paradigma estructuralista – radical (determinista – positivista), que interpreta a la realidad como un elemento independiente de la forma como es percibido por los seres humanos.

Estos postulados se fundamentan en las relaciones estructurales dentro de una sociedad realista que experimenta transformaciones significativas, a partir de los conflictos sociales y políticos por los que atraviesa.

A partir de estas posturas, se puede deducir, que, en la administración no existe la última palabra frente al método de confirmación de la disciplina, de acuerdo con la pragmatidad de los sujetos en relación con la comprensión de su realidad (histórico, constructivista, fenomenológico, hermenéutico, entre otros). Asimismo, Calderón y Gutiérrez (2010), señalan que la administración es una herramienta que se basa en un paradigma instrumental, aunque también se encuentra clasificada como parte de las ciencias sociales, ya que es necesario que exista un organismo social que emplee métodos concretos con los cuales produzca conocimiento razonado y fundamentado en principios.

Ahora bien, la administración, posee un componente social importante (Yepes, 2017; Zapata, et al., 2008), pues el bienestar de la sociedad depende en gran medida, de la forma como funcionen las empresas, haciendo que la responsabilidad social adquiera especial significancia. En este mismo orden de ideas, Aktouf (1998, 2017), indica que, la administración

representa una forma en la que es posible generar progreso y armonía, tanto para los integrantes de la organización, como para el entorno. Estas posturas, llevan a sobrentender que el rol de las organizaciones es procurar el bienestar en todos sus grupos de interés: clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, Estado, competencia, medio ambiente y sociedad en general, siempre buscando un “gana – gana” en todos estos actores.

En este sentido, diferentes teóricos han presentado disímiles posturas frente al concepto de la administración, es así, que, Drucker (1972), consideraba la gerencia como un ente real encargado de la dirección, capaz de lograr que los resultados esperados, sean obtenidos. Con este objetivo, se buscaba tener un impacto notable sobre el entorno; además, señalaba que la administración es un arte liberal que involucra conocimientos, con práctica y aplicación; para él, dirigir un negocio es orientarlo hacia el logro de objetivos (Drucker, 1989). Estos autores presentan la conceptualización de la administración como resultado del logro de los objetivos a partir de la dirección, separando la teoría de la práctica y buscar la razón de ser de la organización.

Por otra parte, Mintzberg (1991), consideraba que no se debía examinar el quehacer de un directivo de una forma normativa, sino que en su lugar se debía apreciar su conducta de manera independiente, ya que el ejecutivo no realiza planeaciones o análisis de manera deliberada, sino sobre la marcha. Del mismo modo, señalaba, que, la dirección carece de los atributos de una ciencia, como lo es la sistematización en sus procedimientos y programas, por lo que tampoco la consideraba una profesión, pues no existe un margen claro de aquellos conocimientos que conciernen a un directivo. Indica que, estos tendían a intuición por encima del juicio y que, si bien la administración cuenta con algunos fundamentos científicos, no se constituye como tal y en su lugar, se trata de un arte.

De lo anterior, se infiere que, no todas las organizaciones manejan los procesos sistemáticamente de acuerdo al planteamiento de Fayol (1980); por el contrario, muchas organizaciones se adaptan a los contextos y los directivos planifican y toman decisiones con base en la percepción del entorno, por lo que, Mintzberg (2009), concluye que, la administración, es un arte. En este sentido, tiene que ver más con “el hacer” para luego pensar, que con pensar para luego hacer. De otro modo, no se puede dejar de lado el estudio de los roles del directivo.

De acuerdo con Penrose (1959) y Haeckel (2000), los roles del cuerpo directivo se pueden sintetizar en los siguientes puntos: presentar misión, visión, objetivos y metas; definir la estructura organizacional; implementar el liderazgo; adaptar el negocio junto con sus estrategias con la ayuda de exploraciones (March, 1991); desarrollo de capacidades requeridas; establecer un modelo de gestión que se adapte a las necesidades; alinear la cultura organizacional con la dirección estratégica; hacer evaluaciones de desempeño.

## Evolución del pensamiento administrativo

La dinámica teórica de la administración, está permeada por los grandes cambios actuales que conducen al surgimiento de teorías, escuelas, enfoques y tendencias administrativas que permiten evidenciar diferentes posturas, las cuales buscan aportar a la solución de los problemas que enfrentan actualmente las organizaciones, así como a la toma de decisiones en entornos variables. Es fundamental presentar los aportes de los precursores del pensamiento administrativo, a partir de los cuales el carácter de la administración como disciplina puede ser sintetizado (Ver Tabla 8).

**Tabla 8**

*Surgimiento del pensamiento administrativo*

Autor	Principal contribución a la administración
<b>Administración Científica</b>	
<p><b>Taylor</b> (1911)</p>	<p>Siendo el padre de la administración científica, este autor propuso emplear el método científico como base, para aumentar la productividad, el fomento de un entorno armónico para el trabajo en equipo y el crecimiento de los trabajadores dentro de la compañía.</p>
<p><b>Gantt</b> (1901)</p>	<p>Sugirió la selección de los trabajadores con base en fundamentos científicos; además de fomentar canales de comunicación y cooperación armónica entre los operarios y la administración. Así mismo, desarrolló el diagrama de Gantt y defendió la importancia que tiene la capacitación del personal.</p>
<p><b>Frank y Lillian Gilbreth</b> (1900)</p>	<p>Como exponente de la psicología industrial, investigó sobre el componente humano del trabajo, interesándose por comprender las personalidades y necesidades del personal.</p>

<b>Teoría de la administración operacional moderna</b>	
<b>Fayol (1916)</b>	Se le considera el padre de la administración moderna, fue el primero en postular las cinco funciones que debe desempeñar un gerente. Además, dividió las actividades industriales en seis categorías que son: la técnica, la comercial, la financiera, la de seguridad, la contable y la gerencial y finalmente formuló los 14 principios de la administración.
<b>Ciencias del comportamiento</b>	
<b>Münsterberg (1912)</b>	Se le considera un pionero en el campo de la psicología industrial, propuso una prueba psicológica diseñada para la selección del personal.
<b>Scott (1910, 1911)</b>	Se le considera un revolucionario de las prácticas de selección de personal y publicidad del siglo XX, gracias a la aplicación que hizo de la psicología en estos ámbitos.
<b>Weber (1946, 1947)</b>	Desarrolló la teoría de la burocracia que se convirtió en un modelo de diseño estructural para muchas grandes empresas actualmente.
<b>Pareto (1896-1917)</b>	Es el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.
<b>Mayo y Roethlisberger (1933)</b>	Realizó estudios sobre el impacto que las actitudes y la interacción entre los miembros del grupo de trabajo, tenían sobre el desempeño del equipo. Además, realizó experimentos sobre rediseño laboral y cambios en la duración de las jornadas, introduciendo los periodos de descanso y planes individuales.
<b>Teoría de los sistemas</b>	
<b>Barnard (1938) Von Bertalanffy (1940)</b>	Pioneros en el reconocimiento de las organizaciones como sistemas abiertos, además de considerar que los gerentes debían fomentar un sistema de esfuerzo cooperativo en las organizaciones formales, mientras establece canales de comunicación adecuada y motiva a sus empleados para que den su mejor esfuerzo en la labor que desempeñan.
<b>Pensamiento administrativo moderno</b>	
Entre las principales aportaciones, están las de Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Michael Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	

<p><b>Drucker (1974)</b></p>	<p>Desarrolló los conceptos de descentralización como medio para lograr la efectividad y aumentar la productividad; le dio gran importancia a la alta calidad en la administración del personal, haciendo que este se capacite constantemente; señaló que la calidad en la información es una cualidad fundamental para la toma de buenas decisiones y que las organizaciones de lucro debían ser entendidas como estructuras humanas y sociales. Finalmente, estableció el concepto de administración, por medio del establecimiento de objetivos y la medición de resultados.</p>
<p><b>Deming (1989)</b></p>	<p>Implementó el control de calidad en las empresas japonesas, además de proponer una serie de principios para la gestión de la eficacia empresarial y postular análisis sobre la variación o el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Por último, logró hacer que muchas empresas adoptaran el control estadístico para sus procesos y la mejora de los diseños para los nuevos productos.</p>
<p><b>Laurence (1969)</b></p>	<p>Investigó sobre las implicaciones funcionales y psicológicas de la dinámica de ascensos dentro de una compañía, señalando que las personas son promovidas constantemente hasta que alcanzan una posición en la que son incompetentes.</p>
<p><b>Ouchi (1981)</b></p>	<p>Señaló que los altos niveles de productividad, se deben principalmente al estilo de la dirección en lugar de la cultura de la organización; aunque, reconoce que los elementos que componen la cultura tienen un impacto en el desarrollo de la filosofía corporativa que debe ser congruente con su teoría Z.</p>
<p><b>Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)</b></p>	<p>Caracterizó a aquellas organizaciones que se consideraban como excelentes en su tiempo, descubriendo que estas empleaban modelos de liderazgo en los que se buscaba implementar una cultura corporativa y el desarrollo de un marco ético, contrario a lo que suelen hacer las empresas orientadas a la toma de decisiones basadas meramente en las cifras, las cuales no resultaban ser tan exitosas.</p>

*Nota. Autores, adaptado de Claude (1972).*

A partir de los datos observados, se reconoce la evolución que ha tenido la administración a lo largo de la historia, gracias a la actividad constante de investigación de sus representantes. De forma general, se puede

señalar que, el desarrollo de la administración como disciplina, se ha dado en cuatro campos de estudio concretos que son:

- » La teoría organizacional, que se aproxima al estudio del paradigma funcional – estructural, por medio de mecanismos y normativas. Algunos de sus objetos de interés son: la gestión científica, el funcionalismo fayolista y la burocracia, entre otros.
- » La teoría administrativa, desde un enfoque humanista, estudia la interacción que se da dentro de las organizaciones (relaciones humanas, comportamiento y cultura organizacional, etc.).
- » Las teorías de la gestión, que se enfocan en las labores de la gerencia, tales como: los modelos de administración por objetivos; el desarrollo organizacional; el enfoque de calidad y demás prácticas gerenciales.
- » Las teorías emergentes, parten de visiones sistémicas y complejas que integran la estructura, el individuo y la gestión. Estas teorías han supuesto un salto al nivel lógico de pensamiento y la forma de concebir la realidad y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana (teoría de sistemas, teoría de contingencias, etc.).

## **Proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar**

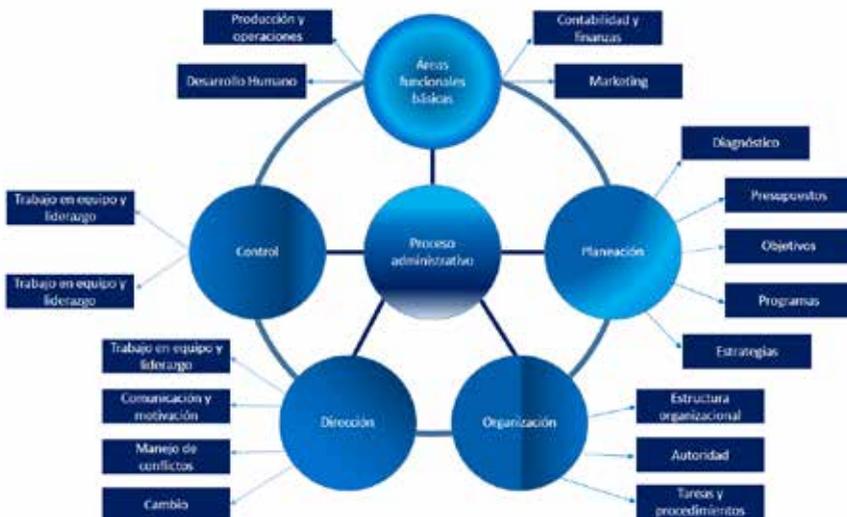
La historia de la administración, se remonta a las etapas más antiguas de la vida de los seres humanos, en su afán de utilizar los recursos que tiene a su disposición, para lograr objetivos concretos y, a medida que la civilización humana iba adquiriendo más sofisticación. Este proceso fue convirtiéndose paulatinamente en una disciplina y luego, en una profesión, que ahora es estudiada de manera sistemática con bases científicas (Cano, 2017). Hay que recordar que Fayol, realizó una propuesta inicial en 1916, relacionada con los procesos administrativos de una empresa, con el propósito de apoyar al administrador en la adquisición, desarrollo y perfeccionamiento de aquellas habilidades requeridas para la gestión de funciones relativas a la administración.

Una organización, al ser reconocida como una unidad social, dispone de una serie de componentes que, a su vez, le da identidad y son: las per-

sonas, las tareas y la administración que es percibida y estudiada como un fenómeno social, económico y como un sistema abierto, por medio de una estructura compuesta por niveles de autoridad y responsabilidad. En este sentido, el proceso administrativo pretende armonizar dichos elementos a través de la planificación del direccionamiento de las organizaciones hacia lo que se estima puede ocurrir en el futuro.

Esto se logra organizando la empresa con el apoyo de la asignación del trabajo y la distribución de las responsabilidades entre las áreas funcionales, integrando recursos, finalizando las tareas, ordenando, motivando, coordinando y dinamizando al personal tanto de forma individual como colectiva, para que realicen un trabajo colaborativo, orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización y, finalmente, realizando mediciones y actividades de supervisión para recopilar datos sobre la conformidad de los resultados con lo planificado, para así evaluar el nivel de cumplimiento de las metas (Ver Figura 17).

**Figura 17**  
*Etapas del proceso administrativo*



*Nota. Autores a partir de Bernal (2007).*

Este esquema, reitera que, las organizaciones se deben trabajar como sistemas abiertos, conformado por áreas que se interrelacionan entre sí,

las cuales se componen de un conjunto de subsistemas interdependientes, que garantizan la realización de procesos productivos y de servicios para lograr los objetivos propuestos. Mientras tanto, las fases del proceso administrativo se adaptan a las variaciones del mercado global, la competitividad y el cumplimiento de los gustos y preferencias de los clientes (Ver Figura 18).



*Nota. Autores.*

## Planeación

Es la fase inicial del proceso administrativo y cuya finalidad es tomar decisiones en el presente para lograr los objetivos y alcanzar las metas en un futuro deseado. Es una fase prioritaria en todo organismo social. A través de esta, se fija la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, programas, procedimientos y presupuestos, para ejecutar acciones y garantizar un futuro organizacional próspero. A continuación, se presentan algunas definiciones de planeación (Ver Tabla 9).

**Tabla 9**  
*Conceptos de planeación*

<b>Autor (s)</b>	<b>Definición</b>
<b>García (2012)</b>	Es la acción de planificar los procesos, para administrarlos de manera competitiva, ejecutando acciones ordenadas y controladas.
<b>George R. Terry (2014)</b>	Es la selección de situaciones que formulan supuestos y actividades con la finalidad de obtener los resultados esperados.
<b>Goldstein (2011)</b>	Son los procedimientos desarrollados por los directivos para alcanzar un futuro esperado.
<b>Gómez Cejas (1994)</b>	Permite la definición del problema, por medio del análisis de vivencias anteriores y esbozando los planes y programas que se deben llevar a cabo.
<b>Gómez Cejas, (1994)</b>	Es la determinación de los objetivos y acciones que deben ejecutarse.
<b>Hampton (2011)</b>	Es la decisión de situar a la organización en un entorno con objetivos a corto plazo, con una definición de métodos para hacerlo.
<b>Robert N. Anthony (2013)</b>	Es el proceso de reconocer las acciones que se deben ejecutar en el futuro a partir de la selección de una serie de alternativas, de las cuales se optará por adquirir la más eficiente.
<b>Terry (2011)</b>	Permite seleccionar y relacionar los hechos, así como formular supuestos para un futuro, con la propuesta de acciones que se consideren necesarias para la obtención de los resultados.

*Nota. Autores. Adaptado de Flores (2015) y Guevara (2005).*

Con las anteriores definiciones, se puede evidenciar, que, la labor más significativa de los directivos se basa en hacer una verificación con sus colaboradores, referente al propósito de cada cargo, así, como de observar los medios para conseguirlo, direccionando los esfuerzos del equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.

## **Organización**

Las organizaciones si quieren sobrevivir y posicionarse en el mercado, deben competir continuamente demandando el correcto funcionamiento de los recursos y capacidades con los que cuenta, para planear y definir las acciones para la consecución de los objetivos y alcanzar las metas (Ver Tabla 10).

**Tabla 10**  
*Conceptos de organización*

<b>Autor (s)</b>	<b>Definición</b>
<b>Jones y George, (2014)</b>	Definir tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de comunicación para que los empleados interactúen y colaboren para lograr los objetivos de la organización
<b>Hernández (2011)</b>	Corresponde a la aplicación de técnicas administrativas que estructuran una organización, haciendo una efectiva definición de funciones, cargos y áreas de trabajo, para tomar decisiones de forma colaborativa entre el grupo de trabajo, con la finalidad de lograr los objetivos y el desarrollo de estrategias.
<b>Luhmann (1997)</b>	Es un sistema compuesto por complejos decisionales, cuestiona la congruencia entre decisión y acción, afirmando que decidir es probar las alternativas, ignorando así el proceso de diseño del observador, resulta conveniente entender las decisiones más bien como diseños. Efectivamente no toda acción humana o empresarial requiere de un diseño formal, mínimo implica una toma de alternativa.
<b>Koontz (1980)</b>	Es la agrupación de actividades que se requieren para lograr los objetivos, con el apoyo del equipo de trabajo, al cual se le debe supervisar y coordinar de forma horizontal y verticalmente.
<b>Ponce (2011)</b>	Es la estructuración relacional existente entre las funciones, los niveles y las actividades de los recursos materiales y humanos de un ente, para lograr eficientemente los planes y objetivos que se han propuesto.
<b>Reyes Ponce, Agustín (1989)</b>	Es la forma estructurada de las relaciones funcionales respecto a los niveles y acciones de los elementos materiales y humanos de una organización, para la obtención de los planes y objetivos.

*Nota. Autores. Adaptado de Flores (2015) y Guevara (2005).*

A partir de los anteriores conceptos, se puede afirmar que, la organización es una función administrativa para la efectiva toma de decisiones, con la finalidad de tener una ejecución laboral de forma sinérgica para el logro de la misión y, para ello, se deben orientar las técnicas para alcanzar los resultados previstos.

## Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, el gerente, funge como líder para motivar al equipo de trabajo y mantenerlo en continua comunicación y supervisión para llevar a cabo la ejecución de las funciones adecuadamente. Certo (1984), de forma similar, indica que, es el proceso a través del cual los directivos influyen en sus colaboradores para alcanzar las metas a partir de una efectiva comunicación. Para tal efecto, en la Tabla 11., se mencionan otros conceptos.

**Tabla 11**  
*Conceptos de dirección*

<b>Autor (s)</b>	<b>Definición</b>
<b>Burt K. Scanlan (1988)</b>	Es la coordinación del equipo de trabajo para alcanzar las metas organizacionales.
<b>Fayol (1980)</b>	Permite el manejo de los integrantes de la empresa y, a quienes se les examina continuamente.
<b>García T. (2012)</b>	Es la acción de guiar a un grupo de personas que se encargan de adelantar los procesos en una empresa o negocio.
<b>George Terry (2014)</b>	Es la influencia que ejerce un líder en su equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades que se les planteen.
<b>Joel J. Lerner y H.A. Baker (2009)</b>	Es dirigir las acciones del equipo para la obtención de rendimientos elevados, a partir de la motivación y supervisión.
<b>Hampton (2011)</b>	Es la ejecución de las labores, teniendo en cuenta aspectos de liderazgo, comunicación y motivación, entre otros.
<b>Koontz (2011)</b>	Es la influencia que se ejerce en las personas con la finalidad de obtener comportamientos que contribuyan al alcance de las metas.
<b>Leonard J. Kazmie (1974)</b>	Es la guía generada aunando esfuerzos para el alcance de las metas organizacionales.
<b>Ramírez Cardona (2016)</b>	Son las acciones del equipo de trabajo que guían el rumbo empresarial.
<b>Robert B. Buchele (2007)</b>	Es la influencia de un líder o administrador sobre los trabajadores, para la obtención de los objetivos organizacionales, a partir de una efectiva comunicación, supervisión y motivación.
<b>Rodríguez Valencia (2005)</b>	Corresponde al área ejecutiva de ente, el cual se encarga y responsabilidad de los fines y objetivos que se han propuesto.

*Nota. Autores. Adaptado de Flores (2015) y Guevara (2005).*

En este recorrido conceptual, se puede establecer que los directivos se encargan de guiar a su equipo de trabajo para la obtención de los objetivos, motivándolos adecuadamente, para que tenga un excelente desempeño en sus labores.

## Control

El control, guía la dirección, monitoreando y evaluando el rendimiento de cada uno de los procesos organizacionales; además, su objetivo principal es hacer la medición y corrección del desempeño de los trabajadores para garantizar el logro de los objetivos. En la Tabla 12., se mencionan algunos conceptos de control.

**Tabla 12**  
*Conceptos de control*

Autor (s)	Definición
<b>George Terry (2014)</b>	Gracias al control, se pueden aplicar medidas preventivas y correctivas de acuerdo a la ejecución de los procesos para determinar qué se está haciendo.
<b>Fayol, citado por Melinkoff (1990)</b>	El control, verifica si las acciones se llevan a cabo, son coherentes con lo programado y a los principios administrativos; además, busca cualquier error que se esté cometiendo para repararlo y mitigar su incidencia.
<b>Idalberto Chiavenato (2008)</b>	El control hace evaluaciones para observar el desempeño y corregir cualquier acción en caso de requerirse.
<b>Koontz y O’-Donell: (2004)</b>	El control mide lo que se ha desarrollado respecto a lo estandarizado, corrigiendo las desviaciones con la finalidad de lograr los objetivos.
<b>Robert C. Appleby (2006)</b>	El control busca medir y corregir todas las acciones para el logro de los objetivos y planes desde el punto de vista económico.
<b>Robbins (1996)</b>	El control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 654).
<b>Stoner (1996, p.610)</b>	El control permite ejecutar las actividades que se han proyectado.

*Nota. Autores. Adaptado de Flores (2015) y Guevara (2005).*

Estos planteamientos proporcionan bases suficientes para determinar que el control permite motivar a los empleados para que trabajen en equipo, haciendo frente a los desafíos que se presenten con el paso del tiempo.

## Recursos

**Conocimientos previos:** a partir de los planteamientos metodológicos de Orrego et al., (2016), se diseñó una herramienta, que tuvo por finalidad identificar los acumulados de saberes de los participantes objetos de estudio. Los presentes instrumentos buscan dinamizar la proyección de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a partir de los conocimientos previos de los educandos.

## Conocimientos previos Introducción a la Administración

Tabla 13

*Conocimientos previos Introducción a la Administración*

Conocimientos Previos	
«La esencia de la mente independiente no radica en lo que piensa, sino en cómo piensa»	
Christopher Hitchens	
Programa: Administración de Empresas	
Unidad Didáctica Introducción a la Administración	
Docente:	
Fecha:	
Nombre: _____	Valoración inicial: _____
1. ¿Qué entiende por Administración?	
_____	
_____	

2. ¿Considera que la Administración es una ciencia o es un arte?

---

---

3. ¿Defina con sus propias palabras la Administración como ciencia y como arte?

---

---

---

4. Precise los aspectos históricos que dieron origen a la aparición de la Administración

---

---

---

5. ¿Cuál es la importancia de la Administración?

---

---

---

6. ¿Para qué cree que sirve la Administración?

---

---

---

7. ¿Por qué se dice que la Administración es universal?

---

---

---

8. ¿Qué entiende por organización formal?

---

---

---

9. ¿Qué entiende por empresa?

---

---

---

10. Cree que la Administración es importante en las organizaciones empresariales, ¿por qué?

---

---

---

11. Explique la importancia de la Administración en las empresas u organizaciones.

---

---

---

---

12. ¿Qué entiende por proceso de Administración?

---

---

---

# **Instrumentos para la evaluación del aprendizaje: Introducción a la Administración**

## **Tema 1: Administración**

### **Parte 1. Sopa de letras – palabras clave**

**Actividad:** Identificar las palabras clave de la Administración. Elaborar una definición de Administración. Escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver el material apoyo, Torres & Mejía (2006); Galván (1980).



Teniendo en cuenta la conceptualización del término “administración”, realizar la siguiente actividad:



a. En la sopa de letras buscar las siguientes palabras clave:

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	ACCIONES
C W T A Ñ Q V D L L O S O K G U H H L R	ACTIVIDAD
G G O V I R Ñ C M A R A E N A L P N B S	ARTE
S O A M Ñ A F I O Y T A C T I V I D A D	COLABORADORES
I J P A I L A N D L E N Q A S D C T M T	CONTROLAR
J A T T I O S B B Ñ A F O A G Z E C U Ñ	EFFECTIVIDAD
L B R E K R E J C I Z B I Z S M F B Ñ X	EFICACIA
A A E R C T D U U O W G O C I L X O W A	EFICIENCIA
C R C I U N P B B B E R E R I R Z M W C	ESTRATEGIAS
I T U A S O O J B T M I L H A E O P Q E	ESTRUCTURA
T R R L J C E L A Z R R F A W D N H O U	FASE
R O S E J T A R O A X X A K M K O C S Ñ	FLEXIBILIDAD
E C O S I M T G Z G A W W C Q R U R I Ñ	FORMAL
V Z S V R S C I S G I V V E C W O Ñ E A	FUNCIONES
H U O O E F N Z E I N C T R X I I F E S	HORIZONTAL
T S F J Y A S N B Ñ P R O C E S O S U P	INFORMAL
A N R J G V Q F F K A A W S V Ñ U N U D	MATERIALES
I W E R F L E X I B I L I D A D A P E I	METAS
Q G O U L N E F E C T I V I D A D J B S	OBJETIVOS
A I C A C I F E D P A R U T C U R T S E	ORGANIZAR
Z J D B Q O Y F U N C I O N E S S D E K	PLANEAR
	PROCESOS
	RECURSOS
	TECNOLOGICOS
	TRABAJO
	VERTICAL

b. Con base en las palabras clave de la sopa de letras, elabore tres (3) definiciones propias de administración.

---



---



---

c. Realice un esquema (dibujo) que represente la administración:

## Parte 2. Mapa mental - administración

Escanear el código QR del tutorial de mapa mental (Buzan & Buzan, 1996).



### Responde el procedimiento solicitado:

1. “La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance. El aspecto más técnico y analítico de la administración abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados” (Brown y Moberg, 1996, p.33). A partir del enunciado anterior realice un mapa mental explicando si la administración es ciencia o arte, o ambos:

Explique el mapa mental:

---

---

---

---

### Parte 3. Cuestionario

#### Responde la pregunta de acuerdo al enunciado:

1. A pesar de que la administración es un proceso que involucra diversos aspectos tales como las funciones económicas, contables, productivas y jurídicas, entre otras; el fenómeno administrativo, es específico y distinto de los que acompaña, por lo que, si bien un profesional en un campo puede demostrar excelentes habilidades operativas, no puede esperarse que el mismo demuestre también habilidades administrativas sin la adecuada preparación y experiencia (Reyes, 2004, p.28). A esta característica de la administración se le conoce con el nombre de:

- a. Especificidad
- b. Unidad de proceso
- c. Flexibilidad
- d. Ninguna de las anteriores

2. “Es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen cosas con eficiencia y con eficacia [...] cuando el proceso administrativo se ejecuta de forma adecuada, comprende una variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas [...] son las funciones tradicionales de la administración” (Bateman y Snell, 2001, p. 6-7). Este enunciado corresponde a la definición de:

- a. Administración de Empresas
- b. Administración
- c. Empresa
- d. Ninguna de las anteriores

3. El fenómeno administrativo, es necesario en todo sistema social, ya que, el mismo requiere de la coordinación de sus recursos; en este sentido, este concepto no es ajeno al Estado, a la milicia, a las organizaciones religiosas y cualquier otra organización en la que se reúnan las personas. De este modo, la administración, es un elemento común de los colectivos humanos, aunque cuenta con sus variaciones dependiendo de la organización y el contexto (Reyes, 2004, p.27). ¿A qué característica de la administración hace referencia el anterior enunciado?

- a. Universalidad
- b. Interdisciplinariedad
- c. Flexibilidad
- d. Especificidad

4. Organización que coordina recursos tangibles e intangibles para lograr la producción de bienes o servicios a cambio de una compensación que permita la reposición de los recursos y el cumplimiento de los objetivos que motivan la existencia de dicha institución (García & Casanueva, 2001, p.3). La anterior definición corresponde al concepto de:

- a. Empresa
- b. Organización
- c. Administración
- d. Administración de empresa

5. “Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diferentes actividades de gran alcance (...) abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permita alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados” (Brown & Moberg, 1996, p.33). La anterior definición corresponde al concepto de:

- a. Empresa
- b. Organización
- c. Administración
- d. Administración de empresas

6. Es un método y práctica organizacional establecido en la gestión de sociedades mercantiles con la finalidad de llevarlas a su máxima optimización posible (Sánchez, 2019). La anterior definición corresponde al concepto de:

- a. Empresa
- b. Organización
- c. Administración de empresas
- d. Administración

7. Se trata de aquellas empresas que se enfocan en la transformación de

materias primas en productos terminados, a través de procesos de fabricación; estas pueden desempeñarse en diversas industrias como la construcción, la textil, la maderera, etc. ¿La anterior definición corresponde a empresas de qué sector económico?

- a. Sector primario
- b. Sector manufacturero
- c. Sector de servicios
- d. Ninguna de las anteriores

8. Estas empresas se dedican al suministro de las materias primas a otras empresas, por medio de la explotación del suelo y los recursos naturales; razón por la cual, también son conocidas como empresas extractivas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). ¿La anterior definición corresponde a empresas de qué sector económico?

- a. Sector primario
- b. Sector manufacturero
- c. Sector de terciario
- d. Ninguno de los anteriores

#### Parte 4. Conceptualización

**Actividad:** En el siguiente cuadro señale el término que se ajuste a la definición:

**Tabla 14**

*Actividad Parte 4 (Conceptualización)*

Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (Romero, 1997).	
Es un método y práctica organizacional establecido en la gestión de sociedades mercantiles con la finalidad de llevarlas a su máxima optimización posible (Sánchez, 2019).	

<p>Se denomina así al conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro de su patrimonio. Está formado tanto por los bienes inmuebles (edificios, vehículos), como por los bienes muebles, tanto el capital financiero (dinero, bonos, acciones) como el capital técnico (instrumentos usados para la producción). Igualmente, se encuentra la llamada Propiedad Industrial (Nombre comercial, la marca, patente, clientes y proveedores) (Arrieta, 2009).</p>	
<p>“Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diferentes actividades de gran alcance (...) abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permita alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados” (Brown &amp; Moberg, 1996, p.33).</p>	
<p>Organización que coordina recursos tangibles e intangibles para lograr la producción de bienes o servicios a cambio de una compensación que permita la reposición de los recursos y el cumplimiento de los objetivos que motivan la existencia de dicha institución (García &amp; Casanueva, 2001, p.3).</p>	
<p>“Es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen cosas con eficiencia y con eficacia [...] cuando el proceso administrativo se ejecuta de forma adecuada, comprende una variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas [...] son las funciones tradicionales de la administración” (Bateman y Snell, 2001, pp. 6-7).</p>	
<p>Es una unidad compleja y social, con elementos que la identifica, formada para, por y con el entorno, comprendida y estudiada como fenómeno económico emergente y como sistema abierto con clausura. De allí se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio (Velasquez, 2007).</p>	

Opciones de respuesta: Administración, Administración de Empresas, Empresa, Organización, Factor capital, Factor tierra,	
--	--

*Nota. Autores. Adaptado de los autores citados.*

## Parte 5. Línea de tiempo – evolución de la administración

**Actividad:** Realice una línea de tiempo en la cual establezca los principales momentos, período, eventos, hechos históricos que marcaron la evolución de la administración. Escanear el código QR del tutorial de línea de tiempo. Concepto (2021). Saber Programas (2020).



--

## Parte 6. Estudio de caso - empresa

**Actividad Final.** Libro titulado “*Gobernanza e Innovación en las Empresas de Familia: Historias Empresariales*”, de autoría de Rodríguez García, Dora Marcela; Díaz Aldana, Ana Patricia; Ruiz Torres, Juan Carlos. Tunja: Editorial UPTC, 2021. 196 p. Escanear el código QR que se presenta a continuación para ver el artículo citado de Rodríguez, Díaz & Ruiz (2021), para desarrollar la actividad.



Lee el capítulo de la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. “*Los Ardila Matens en su camino a la transición de empresa de familia a familia empresaria*”. Autor Juan Carlos Ruiz Torres, y, a partir de este capítulo, realizar un escrito de 30 renglones en el cual caracterice la empresa y relate la historia empresarial:

---

---

---

---

a. ¿A qué sector económico pertenece la empresa “*Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda*”?

b. ¿Cuál es el objeto social de la empresa?

---

---

---

---

c. Identifique las principales zonas productoras lácteas en Colombia.

---

---

---

d. Mencione el nombre de los fundadores.

---

---

---

### Parte 7. Mapa mental - historia empresarial

Escanear el código QR del tutorial de mapa mental (Buzan & Buzan, 1996).



**Actividad:** Realice un mapa mental en el cual relate la historia de la empresa Distribuidora Ricaurte Ltda., *“La palabra de uno es un contrato que tiene mucha responsabilidad y valor”*. Autora Ana Patricia Díaz Aldana. Escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver el artículo citado de Rodríguez, Díaz & Ruiz (2021), y desarrollar la actividad tutorial para la creación de mapa mental de (Pardo, 2012).





a. ¿A qué sector económico pertenece la empresa “*Distribuidora Ricaurte Ltda.*”:

---

---

---

b. ¿Cuál es el objeto social de la empresa?

---

---

---

c. ¿Qué tipo de sociedad es Distribuidora Ricaurte Ltda.? y mencione el nombre de todos los socios.

---

---

---

d. ¿Quién es el actual representante legal de la empresa?

---

---

---

## TEMA 2: Organizaciones sin ánimo de lucro

### Parte 1. Taller de aplicación organizaciones sin ánimo de lucro

**Actividad:** Esta actividad tiene como finalidad demostrar el aprendizaje de los tipos de organización sin ánimo de lucro. Escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver el material de apoyo, Gaitán (2014). Confederación Colombiana de ONG (2016).



Teniendo en cuenta la siguiente clasificación de las organizaciones sin fines de lucro:

- **Entidades del Estado:** fuerzas militares, policía nacional, las universidades públicas, centros penitenciarios, colegios públicos, hospitales del Estado (ESE).
- **Entidades religiosas:** colegios, universidades, hospitales.
- **Organizaciones civiles:** Defensa Civil, cajas compensación familiar, centros de investigación, hogar de ancianos, bomberos, Cruz Roja.
- **Organizaciones no gubernamentales:** fundaciones, corporaciones, asociaciones.
- **Organizaciones de economía solidaria:** cooperativas, fondos empleados, asociaciones comunales.

1. Identificar las organizaciones sin ánimo de lucro que hay en su ciudad de origen o en el lugar donde actualmente está viviendo.

---

---

---

2. Describir cada organización haciendo énfasis en el objeto social, ubicación geográfica entre otros.

---

---

---

## Parte 2. Cuestionario

### Responde la pregunta de acuerdo al caso:

1. El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario “INPEC”

¿A qué tipo de organización pertenece?:

- a. Entidades del Estado
- b. Organización Civil
- c. Organización de Economía Solidaria
- d. Ninguna de las anteriores

2. La Fundación “Talitá Kum”

¿A qué tipo de organización pertenece?:

- a. Entidades religiosas
- b. Organización Civil
- c. Organización no Gubernamental
- d. Organización de Economía Solidaria

3. El Fondo de Empleados de la Alcaldía de Chiquinquirá “FONEM”

¿A qué tipo de organización pertenece?:

- a. Entidades del Estado
- b. Organización Civil
- c. Organización de Economía Solidaria
- d. Ninguna de las anteriores

4. El Centro de Ciencia, Desarrollo y la Investigación de Boyacá.

¿A qué tipo de organización pertenece?

- a. Entidades religiosas
- b. Organización Civil
- c. Organización no Gubernamental
- d. Organización de Economía Solidaria

5. La Asociación Campesina del Municipio de San Pablo de Borbur.

¿A qué tipo de organización pertenece?:

- a. Entidades del Estado
- b. Organización Civil
- c. Organización de Economía Solidaria
- d. Organización Sin Ánimo de Lucro

### Parte 3. Cuadro - clasificación organizaciones sin ánimo de lucro

**Actividad:** En el siguiente cuadro, elija y señale el tipo de organización que corresponda según la clasificación de las Organización sin ánimo de lucro:

**Tabla 15**

*Actividad parte 3 (Clasificación organizaciones sin ánimo de lucro)*

No.	Nombre de la Organización	Clasificación
1	Corporación de Desarrollo de Chiquinquirá	
2	Hogar Santo Domingo	
3	Junta de Acción Comunal “Barrio el Bosque”	
4	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	
5	Liceo del Ejército Patria sector Norte	
6	Defensa Civil	
7	Cooperativa “Agroindustrial Lechera”	

8	Batallón de Infantería No. 2 Sucre	
9	Fondo de Empleados Alcaldía de Chiquinquirá “FONEM”	
10	Basílica de Nuestra Señora de Chiquinquirá	
11	Caja de Compensación Familiar de Antioquia “COMFENALCO”	
12	Cruz Roja	
13	Colegio Nuestra Señora del Buen Consejo	
14	Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”	
15	Fundación “Talitá Kum”	
16	Caja de Compensación Familiar de Boyacá “COMFABOY”	
17	Centro de Ciencia, Desarrollo y la Investigación de Boyacá	
18	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	
19	Casa Hogar Emanuel	
20	Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIFLORES”	
21	Asociación Campesina del Municipio de San Pablo de Borbur	
22	Cárcel el Buen Pastor	
23	Claustro de Santo Domingo de Cartagena	
24	Centro Penitenciario La Paz	
25	Hospital Universitario San Rafael de Tunja	

Opciones de respuesta: Entidades del Estado, Entidades Religiosa, Organización Civil, Organización Sin Ánimo de Lucro, Organización de Economía Solidaria.

*Nota. Autores.*

## TEMA 3: Teorías organizacionales

Escanear los códigos QR que se presentan a continuación, para ver el material de apoyo, Mendoza (2018); Galván (1980); Beltrán & López (2018).



### Parte 1. Cuestionario

**Responde la pregunta de acuerdo al caso:**

1. ¿Cuál es el principal representante de la teoría científica del trabajo?
  - a. Elton Mayo
  - b. Max Weber
  - c. Peter Ferdinand Druker, Harold Koontz, Cyril O , Donnell
  - d. Frederik Winslow Taylor
2. ¿Cuál es el(s) principal representante (s) de la Teoría Neoclásica?
  - a. Peter Ferdinand Druker, Harold Koontz, Cyril O , Donnell
  - b. Frederik Winslow Taylor
  - c. Max Weber
  - d. Ludwig Von Bertalanffy
3. ¿Cuál es el(s) principal representante (s) de la Teoría Clásica?
  - a. Max Weber
  - b. Ludwig Von Bertalanffy
  - c. Frederik Winslow Taylor
  - d. Henri Fayol
4. ¿Cuál es el(s) principal representante(s) de la Teoría General de los Sistemas?
  - a. Joan Woodward
  - b. Edith Penrose
  - c. Ludwig Von Bertalanffy
  - d. Elton Mayo

## Parte 2. Cuadro – teorías organizacionales / principales representantes

**Actividad:** En el siguiente cuadro, señale la teoría que corresponde al representante(s):

**Tabla 16**  
*Parte 2 (Teorías organizacionales/ principales representantes)*

Representantes	Teoría
Elton Mayo	
Jensen y Meckling	
Frederik Winslow Taylor	
Ludwig Von Bertalanffy	
Henri Fayol	
Kurt Lewis Abraham Maslow Douglas McGregor	
Max Weber	
Peter Ferdinand Druker Harold Koontz	
Edith Penrose	
Joan Woodward	

*Nota. Autores.*

### Parte 3. Cuestionario

#### Responde la pregunta de acuerdo al caso:

1. Esta teoría establece que no existe un método, protocolo o criterio universal que permita alcanzar una estructuración o dirección ideal para todas las empresas; sino que, estos objetivos deben alcanzarse diseñando estrategias con base en las características propias de cada organización, como el tamaño, estructura jerárquica, división del trabajo, entre otros factores de interés (Beltrán & López, 2018).

Todos estos factores contribuyen a que cada organización sea única, posea un carácter propio y es partir de ese carácter específico, que ella misma debe crear sus propios principios para orientarse en los procesos de producción. (Beltrán & López, 2018, p.71)

¿A qué teoría corresponden los anteriores postulados?

- a. Teoría de los Recursos y Capacidades
- b. Teoría General de los Sistemas
- c. Teoría de la Contingencia / Situacional
- d. Teoría Científica del Trabajo

#### Responde la pregunta de acuerdo al caso:

2. En esta teoría según Castillo (2013, p. 32), se establecieron las cinco funciones administrativas: planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar, las cuales se basan en unos conocimientos y capacidades que se fortalecen con el estudio de las doctrinas administrativas y con la experiencia en la dirección o gobierno de instituciones sociales e industriales.

Esta teoría describió la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones empresariales típicas. Dividió las actividades industriales en seis grupos – funciones que se desempeñan en la empresa:

- Operaciones técnicas: relacionadas con la producción, fabricación y transformación de los bienes o servicios de la empresa.
- Operaciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.

- Operaciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de los capitales.
- Operaciones de seguridad: relacionadas con la protección de los bienes y personas.
- Operaciones de contabilidad: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Operaciones administrativas: relacionadas con la previsión organización, dirección, coordinación y control de la empresa.

La teoría organizacional a la cual hace referencia el caso anterior es:

- a. Teoría Científica del Trabajo
- b. Teoría Clásica
- c. Teoría de la Burocracia
- d. Teoría Neoclásica

**Responde la pregunta de acuerdo al caso:**

3. La empresa Pepito Pérez Ltda., tiene establecido el Reglamento Interno de Trabajo, para que los empleados tengan claro, cuáles son las reglas y normas de la organización. Asimismo, diseñó los Manuales de Procesos y Procedimientos y el Manual de Funciones, para estandarizar los procesos. De igual forma, elaboró los diseños de puesto según la estructura organizacional de la empresa, donde estableció el objetivo del puesto, funciones, riesgos, responsabilidades y condiciones ambientales, igualmente determinó el perfil del puesto de trabajo.

¿Los postulados que se enuncian en el caso anterior, tuvieron su origen en qué teoría?

- a. Teoría de la Burocracia
- b. Teoría de los Sistemas
- c. Teoría de la Contingencia
- d. Teoría del Comportamiento

**Responde la pregunta de acuerdo al caso:**

4. En esta teoría se sustenta que el trabajo de los individuos se apoyaba en dos dimensiones: la holgazanería y el hombre económico racional.

a. La holgazanería, Taylor tenía una actitud pesimista respecto de la naturaleza humana, consideraba que los obreros eran perezosos.

Natural pereza: responde a una condición natural del hombre, que lo hace tomarse las cosas con calma.

Pereza sistemática: se desarrolla durante la vida en el trabajo, luego que el individuo se reúne con compañeros de trabajo, tienden a imponerse el ritmo y rendimiento de los obreros menos eficientes.

b. La persona se le concibe como un hombre económico-racional, “racional” porque es objetivo o ambicioso y calculador antes que emocional, conoce las relaciones causales de medios-fines y que trata de optimizar dichas relaciones en búsqueda del máximo beneficio material. Se considera que la naturaleza humana es egoísta y que, por ello la persona tiene comportamientos oportunistas, los cuales se manifiestan en las relaciones de trabajo. “Económico” porque su motivación esencial es el dinero y está orientado al bienestar individual (Castillo, 2013, p. 27). La teoría organizacional, a la cual hace referencia la característica anterior es:

- a. Teoría de los Recursos y Capacidades
- b. Teoría Científica del Trabajo
- c. Teoría Neoclásica
- d. Teoría de la Contingencia / Situacional

### **Responde la pregunta de acuerdo al caso:**

5. La obra *la Riqueza de las Naciones*, reconocida por destacar beneficios económicos que las organizaciones y sociedades obtendrán de la división o especialización del trabajo, (la división del trabajo en tareas más simples y repetitivas), hace referencia a una fábrica de alfileres. En este trabajo, se afirma que 10 individuos, cada uno de los cuales se especializa en realizar una tarea específica, pueden producir aproximadamente 48,000 alfileres por día; sin embargo, si cada uno trabajara solo, realizarían cada tarea por separado, solo podrían producir 10 unidades por día.

A partir de estos fundamentos se llegó a la conclusión que la división en las tareas, aumentaba la productividad al incrementar las habilidades y destrezas de cada empleado y se evitaba la pérdida de tiempo necesaria para desplazarse a cambiar de actividad. Los postulados que se enuncian en el caso anterior, fueron declarados por:

- a. Adam Smith
- b. Frederik Winslow Taylor
- c. Henri Fayol
- d. Robert Owen

**Parte 4. Tabla - características teorías organizacionales**

**Actividad:** En el siguiente cuadro, indique qué teoría organizacional corresponde a las siguientes características y usos en la actualidad:

**Tabla 17**  
*Parte 4 (Características teorías organizacionales)*

<b>CARACTERÍSTICAS Y USO EN LA ACTUALIDAD</b>	<b>TEORÍA</b>
Verifica los modelos de estructura organizacional más eficaces, buscando que la empresa se adecúe a los cambios que presenta el medio ambiente.	
La empresa tiene en cuenta el cambio organizacional que se produce a través del cambio individual.	
Se deben distribuir las responsabilidades, de manera que los altos directivos se encarguen de la planificación y motiven constantemente y los operarios del trabajo manual	
La autoridad de los funcionarios proviene de su cargo al igual que su determinación.	
El nombramiento responde a méritos probados, no a recomendaciones.	
Estudios de tiempos y movimientos.	
Empresas que funcionan a través de la interacción de todos sus departamentos y que tienen un sistema de comunicación que los interrelacione y luchan por un bien común.	

El operario solo trabaja por incentivos monetarios, sin tener en cuenta la satisfacción que pueda aportar por realizar su trabajo. Incentivos salariales por producción.	
Capacitación permanente de los empleados.	
Las tareas administrativas fueron divididas en 3 niveles: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional.	
Realización del diagnóstico organizacional.	
Salario (de acuerdo a su especialización, no por cantidad producida).	
Uso de manuales de funciones y procedimientos, de reglamentos internos de trabajo.	
En la empresa no se presentan traumatismos al cambio de personal, ya que existe la entrega del puesto estandarizado.	
División y especialización del trabajo.	
Satisfacción laboral.	
Las empresas establecen sus estrategias sobre una definición clara de sus capacidades internas.	

*Nota. Autores. Adaptado de Castillo (2013).*

## Parte 5. Ensayo argumentativo

**Actividad:** Realizar un ensayo argumentativo con base en la película “**Tiempos Modernos**”. Escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver el material de apoyo Chaplin (1936) y realizar un ensayo argumentativo, Valencia (2012).



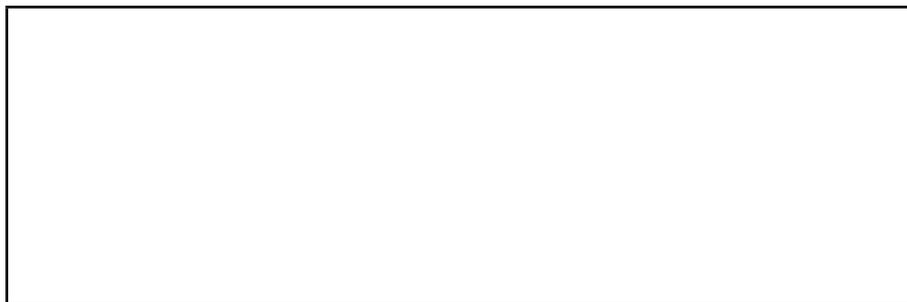
Tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- El ensayo debe hacer referencia a la siguiente pregunta ¿Cuál considera que fue el papel del ser humano durante la Revolución Industrial?
- El ensayo debe ser de 2 cuartillas (páginas).
- El ensayo debe tener la siguiente estructura: título, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

### **Parte 6. Mapa conceptual**

**Actividad:** Realice un mapa conceptual en el cual mencione los aspectos más relevantes del entorno empresarial de la época, reflejados en la película “Tiempos Modernos”.

Escanear el código QR que se presenta a continuación para ver el material apoyo Chaplin (1936) y el tutorial para realizar un mapa conceptual, González (2009).



Explique el mapa conceptual:

---

---

---

---

## TEMA 4: Revoluciones industriales

Escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver el material apoyo (La Revolución Industrial y el impacto de la Segunda Revolución Tecnológica. Chaves (2004); Vega (1994); Escudero (2018)).



### Parte 1. Cuestionario

Para realizar esta actividad revise los documentos guía escaneando los códigos QR

#### Responde la pregunta de acuerdo al enunciado:

1. La llegada de los automóviles y la aviación, trajo consigo una verdadera revolución económica, era necesario aumentar la producción de acero y mejorar el trazado de las carreteras, lo que requería grandes inversiones y esfuerzos monetarios, se acelera el desarrollo económico a largo plazo. La anterior característica corresponde a:

- a. Primera Revolución Industrial
- b. Segunda Revolución Industrial
- c. Tercera Revolución Industrial
- d. Cuarta Revolución Industrial

2. La primera revolución industrial estuvo marcada por:

1. **Transformaciones en sector agrario:** Ha ayudado a aumentar el excedente de alimentos y reducir la mortalidad por desastres.
2. **Transformaciones demográficas:** Estos están relacionados con el continuo crecimiento de la población y la migración del campo a la ciudad.
3. **Transformaciones en la industria:** Cambio de manual a concentrado en fábricas, uso de nuevas máquinas y técnicas, producción en masa.
4. **Transformaciones en el comercio:** Se intensificó el comercio internacional y se crearon mercados internos nacionales por el crecimiento de las comunicaciones y el transporte.

De las siguientes características ¿cuál no corresponde a esta Revolución?:

- a. Mecanización de la industria y de la agricultura
- b. Uso de la máquina de vapor para mover las máquinas
- c. Uso de combustibles fósiles (gas y petróleo)
- d. La principal fuente de energía fue el vapor producido por el carbón

3. A finales del siglo XXI, la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) dio origen a la sociedad de la información y fue el detonante de la llamada Tercera Revolución Industrial, etapa en la que la mayoría de nosotros todavía tenemos naciones civilizadas. ¿De las siguientes características cuál no corresponde a esta Revolución?

- a. Uso de hidrógeno y otras formas de almacenamiento en todos los edificios e infraestructura para el almacenamiento de energía intermitente
- b. Transformación de patrimonio inmobiliario de cada país para almacenar y generar energía renovable
- c. Generar la evolución de toda la flota de transporte para vehículos de combustible o eléctricos que pueden comprar y vender electricidad
- d. Ninguna de las anteriores

4. Esta Revolución tuvo lugar entre 1870 y 1914 e implicó un gran cambio en la naturaleza del proceso de industrialización; aunque, las innovaciones técnicas continuaron teniendo un especial protagonismo, lográndose obtener nuevas fuentes de energía, nuevos materiales, sistemas de transporte y comunicación. Su surgimiento llevó a la transformación del factor trabajo, el sistema educativo, el trabajo científico, el tamaño y forma de gestión de las empresas, la organización del trabajo, el consumo e incluso en la política. Este fenómeno tuvo lugar en el marco de la denominada primera globalización, que implicó la internacionalización de la economía y que fue posible gracias a los avances en términos de transporte, lo cual extendió los efectos de la revolución a casi toda Europa, América y Japón (Kapelusz, 2018).

¿Cuál fue la principal fuente de energía durante esta Revolución Industrial?

- a. El vapor producido por el carbón
- b. La electricidad
- c. La energía solar
- d. La gasolina

5. La Cuarta Revolución Industrial o Revolución 4.0, es la cuarta etapa de desarrollo industrial que se ha dado desde el siglo XVIII; hace referencia a todas aquellas tecnologías que intentan superar las fronteras que existen entre las esferas física, digital y biológica. Dentro de esta Revolución ha surgido el concepto de las fábricas inteligentes, que funciona a partir de una estructura modular y en donde los sistemas ciber físicos, controlan los procesos y tienen la capacidad de tomar decisiones descentralizadas sobre los mismos; esto es posible, gracias al atributo con el que cuentan las máquinas del siglo XXI, conocido como internet de las cosas y que permite la interacción de programas entre sí y con otras personas a través de internet (Sánchez, 2019).

¿Cuál de los siguientes inventos no tuvo origen durante los inicios de esta Revolución Industrial?

- a. Nanotecnología
- b. Ingeniería genética
- c. Drones
- d. Microchips

## Parte 2. Video - Revoluciones Industriales

**Actividad:** Realizar un video explicando en qué consisten la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial. Escanear códigos QR del tutorial para realizar videos.



*Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:*

- Identificar el período cronológico de la de la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial.
- Identificar las características de la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial.
- Establecer los aportes / inventos de la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial.

## Parte 3. Cuadro comparativo - Revoluciones Industriales

**Actividad:** Realizar un cuadro comparativo de la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar el período cronológico de la de la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial.
- Identificar las características de la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial.
- Establecer los aportes / inventos de la primera, segunda, tercera y cuarta Revolución Industrial.

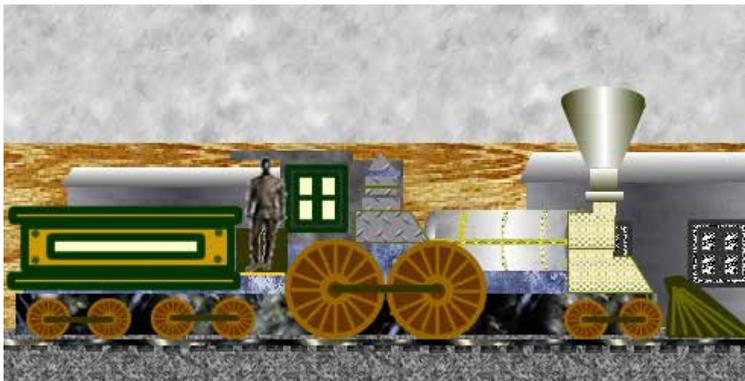
**Tabla 18**

*Parte 3 (Cuadro Comparativo – Revoluciones Industriales)*

REVO- LUCIÓN	CRONOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS	APORTES / INVENTOS / INNOVACIÓN
1			
2			
3			
4			

#### **Parte 4. El análisis de imágenes – Revoluciones Industriales**

**Actividad:** Describa la imagen teniendo en cuenta las características propias de la Revolución a la cual representa y, explique el aporte para la humanidad. Escanear el código QR del tutorial para realizar el análisis de imágenes, Orientación Andujar (2013).



---

---

---



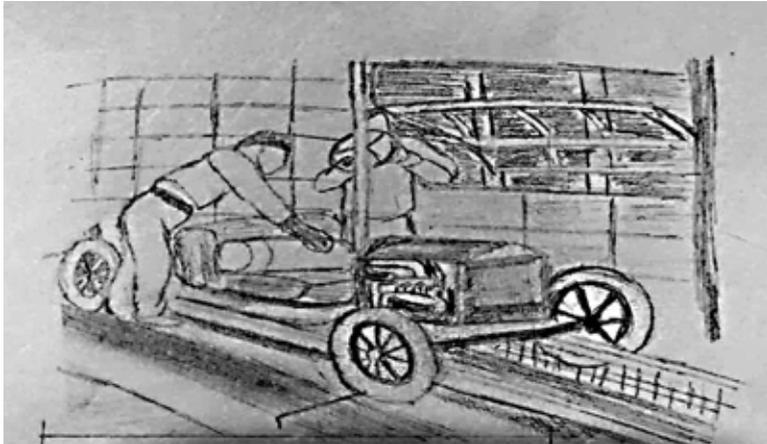
---

---

---



---



---

---

---

---

## **TEMA 5: Proceso administrativo**

Escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver el material de apoyo, Koontz, et al. (2012); Cano (2017); Chiavenato (2000).



## Parte 1. Mapa conceptual proceso administrativo

**Actividad:** Elaborar un mapa conceptual sobre el Proceso administrativo, en el cual se identifiquen las fases: planeación, organización, dirección y control. Escanear el código QR del tutorial para realizar un mapa conceptual, González (2009).



Tener en cuenta aspectos tales como: concepto, principios, proceso, objetivos, componentes, entre otros.

Explique el mapa conceptual:

---

---

---

---

## Parte 2. Cuestionario

### Responde la pregunta de acuerdo al enunciado:

1. Esta actividad se basa en la racionalidad para la toma de decisiones anticipatorias, que tienen como base la información de la que se dispone sobre la realidad, para poder controlar las acciones de la empresa y anticipar las consecuencias de las mismas, la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la organización (Hernández et al., 2020).

¿A qué función administrativa hace referencia el anterior enunciado?

- a. Dirección
- b. Control
- c. Organización
- d. Planeación

2. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de los métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación de las tareas (Münch, 2007). Comprende la división del trabajo por responsabilidades y por áreas funcionales. Todas las organizaciones para ser exitosas necesitan tener orden y coordinación en cada uno de sus recursos.

¿A qué función administrativa hace referencia el anterior enunciado?

Seleccione una:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Control
- d. Dirección

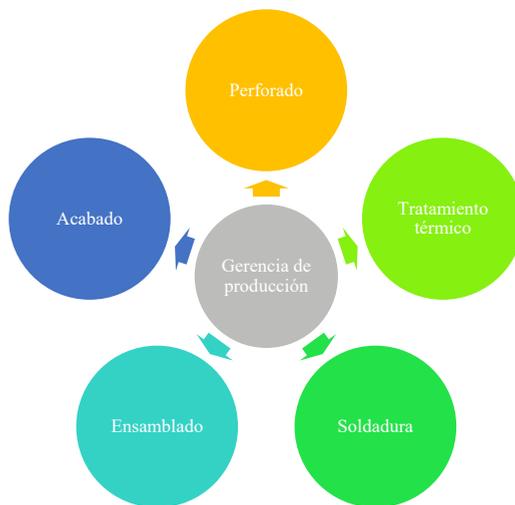
3. Esta fase del proceso administrativo se enfoca exclusivamente en los recursos humanos y requiere que la gerencia oriente sus esfuerzos en lograr la coordinación de los colaboradores en torno al cumplimiento de los objetivos empresariales (Armijos, Bermúdez y Mora, 2019).

A esta fase del proceso administrativo se le conoce con el nombre de:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Control
- d. Dirección

5. La departamentalización es un proceso fundamental dentro de la definición de la estructura organizacional de una empresa, pues, en la misma, se define la importancia de cada área en el cumplimiento de los objetivos de producción y crecimiento. Este proceso debe dar lugar a la construcción de un sistema estructural formal e informal que se basa en departamentos, cuya estructura y divisiones, permitirán un mejor manejo de los recursos de la organización. El producto de este proceso se representa en un organigrama, en el que es posible identificar los subsistemas de la empresa, la ubicación de los empleados, las relaciones de trabajo y las líneas de comunicación empresarial (Armijos, 2019).

El siguiente esquema a qué tipo de departamentalización pertenece:



- a. Por procesos
- b. Por productos
- c. Funcional
- d. Ninguna de las anteriores

5. La programación empresarial es un proceso necesario en las organizaciones, pues, permite la planificación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es de este proceso que depende en gran medida, la eficiencia y la capacidad de la empresa de adaptarse de forma acertada a los cambios del entorno (García, 2020).

A este principio de la planeación se le conoce con el nombre de:

- a. Inherencia
- b. Factibilidad
- c. Racionalidad
- d. Precisión

**Responde la pregunta de acuerdo al caso:**

6. La empresa Siglo XXI, es una organización que se encarga de la confección de prendas de vestir para niños de 0 a 5 años; esta ha venido operando desde el año 2010, pero en los últimos 6 meses ha experimentado una enorme tendencia a la baja en la demanda de sus productos, razón por la cual la alta dirección ha optado por realizar un rediseño de los objetivos organizacionales (Puentes, 2020).

De los siguientes criterios ¿Cuál NO corresponde a la fijación de objetivos de la planeación?

- a. Específico: debe ser una afirmación concreta de los logros esperados
- b. Ser medible: debe ser cuantificable para poderle hacer un seguimiento
- c. Ser razonable: debe ser coherente con la misión de la organización
- d. Alcanzable (asequible): pero con dificultad. Ni lo fácil, ni lo demasiado difícil motiva. La probabilidad de éxito debe estar equilibrada con la del fracaso

7. La toma de decisiones es el proceso de identificar y definir un problema, recopilar datos, proponer alternativas y elegir un curso de acción. Cuando los tomadores de decisiones tienen poco conocimiento del entorno empresarial y pocas alternativas, se dice que se toma decisiones en condiciones de:

- a. Certeza
- b. Riesgo
- c. Incertidumbre
- d. Ninguna de las anteriores

8. Son propósitos de la organización basados en el tiempo, se refieren a un resultado específico deseado o por lograr dentro de un marco de lapso específico, ya sea a corto plazo (menos de un año), mediano plazo (entre uno y cinco años) o largo plazo (más de cinco años). El anterior enunciado corresponde a:

- a. Procedimientos
- b. Objetivos
- c. Misión
- d. Estrategias

9. Se trata del proceso por medio de cual una empresa define su misión y su visión, gracias a un análisis sistemático del ambiente en el que funciona; además de formular sus objetivos, las estrategias para alcanzarlos, su propuesta de valor, el mercado objetivo, sus barreras de entrada y atributos de diferenciación, así como las acciones por medio de las cuales cada uno de estos resultados habrán de ser logrados (García et al., 2017)

El anterior enunciado corresponde a:

- a. Planeación estratégica
- b. Toma de decisiones
- c. Políticas
- d. Planeación tradicional

### Parte 3. Telaraña – Fase proceso administrativo “organización”

**Actividad:** Resumir las ideas principales de la fase de organización en una empresa, a partir de la técnica de la telaraña. Escanear el código QR del tutorial de orientación para crear una telaraña, Orientación Andujar (2013).



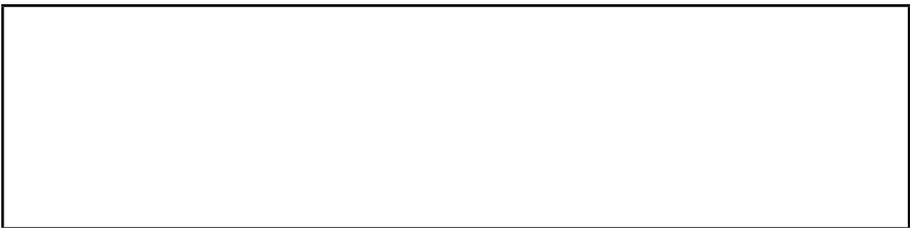
## Parte 4. Taller toma de decisiones - árbol de decisión

**Actividad:** Teniendo en cuenta la herramienta árbol de decisión, realizar la toma de decisiones en una empresa.

a. Identificar un problema o necesidad que tenga una empresa en el área de talento humano y plantear tres alternativas de solución a ese problema o necesidad.

b. Identificar un problema o necesidad que tenga una empresa en el área comercial y plantear tres alternativas de solución a ese problema o necesidad.

c. Identificar un problema o necesidad que tenga una empresa en el área financiera y plantear tres alternativas de solución a ese problema o necesidad.



## Parte 5. Ensayo argumentativo

**Actividad:** Realizar un ensayo argumentativo sobre el control de gestión.

Escanear los códigos QR del tutorial para realizar un ensayo argumentativo, Valencia (2012).



Tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- El ensayo debe hacer referencia a la siguiente pregunta **¿Por qué considera que es importante el control de gestión para el éxito de las empresas?**
  - El ensayo debe ser de 4 cuartillas (páginas).
  - El ensayo debe tener la siguiente estructura: título, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía.
- 
- 

## Parte 6. Historieta liderazgo

**Actividad:** Elaborar una historieta acerca de una situación empresarial en la cual se represente el liderazgo autocrático en la empresa “Pepito Pérez Ltda.”, teniendo en cuenta la herramienta de historietas. [www.pixton.com](http://www.pixton.com).

- La historia debe evidenciar claramente las características del liderazgo autocrático.
- Cada integrante del grupo debe tener un personaje en la historia.
- En la historia se debe establecer el tipo de empresa, sector económico, tamaño de empresa, ¿A qué se dedica?, entre otros.
- Cada historieta debe contener por lo menos 15 escenas (recuadros).

Escanear códigos QR para descargar el tutorial de orientación para crear una historieta con la herramienta Pixton Comics Inc. (2021).




## Parte 7. Dibujando nuestros conocimientos – planeación organizacional

**Actividad:** Elaborar un dibujo a partir de la técnica “Dibujando nuestros conocimientos”, acerca de los lineamientos de la planeación organizacional. Escanear códigos QR para descargar el tutorial de orientación de la técnica “Dibujando nuestros conocimientos” Orientación Andujar (2013).



Explique el dibujo:

---

---

---

---

## Parte 8. Diagrama explicativo – Proceso administrativo

**Actividad 1.** A continuación encuentra un grupo de palabras con las cuales debe elaborar un diagrama explicativo de las 4 fases del proceso administrativo:

Planeación	Presupuesto	Reglas	Dirección
Departamentalización	Liderazgo	Comunicación	Misión
Diseño de puesto	Visión	Programa	Objetivos
Organigrama	Políticas	Estrategias	Trabajo en equipo
Resolución de Conflictos	Indicadores	Propósito	Organización
Estructura organizacional	Estándares	Plan de Acción	Control



### Reflexión sobre el aprendizaje

a. De los términos listados, escoge los diez que mejor puedes explicar y justifica por qué los puedes explicar mejor.

---

---

b. De los términos listados, escoge los diez que más dificultad te da explicar y justifica por qué te da dificultad explicarlos.

---

---

### Actividades de Autoevaluación. Reflexión y conceptualización

En esta actividad, el estudiante responde individualmente a las preguntas planteadas y reflexionar sobre las respuestas. El presente ejercicio de autoevaluación es un instrumento que permite respetar, tener en cuenta y evaluar la diversidad y formas de aprendizaje, acorde a las diferentes características del alumno. Por lo que se sugiere, que el estudiante desarrolle de forma individual, reflexionando detenidamente cada pregunta y su respectiva respuesta de los diferentes ítems del presente cuestionario.

**Tabla 19**

*Conceptualización de la administración*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptada de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptada de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 20**  
*Evolución de la administración*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?

¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?	
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?	
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?	
Mi plan para mejorar el aprendizaje	

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 21**  
*Teorías organizacionales*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 22**  
*Revoluciones Industriales*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	
¿Por qué usé o no los términos adecuados?	
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?	
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?	

Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 23**

*Tipos de organización sin ánimo de lucro*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 24**  
*Conceptualización de empresa*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	
¿Por qué usé o no los términos adecuados?	
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?	
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?	
Sé argumentar	

En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 25**  
*Proceso administrativo*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 26**  
*Proceso administrativo*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

## **Evolución conceptual de la administración**

Nombre: \_\_\_\_\_

1. ¿Defina que es administración?

---

---

2. ¿La administración es una ciencia o es un arte? Argumente en 300 palabras

---

---

3. ¿Defina la administración como ciencia?

---

---

4. ¿Defina la administración como arte?

---

---

5. Mencione y explique las teorías organizacionales que dieron origen a la administración como ciencia social.

---

---

---

---

6. ¿Por qué es importante la administración en todo organismo social? Argumente en 300 palabras

---

---

7. ¿Cuáles son los usos de la administración en una organización moderna?

---

---

8. ¿Defina que es una organización formal?

---

---

9. ¿Defina que es una organización informal?

---

---

10. ¿Explique cómo se clasifican las Organizaciones sin ánimo de lucro? Mencione tres ejemplos por cada tipo.

---

---

11. ¿Defina qué es empresa?

---

---

12. ¿Explique cómo se clasifican las Organizaciones empresariales? Mencione tres ejemplos por cada tipo.

---

---

---

13. Desde su punto de vista, ¿considera que la administración es importante en las organizaciones empresariales? Argumente en 300 palabras.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14. ¿Defina qué es proceso administración?

---

---

15. ¿Defina qué es planeación organizacional?

---

---

16. ¿Cuáles aspectos considera que son significativos al momento de planear?

---

---

17. ¿Cómo define usted la organización en una empresa?

---

---

18. ¿Qué aspectos considera usted son importantes al momento de organizar?

---

---

19. ¿Cómo define usted la dirección empresarial y qué elementos considera son importantes en este proceso?

---

---

20. ¿Defina qué es control organizacional?

---

---

21. ¿Qué aspectos considera son importantes en el proceso de control organizacional?

---

---

22. Mencione cinco referentes teóricos (autores) de la administración de relevancia histórica y la razón de ser de su importancia.

---

---

---

---

---

---

---

---

# **Unidad Didáctica 2:**

---

## **Fundamento de Mercadeo**

### **Introducción**

En los procesos sociales y administrativos, la mercadología es la encargada del estudio del intercambio, es el cómo se permite y cómo se pueden iniciar las transacciones en aras de lograr la plena satisfacción del consumidor; la administración de mercadotecnia, establece los principios para escoger mercados meta y desarrollar los productos y servicios, proporcionando valor y satisfacción a los consumidores, al igual que la utilidad a la compañía. Con la Unidad Didáctica de Fundamentos de Marketing, se realiza un acercamiento al marketing, observándose como una actividad económica y en la que se conceptualizan diversos aspectos del entorno comercial y los planes estratégicos organizacionales.

Aquí, se visualiza el concepto del marketing desde los puntos de vista filosóficos y prácticos, así como también sus derivados (marketing político, público, ecológico), gracias a los aportes de grandes exponentes en el área, que contribuyen a la historia de la mercadotecnia de la misma, en un contexto global. Así pues, se le atribuye a los cambios constantes de este entorno en el que todos viven y con ellos, las necesidades de la población que día a día van revolucionando la industria e innovando en productos y servicios, mediante herramientas como la segmentación de mercados y una variedad de investigaciones de la mezcla comercial.

## Objetivos

- » Establecer los requerimientos de los clientes para satisfacerlos positivamente.
- » Retener y conservar a los clientes a través de una diversidad de instrumentos y estrategias mercadológicas.
- » Descubrir las principales opciones existentes en el mercado, identificando aquellas más viables y beneficiosas.
- » Lograr una participación importante en el mercado objetivo, beneficiando a la organización.
- » Buscar de forma sistemática una retroalimentación del mercado y así poder contar con un método de agrupación de información para la toma de decisiones.
- » Identificar los deseos de los clientes respecto a los productos y servicios, para poderlos desarrollar y hacer llegar en el momento y el lugar apropiado a través de un sistema de logística adecuado y distribuirlos de manera óptima, a un precio correcto, realizando promociones que promuevan a la competitividad.

## Desarrollo de Saberes

- » Realizar la interpretación de datos del mercado global con el desarrollo de competencias cognitivas para el manejo de herramientas de marketing.
- » Ejecutar la planeación y ejecución de investigación de mercados junto con su respectiva estructuración y planeación estratégica, a partir de los aspectos actuales del entorno (político, económico, tecnológico y social).
- » Poner en práctica las habilidades y destrezas que permitan un efectivo manejo del marketing mix, junto con la toma efectiva de decisiones desde la gerencia.
- » Desarrollar destrezas de pensamiento crítico, análisis y comprensión de la información.
- » Permitir al estudiante explicar, justificar los diferentes enunciados y acciones.

» Producción y creación de propuestas, proyectos, generar hipótesis.

## **Justificación**

En el mercado globalizado, las empresas cada día deben enfrentarse a los continuos cambios, además de captar la atención de los consumidores para aumentar sus ventas y así posicionarse y, para ello, deben conocer las diversas herramientas competitivas para lograr la satisfacción de los clientes, para tal efecto, esta Unidad Didáctica, busca estimular las habilidades interpretativas y analizar los eventos que viven continuamente las empresas.

## **Fundamentación teórica y conceptual. Fundamentos de Mercadeo**

El mercadeo (marketing en inglés), es una herramienta que ha ejercido la humanidad para su propio desarrollo desde tiempo atrás. No obstante, en el siglo XX, los conceptos e ideas sobre el mercadeo, se han ido incorporando a las diferentes escuelas y enfoques de pensamiento de la presente disciplina. Allí, se identifican diferentes períodos, como lo establece Coca (2006), un periodo preconceptual, que trata los años comprendidos entre 1900 y 1959, citando a Bartels (1988), divide estos años en seis períodos: de descubrimiento (1900 a 1910), de conceptualización (1910 a 1920), de integración (1920 a 1930), de desarrollo (1930 a 1940), de reaplicación (1940 a 1950) y de reconcepción (1950 a 1960).

Por otra parte, Ayala (2021), expone los “enfoques tradicionales” que surgen a partir del XX, respecto al mercadeo y que más adelante dan pie a las nuevas escuelas (gerencia de mercadeo, sistemas de mercadeo, comportamiento del consumidor, macromercadeo, intercambio e historia del mercadeo). Así mismo, Munuera (1992), establece el periodo de identificación (1900-1920) denominado así, dado que, durante el mismo, se identifica la primera aportación consistente en el concepto de marketing. Citando a Shaw (1916) y Butler y Swinney (1922), exponen el conjunto de actividades y funciones que englobarán a partir de ese momento el término marketing.

Dicho concepto, está acompañado por diferentes términos utilizados hoy en día en la mercadología, como comercio, distribución y compraventa. Munuera (1992), identifica dos periodos adicionales: uno lo denomina

funcionalista (1900 a 1945), expuesto como los esfuerzos para transferir propiedad de bienes y servicios incluyendo la distribución y el otro lo denomina pre-conceptual (1946 a 1960), donde los conceptos de mercados y marketing son usados como principios generales que buscar equilibrar la oferta y la demanda.

La evolución del mercado ha tenido diferentes posturas, destacándose también la evolución del marketing a gran escala, a partir del desarrollo social que se inició principalmente en los Estados Unidos de América. Kotler, & Armstrong (2003), indican que, la generación del mercadeo se abrió paso en la época de la colonia en Estados Unidos, cuando los europeos iniciaron sus actividades comerciales con los nativos de América, los cuales fungieron como minoristas, mayoristas y vendedores ambulantes; aunque se vislumbra el mercadeo desde la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX.

A partir de esa época, la manufactura en Estados Unidos, experimentó la orientación a la producción que se gestó hasta 1920; los bienes no se conseguían y los consumidores aceptaban cualquiera que lograra obtener y, por lo tanto, las organizaciones se enfocaron en la producción Keith (1960), lo que conllevó a una sobreproducción y los mercados se volvieron más competitivos en cuanto calidad y cantidad ofertada según Staton, Etzel y Walker (2007), además del precio. Cabe destacar que, pese a la situación anterior, no se dejaban atrás las operaciones internas, concentrándose en el control de los costos. En esta época las organizaciones se enfocaron en producir y distribuir cantidades proporcionales a los requerimientos demandados, lo cual duró hasta 1930. En este contexto, el producto por sí solo y existiendo bastante competencia, da inicio a una nueva etapa denominada “ventas”.

Es así como Sixto (2014), explica la crisis del 29, la cual hace referencia a los frágiles métodos que conllevan a la finalización del marketing enfocado en producción y distribución y al surgimiento del marketing dirigido a las ventas. En este mismo sentido, Rodríguez (2013), expone que, a mediados del siglo XX, los consumidores bajaron sus demandas de productos. Es así, como se vio la necesidad de vender, para aumentar las utilidades y para ello, debían vender con la publicidad. Esta etapa se caracterizó por fortalecer las habilidades comerciales y así vender fuertemente, aunque no satisfacían a los clientes.

Para Farmer & Wycoff citado por Kotler y Armstrong (2003), se observaba que los clientes que no satisfacían sus deseos no volvían a comprar y, por tanto, se creaba una mala referencia comunicando su experiencia a un gran número de personas, lo que generaba una publicidad deficiente. Esto empezó a crear complicaciones a las empresas, por lo que tuvieron que pensar, en cómo podían superar estas condiciones, lo que llevó a una nueva etapa. En este contexto, Narver Slater & Tietje citados en Kerin, Hartley & Steven (2014), presentan la etapa de orientación al mercado. Para finales de 1950, el mercadeo tuvo que ser más fuerte y motivador, centrando sus acciones en investigar sobre los requerimientos de los clientes; comunicar dichos resultados a las diversas áreas organizacionales y crear ofertas de valor. De esa manera, se determina cuáles son las necesidades de los consumidores para satisfacerlas.

Con el paso del tiempo, las organizaciones enfocan sus esfuerzos a la responsabilidad social y al medio ambiente, como lo exponen Fisher y Espejo (2016), aunque los bienes y servicios no satisfagan a los clientes porque pueden ser perjudiciales para el consumo humano o el entorno. Con todas estas observaciones, las diferentes posturas en la evolución de la mercadotecnia, han permitido que se haya ido ajustando la razón de ser del mercadeo, presentando de igual forma diversas apreciaciones, llegando a varios conceptos, pero orientadas al mismo fin.

## **Mercadeo: Conceptos**

El mercadeo es la actividad que realizan las organizaciones para dar solución a los requerimientos de la población en general, ofreciendo bienes y servicios de calidad. Por tanto, se deben considerar las diversas concepciones de mercadólogos que se han pronunciado al respecto, como se expone en la Tabla 26.

**Tabla 27**  
*Conceptos de Mercadeo*

<b>CONCEPTOS DE MERCADEO (MARKETING)</b>	
American Marketing Association	Es el intercambio de ofertas que traen beneficios tanto para la empresa como para sus stakeholders.
Fisher (2016)	Se enfoca en satisfacer los requerimientos de los clientes centrados en técnicas de promoción, distribución y precio de bienes y servicios.
Kerin, Roger A; Hartley, Steven W & Rudelius, William (2013)	Busca satisfacer necesidades de los potenciales clientes ya sean minoristas o mayoristas.
Kotler & Armstrong (2003)	La sociedad en general obtiene bienes y servicios a partir de un intercambio generado del marketing social y administrativo.
Louis E. Boone & David L Kurtz (2012)	Corresponde a una distribución de bienes y servicios de forma efectiva para ciertos sectores.
Regis (1991)	Mercadotecnia son las acciones que promueven un negocio en pro de la satisfacción de necesidades del consumidor.
Staton, Etzel & Walker (2008)	El mercadeo es un sistema integral que busca satisfacer necesidades, promover y distribuir bienes y servicios con una efectiva planeación para el logro de los objetivos organizacionales.

*Nota. Autores. A partir de los autores citados.*

En coherencia con las diferentes definiciones o conceptos de la mercadotecnia, ha conllevado a que dicha actividad, esté en función de sus variados contextos y pujanzas ambientales en las que se desarrolla. En el transcurso de la presente década, las situaciones de cambio de las actividades del mercadeo se han acentuado, cobrando gran relevancia el *e-commerce* o comercio electrónico. De acuerdo con, Hall (2020):

Aquí es donde los profesionales del marketing pueden marcar la diferencia. Cuando se trata de proporcionar a los consumidores una

información online personalizada, relevante y actual, las tecnologías en marketing jugarán un papel clave. Lo mismo se aplica para responder con empatía a un nuevo conjunto de necesidades y restricciones impuestas a los consumidores. Las marcas y las empresas se están apresurando a cambiar sus estrategias de marketing para cumplir los objetivos comerciales en este nuevo entorno. (p. 1)

En consecuencia, a partir del rastreo bibliográfico de las teorías enfocadas al marketing y a todo el entorno que a este le rodea, quienes han contribuido a la historia de la mercadotecnia y los enfoques de la misma en un contexto global, generando cambios constantes a partir de sus aportes en sus conjeturas sobre el mercadeo, se retoman para presentar una orientación de la enseñanza de estas teorías. Con lo anterior, es necesario ser elocuentes en la revisión de macroentornos y microentornos, que son el punto de partida para constatar los cambios culturales, psicográficos, demográficos, políticos, ambientales, geográficos y económicos de la sociedad, que permiten dar solución a las necesidades de los consumidores actuales y futuras generaciones.

En el presente contexto, la enseñanza de la fundamentación teórica del mercadeo debe estar orientada a las necesidades tanto organizacionales como de los consumidores reales y potenciales; ajustándose a las nuevas exigencias y habilidades que pide el mundo actual, facilitando el desarrollo de las diferentes competencias. En consecuencia, se deben redefinir los procesos de educación y las actividades organizacionales, encausadas hacia la ejecución de competencias claves y concretas, que facilite a los profesionales estar preparados para el presente y futuro mercadológico. La teoría de la mercadotecnia está encaminada a establecer las acciones y métodos llevados a cabo para fortalecer y optimizar el posicionamiento de las empresas en sus mercados meta. Mientras que, Kotler & Armstrong (2003), lo expresan como aquellos requerimientos humanos como alimentos, ropa, entre otras necesidades sociales e individuales.

Los mercadólogos, consideran dichas necesidades como elementos básicos de las personas, las cuales están adaptadas por su cultura y deseos individuales y sociales, que se pueden obtener con el poder adquisitivo. Otros autores como Fisher & Espejo (2016), presentan las necesidades como el inicio de la mercadotecnia, incluyéndose entre ellas, el agua, el aire, vestido, vivienda y otras adicionales, como, recreación, seguridad, es-

tatus social, etc., las cuales son conseguidas con el paso del tiempo. En tal sentido, identificar las necesidades y deseos para satisfacerlos, es la base en la que se fundamenta el mercadeo. Así mismo, Kerin, et al. (2018) sustentan que un individuo considera que no logra obtener la comida o el vestido, se crea la necesidad de satisfacer su vida y en ocasiones se determina por la cultura o la personalidad del mismo. En este apartado, se resaltan las necesidades propias de los individuos como son las fisiológicas, que definen el requerimiento primario de satisfacción.

En Corolario, Fisher & Espejo (2016), indican que la mercadotecnia opera con unas fuerzas que son externas e internas, en donde las primeras, no son controladas por la empresa, correspondientes al macroentorno, constituido por una agrupación de factores económicos, políticos, legales, sociales y culturales, entre otros y el microentorno que hace referencia a aspectos internos como son los que se relacionan con los proveedores, competencia, intermediarios y consumidores. En cuanto a las fuerzas externas e internas, tienen gran repercusión en el alto grado en la función de la actividad de la mercadotecnia, demostrando que las organizaciones son sistemas abiertos.

Tanto los aspectos del microentorno como del macroentorno, brindan la consolidación de los cuatro componentes clásicos de la mercadotecnia denominados marketing mix, es así como Godin (2002), presenta el mercadeo como un arte, aquel, capaz de construir cosas, entendiendo la oferta en sí misma, presentando las diferentes P del mercadeo, en las que destaca: Producto, Precio, Promoción, Posicionamiento, Publicidad, Packaging (embalaje), Plaza, que son el pilar para desarrollar los diferentes planes de mercadeo. El producto es el componente principal del mercadeo y está compuesto por un conjunto de propiedades orientadas a la satisfacción de los consumidores. Para Kotler & Armstrong (2003), el producto es:

Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que solo bienes intangibles. En una definición amplia los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades. (p. 278)

De igual forma, Kerin, Hartley & Kerin (2018), consideran que, “un producto es un bien, servicio o idea, que consiste en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades de los consumidores y a cambio del cual se recibe dinero u otro tipo de valor” (p. 258).

En consecuencia, el producto es la agrupación de ciertas cualidades o características que son identificadas por los compradores y que satisfacen las necesidades o deseos de estos, se pueden dar de forma física o como un servicio, una idea, una persona o un lugar. El precio, es el desembolso o estímulo económico que se fija a la adquisición de bienes o servicios. Para Fisher & Espejo (2016), el precio corresponde a una suma de dinero con la que se adquiere un bien o servicio. Así mismo, Sánchez (2013), considera que el precio es un monto de dinero, sacrificado por los compradores, para la adquisición del bien o servicio que necesitan o desean. El precio, es el resultante de la división entre la cantidad de dinero entregada por el comprador, por la cantidad de bienes entregados por el vendedor.

En derivación, el precio establece la cuantía de un producto o servicio, expresado en términos económicos acorde a la moneda que se emplee o los términos mercantiles establecidos, para la obtención de un bien o servicio. Respecto a la actividad promocional, son aquellas acciones realizadas para dar a conocer a una persona, un producto, un servicio. Para tal efecto, se llevan a cabo acciones publicitarias que se hacen de un determinado producto o servicio durante un tiempo establecido. Kotler & Armstrong (2003), consideran la mezcla de promoción, como aquella actividad que combina publicidad, promociones, relaciones públicas, mercadeo directo, utilizada por las empresas para alcanzar sus objetivos publicitarios.

Staton, Etzel & Walker (2007), definen la promoción, como aquellos aspectos que utiliza un vendedor para influir en un selecto grupo de personas y para ello, se realiza la venta directa, publicidades, promociones y relaciones públicas. Igualmente, Hartley & Kerin (2018), establecen que la mezcla de mercadeo, debe contar con herramientas y comunicaciones a las cuales se les conoce como mezclas promocionales. Estas herramientas, permiten posicionar los bienes y servicios en los diversos canales de difusión que se encuentran hoy en día, rebosados de información y, por lo tanto, deben sobresalir de los demás; es decir, ser competitivos.

En cuanto al posicionamiento de un bien o servicio, hace referencia al lugar que logre obtener dentro de la mente de los clientes. Es así como, Serrralvo & Tadeu (2005), señalan que un bien o servicio ha logrado obtener una efectiva posición, cuando es identificado entre los de la competencia y para ello, existe la percepción que se vincula con posiciones similares para crear una estandarización referencial. Según, Kotler & Armstrong (2003), la posición de un producto se obtiene cuando los consumidores lo han definido acorde a sus atributos o características, en vez del posicionamiento mental en relación con los de los competidores.

De forma similar, opinan Hartley & Kerin (2018), quienes manifiestan, que, el posicionamiento hace referencia al lugar que los consumidores le dan a los bienes o servicios en su mente. Mientras tanto, Staton, Etzel & Walker (2007), indican que, este se genera, cuando las organizaciones usan todos sus elementos disponibles para la creación de una imagen particular respecto a otros productos que se mantiene en la mente de los consumidores.

Ahora bien, en cuanto a la publicidad, se puede afirmar que, es la propagación o difusión relacionada con la información de un producto. Para O'Guinn, et al. (2013) "La publicidad es la forma en que una empresa utiliza los medios para comunicarse con los clientes actuales y potenciales" (p. 10). Según Fisher & Espejo (2016), son técnicas creativas que permiten persuadir a las personas con diversos recursos comunicacionales dirigidos a un sector específico. Por su parte, Kerin, Hartley & Rudelius (2014), mencionan que se trata de cualquier medio comunicativo de un producto o servicio a través de la televisión, radio, revistas, entre otros; de los cuales no se puede obtener una retroalimentación como las de las ventas directas. En efecto, la publicidad es la forma de notificación remunerada que busca comunicar e influir en el mercado objetivo sobre los productos, servicios, marcas, con el propósito de cautivar a posibles clientes, o usuarios.

Respecto con la conceptualización del empaque, se observa que viene dada a partir del *packaging*, que es un término de la lengua inglesa y se toma como un extranjerismo que se refiere al envase o embalaje de un producto; a su vez, permite transmitir información sobre el producto al comprador o usuario. Es así como, Fisher & Espejo (2016), afirman que, corresponde a un tipo de material con el que se envuelve un producto para su preservación y fácil entrega al consumidor final. Además, Kotler & Armstrong (2003), infieren que, se requiere diseñar y producir los empaques del producto.

Asimismo, Staton, Etzel & Walker (2008), explican que el empaque conlleva labores de diseño y producción. De forma similar, Kerin, Hartley & Rudelius (2014), expresan que es el contenedor de un producto con unas especificaciones técnicas expuestas en una etiqueta añadida al mismo. En conclusión, el empaque es el que protege, conserva y contiene un producto, convenientemente durante los procesos de transporte, almacenaje y entrega a los compradores. Sirve para informar y distinguir el producto o marca.

En cuanto a la P de plaza, también conocida como distribución, es la operación de entregar una mercancía, observando lo expuesto por Kotler & Armstrong (2003), “es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial” (p. 399). De igual forma, para Staton, Etzel & Walker (2007), corresponde a la distribución de un producto. En consecuencia, la distribución o plaza, es un proceso mercadológico que contiene acciones estratégicas suficientes para hacer la entrega al consumidor, sin descuidar la cantidad, lugar y tiempo requerido.

Este proceso de las diferentes P, conocido como mezcla de la mercadotecnia, se debe enseñar o dar a conocer, de tal forma que, contribuya a proyectar los negocios, no como se concebían, sino como han sido transformados por su contexto y forma de realizarse; este cambio se puede imputar al desarrollo tecnológico, a los teléfonos inteligentes, a los medios o redes sociales y al comercio electrónico (*e-commerce*), entre otros.

## **Instrumento de conocimientos previos de fundamentos de mercadeo**

Nombre: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué entiende por mercadeo?

---

---

---

---

2. ¿Qué elementos cree usted hacen parte del mercadeo?

---

---

---

3. ¿Qué entiende como deseo?

---

---

---

4. ¿Qué piensa que es necesidad?

---

---

---

5. ¿Para usted hay diferencia entre necesidad y deseo?

---

---

---

---

6. ¿Qué entiende por mercado?

---

---

---

---

7. ¿Qué concepto tiene de oferta?

---

---

---

8. ¿Cómo describiría la demanda?

---

---

---

---

9. ¿Cómo interpreta el intercambio?

---

---

---

---

10. ¿Qué entiende por rentabilidad?

---

---

---

---

11. ¿Para usted quiénes son los clientes en la prestación de servicios?

---

---

---

---

# Instrumentos para la evaluación del aprendizaje en fundamentos de mercadeo

## TEMA 1. Conceptos de los componentes del mercadeo

En el presente instrumento, se presentan una serie de conceptos de mercadotecnia, con el objeto que el discente conciba en pensamiento y relacione con el diario vivir, la función básica de la mercadología, plasmándolas teóricamente y a través de imágenes.

### Parte 1. Identificación con mi saber

**Actividad:** De las siguientes apreciaciones, usted con cual se identifica o está más de acuerdo, acorde de la siguiente escala:

**a. No está de acuerdo      b. Está de acuerdo      c. Está muy de acuerdo**

Apreciación	Se identifica con:
La necesidad es lo que se requiere para sobrevivir.	
La necesidad es un estado de carencia percibida.	
La demanda es todo lo que se ofrece en el mercado.	
La necesidad es la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado.	
La necesidad es estado de carencia física o mental.	
La necesidad es objeto, servicio o recurso que se requiere para la supervivencia, bienestar o confort de una persona, del que es difícil abstraerse.	
La necesidad es la que está conformada por todos los individuos en un mercado.	
El deseo es un sinónimo de necesidad.	
El deseo es la forma en la que una persona siente una necesidad.	
El deseo es sinónimo de necesidad.	

El deseo es la carencia de algo concreto que satisface las necesidades básicas.	
El deseo es la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual.	
El intercambio es entregar algo y recibir a cambio otra cosa del mismo valor.	
El intercambio es todo lo que se demanda en un mercado.	
El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo cambio.	
El intercambio es el canje bilateral de una cosa entre dos o más personas.	
Una transacción es el intercambio entre dos partes en el que median al menos dos cosas de cuantía, en situaciones previamente establecidas, en el que interviene un momento y un lugar de acuerdo.	
La transacción es el eje central del encuentro entre oferentes y demandantes.	
Una transacción es el resultado de vender algo en un mercado sin que existan competidores.	
Una transacción es un convenio o acuerdo por el cual dos partes llegan a un pacto comercial.	
Transacción es el punto de encuentro entre los planes de clientes y organizaciones.	
Transacción es un intercambio entre dos partes en el que se valoran al menos dos cosas, términos previamente pactados, tiempo pactado y lugar pactado	
Demanda es un deseo humano respaldado por poder de compra.	
Demanda es la solicitud o interés de algo.	
Demanda es la cantidad de bienes y servicios que son ofrecidos a los clientes y consumidores.	
Demanda es la cantidad de bienes y servicios que son adquiridos por clientes y consumidores a diversos precios, en un tiempo determinado.	
Un producto es un objeto producido natural o artificialmente.	

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo que pueda satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.	
Un producto es la carencia de una persona.	
Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.	
Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente invisible y no reclama la propiedad de nada.	
Un servicio se puede establecer como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.	
Un servicio son los bienes que vendemos a precios rebajados.	
Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.	
La satisfacción del cliente es el grado de desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.	
La satisfacción del cliente es cuando recomienda el precio de un producto a otra persona.	
La satisfacción del cliente es el sentimiento o la actitud del cliente hacia un producto, un servicio prestado o una empresa.	
Oferta es la combinación de productos, servicios, información o experiencias que se brinda en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo.	
Oferta es todo lo que podemos comprar en un mercado.	
Oferta es la cantidad de producción que los productores están dispuestos a producir al precio de mercado posible.	

*Nota. Autores. Adaptado a partir de Stanton, Etzel & Walker (2004), Fischer & Espejo (2004), Kotler & Armstrong (2003).*

## Parte 2. Redacción de concepto

**Actividad:** De acuerdo a lo que usted ha visto, referente a la oferta y demanda de productos físicos y servicios en los supermercados, los autoservicios, en los diferentes establecimientos comerciales y en coherencia con las apreciaciones con las que usted estuvo de acuerdo y muy de acuerdo, redacte su propio concepto de qué es la mercadotecnia.

--

## Parte 3. Dibujando mi saber

**Actividad:** Realizar de su propia inspiración los dibujos solicitados en los siguientes cuadros.

REALICE UNA IMAGEN QUE REFLEJE OFERTA DEMANDA	
REPRESENTE A TRAVÉS DE UNA IMAGEN LA OFERTA Y LA DEMANDA	

#### Parte 4. Redactar

<b>Actividad:</b> Redacte las diferencias entre necesidad y deseo	

## TEMA 2. Historia y evolución del mercadeo

### Parte 1. Responder- sobre el avance del mercadeo

**Actividad:** Realice una lectura minuciosa, relacionándolo con su diario vivir. Escanee el código QR del material de apoyo, Gudiño (2014).



Desde los orígenes de la humanidad, los individuos han tenido que satisfacer sus necesidades, ¿en el presente contexto cómo cree que lo han logrado?

---

---

---

¿Cree usted que todo el tiempo la satisfacción de necesidades y deseos han sido los mismos o han ido cambiando, y por qué?

---

---

---

¿Cree usted que la satisfacción de necesidades y deseos se han logrado por influencia de terceros y por qué ocurre?

---

---

---

¿Qué cambios puede evidenciar en el proceso de satisfacer las necesidades y deseos de los individuos en el tiempo?

---

---

---

¿A qué cree usted, que se le pueden atribuir los cambios presentados?

---

---

---

¿Qué momentos puede establecer como íconos en los cambios presentados, en el proceso de satisfacción de necesidades y deseos de los individuos?

---

---

---

Si tuviese que establecer etapas fundamentales, que dieron un giro a la prestación de servicios y venta de productos físicos: ¿Cuáles establecería y por qué?

---

---

---

## Parte 2. Línea de tiempo de la evolución de la mercadotecnia

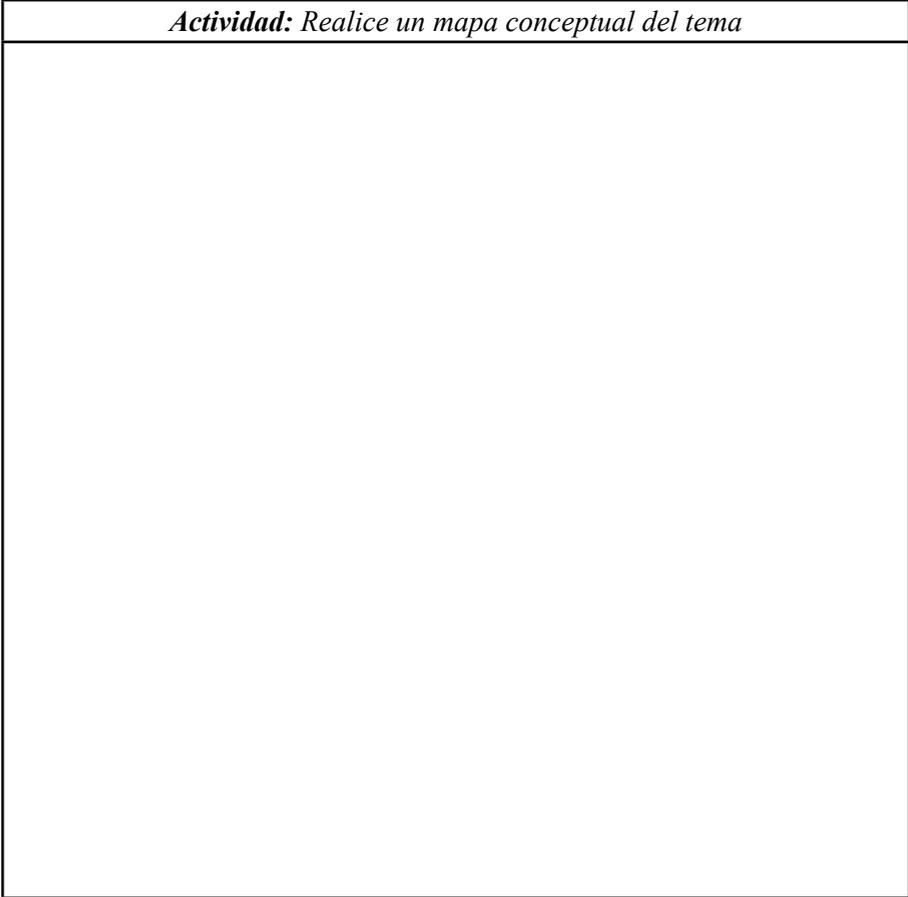
Escanear el código QR del tutorial de línea de tiempo. Concepto (2021); Saber Programas (2020).



**Actividad:** De acuerdo a la lectura, realice una línea de tiempo de la evolución de la mercadotecnia.

### Parte 3. Mapa conceptual de la historia y la evolución del mercadeo

*Actividad: Realice un mapa conceptual del tema*



## TEMA 3. Mezcla de la mercadotecnia

### Parte 1. Observar imagen y responder

**Actividad:** A continuación, se presenta una imagen para que observe detenidamente, interprete, relacione con las actividades diarias de un ser humano e identifique el mensaje que esta imagen representa, respondiendo luego los interrogantes presentados, con el objeto de crear su propio concepto del tema.



De acuerdo a lo observado y al análisis realizado al esquema anterior. Reflexione sobre:

¿Qué observa?

---

---

---

¿Qué significan las palabras clave allí expuestas?

---

---

---

¿Por qué hay personas?

---

---

---

¿Qué podrían estar pensando las personas de la imagen?

---

---

---

¿Qué representa el árbol?

---

---

---

¿Cómo podría relacionar las palabras clave que aparecen en la imagen?

---

---

---

Redacte un concepto general de la imagen

---

---

---

## Parte 2. Interpretación de lectura

**Actividad:** Realice la lectura del documento y elabore un cuadro sinóptico. Escanee el código QR del material de apoyo (Mendoza, et al., 2012).



EFFECTÚE UN CUADRO SINÓPTICO SOBRE EL TEMA DE LA  
MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

## TEMA 4: El producto

Para Kotler & Armstrong (2003), el producto es una propuesta de valor que se pone a disposición del público en un mercado con el objetivo de satisfacer determinadas necesidades o expectativas. Los productos incluyen más que solo bienes intangibles. En una definición amplia los productos contienen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades.

### Parte 1. Consulta

**Actividad:** Para el presente tema, el estudiante lee el documento anexo y lo complementa consultando la bibliografía relacionada con el producto. Luego presenta su definición y componentes, en un mapa conceptual y lo explica. Escanee el código QR del material de apoyo (Pérez & Pérez, 2006).



<b>EL PRODUCTO</b>
Mapa conceptual
Explicación

## Parte 2. Diseño y creación de un producto

**Actividad:** En grupo de dos personas, realice un producto con los siguientes componentes básicos: bien físico o servicio, empaques, etiqueta, propuesta de marca, logotipo.

--

### Parte 3. Realización de video

**Actividad:** Los mismos grupos, deben realizar un video, explicando los ítems de la parte B e incluir la explicación de las etapas del ciclo de vida del producto creado. Escanee códigos QR del tutorial para realizar videos.



### Parte 4. Crear definición

**Actividad:** Los mismos integrantes de cada grupo, deben desarrollar su propia definición de ¿qué es un producto?

---

---

---

## TEMA 5: El precio

Para Sánchez (2013), el precio es la cantidad de dinero que los consumidores deben sacrificar para adquirir algo que desean; por lo tanto, supone una relación entre el consumidor y el vendedor. De modo formal se puede decir que el precio es:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Cantidad de dinero entregada por el comprador}}{\text{Cantidad de bienes entregados por el vendedor}}$$

### Parte 1. Observar, interpretar – estrategias de precios

**Actividad:** En grupo de dos personas, observar el video “Estrategias de precios de la dirección estratégica de marketing”, y realizar la siguiente actividad. Escanear el código QR del material de apoyo, EOI (2013).



¿Qué aspectos influyen en el precio?

---

---

---

¿Qué son las políticas de precios?

---

---

---

¿Cuáles son las posibles políticas de precios?

---

---

---

¿Cómo sugiere que se debe establecer el precio?

---

---

---

Al producto creado en el capítulo de el producto, establézcale el precio y explique el porqué del mismo.

---

---

---

Desarrolle su propia definición de precio.

---

---

---

## Parte 2. Desarrollar definición

**Actividad:** Cree su propio concepto de precio

---

---

---

## TEMA 6: Promoción

Las diferentes organizaciones para dar a conocer sus bienes y servicios a sus clientes y consumidores, normalmente lo hacen a través del uso de la publicidad, relaciones públicas, ventas personales, que son entre otras, los que componen los elementos promocionales. Para Kerin, Hartley & Rudelius (2014), el elemento promocional, consta de herramientas de comunicación, entre ellas, la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo. La combinación de una o más de estas herramientas de comunicación recibe el nombre de mezcla promocional. En el presente capítulo, el estudiante debe escanear el código QR y leer el documento (Álvarez, 2004).



### Parte 1. Juego de roles - promoción

**Actividad:** Hacer una obra de teatro, promocionando el producto creado en el capítulo de producto, deben filmar la presentación y compartirla con sus compañeros.

## Parte 2. Analizar y responder de la promoción

**Actividad:** Luego de realizar la lectura al documento y llevar a cabo el juego de roles, debe responder:

Destaque los aspectos que considera más importantes de la promoción.

---

---

---

¿Por qué considera que es importante la promoción en el posicionamiento del producto?

---

---

---

¿Considera que la promoción influye en la venta de los productos? ¿Por qué?

---

---

---

¿Con qué tipo de promoción se identifica más usted?

---

---

---

Desarrolle su propio concepto sobre qué es la promoción.

---

---

---

## TEMA 7: Distribución

**Actividad inicial:** El estudiante lee el documento que se encuentra en el código QR (Pérez & Pérez, 2006).



### Parte 1. Responder

**Actividad:** Responda a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los tipos de distribución?

---

---

---

¿Cuáles son los canales de distribución?

---

---

---

## Parte 2. Desarrollar propuesta de distribución

**Actividad:** Escriba una propuesta del tipo de distribución física, si aplica, y el canal(les) de distribución al producto creado en el capítulo de producto.

---

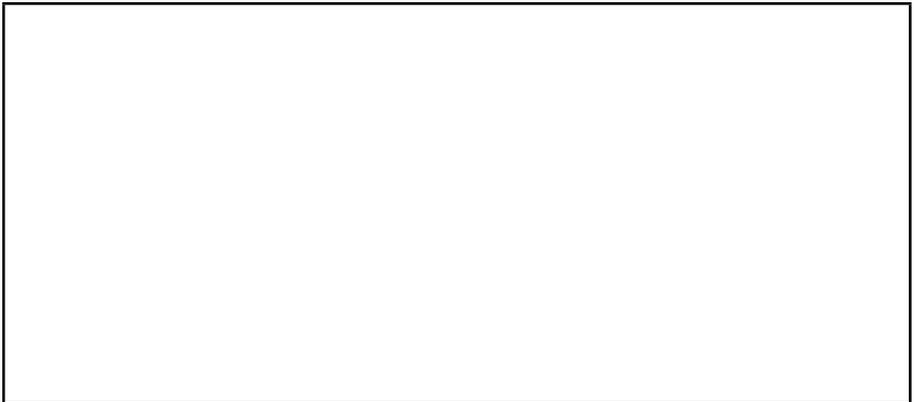
---

---

---

## Parte 3. Dibuje su conocimiento de distribución

Realice un dibujo de los tipos de distribución física.



Explique el tipo de distribución propuesto:

---

---

---

---

---

---

Realice un dibujo de los canales de distribución.



Explique los tipos de canales de distribución.

---

---

---

---

---

---

Realice su propia definición de qué es la distribución.

---

---

---

## Acciones para la autoevaluación

### Reflexión y conceptualización

El presente ejercicio de autoevaluación, es un instrumento que permite respetar, tener en cuenta, y evaluar la diversidad y formas de aprendizaje, acorde a las diferentes características del alumno. Por lo que se sugiere, que, el estudiante desarrolle de forma individual, reflexionando detenidamente, cada pregunta y su respectiva respuesta de los diferentes ítems del presente cuestionario.

**Tabla 28**

*Conceptos de los componentes del mercadeo*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	

¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 29**  
*Historia y evolución del mercadeo*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?

Valoración:
Propuestas de mejora:

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			

¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?	
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?	
Mi plan para mejorar el aprendizaje	

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 30**

*Mezcla de la mercadotecnia*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	

¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 31**  
*El producto*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	
¿Por qué usé o no los términos adecuados?	
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?	
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?	

Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 32**  
*El precio*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 33**

*Promoción*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	
¿Por qué usé o no los términos adecuados?	
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?	
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?	

Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 34**  
*Distribución*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*



# **Unidad Didáctica:**

---

## **Fundamento de Administración de Personal**

### **Introducción**

La Unidad Didáctica de Administración de Personal, acerca al estudiante y docente a los conceptos, métodos y técnicas que las organizaciones han desarrollado, con el ánimo de entregar, capacitar y mantener un potencial humano apto y capacitado para desempeñarse efectivamente; además de, brindar instrumentos de análisis para la comprensión de la integración entre las partes y otros interesados con el propósito de lograr los objetivos propuestos y ventajas competitivas gracias a su equipo de trabajo. De igual manera, se busca dar a conocer las labores del departamento, tales como reclutar, seleccionar, contratar, vincular, capacitar y retener personas con habilidades, destrezas, competencias, que desempeñen de forma lógica su trabajo y den cumplimiento a sus funciones, que aporten a la consecución de los objetivos y metas establecidos por las organizaciones, creando a partir del liderazgo un excelente clima organizacional.

## Objetivos

- » Analizar y establecer las variables que influyen de manera significativa y proactiva en la administración de personal, como los procesos y procedimientos que conforman el área de talento humano, su planeación estratégica, reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño, salud y seguridad en el trabajo, plan carrera y negociación asertiva entre otros.
- » Comprender el concepto de la gestión de talento humano.
- » Definir técnicas y métodos para la evaluación del talento humano.
- » Incentivar el liderazgo, la creatividad y diseñar instrumentos y formatos que fortalezcan los procesos y procedimientos y el potencial de las personas en las organizaciones.

## Desarrollo de Saberes

- » Comprensión de los aspectos relevantes de un sistema de Administración de Personal.
- » Aplicación y desarrollo de las funciones de personal en las organizaciones para el logro de metas y objetivos.
- » Implementación de estrategias motivacionales.
- » Adquisición de habilidades, destrezas para el desarrollo del trabajo en equipo, manteniéndose, además, en continua adquisición del conocimiento para estar actualizados sobre los cambios que se puedan generar en pro de contribuciones a los planes estratégicos.
- » Integración de los valores fundamentales de las organizaciones.
- » Manejo de los principios y funciones para una efectiva gestión del talento humano.

## Justificación

Las organizaciones ya sean industriales, comerciales o de servicios, se encuentran en continuo compromiso con su personal porque son parte fundamental del éxito empresarial a partir de sus actitudes y aptitudes.

## Fundamentación teórica y conceptual de administración de personal

Actualmente, la sociedad se expone a cambios y desafíos socioculturales, económicos y políticos, entre otros; los cuales deben ser enfrentados rápidamente por las organizaciones. Es por ello, que la Administración de Recursos Humanos (ARH), cumple el propósito de utilizar todo su equipo de trabajo efectivamente, resolviendo los diversos problemas que se relacionen con su personal, que desde la época de la Revolución Industrial, ha evolucionado por las continuas necesidades laborales y personales, vislumbrándose un panorama positivo en el crecimiento organizacional cuando las grandes compañías absorbieron a las pequeñas en Estados Unidos, lo cual hizo que se crearan áreas encargadas de las contrataciones.

Aunque, para laborar en esas áreas no era necesario tener gran conocimiento en el tema, porque sus labores eran solo de contratación e inventarios. Lo relevante era enfocarse en la producción y sus resultados, los trabajadores pasaban a estar en segundo plano (Armijos, et al.,2019). A partir de lo anterior, se expone el desarrollo tecnológico del siglo XX en la Tabla 34:

**Tabla 35**  
*Etapas de desarrollo tecnológico*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Era de la industrialización clásica (1900–1950)	Lo relevante en esta etapa, era la producción; los trabajadores pasaban a segundo plano. Se presenta al tiempo, la Escuela de Administración, que estaba dirigida a la investigación organizacional cuya finalidad era alcanzar los más altos niveles de producción y calidad en los servicios.
Industrialización neoclásica (1950–1990)	En esta etapa, ya el trabajador es considerado un “recurso vivo” y es atendido en un área dedicada totalmente a sus necesidades (Administración de Recursos Humanos). Esto se relaciona con los avances tecnológicos y las nuevas dinámicas entre empresarios y empleados.

<p>La información o el conocimiento (1990 hasta nuestros días)</p>	<p>En esta etapa, el concepto anterior de Administración de Recursos Humanos, ha evolucionado generando nuevos enfoques y modelos dirigidos hacia la nueva definición sobre gestión del capital humano y del conocimiento; así, también, se observan cambios tecnológicos con las llamadas (TIC) y en aspectos económicos cuya relevancia se basa en saber dónde, cómo y en qué momento invertir para obtener rentabilidad (Espinoza, 2019).</p>
--	--

*Nota. Autores. Adaptado a partir de Armijos et al. (2019).*

De acuerdo con lo expuesto en la tabla anterior, se observa que el origen de los Recursos Humanos se genera a mediados del siglo XIX, con la Revolución Industrial en Estados Unidos y Europa. Así mismo, se muestra que la evolución y los aportes de diferentes teorías y las TIC, hicieron aportes significativos a la administración de Recursos Humanos (RRHH). En consecuencia, actualmente los retos de las empresas están enfocados a la valoración de los RRHH y a la integración con los gastos, costos, metas y objetivos en función de su rentabilidad e impacto social (Escobar, 2013).

Esta perspectiva, ha evolucionado con el paso del tiempo desde la ARH, en donde el personal era considerado como un recurso secundario, hasta verlos como individuos con destrezas, habilidades y conocimientos que apoyan a los demás recursos en pro de los beneficios organizacionales; igualmente, sobresalen de otros, como, los financieros, materiales, tecnológicos porque son los puntos clave que garantizan el logro de objetivos y el alcance de las metas empresariales (Armijos et al., 2019).

## **Administración de Recursos Humanos: Conceptos**

A continuación, se exponen algunos eruditos en el tema, y que, conceptualizan la ARH como la generación y construcción de empresas a partir de las personas, siendo el factor principal y soporte dinámico dentro de la ventaja competitiva.

Desler & Varela (2011) definen que la ARH se refiere a:

Las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial;

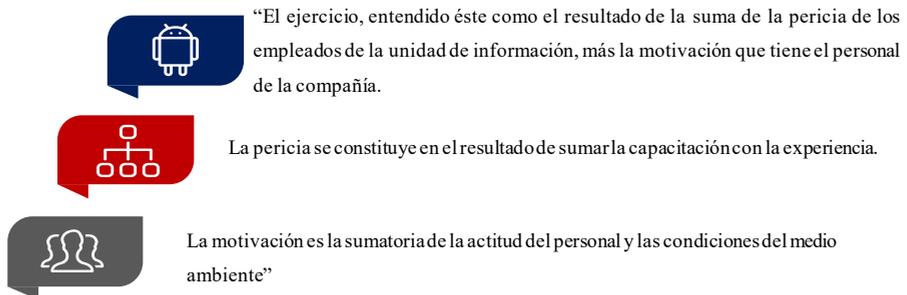
en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.16)

Escobar (2013), considera que la ARH:

Es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico. (p. 9)

Cabe resaltar que, la ARH, trae consigo la agrupación de los valores relacionales de los integrantes de la empresa: clientes, proveedores, empleados, por mencionar algunos, que participan en el éxito organizacional (Benavides et al., 2014). A dichas relaciones, se les atribuyen los altos niveles de calidad y productividad (González, 2015), los cuales se evidencian en su desempeño (Ver Figura 19).

**Figura 19**  
*Valores de desempeño*



*Nota. Autores. Adaptado a partir de Montoya & Boyero (2016).*

De acuerdo a lo anterior, los modelos motivacionales son fundamentales dentro de todos los niveles organizacionales, ya que aportan significativamente al éxito organizacional y desarrollo de las competencias personales.

## **Gestión estratégica de los recursos humanos**

En el mundo actual, los cambios significativos del entorno empresarial, exigen que los directores, jefes y gerentes del área de RRHH, funjan con roles significativos en la evolución empresarial y acordes a la globalización del mercado laboral y los sistemas de información organizacional o empresarial. De esta manera, es relevante hacer un análisis en las consecuencias que trae consigo dicha evolución, formulándose preguntas como: ¿cuál es su origen y su efecto?, ¿qué la generó?, con la finalidad de obtener alternativas de solución que posicionen a las empresas en el mercado.

### **Dirección estratégica de recursos humanos en la organización**

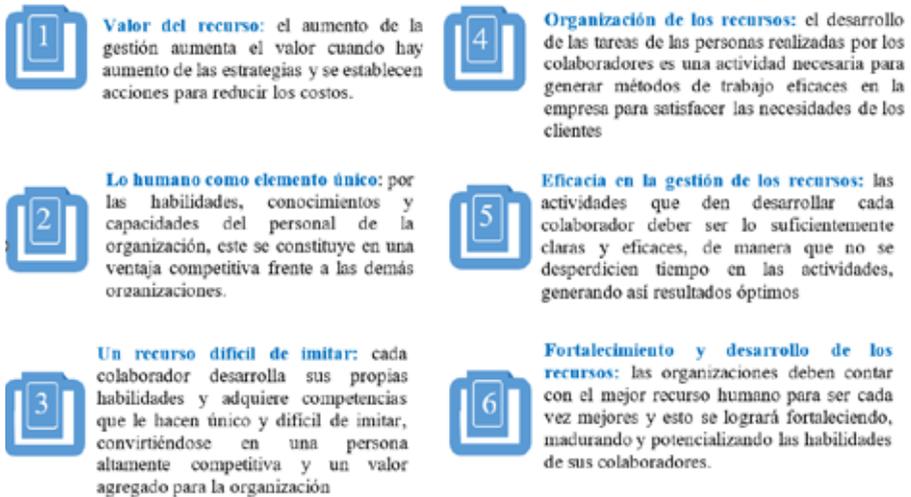
Los cambios se generan continuamente en el mercado global, lo que conlleva a la gran necesidad empresarial de buscar soluciones para competir y no quedarse estancadas o en el olvido y es por ello, que la ARH, debe cumplir con los objetivos establecidos. Es así, que el direccionamiento estratégico, se enfoca en una serie de políticas, lineamientos y estrategias en pro de la consecución de los objetivos organizacionales e individuales de sus trabajadores, ya que son ellos, finalmente, los que hacen que las empresas sean cada vez más competitivas. Cabe señalar lo expuesto por Herrera (2001), donde expresa que, la gestión de talento humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (p. 48) y, por lo tanto, las directivas empresariales deben concentrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos en un determinado período y en conjunción con los del personal.

De acuerdo a lo dicho por Herrera (2001), se resalta que los directores de esta área deban adaptar modelos sencillos y claros que fortalezcan los procesos y procedimientos, considerando que puedan contribuir a la efectividad empresarial; de igual manera, es preciso que las estrategias estén fundadas en el liderazgo del factor humano, como elemento clave para dar cumplimiento a los aspectos misionales. Así mismo, se considera que, dentro de la dirección estratégica de las empresas se deben tener en cuenta

aspectos que permitan una dirección estratégica encaminada hacia sus integrantes. Tal como se muestra en la Figura 20:

**Figura 20**

*Elementos fundamentales del direccionamiento estratégico del talento humano*



*Nota. Castillo (1993).*

Existe la competitividad organizacional cuando se alinean las estrategias de los RRHH, con las directivas, lo cual conlleva a resultados positivos entre los que se destacan el cumplimiento de los objetivos. En realidad, la planeación de RRHH, es un mecanismo primordial, porque permite a sus integrantes identificar las obligaciones y necesidades para la obtención de los fines de la misión y la visión. La planeación estratégica, requiere establecer claramente hacia dónde quiere ir la organización, y para tal efecto, el área de RRHH, debe apoyar los compromisos de sus integrantes para que se obtenga una mayor productividad a partir de políticas que respalden este propósito. De esta forma, se mejora no solo el rendimiento, sino también el liderazgo, el clima laboral y, especialmente, habrá retención de personal y, por lo tanto, las organizaciones estarán inmersas y comprometidas en la planeación de los RRHH, los cuales tendrán éxito porque se conocerá el número y las personas idóneas para ejecutar las actividades que conlleven al logro de objetivos; de lo contrario, tan solo será un ejercicio de adivinación (De Censo & Robbins, 2001).

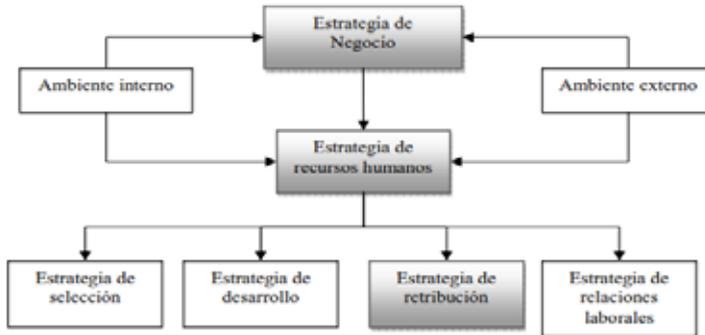
Acorde a lo anterior, Koontz (1980), determina que, las acciones se deben desarrollar de manera consciente para cumplir con los objetivos estratégicos. Una buena planificación provoca los ajustes necesarios para que los distintos componentes de la organización encajen entre sí de una forma coherente y consistente; sin ánimo de profundizar en este punto. De acuerdo con la definición que establecen Nadler & Tuschman (1988), respecto a los ajustes entre dos componentes: grado en que las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos o las estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos y las estructuras de otro componente. La planeación estratégica, está alineada a la empresarial, a las capacidades de la organización y las estrategias del personal. En este orden de ideas, conviene precisar que, la planificación debe estar enfocada en la comunicación a los directivos de la empresa sobre las estrategias individuales teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.

## **Administración estratégica de recursos humanos**

La administración de los RRHH para Caldera (2005), es el proceso de vislumbrar las acciones de los integrantes de la organización, para identificar el momento preciso de ponerlas en marcha para alcanzar las metas, así como también permite prevenir aquellas acciones negativas que ponen en juego el éxito empresarial y por tal razón, considera un aspecto clave, el estudio de los antecedentes del personal. De igual modo, la administración estratégica de los RRHH debe estar alineada vertical y horizontalmente como se puede observar en la Figura 21.

**Figura 21**

*Alineación de estrategias de recursos humanos*



*Nota. Armstrong (2014).*

Dicho brevemente, la Figura anterior, presenta el manejo congruente y alineado con la estrategia organizacional desde las propuestas por los RRHH y las del negocio. Cabe destacar que, todo el equipo que intervenga en la planeación estratégica, busca el mejoramiento organizacional para que estas sean más humanas, eficientes, estables, flexibles y rentables para las sociedades y sus grupos de interés. De esta forma, las empresas podrán competir y sobresalir en el mercado global, el cual demanda cada día transparencia en el desarrollo de las actividades. Sin importar si las organizaciones son públicas o privadas, cada una enfrenta desafíos y, por ende, gestiona estratégicamente los RRHH, para integrar sus habilidades, con las políticas para alcanzar las metas y sobre todo funcionar efectivamente (Mendoza et al.,2016).

## **Objetivos de la dirección estratégica de los recursos humanos**

Dentro de los objetivos de la dirección estratégica de los RRHH, se encuentran: gestionar el rendimiento de los integrantes; facilitar su compromiso; motivarlos; capacitarlos para incrementar la productividad y la calidad en el servicio al cliente, lo que conlleva al incremento de las ganancias. Para tal efecto, se considera el efectivo reclutamiento y selección de personal, las retribuciones y demás prácticas del proceso de gestión. En cuanto a gestionar el compromiso de los integrantes, corresponde a obtener “un compromiso por lo que el comportamiento principalmente

más que controlado por las sanciones y presiones externas al individuo y las relaciones dentro de la organización se basan en los altos niveles de la confianza” (Wood, 1996, p. 42).

Otro de los objetivos, es gestionar la participación centrada en la toma de decisiones, poderes, acceso a la información, incentivos, entre otros (Benson et al., 2006) y para tal efecto, se presentan las oportunidades para promover las habilidades y motivar al personal a la contribución del éxito organizacional (Camps y Luna, 2009). Otros sistemas de gestión se basan en comprometer a los integrantes a participar (Lawler, 1986). De acuerdo con lo anterior, se promueve la efectividad organizacional con el apoyo de los RRHH a partir de los recursos expuestos en la Tabla 36.

**Tabla 36**  
*Medios de eficacia y eficiencia de la organización*

Medios	Descripción
1	Conocer en su totalidad las actividades y negocios que realiza la organización, lo que conllevará al logro de los objetivos.
2	Utilizar las habilidades y destrezas del RRHH para competir con otras organizaciones y así obtener altos rendimientos.
3	Entrenar a las personas y brindarles el reconocimiento que se merecen, no solo en especie sino a partir de recompensas motivacionales, lo que generará un mejor desempeño y compromiso con la organización.
4	Satisfacer las necesidades de los empleados a partir de la autorrealización para crear ambientes de confianza.
5	Mejorar la calidad de vida de las personas, a partir de ambientes de trabajo positivos, seguridad y salud en el trabajo, cantidad de horas adecuadas para las labores. Esto permitirá crear espacios deseables de trabajo.
6	Manejar los cambios y adaptarse a ellos con los nuevos enfoques de la era de la información.
7	Hacer seguimiento de patrones éticos y de responsabilidad social para mejorar el comportamiento de las personas.

*Nota. Autores. Adaptado a partir de Almadana (2016).*

La tabla anterior, describe la importancia del enfoque de planeación estratégica de los recursos humanos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, el éxito con los clientes y los empleados.

## Proceso de integración del personal

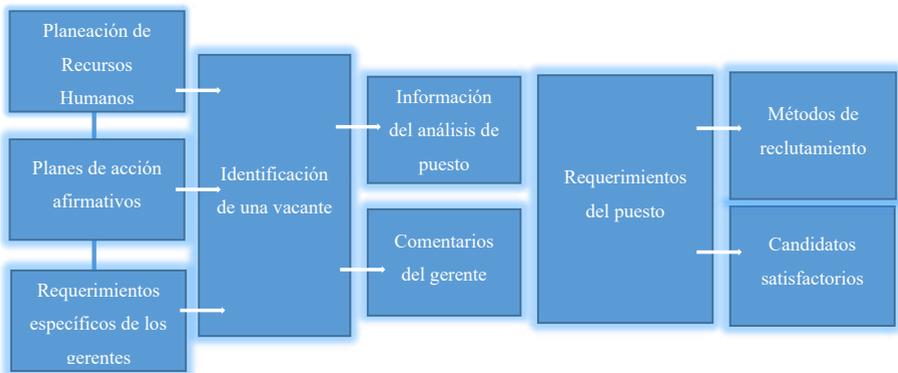
El proceso de integración del personal en las empresas, incorpora a los empleados al medio de trabajo. Su objetivo está en la asignación y conservación del talento humano necesario dentro de una estructura organizacional y es aquí en donde se puede conocer ampliamente los planes, políticas y reglamentos de una empresa. Este proceso está compuesto por los procedimientos: reclutamiento, selección y capacitación del personal.

## Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal, hace referencia a la identificación e integración de personal capacitado a la organización, el cual se inicia buscando candidatos, seleccionando a aquellos que cumplan con las expectativas (Werther & Davis, 2000) (Ver Figura 22).

**Figura 22**

*Alineación de estrategias de recursos humanos*



*Nota. Werther & Davis (2000).*

## **Reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento y selección de personal, es uno de los procesos relevantes para la consecución de integrantes para la organización, y que cumple con las expectativas, atendiendo a sus habilidades, destrezas y compromisos, porque así las empresas pueden permanecer y competir en el mercado; es necesario disponer de personal idóneo y capacitado para tal efecto. “El reclutamiento y selección del personal están arraigados desde dos disciplinas, la administración y la psicología, la psicología aplicada a la empresa es decisiva especialmente en aquellos que hacen parte de la gestión humana” (Sánchez, 2009, p. 138).

Al reclutar personal, han de considerarse aspectos como: nivel educativo y experiencia laboral, contar con sus respectivos soportes y el medio para verificarlos. Esta información es relevante, porque se seleccionarán aquellos que cumplan con el perfil requerido, además de identificar los participantes que estén dispuestos a los diversos cambios del mercado global y a la evolución tecnológica (Rojas, 2020).

### **Tipos de reclutamiento**

En la atracción de personal, se refleja la manera justa y adecuada con que las empresas conquistan a las personas que desean ocupar un puesto de trabajo de acuerdo a sus perfiles, competencias, experiencia y deseos personales. Es así, que, en las organizaciones públicas y privadas, necesitan establecer diferentes fuentes de reclutamiento para atraer al personal idóneo que hará parte de la estructura organizacional.

### **Reclutamiento interno**

Jiménez (2007), define “reclutamiento interno a la promoción interna de la empresa que tiene su base en la movilidad funcional o sistemas de promoción” (p. 117). En otras palabras, según Werther & Davis (2000), el objetivo principal es promover políticas internas, las empresas a partir de estas, pueden dar prioridad a los individuos que forman parte sus estructuras organizacionales. Tales políticas, cuando se siguen, normalmente, permiten que todos los puestos puedan ocuparse con los propios empleados de la empresa y de esta forma, se genera el reclutamiento interno (Ver Figura 23).

**Figura 23**

*La reubicación de los colaboradores*



*Nota: Autores. Adaptado de rrbh-web.com (2006).*

Ahora bien, para realizar un efectivo reclutamiento interno, se deben ejecutar ciertas acciones como, ubicar los avisos de las vacantes en los diversos medios de comunicación empresarial; revisar todas las bases de datos de personal, en las que se evidenciarán aquellos que cumplan con los perfiles requeridos; revisar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño para verificar el rendimiento y, por último, revisar las capacitaciones con las que cuentan los trabajadores y que contribuyan en el desempeño de las actividades en la vacante solicitada (rrhh-web.com, 2006). En relación con lo anterior, se muestran algunas de las fuentes de reclutamiento interno utilizadas en las organizaciones en la Figura 24:

**Figura 24**

*Fuentes de reclutamiento interno*



*Nota: Autores.*

La Figura anterior, muestra que los trabajadores de una empresa forman parte de la cultura organizacional; por tanto, son eje fundamental, porque conocen sus procesos y se identifican con los valores y la misión de la misma. El valor agregado de una empresa son las personas que la conforman.

## Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se ejecuta a partir de centros de referencia fuera de la organización (Jiménez, 2007). En la Tabla 36, se enuncian algunos:

**Tabla 37**  
*Fuentes de reclutamiento externo*

<b>Fuente</b>	<b>Descripción</b>
Bases de datos	Construidas a través de solicitudes de candidatos.
Anuncios de prensa	Es el mecanismo utilizado para dar a conocer las vacantes que, aunque no es obsoleto, sí se considera tradicional, porque para ello, utiliza periódicos, radio, televisión y revistas.
Redes Sociales	Las redes sociales se han convertido en un mecanismo alternativo y óptimo para la consecución de talento, así como también sirve para impulsar la marca empleadora.
Portales de Empleo	Los portales de empleo corresponden a páginas Web que permiten publicar ofertas de empleo de diferentes empresas.
Ferias de Empleo	Las ferias de empleo son alternativas efectivas para encontrar talentos en un mismo lugar durante algunos días determinados y, en donde se pueden obtener todo tipo de perfiles a los que se les puede hacer un análisis inmediato y directo.
Agencias de Reclutamiento Externas	Las agencias de reclutamiento externas, ayudan a la obtención de solicitantes de vacantes con perfiles adecuados para tal efecto.

*Nota: Adaptado de Teja (2017).*

## Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento

En los procesos y procedimientos empresariales, no existen mecanismos y estrategias perfectos. En el caso de la gestión y atracción de personal, se reflejan debilidades y fortalezas. A continuación, en la Tabla 37., se muestra una comparación para tenerlas en cuenta:

**Tabla 38**

*Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento*

Fuente	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento Interno	Es el método de contratación más rápido.	Se limita a la cantidad de empleados internos.
	Utiliza el llamado plan carrera, lo cual motiva a los empleados a realizar un efectivo desempeño porque son considerados para ascensos organizacionales o remuneraciones económicas.	No se pueden contratar trabajadores con cualificaciones que estén por encima de los que se encuentran dentro de la empresa.
	La más importante ventaja es el ahorro del tiempo y dinero en el reclutamiento y selección de personal, porque los candidatos ya conocen el funcionamiento de la empresa.	Si no existe una selección adecuada, los empleados se sentirán desmotivados y aparecerá la desconfianza.
Reclutamiento Externo	Permite la atracción de personal con ideas innovadoras y nuevas perspectivas en alternativas de solución.	Conlleva grandes gastos en tiempo y dinero.
	Se aprovecha la formación que otras empresas han otorgado a sus empleados.	Hay un tiempo considerable de adaptación al nuevo cargo.
	Es más económico y rentable hacer la contratación de una persona con las habilidades específicas que se requieren para el cargo.	Se generan molestias internas por parte de los empleados actuales de la empresa porque considerarán que no tendrán oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

*Nota: Autores. Adaptado de Universidad Dr. José Matías Delgado (2015).*

De la tabla anterior, es conveniente subrayar que, las empresas deben establecer políticas y estrategias para potencializar las ventajas competitivas y contrarrestar las desventajas en la gestión de personal.

## Fases para la selección de personal

Después de haber realizado el reclutamiento de personal, se continúa con la selección, la cual posee una serie de pasos complejos que tomarán gran cantidad de tiempo, porque el encargado de la elección, debe contar con ciertos elementos para la obtención del talento humano idóneo para un efectivo desempeño. Para lo anterior, se requiere contar con unos criterios o patrones predeterminados, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. El primer paso que se realiza, es la evaluación de las hojas de vida de acuerdo a los requisitos y exigencias de la convocatoria para poder llevar un proceso integral y buscar el candidato que cumpla con los requisitos de una convocatoria de empleo (Ver Figura 25).

**Figura 25**

*Fases del proceso de selección*



*Nota. Autores. Adaptado de entrevista de trabajo Org.*

**La etapa de la preselección** es el primer filtro de candidatos, el cual tiene en cuenta la hoja de vida, en la que se identifica el perfil más atractivo, para luego pasar a las llamadas que presentan breves preguntas y de esta forma, saber si se debe continuar con el proceso.

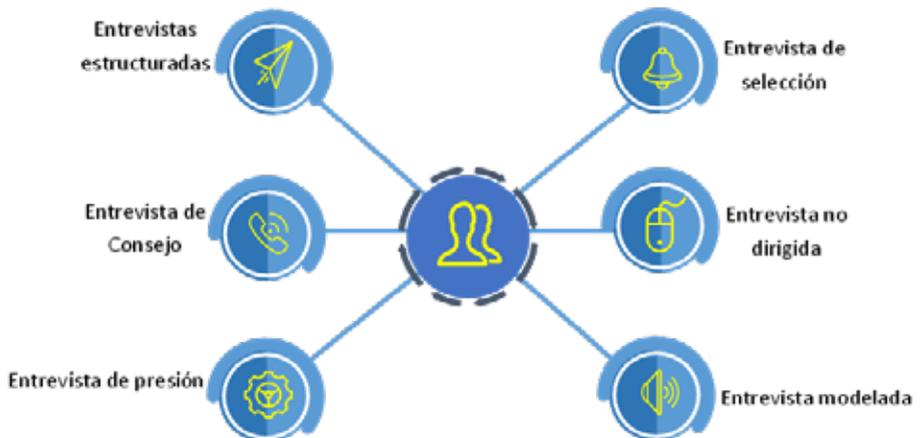
**Las pruebas:** aunque muchas empresas no trabajan un proceso riguroso, otras realizan diferentes pruebas a los candidatos para identificar los factores que ayudan a conocer su idoneidad para el puesto. Hay un conjunto de pruebas grupales e individuales que se pueden realizar para valorar a sus candidatos seleccionados. Otras empresas, tienen en cuenta su estructura, diseño de puestos y políticas establecidas de reclutamiento y selección de personal para hacer efectivo el proceso de integración de las personas.

**Entrevistas:** Puchol (2017), afirma que, “la entrevista laboral es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato” (p. 6).

**Tipos de entrevistas:** Las empresas y organizaciones, deben establecer políticas, procedimientos e instrumentos apropiados para tener la información de los candidatos preseleccionados en una convocatoria laboral. Las entrevistas permiten conseguir información detallada de los entrevistados para tomar decisiones de acuerdo a los intereses y expectativas de la empresa (Ver Figura 26).

**Figura 26**

*Tipos entrevistas en el proceso de selección de personal*



*Nota. Autores.*

**Elección del candidato:** En esta etapa, se elige al mejor candidato de acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista y las pruebas que se hayan realizado. Se procede a su respectiva notificación para que se encargue de la consecución de los exámenes médicos, certificados, entre otras diligencias.

## Capacitación y desarrollo del personal

Las capacitaciones y desarrollo de personal son modelos de gestión conductista propuestos por Deming (1989), Juran & Gryna (1994), porque conllevan a ventajas competitivas organizacionales y crecimientos personales, lo cual ha sido evidenciado por Masaaki (1990), con su modelo de mejoramiento continuo. Así también, se analizan algunos elementos como cultura y diseño organizacionales, escuelas de relaciones humanas (Mayo, 1977; Maslow, 1970; Herzberg, 1966), que permiten interpretar los factores que intervienen en el desempeño de los trabajadores. Todo lo anterior, da inicio a la etapa de inducción.

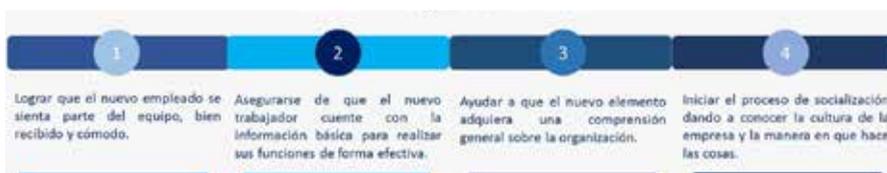
## Inducción

Es el proceso por medio del cual los RRHH, adquieren información sobre su área de trabajo, además del establecimiento de vínculos emocionales con la organización (Dessler, 2015). La inducción tiene cuatro objetivos (Ver Figura 27):

### Figura 27

#### *Objetivos de la inducción*

*Nota. Recuperado de Dessler (2015).*



La etapa de inducción es de gran significancia a la hora de cumplir con los objetivos y metas organizacionales. Por medio de esta, todo empleado conoce las políticas, reglamentos, estructura organizacional y adquiere los

conocimientos necesarios para desempeñarse efectivamente en sus labores.

## **Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad**

Después de realizada la inducción, se procede a la capacitación en donde se adquieren nuevas habilidades para desempeñar un trabajo (Dessler, 2015).

## **Capacitación, aprendizaje y motivación**

El trabajador requiere de ciertas habilidades como lectura, escritura, matemáticas, así como también, de un nivel educativo básico, para que pueda acceder a la capacitación, siempre y cuando, tenga la motivación que le permita adquirir beneficios en su vida personal y laboral. Para tal efecto, se ha propuesto la “capacitación de empleos en miniatura”, que expone el manejo de tareas sencillas y la consecución de los empleados que están acordes y dispuestos a las mismas (Smith, 2007). Cabe destacar que, los aprendices deben recibir información significativa, que, capte su atención y para ello, se presentan capacitaciones ilustrativas (Smith, 2012); además, tienen la oportunidad de ensayo y error, con la finalidad de retroalimentarse con evaluaciones de desempeño periódicas (Smith, 2003). En la Tabla 38, se presentan algunos componentes que se deben considerar en las capacitaciones.

**Tabla 39**  
*Componentes a tener en cuenta en la capacitación*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Análisis de los requerimientos en las capacitaciones.	En este ítem, lo que se busca es observar las necesidades que tienen los trabajadores nuevos versus los antiguos y crear subtareas.
Leyes.	Los directivos organizacionales deben contar con los conocimientos legales en cuanto a las capacitaciones respecto a discriminación, acoso, negligencia, entre otros aspectos.
Análisis de tareas: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados nuevos.	En esta etapa se determinan las habilidades específicas que se requieren para los cargos; por ejemplo, en el caso de un diseñador web, requiere conocer el software para su desarrollo o el caso de un reclutador e identificar las preguntas a realizar en una entrevista.
Análisis del desempeño: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales.	El análisis de desempeño permite observar si existen deficiencias o se están ejecutando efectivamente las labores, con esta alternativa, se logra identificar la necesidad de capacitación o medidas preventivas para rectificar algún proceso.
Capacitación en la práctica.	La capacitación en la práctica es una medida indispensable para desempeñar cualquier cargo y hace referencia al proceso de aprendizaje mientras se ejecuta una labor desde el momento en el que se ingresa a una empresa.

*Nota. Autores. Adaptado a partir de Dessler (2015).*

Las capacitaciones sirven para identificar las actitudes y aptitudes de las personas que hacen parte de una estructura organizacional y que desde su entrenamiento crean cambios significativos en el entorno empresarial para aumentar la productividad y la competitividad.

## **Conocimientos previos fundamentos de administración de personal**

Nombre:

1. ¿Qué conoce de administración de personal?

---

---

2. Describa con sus palabras ¿Qué es un líder?

---

---

3. ¿Cree usted que las personas son relevantes en una empresa u organización?

---

---

4. ¿Conoce usted qué es clima laboral?

---

---

5. ¿Desde su punto de vista es importante la evaluación de las personas en las empresas y organizaciones?

---

---

6. ¿Qué entiende por políticas y reglamentos internos de trabajo en las empresas?

---

---

7. ¿Qué es para usted reclutamiento y selección de personal en las empresas?

---

---

8. ¿Cómo define qué es una entrevista?

---

---

9. ¿Conoce usted algún tipo de reclutamiento en las empresas?

---

---

10. ¿Sabe usted qué es un contrato de trabajo?

---

---

11. ¿Qué tipos de contrato conoce?

---

---

12. ¿Qué entiende por capacitación?

---

---

13. ¿Para usted es importante la capacitación en las empresas?

---

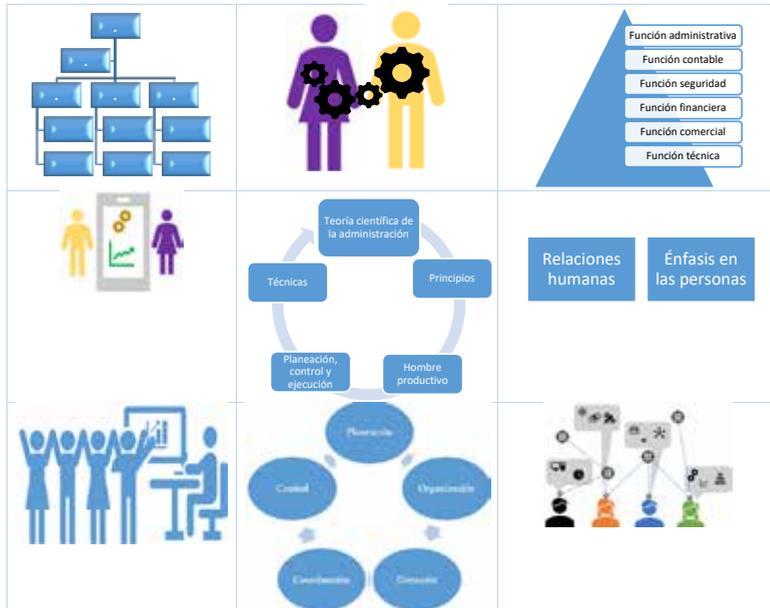
---

# Instrumentos para la evaluación en fundamentos de administración de personal

## TEMA 1: Historia de la gestión de talento humano

### Parte 1. Representaciones

**Actividad:** Para desarrollar este apartado, debe escanear el código QR donde encontrará un archivo en formato PDF con la lectura *Gestión de administración de los recursos humanos management of human resources management* de Armijos, Bermúdez, & Mora (2019). Aquí se hace un análisis al reconocimiento del desarrollo tecnológico y era de la industrialización clásica (1900–1950), alcanzados en el pasado siglo XX, que impactó en el área empresarial. Ver código QR y las figuras expuestas a continuación:



## Parte 2. Interrogantes

**Actividad:** Después de leer el texto soporte y ver detenidamente las imágenes, conteste los siguientes interrogantes:

De acuerdo a las representaciones anteriores ¿qué puede identificar del desarrollo tecnológico y era de la industrialización clásica (1900–1950), alcanzados en el pasado siglo XX que impactó el área empresarial?

---

---

---

¿Qué aporte genera esta era a la gestión del talento humano?

---

---

---

Explique cada una de las gráficas expuestas.

---

---

---

¿Qué teorías observa en las imágenes? Haga una breve descripción de cada una de ellas.

---

---

---

¿Qué aplicaría de las teorías expuestas en este período en su profesión como administrador de empresas y la gestión de talento humano?

---

---

Considera que esta era aporta de manera significativa a la gestión del talento humano.

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

¿Cuál de las teorías representadas en el período de 1900 a 1950 cree que ha generado mayor aporte a las organizaciones modernas?

---

---

---

¿Cuáles fueron los principales cambios de la Revolución Industrial?

---

---

---

Explique de manera clara la importancia de la especialización del obrero.

---

---

---

¿Sabe cuál es la importancia de la estandarización de los métodos?

---

---

---

En dos cuartillas, explique el impacto de las fases del proceso administrativo en la gestión del talento humano.

---

---



---



---

**Parte 3. Ventajas y desventajas de la GTH entre los periodos de 1900 a 1950, 1950 a 1990 y 1990 a nuestros días.**

**Actividad:** Después de leer el texto de *Gestión de Administración de los Recursos Humanos Management of Human Resources Management* de Armijos, Bermúdez, & Mora (2019), resolver la tabla ventajas y desventajas de la GTH entre los períodos de 1900 a 1950, 1950 a 1990 y 1990 a nuestros días. A continuación, analice las lecturas. En la siguiente tabla, describa las ventajas y desventajas entre los diferentes periodos.

Período	Ventajas	Desventajas
1900 a 1950		
1950 a 1990		
1990 a nuestros días		

De la tabla anterior, explique cuál de los tres períodos generó un mayor aporte a la GTH.

---



---

---

---

---

## TEMA 2: Gestión estratégica de los recursos humanos

### Parte 1. Mapa mental

**Actividad:** Lea cuidadosamente el texto *Gestión Estratégica del Talento Humano* de Bolet (2015), y escanee los códigos QR donde encontrará el documento citado y el tutorial para crear mapas mentales de Buzan y Buzan (1996) para desarrollar las actividades propuestas:



Cree un mapa mental

## Parte 2. Interrogantes

**Actividad:** De acuerdo a lectura del texto y bajo la construcción del mapa mental, responda:

¿Cuál es la meta central del texto o del autor del artículo?

---

---

---

¿Cuál es el propósito del autor?

---

---

---

¿Qué conocía de lo que evoca el texto?

---

---

---

¿Qué le gusto del texto?

---

---

---

¿Cuál es el tema central del texto?

---

---

---

Desde su punto de vista ¿Qué aporta el texto a la productividad y la competitividad empresarial?

## TEMA 3: Atracción de personal

### Parte 1. Interrogantes

**Actividad:** En este espacio se realiza la lectura del capítulo dos, Reclutamiento, Colocación y Administración del Talento del libro *Administración de Recursos Humanos* Dessler (2015) decimocuarta edición (Ver código QR).



Después de realizar detenidamente la lectura, responda los siguientes interrogantes:

¿Qué aprendió del contenido expuesto?

---

---

---

¿Cómo aplicaría lo aprendido en la gestión de talento humano?

---

---

---

## Parte 2. Cuadro comparativo

**Actividad:** En grupos de trabajo, lea el libro *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano en las Organizaciones* (Novena Edición) de Chiavenato (2008), en su parte III subsistema de provisión de recursos humanos (Páginas 111, 128,131, 132,133, 136,139, 140). Luego, lea el libro *Administración de Recursos Humanos* de Maristany (2007, Segunda Edición), en el capítulo 18 selección y empleo (Páginas 271, 273,275, 276,277, 279).

Escanee los códigos QR para ver el recurso bibliográfico y el tutorial para que elabore un cuadro comparativo cualitativo de los dos libros, donde analice la trascendencia de las políticas de reclutamiento, selección y contratación en las empresas.



(Maristany, 2007)	(Chiavenato, 2008)


### Parte 3. Interrogantes

**Actividad:** Para esta actividad, observe detenidamente los videos (Recursos humanos reclutamiento interno y recursos humanos reclutamiento externo de Godines, 2016) donde se genera un panorama de cada uno de ellos para su respectivo análisis y comprensión.

*Escanear los siguientes códigos QR para ver los videos soportes*



Luego de ver los videos, responda los siguientes interrogantes:

1. *¿Cuáles son las contribuciones y limitaciones de cada uno de los tipos de reclutamiento expuestos en los videos anteriores?*
2. De los tipos de reclutamiento, desde su punto de vista ¿cuál considera que sea el más adecuada para implementar en una empresa? Explique por qué
3. *¿Los videos le ayudaron a comprender de manera clara los tipos de reclutamiento?*  
Sí \_\_\_ NO \_\_\_ Explique por qué.

#### Parte 4. Flujograma

**Actividad:** Leeremos y analizaremos el artículo de investigación *el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla* (Colombia) de Naranjo (2012). En los códigos que se muestran a continuación QR localizará el texto citado y tutorial para la creación de flujogramas de Pardo (2012).



De la información presentada anteriormente crear un flujograma.

## Parte 5. Cruz categorial

**Actividad:** En este espacio, se realiza la lectura del estudio de caso, sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile de Ganga & Sánchez (2008). Para comprender el tema, se desarrollarán las siguientes acciones:

Escanear códigos QR para descargar el texto base y tutorial de Orientación Andújar (2013) para crear cruz categorial.



De la información suministrada en los códigos QR, crear la cruz categorial.

## Parte 6. Análisis

**Actividad:** En dos cuartillas, describa con sus propias palabras la importancia del tema expuesto en la cruz categorial.

---

---

---

---

---

---

## Parte 7. Relación

**Actividad.** Para esta actividad, se muestran en la tabla diferentes fuentes de reclutamiento aplicables a una empresa, tanto de reclutamiento interno como externo. Relacione las palabras que se muestran a continuación según corresponda: planes o programas de carrera, bolsas de empleo, instituciones educativas, referidos, ferias de empleo, federaciones y sindicatos, ascensos, anuncios en periódicos, asociaciones profesionales, empresas de trabajo temporal, portales de empleo, redes sociales, página web.

<b>Fuentes de reclutamiento</b>	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento interno	

## Parte 8. Reflexión

**Actividad:** De la tabla anterior seleccione dos fuentes de reclutamiento interno y dos de reclutamiento externo. En dos cuartillas explique con sus palabras por qué se identifica con ellas.

---

---

---

---

---

---

## Parte 9. Sopa de letras

**Actividad:** Después escanear el código QR y leer el texto *Selección y contratación de personal de la Federación de Papá- FEDEPAPA (2020)* grupalmente se trabajará:



Busque las palabras claves de la sopa de letras

ATRACCION DE PERSONAL	CANDIDATOS
K K F N M T O I H A A A O L O E E J O F	EDUCACION
G G D Y U V C O C D H T B W H B X N L T	ENTREVISTA
K T E Z Y E V W I A N R J T J E A N H A	EXPERIENCIA
K X S Y A N C V L E N Z J X W M C D A M	FLUJOGRAMA
K P Q E O P E J I J W D R C U Ñ T S B A	HABILIDAD
S K C O A D R M H L Q V I H J C T S I R	HOJASDEVIDA
W J K T S M A K T I G O O D E I U D L G	ORGANIGRAMA
E Y Y A A T S I V E R T N E A J R F I I	PERFILDECARGOS
T Ñ J U U Q M P E B N E I S L T M W D N	PERIODODEPRUEVA
O O M L G K Y D X E R P D R Q C O V A A	RECLUTAMIENTO
H Ñ C T D N Y D L Q E Ñ A P J D C S D G	SELECCION
J E B C W R Q A E L E D U C A C I O N R	TALENTOHUMANO
R G H H A E T O P Q F O B F A U M G V O	VINCULACION
X Z D R T C P E R F I L D E C A R G O S	
L H N O I C C E L E S S I D Y N K V J R	
Y B A I C N E I R E P X E U Q N L D J B	
J A V E U R P E D O D O I R E P I T Z R	
M I A M A R G O J U L F L H K I U Z E L	
V D U P V I N C U L A C I O N P M B J F	
D D C Q W W S T W L J S R E P U H M B V	

[kokolikoko.com](http://kokolikoko.com)

*Nota: Realizado en Kokolikoko.com*

## Parte 10. Interrogantes

Después de leer el documento y buscar las palabras clave, responda las siguientes cuestiones:

¿Cuál cree usted que es la importancia del documento de FEDEPAPA?

---



---



---

¿Cree usted que el documento le deja una buena enseñanza? Sí\_\_\_ No\_\_\_, en diez renglones explique con sus propias palabras ¿por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Qué aportes cree usted que deja una política adecuada de selección, contratación de acuerdo a lo expuesto en el texto citado?

---

---

---

---

---

## **TEMA 4: Capacitación y desarrollo**

### **Parte 1. Relatoría**

**Actividad:** Para esta actividad, debe analizar el documento *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras* de Böhr (2000). Escanee los códigos QR que se presentan a continuación, para ver documento citado y tutorial de Fundación Universitaria Luis Amigó (2016) para crear relatorías.



Después de ver el material de soporte expuesto en los códigos QR desarrolle:

En un máximo de cuatro cuartillas realice una relatoría.

---

---

---

---

---

---

## Parte 2. Reflexión

**Actividad:** En este espacio leeremos el documento “Un plan de carrera estructurado optimiza el valor del negocio” (Tomado de: El empleo.com, 2015). Escanee los códigos QR que se presentan a continuación para ver el material soporte.



*Nota: recuperado de <http://jpuellosecorg.over-blog.es/article-abraham-maslow-122541289.html>*

Después de realizar la lectura del documento citado, observe la representación de la pirámide de Abraham Maslow, que se muestra a continuación. Responda:

¿Qué relación tiene el documento citado y la representación de la pirámide de Maslow?

---

---

---

---

Desde su punto de vista ¿Cómo implementaría el plan carrera en una empresa?

---

---

---

¿Qué impacto cree usted que genera el plan carrera en los objetivos y metas establecidos por una empresa?

---

---

---

¿Cree usted que el plan carrera motiva de manera significativa a la fuerza laboral? SÍ\_\_\_ NO \_\_, explique con sus propias palabras ¿por qué?

---

---

---

### Parte 3. Infografía argumentativa

**Actividad:** Del artículo “La Selección de Personal Basada en Competencias y su Relación con la Eficacia Organizacional” (López, 2010) (Páginas 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25), elaborar una infografía, al escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver artículo de lectura y tutorial de *Guía para diseñar infografías desde cero* de Alba (2016).



Después de hacer un análisis y una reflexión de las páginas citadas del artículo, realice una infografía argumentativa.



### Parte 4. Uve de Gowin

**Actividad:** En este apartado, realizaremos la lectura del artículo de investigación *Motivación del talento humano: la clave del éxito de una empresa* de Miranda (2016). Escanee los códigos QR que se presentan a continuación para ver el artículo citado y el tutorial de Gowin (1981), para desarrollar la actividad.



Después de hacer la lectura del documento citado, realizar hacer un análisis del mismo mediante una Uve de Gowin.

**Actividad 14:** Lea detenidamente el artículo *El liderazgo en la gestión de la empresa informativa* de Preciado & Monsalve (2008). Escanee el código QR que se presenta a continuación para ver el material soporte.



Después de hacer lectura del artículo citado complete el siguiente párrafo:

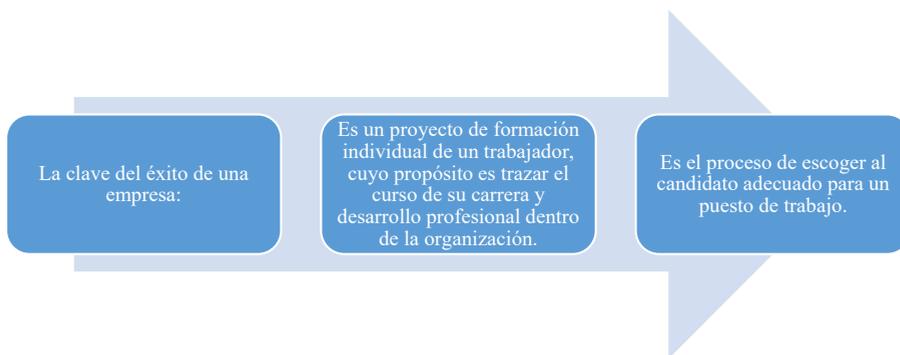
Un aporte fundamental en la diferencia entre el \_\_\_\_\_ y otros estilos directivos fue el realizado por \_\_\_\_\_. De acuerdo con el autor, quienes simplemente actúan como \_\_\_\_\_, preocupados por ejercer sus \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ según ciertas \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y reglas formales, son gerentes. Estas personas delegan la tarea de \_\_\_\_\_ una visión al interior de la \_\_\_\_\_ o, simplemente, no la realizan.

## Parte 5. Anagrama

**Actividad:** De los contenidos vistos en la gestión de talento humano, realice un anagrama. Según Andújar (2013), es una técnica muy sencilla y parte de una sola palabra la cual está estructurada en desorden. El alumno, teniendo una pregunta base, la ordenará y dará respuesta a la pregunta. Escanee el código QR para ver tutorial de Andújar (2013), para realizar un anagrama.



I	O	N	O				R	E	R	L	R	A			E	L	C	O	E	A	L		N	D
I	V	M	A	T	C		A	P	A	C	N				E	I	E	P	S	C	O	R	N	S



## Acciones para la autoevaluación

### Reflexión y conceptualización

El presente ejercicio de autoevaluación es un instrumento que permite respetar, considerar y evaluar la diversidad y formas de aprendizaje, acorde a las diferentes características del alumno. Por lo que se sugiere, que desarrolle de forma individual, reflexionando detenidamente, cada pregunta y su respectiva respuesta de los diferentes ítems de los cuestionarios de las Tabla 39 a 42:

**Tabla 40**  
*Historia de la gestión de talento humano*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	

¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 41**  
*Gestión estratégica de los recursos humanos*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	
¿Por qué usé o no los términos adecuados?	
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?	
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?	

Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 42**  
*Atracción de personal*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		

Propuestas de mejora:
-----------------------

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			

En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?	
Mi plan para mejorar el aprendizaje	

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 43**  
*Capacitación y desarrollo*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	

¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

## **Instrumento evolución conceptual de fundamentos de administración de personal**

Nombre: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué conoce ahora de administración de personal?

---

---

---

2. Históricamente para usted ¿Cuál fue la era que aportó de manera significativa a la gestión del talento humano?

---

---

---

3. Describa con sus palabras ¿Qué es un líder?

---

---

---

4. ¿Cree usted que las personas aumentan la productividad y competitividad de las empresas?

---

---

---

5. ¿Conoce usted que es motivación? ¿Qué factores aportan a la motivación?

---

---

---

6. ¿Desde su punto de vista es importante que exista un plan carrera en las empresas y organizaciones?

---

---

---

7. ¿Qué es para usted reclutamiento y selección de personal en las empresas? ¿Cuáles fuentes de reclutamiento conoce ahora?

---

---

---

8. ¿Qué pasos conoce actualmente para selección de personal? Describa su importancia.

---

---

---

9. Defina con sus palabras ¿Qué es selección de personal? ¿Por qué es importante?

---

---

---

10. Defina con sus palabras ¿Qué es contratación de personal? ¿Por qué es importante?

---

---

---

11. ¿Cuántos tipos de reclutamiento conoce? Descríbalos.

---

---

---

12. ¿Qué comprende por capacitación?

---

---

---

13. ¿Cuál es la importancia de la capacitación en una empresa?

---

---

---

14. Defina con sus palabras ¿Qué es desarrollo de personal?

---

---

---

# **Conclusiones**

La metodología aplicada en la presente investigación, favorece al docente, para que, partir de los conocimientos previos, no inicie un proceso de enseñanza – aprendizaje de cero, es decir, le invita a planificar contando con ellos y así, establecer nuevas formas de educar, teniendo en cuenta herramientas y estrategias didácticas que conduzcan a la generación de nuevo conocimiento.

Las Unidades Didácticas combinan la teoría con la práctica de las tres áreas de conocimiento, el contexto de la disciplina y el proceso de aprendizaje. Estas dimensiones se discuten considerando como categorías: la historia y la epistemología (introducción a la administración, fundamentos de mercadeo y administración de personal), el constructivismo, el aprendizaje significativo, la metacognición, el pensamiento crítico, el aprendizaje motivado y emotivo, la evolución conceptual, las TIC's y su interacción para formar ciencia en los nuevos saberes.

El trabajo realizado, deja en evidencia la importancia de la articulación que debe existir entre la teoría y la praxis, donde las tecnologías de la información y la comunicación, la realidad aumentada y los instrumentos diseñados en las Unidades Didácticas brindan nuevas dinámicas y formas de enseñar y aprender.



## **Referencias**

---

- Acevedo, J.; Vázquez, A., y Manassero, M. (2003). Papel de la educación CTS en una alfabetización científica y tecnológica para todas las personas. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 59-75. Organización de las Naciones Unidas. (2014). Enfoques estratégicos sobre las TIC en educación en América Latina . Santiago: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia y la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. R. Kerin, S. Hartley y W. Rudelius (2014). *Marketing*, México: McGraw-Hill.
- Agredo, J., y Burbano, T. (2013). El pensamiento crítico, un compromiso con la educación. Obtenido de Universidad de Manizales. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. sitio web: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/792>
- Aikenhead, G. (2003). STS Education: A Rose by Any Other Name, En R. Cross, (Ed.), *Vision for Science Education: Responding to the work of Peter J. Fensham*, (pp. 59- 75). New York: Routledge Press.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Universidad del Valle, Cali.
- Aktouf, O. (2017). *Basta de derroche: acabar con la economía-magement*. Universidad Nacional, Bogotá.
- Alba, T. (2016). *Diseño Creativo: Guía para diseñar infografías desde cero*. Obtenido de <http://xn--disecreativo-lkb.com/wp-content/uploads/2016/05/guia-como-disenar-infografias-Teresa-Alba-MadridNYC.pdf>
- Alfonso, O., Gómez, M., Galván, T. Alfonso, P., y Villamil, K. (2013). *La educación en ciencia, tecnología y sociedad: su importancia en la Educación*, (pp. 1-11). Universidad de Ciencias Médicas.

- Almadana, S. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total. Malaga, España: Universidad de Malaga. Obtenido de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD\\_ALMADANA\\_ABON\\_Santiago\\_Antonio.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1)
- Alonso, C. (1992). Estilos de aprendizaje: Análisis y diagnóstico en estudiantes universitarios. Madrid, España: Universidad Complutense.
- Alonso, M. (1982). *Enciclopedia del Idioma* (1 ed.). Madrid. Aguilar.
- Álvarez, M. (2004). La promoción de ventas como instrumento para modificar el comportamiento de los individuos. Oviedo, España: Universidad de Oviedo. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1eJUnhVEVnFwLbLCSZIRuC3c0SjZapTl/view>
- Anthony, R. (1986). *Sistemas de planeamiento y control*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Armijos, F. (2019). Diseño de la estructura organizacional e implementación del organigrama funcional en la empresa Freddy Sport del Cantón el Guabo. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala. Obtenido de [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14770/1/E-11381\\_ARMIJOS%20MARIN%20FREDDY%20ANTONIO.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14770/1/E-11381_ARMIJOS%20MARIN%20FREDDY%20ANTONIO.pdf)
- Armijos, M., Bermúdez, B., & Mora, S. (2019). Gestión De La Administración De Recursos Humanos , Management Of Human Resources Management. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* | ISSN: 2218-3620, 1-8.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Arrieta, E. (2009). Obtenido de Activo, pasivo y capital: <https://www.diferenciador.com/activo-pasivo-y-capital/>
- Auler, D, Dalmolin, A. y Fenalti, V (Ed.). (2009). Abordagem Temática: natureza dos temas em Freire e no enfoque. *Revista de Educação em Ciência e Tecnologia*, 2(1), 67-87.
- Ausubel, D. Novak, J. & Hanesian, H. (2001). Psicología educativa. Un punto de vista. México: Trillas.

- Ayala, L. (2021). Clases de apunte. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- Azuma, R. (1997). A Survey of Augmented Reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6 (4), 355-385. Recuperado a partir de <http://www.cs.unc.edu/~azuma/ARpresence.pdf>.
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la administración: un enfoque alternativo* (1a. ed.). México: McGraw Hill.
- Bartels, R. (1988) *The History of Marketing Thought*, Columbus, Publishing Horizons Inc.
- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2001). *Administración: una ventaja competitiva* (4a. ed.), México: McGraw Hill.
- Beltrán, J., & López, J. (2018). *Evolución de la administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. doi:<https://doi.org/10.21501/9789588943435>
- Beltrán, J., & López, J. (2018). *Evolución de la Administración*. Medellín, Colombia: Universidad Católica Luis Amigó. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1jo\\_746jyupnPFU4C1tAAmxCSBPxGty9\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1jo_746jyupnPFU4C1tAAmxCSBPxGty9_/view)
- Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A., & Pérez, O. (2014). *Administración*. México: McGraw-Hil.
- Bennett, J., Lubben, F., & Hogarth, S. (2007). Bringing Science to Life: A Synthesis of the Research Evidence on the Effects of Context-Based and STS Approaches to Science Teaching. *Science Education*, 91(3), 347-370. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/sce.20186>.
- Benson, G., Young, S., & Lawyer E. (2006). High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance, *Human Resource Management*, 45(4), (pp.519-527).
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e internacional*. Editorial Pearson; Prentice Hall.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: CISSPRA-XIS.

- Böhrt, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Univeridad Catolica Bolivariana.
- Bolet, M. (2016). Gestión estratégica del talento. Cartagena, Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1DlxRgtaXYmUBkXOyRx981Wq0u8LX-moDV/view>
- Boone, L., & Kurtz, D. (2012). Marketing Contemporáneo. México.
- Brown, W., & Moberg, D. (1996). Teoría de la organización y la administración: enfoque integra. México: Limusa, Noriega.
- Bruner, J. (1966). Toward a theory of instructions. New York : Norton. Harvard Press.
- Bruner, J. (1998). El desarrollo de los procesos de representación. En J. L. Linaza & J. Bruner, Acción, pensamiento y lenguaje, (1ra ed.), (pp. 119-128). Madrid, Spain: Alianza Editorial.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Ed. Heineman, Londres.
- Bustingorry, S. & Mora, S. (2008). Metacognicion: Un camino para aprender a aprender. Estudios Pedagogicos, 34(1), (pp. 187-197). Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-07052008000100011>.
- Buzan, T., & Buzan, B. (1996). *El Libro de los Mapas Mentales*. España: Urano.
- Cachapuz, A., Paixão, F., Lopes, J., & Guerra, C. (Ed.). (2008). Do Estado da Arte da Pesquisa em Educação em Ciências: Linhas de Pesquisa e o Caso «Ciência-Tecnologia-Sociedade». Alexandria: Revista de Educação em Ciência e Tecnologia, 7(1), 27-49.
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Editorial eumed.net.
- Calderón G., & Gutiérrez, L. (2010). La investigación en administración en Colombia: condiciones para la generación de conocimiento, investigadores institucionalización y producción científica. XV Congreso de contaduría, administración e informática. Universidad de Antioquia, Medellín.

- Camps, J. y Luna, R. (2009). Highinvolvement work practices and firm performance, *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), (pp.10,56–77).
- Cano, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económica y Administrativas. Escuela de Administración, Contaduría y Comercio, Bogotá D.C.
- Carretero, M. (2001). *Metacognición y educación*. Buenos Aires: Aique.
- Castillo, J. (1993). *Administración de personal*. Bogotá: Ecoe.
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Catalayud, M. (2018). La autoevaluación. Una propuesta formativa e innovadora. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 135-152. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/3081/3964>
- Cava, M. (1998). *La potenciación de la autoestima: Elaboración y evaluación de un programa de intervención (Tesis doctoral)*. Universidad de Valencia.
- CEF Laboral Social. (08 de marzo de 2018). Obtenido de 7 fases que puede tener un proceso de selección: <https://www.laboral-social.com/7-fases-que-puede-tener-un-proceso-de-seleccion.html>
- Certo. S. (1984). *Administración Moderna*, (8va ed.). México. 2da Edición. Editorial Interamericana.
- Certo. S. (2001). *Administración Moderna*, (8va ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Chaplin, C. (Dirección). (1936). *Tiempos modernos [Película]*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1IklEVdh74go7bs8gCp2qw3TC2JtZYY8W/view>
- Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la Primera Revolución Industrial. *Norba. Revista de Historia*, 17, 93-109. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/15\\_-l02vj9CMFmvJF6dOtGAWWhy5Kgu-z6a/view](https://drive.google.com/file/d/15_-l02vj9CMFmvJF6dOtGAWWhy5Kgu-z6a/view)

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chrispino, A., Lima, L., Alburquerque, M., Freitas, A. y Silva, M. (2013). A área CTS no Brasil vista como rede social: onde aprendemos? *Ciência & Educação*, 19(2), (pp.455-479). Obtenido de <https://doi.org/10.1590/S1516-73132013000200015>
- Claude, G. (1972). *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Coca, M. (2006). El Concepto de Marketing: Pasado y Presente Perspectivas, (Vol. 9), (Nº. 18), julio-diciembre, *Perspectivas* ISSN: 1994-3733 Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Confederación Colombiana de ONG – CCONG. (2016). Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro – ESAL. Bogotá, Colombia: CCONG. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1ZQoonR-GKnX18OHyCl6ixLrji89SZNJJa/view>
- Corominas, J. y Pascual J. A. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- Cubero, R. (Ed.). (2005). Elementos básicos para un constructivismo social. *Avances en Psicología Latinoamericana*, (Vol 23), (pp. 43 - 61). Fundación para el avance de la psicología, Bogotá. Colombia.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. (2da ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- De Censo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Limusa, S.A.DE C.V.
- De Fátima, Y. & Elías, S. (Ed.). (2004). Promoviendo el pensamiento crítico y creativo en la escuela, UMBRAL. *Revista de Educación, Cultura y Sociedad*, 4(7), 115-120.
- De Tezanos, A. (1997). Constructivismo: Un Largo y Dificultoso Camino Desde la Investigación al Aula de Clase. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/24394/19916>

- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Desler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Desler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Dewey, J. (1989). *Cómo pensamos: nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo*. Barcelona: Paidós.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1998). *La nueva dirección de empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1972). *La gerencia*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Bogotá: Norma.
- Entrevista de Trabajo Org. (2020). Obtenido de Etapas del Proceso de Selección de Personal. Recuperado de <https://www.entrevistadetrabajo.org/etapas-del-proceso-de-seleccion-de-personal.html>.
- Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
- Escudero, A. (2018). Redefinición del “aprendizaje en red” en la Cuarta Revolución Industrial. *Apertura*, 10(1), 149-163. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1s8JRkzPoqIO14Lv-iasEslJBPUb0cTPY/view>
- Escuela de Organización Industrial: Escuela de Negocios (EOI). (2013). *Estrategias de precios*. Madrid, España: EOI. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1XO6VFDYmaxd38TKTpM3qH2ybK0HocBmf/view>
- Facione, P. (1990). *The California Critical Thinking Skills Test: College Level*. Millbrae, CA: The California Academic Press.
- Fayol, H. (1980). *Administración general e industrial*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

- Federación de Papá- FEDEPAPA. (2020). Selección y Contratación de Personal. Obtenido de <https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2017/01/3.-SELECCION.-FNFP-P-GA-03-Seleccion-y-contratacion-de-personal.pdf>
- Fisher, L. y Espejo, J. (2016). *Mercadotecnia*, (5 ed.), (p.9). México: McGraw Hill Educación.
- Flavell, J. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American psychologist*, Vol. 34, (pp. 906-911).
- Flavell, J. (1987). Speculations about the nature and development of metacognition. In: *Metacognition, motivation and understanding*. London: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Flores, O. (2015). "Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013". Tesis Maestría en Gerencia Empresarial Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa. Unan-Farem – Matagalpa.
- Funk y Wagnalls (1968). *Standard encyclopedic dictionary*. Chicago: J. G. Ferguson Publishing Company.
- Gaitán, Ó. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1vPDEJwYK1BtsPj-FvnpympNC3jI9PZK11/view>
- Galvan, J. (1980). *Tratado de administración general. Desarrollo de la teoría administrativa*. México: Trillas.
- Ganga, C., & Sánchez, Á. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Gaceta Laboral*, 271-297.
- García, D. J., & Casanueva, R. C. (2001). *Prácticas de Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- García, G., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y me-

- dianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-29.
- García, J. (2012). La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje. *Revista Educación*, 1-25.
- García, J. (2020). *Intro a los Sistemas de Planificación y Control de Operaciones*. Valencia, España: Universitat Politècnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/138801>
- García, M., Reyes, J., y Godinez, G. (2017). Las Tic en la educación superior, innovaciones y retos. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 6(12), 299-316. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6255413>
- Glaser, R. (1994). *Learning theory and instruction*. En: G. D'Ydewalle, P. Eelen y B. Bertelson (eds), *International perspectives on psychological science* (Vol. 2). NJ: Erlbaum.
- Godín, S. (2002). *La vaca purpura*. New York: Gestión 2000.
- Godines, A. (2016). *Recursos Humanos reclutamiento interno (Funciona)* Ana María Godines Software de RRHH. Video de YouTube. Obtenido de <https://youtu.be/eINLKwhoR-Q>
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Obtenido de <http://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=x8cTlu1rmA4C&printsec=frontcover&dq=daniel+goleman&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEw-j9puWx2eHVAhVEilQKHU84CxEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=daniel%20goleman&f=false>
- González, F. (1996). *Acerca de la metacognición*, 14-17, 109-135. Recuperado de <http://www.revistaparadigma.org/ve/Doc/Paradigma96/doc5.htm>
- González, M. (2009). *Cómo hacer un mapa conceptual – paso a paso*. Costa Rica: niversidad Nacional de Educación a Distancia- UNED. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1HvQti0C0cfjce5foWn-zDkufPVfPOvNh/view>

- González, M. (2015). Selección de personal: buscando al mejor candidato. México: Alfaomega.
- Gowin, D. (1981). Educating. Ithaca. New York: Cornell University Press.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). Negocios, (7a ed.). México: Pearson Education.
- Gudiño, I. (2014). Desarrollo histórico y evolución de la mercadotecnia. México: Universidad del Altiplano. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1umonaJrjNM9v8hFcT5M6ukoPCgmEREXS/view>
- Guevara, R. (2005) Gestión Empresarial. Facultad de ciencias Administrativas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. - UNAD – Acacias.
- Gunstone, R., & Mitchell, I. (1998). Metacognition and conceptual change. In: Mintzes, Wandersee and Noval (Eds). Teaching Science for Understanding. California: academic press.
- Haeckel, S. (2000). *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill.
- Hall, N. (2020). Cambios en la estrategia de marketing digital durante la pandemia de coronavirus.
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (1998). *Administración*. México: International Thompson.
- Hernández, G., Trujillo, M., & Escobar, J. (2020). Planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Santiago de Cali. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION-C3%93N%20ESTRAT%20GICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Herrera, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. Tesis para optar al título de Magister en administración. Medellín: Universidad Eafit.
- Herzberg, F. (1966). The Work and The Nature of Man. New York: Crowell.
- Honey, P. y Mumford, A. (1986). The Manual of Learning Styles. Maidenhead, Berkshire: P. Honey, Ardingly House

- Irwin, L. (2017). Metacognition: a concept analysis, (Vol. 31), (N. 5), (pp. 454-456). New York: Archives of Psychiatric Nursing.
- Jenkins, E. (2009). Reforming school science education: a commentary on selected reports and policy documents, 45(1), (pp. 65-92). Studies in Science Education. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/03057260802681813>.
- Jiménez, D. (2007). Manual de recursos humanos. Torrejon de Adoz: ESIC Editorial.
- Jiménez, F., Agudelo, J., & Vargas, J. (2015). Incidencia de la intervención didáctica en el aprendizaje de conceptos cinemáticos en estudiantes de ingeniería de la UAM analizada desde sus ideas previas. Revista Educación en Ingeniería, 10(19), 26-38.
- Juran, J., & Gryna, F. (1994). *Análisis y planeación de la calidad*. McGraw-Hill.
- Kapelusz. (2018). La Segunda Revolución Instrustrial. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz. Obtenido de <https://www.editorialkapelusz.com/wp-content/uploads/2018/02/CAP-MODELO-AVANZA-SOCIALES-FEDERAL-6.pdf>
- Keith, R. (1960). The Marketing Revolution. Journal of Marketing. 35-38.
- Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2018). *Marketing*. Madrid- España: McGraw-Hill Interamericana.
- Kerin, R.; Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing*, (11 ed.), (p.5). México: Mc Graw Hill.
- Kerin, R.; Hartley, S., & Rudelius, W. (2018). *Marketing*, (13 ed.), (p.9, 244, 258, 298,450, 452). México: McGraw Hill.
- Kolb, D. (1984). *Psicología de las organizaciones: experiencia*. México: Prentice Hall.
- Koontz, H & Weinrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (12a ed.). México: Mc GrawHill.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited, 5(2), (pp.175-187). The Academy of Management Review.

- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6 ed. México: Pearson Educación, p.5, 260, 278,298, 470.
- Lawler, E. (1986). *High Involvement Management*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Levinson, R. (2010). Science education and democratic participation: An uneasy congruence? *Studies in Science Education*, 46(1), 69-119. <https://doi.org/10.1080/03057260903562433>.
- López, J. (1998). Ciencia, Tecnología y Sociedad: el estado de la cuestión en Europa y Estados Unidos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 8, 41-68.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficiencia organizacional. *Perspectivas*, 129-152.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-78.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Martí, E. (1995). Metacognición: entre la fascinación y el desencanto. *Infancia y aprendizaje*, 18 (72), 9-32.
- Martínez, C. E. (2002). *Administración de organizaciones* (3a. ed.). Bogotá: Unibiblos.
- Masaaki, I. (1990). *Kaizen*. Bogotá: Norma.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mayer & Salovey (Ed.). (1997). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey, citado Fernández Berrocal, Pablo; Extremera Pacheco, Natalio, La Inteligencia Emocional, y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Universidad de Zaragoza, (Vol. 19), (N. 3), diciembre, 2005, 63-93.

- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as mental ability. En R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Jossey Bass.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- McCarthy, B. (1987). *The 4MAT system: Teaching to learning styles with right/left mode techniques*. Barrington, IL: Excel, Inc
- McDaniel, C., & Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. México: Internacional Thomson Editores.
- Melgar, A. (2000). El pensamiento: una definición interconductual. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 23-38.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.1.2016.03>
- Mendoza, J. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento y Gestión*(45), 211-238. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1TK4yklyOXFR-4ZsbC9S-2o3tywHxQSMSTs/view>
- Mendoza, P. (2015). *La investigación y el desarrollo de pensamiento crítico en estudiantes universitarios (Tesis Doctoral)*. Universidad de Málaga, Málaga, España). Recuperado de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11883/TD\\_Mendoza\\_Guerrero\\_Pedro\\_Luis.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11883/TD_Mendoza_Guerrero_Pedro_Luis.pdf?sequence=1)
- Mendoza, S., Rodríguez, Y., & Vazquez, A. (2012). *La mezcla de mercadotecnia*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1jUW8lyVbWTCH7q-XcoJmj-SA04pb5-3L/view>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2022). Contexto macroeconómico de Colombia. Bogotá, Colombia: MinCIT. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). Las rutas del saber hacer. Experiencias significativas que transforman la vida escolar. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Bogotá: Norma.
- Miranda, H. D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf)
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión decalidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica „Visión de Futuro, 20(2), 1-20*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Münch, L. (2007). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Munuera, J. (1992). Evolución en las dimensiones del concepto de marketing, ICE, *Revista de economía*.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1988). *Strategic organization desingn: Concepts, tools&processes*. Glenview, illinois: Scott,Foresman and Co, Glenview.
- Naranjo, A. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*.
- Narver, J.; Slater, S. & Tietje, B. (2014).citado por Kerin, R.; Hartley, Steven, W.; Rudelius, W. (Eds). *Marketing, (11 ed.)*,(p.15) México: McGraw Hill.
- Nickels, W., McHugh, J., & McHugh, S. (1997). *Introducción a los Negocios (3ra ed.)*. México: McGraw Hill Irwin.

- Nieda, J. & Macedo, B. (1997). Un currículo significativo para estudiantes de 11 - 14 años. Madrid: UNESCO.
- O'Guinn, T., Allen, C., & Semenik, R. (2013). Publicidad y Promoción Integral de Marca. México: Cengage Learning Editores. Obtenido de [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2016/08/0.-Publicidad\\_y\\_Promocion\\_Integral\\_de\\_Marca\\_O\\_Guinn\\_Thomas\\_.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2016/08/0.-Publicidad_y_Promocion_Integral_de_Marca_O_Guinn_Thomas_.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO (2017). Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI). Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information/resources/multimedia/photo-galleries/world-summit-on-the-information-society-wsis/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO. (2013). Enfoque estratégicos sobre las TIC en educación en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Organización de las Naciones Unidas. (2014). Enfoques estratégicos sobre las TIC en educación en America Latina . Santiago : Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia y la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Orientación Andujar. (2013). El análisis de imágenes. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1YpByP3AxiKjk2ICpDp26DIXgS3Nyt\\_IE/view](https://drive.google.com/file/d/1YpByP3AxiKjk2ICpDp26DIXgS3Nyt_IE/view)
- Orrego, M., Tamayo, Ó., & Ruiz, F. J. (2016). Unidades Didácticas para la enseñanza de las ciencias. Colección Estudios Sociales y Empresariales, Universidad Autónoma de Manizales.
- Pardo, A. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. Obtenido de Repositorio Unad : <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/4680/Representaci%F3n%20gr%E1fica%20de%20un%20proceso.pdf;jsessionid=721EE49F7C60718A9257B4BD-4222CAEB.jvm1?sequence=1>
- Paul, R., & Elder, L. (2003). Recuperado de La mini-guía para el pensamiento crítico conceptos y herramientas, sitio web: <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf>

- Pedretti, E. y Nazir, J. (2011). Currents in STSE Education: Mapping a Complex Field, 40 Years On. *Science Education*, 95(4), (pp. 601-626). Recuperado de <https://doi.org/10.1002/sce.20435>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford : Oxford University Press.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El producto*. Madrid, España: EOI Escuela de Organización Industrial: Escuela de Negocios. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/18Q9fbUolOc5h2FrUt5a9rG1JAqTbk2XL/view>
- Piaget, J. (1980). *Psicología y pedagogía*. Barcelona: Ariel.
- Pinto, V. (1996). La escuela como contexto de enseñanza - aprendizaje. En R.A. Clemente y C. Hernández, *Contextos de desarrollo psicológico y educación* (pps. 221-230). Malaga: Aljibe.
- Pixton Comics Inc. (2021). *Constructor de comics*. Obtenido de <https://www.pixton.com/>
- Porlán, R. (2004). *Constructivismo y escuela*. (7 ed), Noviembre. ISBN:84-87118-65-8. Diada Editorial.
- Pozo, J. (1996). *Aprendices y maestros*. Madrid: Alianza.
- Pozo, J., Pérez, M. & Mateus, M. (1997). ¿Son constructivistas los alumnos? ¿Y sus profesores? ¿Y los investigadores? Comunicación presentada en III Seminario sobre Constructivismo y Educación, 20-22 de noviembre. Sevilla.
- Preciado, Á., & Monsalve, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 79-96.
- Puchol, L. (2017). *El libro de la entrevista de trabajo*. Díaz de Los Santos.
- Puentes, D. (2020). *Cómo lograr objetivos organizacionales en empresas del sector Real*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Quintanilla, M. Merino, C. Daza, S. (2010). *Unidades Didácticas en Biología y Educación Ambiental*. Su contribución a la creación de competencias de pensamiento científico. Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

- Ramírez, C. (2002). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22a. ed.). Madrid: Espasa.
- Reyes, P. A. (2004). *Administración de Empresas Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa, S.A. DE C.V. Grupo Noriega Editores.
- Robins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (6a. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodrigo, M. y Arnay, J. (1997). *La construcción del conocimiento escolar*. Barcelona: Paidós.
- Rodrigo, M. y Cubero, R. (2000). *Constructivismo y enseñanza de las ciencias. Didáctica de las ciencias experimentales*. España: Marfil S.A.
- Rodríguez, A. (2013). Fundamentos de mercadotecnia, antología, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, División de Ciencias Sociales y Administrativas, programa de Mercadotecnia, (p. 8).
- Rodríguez, D., Díaz, A., & Ruiz, J. (2021). *Gobernanza e innovación en las empresas de familia historias empresariales*. Tunja, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- UPTC.
- Rodríguez, M. (2013). La teoría del aprendizaje significativo y el lenguaje. *Série-Estudos*, (pp. 21, 33–52). Obtenido de <https://doi.org/10.20435/SÉRIE-ESTUDOS.V0I21.290>
- Rojas, N. (2020). Reclutamiento y Selección del Personal como Elemento de Trabajo del Talento Humano. (pp. 1-11). Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y contables, Universidad Cooperativa de Colombia.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.
- Rosenthal, R. y Jacobson, L. (1980). *Pygmalion en la escuela. Expectativas del maestro y desarrollo intelectual del alumno*. Madrid: Marova.
- Rosenthal, R., y Jacobson, L. (1968). *Pigmalión en el aula*. New York: Holt, Rinehart & Winston. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Rrhh-web.com. (2006). Obtenido de Reclutamiento y selección de personal. Recuperado de <https://www.rrhh-web.com/reclutamiento->

- yseleccion.htmlrrhh-web.com. (2006). Obtenido de Reclutamiento y selección de personal: <https://www.rrhh-web.com/reclutamiento-y-seleccion.html>
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). Fundamental issues in strategy. En R. P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy: A research agenda* (pp. 9- 47). Boston: Harvard Business School Press.
- Saber Programas. (2020). Cómo hacer una línea del tiempo paso a paso. Obtenido de <https://youtu.be/k01D-MOoI10>
- Sánchez, A. (2019). *La Cuarta Revolución Industrial (Industria 4.0). Entre menos trabajo, nuevos empleos y una cíclica necesidad: la protección del trabajador asalariado y no asalariado*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sánchez, C. (2013). *Administración y estrategias de precios, Estrategias para la toma de decisiones en marketing*. (2 ed.), (p.16). México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, C. J., Castaño, M. O., & Tamayo, A. Ó. (2014). La argumentación metacognitiva en el aula de ciencias. *Revista latinoamericana de ciencias sociales, niñes y juventud* , 1153-1168.
- Sánchez, C. J., Castaño, M. O., & Tamayo, A. Ó. (2014). La argumentación metacognitiva en el aula de ciencias. *Revista latinoamericana de ciencias sociales, niñes y juventud* , 1153-1168.
- Sánchez, G. J. (2019). Economipedia. Obtenido de Administración de Empresas: <https://economipedia.com/definiciones/administracion-de-empresas.html>
- Sánchez, J., Castaño, O., & Tamayo, Ó. (2015). Metacognitive argumentation in the science classroom. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), (pp. 1153–1168). Obtenido de <https://doi.org/10.11600/1692715x.13242110214>
- Sánchez, Y. (2009). Prácticas de selección de personal. Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado, 136-142.

- Sanmartí, N. (2002). Enseñar y aprender Ciencias: algunas reflexiones. *Guía Práctica Deficiencias de La Naturaleza*, (pp. 1–35). Obtenido de [http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=in-title:Enseñar+y+aprender+Ciencias+:+algunas+reflexiones#9Jorba y Sanmart \(1996\)](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=in-title:Enseñar+y+aprender+Ciencias+:+algunas+reflexiones#9Jorba+y+Sanmart+(1996))
- Sanmartí, N., & Jorba, J. (1995). Autorregulación de los procesos de aprendizaje y construcción de conocimientos. *Alambique*, 4, 59-77.
- Santos, W., & Mortimer, E. (2009). Abordagem de aspectos sociocientíficos em aulas de ciências: possibilidades e limitações. *Investigações em Ensino de Ciências*. (Vol.14), (N. 2), (pp. 191-218).
- Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. México: John Wiley & Sons.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. (A. Doménech, Trad.) (1ra ed.). España: Paidós.
- Serralvo, F., & Tadeu, M. (2005), *Revista Galega de Economía*, (Vol. 14), (Nº. 1-2), (1-15). Santiago de Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela.
- Sixto, J (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). En *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1 (2), 124-132.
- Smith. S (2012). ABB Inc. Relies on Leaderssship and Accountability for Safety Performance, *EHS Today*, 38.
- Smith.S (2007). Louisiana Pacific Corp Builds Safety into Eveything It Does. *Occupational Hazards*, pp.41-42.
- Solbes, J., Ruiz, J., y Furió, C. (2010). Debates y argumentación en las clases de física y química. *Alambique, Didáctica de las Ciencias Experimentales*, 63, 65-75.
- Spicer, K., & Hanks, W. (1.995). Multiple measures of critical thinking and predisposition in assessment of critical thinking. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication, San Antonio TX.
- Staton, W.; Etzel, M.; Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (14 ed.), (p.6). México: McGraw Hill.

- Sternberg, R. (1998). Metacognition, abilities, and developing expertise: ¿whats makes an expert student? *Instructional Science*, 26, (pp. 127-139).
- Tamayo, A, O.E., Vasco U, C.E., Suárez, M.M., Quiceno V, C.H., García C, L.I. y Giraldo O, A.M. (2011). La clase multimodal y la formación y evolución de conceptos científicos a través del uso de tecnologías de la información y la comunicación. *Manizales: Universidad Autónoma de Manizales*
- Tamayo, Ó. (2001). Universidad Autónoma De Barcelona. Obtenido de Evolución Conceptual desde una Perspectiva Multidimensional. Aplicación al Concepto de Respiración. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4688/oeta1de3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tamayo, Ó. (2013). Las Unidades Didácticas en la enseñanza de las Ciencias Naturales, Educación Ambiental y Pensamiento Lógico Matemático *Itinerario Educativo*, 27(62), 115. Obtenido de <https://doi.org/10.21500/01212753.1494>
- Tamayo, Ó. Vasco, C., Suárez, M., Quiceno, C., García, L. & Giraldo, A. (2011). La clase multimodal y la formación y evolución de conceptos científicos a través del uso de tecnologías de la información y la comunicación. *Manizales: Universidad Autónoma de Manizales*.
- Teja, R. (2017). Fuentes y medios de reclutamiento. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos - UAEM. Obtenido de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369\\_1.pdf;jsessionid=47C905699D2AA6F2980D599A43BF95B8?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369_1.pdf;jsessionid=47C905699D2AA6F2980D599A43BF95B8?sequence=1)
- Thagard, P. (1992). *Conceptual Revolutions*. Princeton: Princeton University press.
- Thomson, G. (2002). *Introducción a la práctica de la filosofía*. (P. R. Arango Giraldo, Trad.) (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial.
- Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuad. Adm. Bogotá*, 19(32), 111-133. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>

- Tulving, E. (1969). "Retrograde amnesia in free recall." *Science*, 164(3875), 88-90.
- UNESCO. (2017). Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI). Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information/resources/multimedia/photo-galleries/world-summit-on-the-information-society-wsis/>
- Universidad Dr. José Matías Delgado. (2015). Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas. El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%203.pdf>
- Valencia, G. (2012). Elementos para elaborar ensayos argumentativos. *Revista Debates*(60), 1-16. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1UHC6xTra4PNxIYHupE5RVRjrHbDcjei8/view>
- Veenman, M., Van Hout, B. & Afflerbach, P. (2006). Metacognition and learning: Conceptual and methodological considerations. *Metacognition and Learning*, 1(1), (pp. 3–14). Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11409-006-6893-0>
- Vega, R. (1994). *La Tercera Revolución Industrial*. Bogotá, Colombia: Universitas Humanística. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/15\\_-l02v99CMFmvJF6dOtGAWWhy5Kguz6a/view](https://drive.google.com/file/d/15_-l02v99CMFmvJF6dOtGAWWhy5Kguz6a/view)
- Velásquez, C. A. (2007). *La Organización, el Sistema y su Dinámica: Una Versión Desde Niklas Luhmann*. Escuela de Administración de Negocios, 129-155.
- Villa, J. (2020). *Inteligencia Emocional: 7 Libros en 1 - Inteligencia Emocional, Como Analizar a las Personas, Terapia Cognitivo Conductual, Psicología Oscura, Estoicismo, Manipulación, Eneagrama*. Independently Published. Obtenido de [https://books.google.com.co/books/about/Inteligencia\\_Emocional.html?id=d3t2zQEACAA-J&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Inteligencia_Emocional.html?id=d3t2zQEACAA-J&redir_esc=y).
- Von Foerster, H. (1991). *Las semillas de la cibernética, obras escogidas*. Edición de Marcelo Packman. Barcelona: Gedisa. (1998). *Sistémica elemental*. Medellín: Eafit.

- Von Glasersfeld, E. (1996). "Aspectos del constructivismo radical", en M. Pakman. (comp.), *Construcciones de la experiencia humana*. Vol. (1). Barcelona, Spain: Editorial Gedisa.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- White, R., & Mitchell, Y. (1994). Metacognition and the quality of learning *Studies in Science Education*, 23, 21 – 37.
- Winne, P. & Azevedo, R. (2015). Metacognition. In: Sawyer, R. Keith (Ed.). *The Cambridge handbook of the learning sciences*. Chapel Hill: Cambridge University Press, (pp. 63-87).
- Wood, S. (1996). Commitment management and organization in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, pp 41-58.
- Yepes, C. (2017). *Por otro camino*. Bogotá: Penguin.
- Zapata, A., Murillo, G., y Martínez, J. (2008). *Organización y Management: Naturaleza, objeto, investigación y enseñanza*. Cali: Universidad del Valle.
- Zeidler, D., Sadler, T., Simmons, M. & Howes, E. (2005). Beyond STS: A Research-Based Framework for Socioscientific Issues Education. *Science Education*, 89(3), (pp. 357-577). Retrieved from [ps://doi.org/10.1002/sce.20048](https://doi.org/10.1002/sce.20048).



Se terminó de editar el libro impreso en marzo de  
2023 en los talleres de Editorial Jotamar S.A.S.  
Tunja, Boyacá, Colombia.

## COLECCIÓN INVESTIGACIÓN N.º 269

*Unidades didácticas con realidad aumentada para la enseñanza de la administración*, es resultado del proyecto de investigación con SGI 2753 titulado “Didáctica de las Ciencias Sociales”, el cual ofrece una aproximación general a tres áreas del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá (Introducción a la Administración, Fundamentos de Mercadeo y Administración de Personal), como parte del proceso de formación en ciencias administrativas. La presente investigación, contribuirá de manera general, con los diferentes componentes de enseñanza – aprendizaje, como resultado del proceso científico y las experiencias en el campo administrativo, en el que se orienta el pensamiento crítico en la mente tanto de los estudiantes como de los docentes. En este sentido, las Unidades Didácticas para la enseñanza de la administración, ostentan un conjunto de herramientas diseñadas, planificadas y organizadas, encaminadas a construir conocimientos para promover aprendizajes significativos durante el proceso de enseñanza - aprendizaje, para lo cual se proponen modelos constructivistas donde se puede acceder al saber de forma más dinámica y productiva. En consecuencia, el estudio realizado refleja la relevancia de la conexión entre la teoría y la praxis, en el que las tecnologías de la información y la comunicación, la realidad aumentada y los instrumentos diseñados en las Unidades Didácticas brindan nuevas dinámicas y formas de enseñar y aprender.

