

Recibido: 08/02/2019 Aceptado: 09/04/2019 Publicado: 01/07/2019

# La formación en administración de empresas como herramienta clave para procesos empresariales<sup>1</sup>

## Training in business administration as a key tool for business processes

Néstor Eduardo Flórez Oviedo\*

Universidad Católica Luis Amigó

### Forma de citar este artículo en APA:

Flórez Oviedo, N. E. (julio-diciembre, 2019). La formación en administración de empresas como herramienta clave para procesos empresariales. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 331-349 <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3499>

### Resumen

Este trabajo de investigación analiza las experiencias de los estudiantes que han cursado la asignatura de gestión de procesos, el resultado de la metodología de enseñanza aplicada en el curso y el impacto que ha tenido la misma en su relación con el sector empresarial, al final, se evalúa el impacto que tiene la metodología de enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes que la cursan. La metodología es de carácter analítico, crítico y retrospectivo. Tomando de muestra un grupo de cuarenta estudiantes, quienes cursaron la asignatura de gestión de procesos, cátedra obligatoria para los estudiantes de Administración de Empresas de una importante Universidad de la ciudad de Medellín. Los resultados se obtuvieron por medio de entrevistas y encuestas utilizando escalas de valor. Se diseñó además una herramienta de mejoramiento continuo (plan de acción) que involucra los aspectos de la asignatura y sirve de base para próximas cohortes.

<sup>1</sup> El escrito hace parte del proyecto de investigación "Aplicación de la metodología flipped classroom en los cursos del área de procesos del programa de Administración de Empresas" en la Universidad Católica Luis Amigó. Línea de investigación: Capacidades de innovación y de gestión del conocimiento. Grupo de investigación: GORAS.

\* Magíster en Ingeniería, Infraestructura y Sistemas de Transporte, Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín-Colombia. Contacto: [nestor.florezv@amigo.edu.co](mailto:nestor.florezv@amigo.edu.co)

## Palabras clave

Gestión de procesos; Estrategias; Metodología; Análisis administrativo.

## Abstract

This research paper analyzes the experiences of students who have completed the subject process management, the result of the teaching methodology applied in the course, and the impact that it has had on their relationship with the business sector; finally, the impact of the teaching methodology on the learning of the students who studied it is evaluated. The methodology is analytical, critical and retrospective. Taking a sample of forty students, who attended the subject of process management, a compulsory course for students of Business Administration of an important University of the city of Medellín. The results were obtained through interviews and surveys using value scales. A continuous improvement tool (action plan) is also designed that involves the aspects of the subject and serves as the basis for upcoming cohorts.

## Keywords

Process management; Strategies; Methodology; Administrative Analysis.

# Introducción

El administrador de empresas en la actualidad debe desarrollar habilidades y competencias debido a que según Gorges, Passos y Wollinger (2018) “las empresas buscan personas capacitadas y flexibles donde demuestre su capacidad de adaptación al cambio” (p. 2). Además de estas competencias, el administrador debe dar soluciones a los diferentes problemas que se presenten en las organizaciones donde laboran, todo ello enmarcado en el deber ser de un profesional ético y proactivo, características que conllevan a ser un profesional integral. Según Gutiérrez Ossa y Berrio Díaz (2011) en el mundo se ha manifestado abiertamente la necesidad de establecer las competencias y el sentido de éstas que deben ser adquiridos en la formación. Por lo tanto, las Universidades deben estar enfocadas en desarrollar en el estudiante las competencias necesarias o perfeccionar sus talentos brindándoles bases sólidas conceptuales por medio de metodologías de enseñanza efectivas. De acuerdo con Donado (2014) el aprendizaje no se da en el vacío, sino a través de las estrategias y mediaciones contextuales de las que el docente se vale en su proceso de enseñanza. Una de las razones por la que nace este trabajo de investigación, es la de amalgamar diferentes metodologías de aprendizaje con la finalidad de desarrollar las diferentes competencias que un profesional en administración debe tener.

La principal función en un administrador de empresas es generar las estrategias y acciones que garantizan la efectividad, eficacia, eficiencia y la productividad de las organizaciones (Riaño Puerto, 2015). Ante esa descripción, es necesario, que las instituciones de educación superior destinen sus recursos académicos en la formación de profesionales integrales, que puedan desempeñarse en el entorno laboral con la capacidad de aprender y hacerlo más rápido que sus competidores. Si intentamos explicar conceptos y teorías dentro del aula de clase sin su respectiva aplicación, muy probablemente el estudiante no tendrá las destrezas necesarias para guiar y ser participe proactivo de un equipo de trabajo.

Se pretende con este trabajo describir la metodología adaptada para el curso y la evaluación de esta en pro de alcanzar un aprendizaje significativo en el estudiante. Se trata de evitar lo que argumenta De Miguel Díaz (2005) la excesiva polarización de las enseñanzas universitarias sobre objetivos relativos a los conocimientos ha generado problemas y desajustes que no facilitan la integración de los sujetos en el mercado del trabajo. En pocas palabras, se deben articular las diferentes herramientas de gestión administrativa y conceptos que se enseñan en la carrera de administración con la realidad del quehacer empresarial del país, lo cual cuestiona la manera en la que los docentes imparten la formación a sus estudiantes. De acuerdo con Hernández (2017) resulta más útil concentrarse hoy en cómo enseñar al estudiante maneras de pensar, ya que estas los habilitan

para enfrentarse a problemas variados, en diferentes momentos y contextos. Se trata entonces de concentrarse en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es por ello por lo que metodologías educativas como el aula invertida, el aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje colaborativo tienen en común el desarrollo de habilidades tanto sociales como técnicas de los estudiantes, debido a que centran sus esfuerzos en que los educandos de una forma activa ejerciten su manera de pensar. Estas metodologías combinadas con diversas herramientas de enseñanza como el aprendizaje basado en problemas (ABP), los estudios de caso, el juego de roles y otras de tipo dinámico, pueden ofrecer alternativas para mejorar el rendimiento de cada uno de los estudiantes con el objetivo puesto en el desarrollo de competencias permitiendo un mejor desempeño en la toma de decisiones ante problemas simulados o reales.

Según Steedman (2017), los distintos tipos de aprendizaje requieren una evaluación apropiada y las destrezas prácticas exigen el cumplimiento y la evaluación de tareas prácticas. Se insiste en que hay que evaluar si realmente los estudiantes desarrollaron esas competencias, y para realizarlo de una manera objetiva se debe aprovechar el medio en el que está envuelto el estudiante. Por lo cual se recomienda, que el medio empresarial mida el desempeño de los estudiantes y como consecuencia mediría el impacto del proceso de aprendizaje en ellos.

Gracias a una interacción empresa-academia el estudiante puede visualizar las responsabilidades propias y deberes del programa de formación, se da cuenta del alcance de su labor académica y profesional y como por medio de las diferentes herramientas de gestión que se dan en teoría se pueden abordar los problemas que sucedan en la empresa. Por tal motivo, la propuesta de una educación integral consiste en que no se espere a que en los últimos semestres los estudiantes tengan relación con la empresa, si no que en la medida de que se avanza académicamente el educando pueda interactuar y de algún modo ir interviniendo en los procesos empresariales de manera progresiva que él vaya presentando en su formación. Pero para que la filosofía de educación integral sea viable se necesita de antemano que el estudiante haya desarrollado ciertas destrezas y habilidades, y esto sólo es posible si los docentes inculcan en ellos y de buena manera, esas metodologías y herramientas de aprendizaje que centran su desarrollo en las competencias del educando.

Se describe en este artículo las metodologías de educación y herramientas de gestión administrativas que se amoldan al diseño de la asignatura de gestión de procesos (de ahora en adelante "la asignatura"), la cual pretende desarrollar en el estudiante las competencias propias de un profesional en administración de empresas, se pone a consideración las herramientas de gestión utilizadas para tal fin, y el resultado obtenido de acuerdo con la evaluación realizada por los estudiantes que lo cursaron. Adicionalmente se interpretan los resultados obtenidos con esta combinación de modelos de enseñanza y las implicaciones de los valores arro-

dados en el quehacer y pensamiento de los diferentes estudiantes (cuarenta en un año), ante la aplicación de estas técnicas en su formación como administradores. Se encuentra además un apartado de discusión y las conclusiones obtenidas a través del análisis crítico propio de un administrador de empresas.

## Referentes teóricos

En este apartado se describen las metodologías de enseñanza que se aplicaron durante el desarrollo del proceso formativo de acuerdo con las diferentes temáticas claves que encierra este curso, enmarcado dentro de los parámetros definidos institucionalmente por la Universidad para el programa de administración de empresas.

## Metodologías de aprendizaje

Al planear el curso aplicando en sus clases una sola metodología el docente se da cuenta de que muchas de las actividades que desarrolla, posiblemente el estudiante no logre dominar o alcanzar los objetivos que la asignatura plantea. Por lo tanto, se hace necesario adoptar varias metodologías de enseñanza de acuerdo con los diferentes temas planteados en el programa de la asignatura. Descrito de esta manera se explica cada una de las metodologías, se representa la relación entre ellas en un esquema (figura 1) de mapa de procesos, ejercicio de tipo académico que identifica los procesos en una organización.

## Aprendizaje colaborativo

Si uno de los integrantes del grupo tiene habilidades con los números deberá organizarse con alguien que sea un buen lector, y a la vez estos dos buscarán a una persona divergente (innovador, creativo), y estos tres son los encargados de encontrar a una persona que le guste vivir experiencias para aprender (acomodador). Esto sería lo ideal que profesa el aprendizaje cooperativo, de acuerdo con Johnson (Como se citó en Collazos, Guerrero y Vergara, 2010) dice:

El aprendizaje colaborativo (cooperativo) es el uso instruccional de pequeños grupos de tal forma que los estudiantes trabajen juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. Al momento de escoger los grupos de trabajo, se le sugiere al estudiante que se integre con similares de diferentes cualidades y habilidades (p. 2).

Si en los grupos colaborativos se logran reunir esta diversidad de personas, la experiencia educativa a través del desarrollo de la asignatura se vuelve más significativa, porque todos aprenderán de todos y cada uno sacará el máximo provecho de las habilidades de cada integrante. Además de buscar que los estudiantes se encuentren en un grupo con individuos de diferentes características, también se pretende que aprendan a

trabajar como equipo, a tolerar y a resolver posibles conflictos en un ambiente conciliador y a veces de tensión como es el del aula de clase, especialmente en los momentos de incertidumbre cuando se acerca las fechas de entrega de trabajos, y por alguna razón se ha perdido el norte. Esto conlleva a inculcar en el profesional de administración de empresas la importancia de trabajar en equipo y de resolver cada situación teniendo en cuenta las opiniones propias y ajenas bajo las premisas de tolerancia y respeto.

## Aprendizaje basado en problemas (ABP)

Es una simulación antes de que se enfrenten a problemas reales, por medio de un ambiente de situaciones controladas donde el docente evalúa la toma de decisiones de sus estudiantes. También mide la capacidad de análisis de los educandos y la manera de como ellos solucionan problemas y toman la decisión adecuada ante diferentes alternativas, de acuerdo con Fernández y Duarte (2013):

El ABP es un método de enseñanza caracterizado por el uso de problemas del “mundo real” establecidos como contextos en los que los estudiantes desarrollan su capacidad crítica y de solución de problemas, al tiempo que adquieren los conceptos esenciales de un determinado ámbito de conocimiento.

Esta metodología de enseñanza trata de identificar las competencias de mando de los educandos ante unos determinados parámetros de situaciones específicas, y de acuerdo con las decisiones tomadas por el grupo colaborativo, ellos dimensionaran la situación en la que se encuentran y solucionaran “el problema” de acuerdo con la inventiva, conceptualización e innovación de sus integrantes. En pocas palabras para el futuro administrador esta herramienta les permitirá identificar su capacidad de mando y decisión, habilidad necesaria para trascender en el mundo laboral del cual van a ser parte en un futuro.

## Aprendizaje basado en proyectos

De acuerdo con Wassermann (como se citó en Díaz Barriga, 2003) “los proyectos incluyen actividades que pueden requerir que los estudiantes investiguen, construyan y analicen información que coincida con los objetivos específicos de la tarea” (p. 9). La “tarea” en la asignatura consiste en intervenir una empresa y realizar el análisis propio de la teoría de gestión de procesos después de haber desarrollado un diagnóstico que conlleva a un plan de acción que el empresario esté en la posibilidad o viabilidad de ejecutar de acuerdo a sus necesidades. Los estudiantes deben recolectar o levantar la información a través de lista de chequeo y escalas de valor (investigar), con los datos encontrados realizar un diagnóstico (analizar) por medio de diferentes herramientas de gestión empresarial y proponer soluciones (construir) que mejoren las condiciones de la empresa intervenida. Si bien, no depende su nota final de la aprobación del plan por parte del empresario, este realiza una evaluación basado en la capacidad de investigación, análisis y construcción que el grupo de trabajo realizó. Por lo tanto,

es un buen adiestramiento para que los estudiantes vivencien como es el enfrentarse al mundo empresarial y evalúen a la vez sus capacidades como administrador, así como Bernal y Monroy (2018) afirman “el aprendizaje basado en proyectos apoya su proceso de aprendizaje y desarrollar habilidades que serán necesarias en el futuro como profesionales” (p. 68).

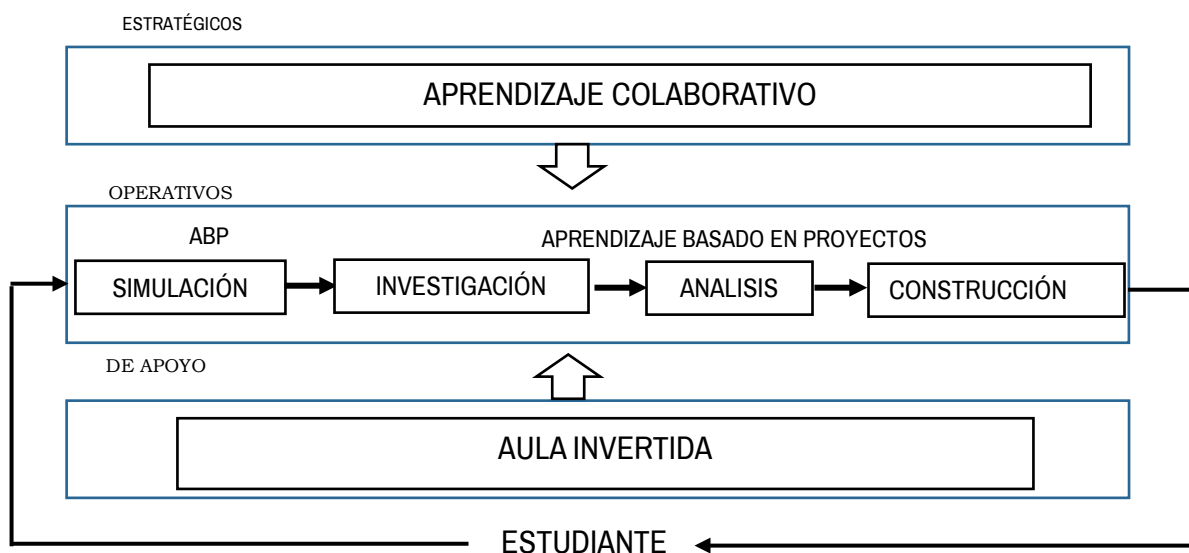
## Aula invertida

Esta metodología de enseñanza es importante debido a que ayuda al docente a aprovechar el tiempo destinado en el aula de clases a aplicar por medio de las otras herramientas de aprendizaje el conocimiento o la teoría que el estudiante con anterioridad ha consultado especialmente en medio audiovisual. Cabe resaltar que antes de iniciar la sesión de clases el docente realizará un breve diagnóstico del tema que previamente el estudiante consultó para saber el nivel de interpretación y resolver las dudas que tenga el educando. De acuerdo a Coufal (como se citó en Martínez, Esquivel y Castillo, 2010) expresa que:

El aula invertida pretende invertir los momentos y roles de la enseñanza tradicional, donde la cátedra, habitualmente impartida por el profesor, pueda ser atendida en horas extra-clase por el estudiante mediante herramientas multimedia; de manera que las actividades de práctica, usualmente asignadas para el hogar, puedan ser ejecutadas en el aula a través de métodos interactivos de trabajo colaborativo (p. 145)

Como se dijo al principio de este apartado, en la figura 1 se expone la relación de las diferentes metodologías de aprendizaje utilizadas en las diferentes fases del proceso de enseñanza de la asignatura.

Figura 1. Mapa de procesos de las metodologías utilizadas en la asignatura



Fuente: elaboración propia

## Metodología

Teniendo en cuenta las metodologías de enseñanza descritas en el apartado anterior, se diseña entonces la estructura de la asignatura, buscando en ese diseño que el estudiante pueda tener un aprendizaje significativo en cada una de las fases en que fue diseñada; a) simulación, b) investigación, c) análisis y d) construcción. A excepción de la fase de simulación, el estudiante debe estar en contacto con la empresa escogida para desarrollar las respectivas mejoras a un área escogida en los procesos empresariales. Después del diseño y planeación del curso, se evalúa teniendo en cuenta la percepción de los estudiantes, si tuvieron un aprendizaje significativo o no, lo que conlleva al objetivo de esta investigación: evaluar el impacto que tiene la metodología de enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes

Para que lo planeado en el diseño de la asignatura tenga el éxito deseado, se debe combinar las diferentes metodologías educativas con herramientas de gestión administrativa, teniendo en cuenta los objetivos que propone el curso; caracterizar y mejorar los procesos organizacionales. A continuación, se describirán las herramientas de gestión administrativas más significativas que se aplican en el desarrollo de la asignatura y que propician que el estudiante alcance los objetivos deseados evidenciando el trabajo realizado en la empresa escogida.

## Recolección de la información (investigación)

Es una de las fases más dispendiosas del desarrollo del trabajo, en ella se debe contextualizar el plan estratégico de la empresa para iniciar el análisis respectivo. De acuerdo a Artail, (como se citó en Estrada, García y Sánchez, 2017), “la dinámica a nivel mundial obliga a las organizaciones a ser competitivas o dejar de existir, en este sentido la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas” (p. 3), es por ello que la base para un adecuado análisis es la descripción del plan estratégico empresarial. Si la empresa no cuenta con dicho plan estratégico, el estudiante de administración de empresas debe estar en la capacidad de formular dicho plan y ponerlo en consideración del empresario.

En el inicio de la recolección de la información, el grupo de trabajo debe tener en cuenta; a que se dedica la empresa (misión), a donde quiere llegar en un futuro (visión); cómo la organización intentará lograr esa visión (objetivos), que medios utilizarán para alcanzar sus metas (políticas), y el comportamiento que tendrán en el desarrollo de sus operaciones (valores). Una vez se tiene por parte de los estudiantes definida la parte estratégica, se disponen como segundo paso a describir por medio de los formatos de gestión de procesos el funcionamiento de la empresa. Se organizan los diferentes procesos de la empresa por medio de un mapa de procesos, se describe la secuencia de los procesos por medio de un diagrama de procesos, y desagregan cada proceso operativo por medio de una ficha técnica de procesos. Con los formatos diseñados se tiene descrito



los procesos de la organización y ahora se procede a construir la radiografía de esta; el estado actual de su desempeño. Para este tercer paso el estudiante se basa en una herramienta diseñada por los docentes del área llamada modelo referencial de procesos, que sirve como lista de chequeo y que consta de 191 preguntas, y de acuerdo a como se encuentra la empresa con referencia a la pregunta realizada se le calificará con un valor entre uno y cinco. Donde cinco da a entender que la empresa cuenta perfectamente con referencia a lo que se está preguntando y uno que definitivamente la empresa no cuenta o no utiliza lo respectivo a la pregunta realizada. Estas preguntas están abarcadas dentro de trece aspectos importantes como lo muestra figura 2. Estos aspectos son las temáticas que abarca la asignatura y son conceptos que el estudiante debe apropiarse desde la fase de simulación.

Al final, la herramienta arrojará una evaluación de cada aspecto y con ella el estudiante está en la capacidad de inferir a cuál proceso o área de la empresa iniciará su análisis, teniendo en cuenta el principio de tratar de mejorar lo más crítico en la organización, entonces se tomará en cuenta el porcentaje con menor valor arrojado.

Figura 2. Modelo referencial de procesos

ASPECTO A CONSIDERAR	1 Malo	2 Muy malo	3 Regular	4 Bueno	5 Muy Bueno	Cat. Mundial
1. Concepto organizacional	0%	5%	5%	0%	89%	95%
2. Organización y gestión de procesos	0%	5%	11%	21%	63%	88%
3. Gestión de proveedores	0%	29%	29%	14%	29%	69%
4. Gestión de clientes	6%	6%	11%	11%	67%	86%
5. Elementos de entrada	0%	6%	19%	13%	63%	86%
6. Elementos de salida	0%	11%	11%	11%	68%	87%
7. Tecnología de información y comunicación	0%	17%	17%	17%	50%	80%
8. Tecnología de software	0%	9%	18%	9%	64%	85%
9. Talento humano	0%	9%	13%	4%	74%	89%
10. Infraestructura y recursos	0%	3%	0%	94%	3%	79%
11. Barreras del entorno	0%	0%	0%	0%	100%	100%
12. Gestión social y ambiental	0%	10%	20%	0%	70%	86%
13. Medida del desempeño y gestión del control	0%	0%	43%	0%	57%	83%

Fuente: elaboración propia

## Análisis y diagnósticos de procesos empresariales

Obtenida la información, el grupo de estudiantes inicia el proceso de análisis basándose en los resultados del modelo referencial de procesos. Como esta herramienta transforma los aspectos cualitativos en cuantitativos facilita a los estudiantes el análisis por medio de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), atacando el aspecto más crítico obtenido en el modelo referencial. De acuerdo con Marrero, Olivera, Garza y González (2015). “esta técnica se utiliza en el diagnóstico de la entidad de manera que permita conocer cuáles son sus características distintivas mediante el análisis interno y externo” (p. 33). Cuando se

habla de la característica externa, trata de todos los aspectos que afectan a la empresa pero que esta no tiene dominio de la situación, caso contrario sucede con la característica interna. Esta matriz incluye las tácticas de mejora que se diseñan bajo la luz de las estrategias FA (fortalezas amenazas), FO (fortalezas oportunidades), DA (debilidades amenazas) y DO (debilidades oportunidades). Terminado este diagnóstico se procede a evaluar cada una de las debilidades encontradas analizándolas por medio de una espina de pescado bajo el método de las 6M. De acuerdo con Aguilera y Aguilera (2001) “el diagrama causa/efecto permite definir un efecto y clasificar las causas y variables de un proceso” (p. 67). Esto se realiza por la sencilla razón de que un problema se ataca desde la raíz y la espina de pescado ayuda a encontrar las causas que originan el problema, o en este caso las causas que originan las diferentes debilidades encontradas. Este es un proceso muy riguroso porque se requiere el trabajo conjunto, analítico y objetivo de cada uno de los integrantes del grupo colaborativo. Al final de esta etapa del trabajo se debe tener claro las causas que originan todas las debilidades encontradas y las estrategias que ayudarían a mejorar la productividad del proceso, representándose en un cuadro de causas contra estrategias donde se indique que causa se eliminaría si se prosigue ejecutar la estrategia determinada.

## Planeación y soluciones (construcción)

Para Vélez y Garzón (2005) “cada vez resulta más claro que la administración es una práctica social, que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo” (p. 12).

En esta cuarta fase se pretende que el estudiante pueda realizar un plan de acción de acorde a los recursos que tiene la empresa escogida por el grupo de trabajo. Este plan de acción se basa en las estrategias que se hallaron en el análisis FODA, pero no se toman todas las estrategias, se consideran aquellas que, si se aplicasen, ayuden a eliminar las diferentes causas encontradas en la espina de pescado. Las estrategias escogidas, se desagregarán en un plan de acción donde se expondrá el paso a paso de cómo alcanzar la estrategia, los recursos necesarios y las consecuencias que traería la adaptación del plan de acción por parte de la empresa. Es preciso mencionar que dentro de los recursos no se trabaja el financiero, debido a que dentro de la filosofía de la gestión por procesos se puede mejorar sin incurrir en gastos adicionales utilizando los distintos activos tangibles e intangibles de la organización. Tomando en cuenta los principios de la administración se debe además de planear la ejecución de un plan estratégico el control de este, por tal motivo, al final se presentan los indicadores respectivos. Estos indicadores se presentan bajo la modalidad del Cuadro de Mando Integral (CMI), teniendo en cuenta las perspectivas desarrolladas por esta teoría.

Una vez terminado el trabajo se presenta al empresario con visto bueno previo por parte del docente encargado. Al final el empresario es el que evalúa a los estudiantes de acuerdo a la capacidad de sustentación y análisis que ellos tuvieron durante su presentación.

## Diseño y planeación de la asignatura

Teniendo en cuenta las metodologías a emplear para alcanzar el aprendizaje significativo en los estudiantes, y las herramientas de gestión administrativa necesarias para que la intervención en la empresa por parte de los estudiantes sea exitosa, se diseñó el siguiente plan de acción (tabla 1) de la asignatura, el cual se ejecutará en las cohortes siguientes y de acuerdo a los resultados obtenidos en un año de ejecución. Cabe aclarar que este plan de acción se aplicó los dos semestres académicos del 2017, pero con anterioridad se desarrolló en un lapso no mayor a un año y medio el diseño de la asignatura. Se considera en un plan de acción el ítem de objetivo definiendo lo que se quería lograr al momento de diseñar la planeación de la asignatura.

**Tabla 1.** Plan de acción para el desarrollo de la asignatura.

<b>Objetivo:</b> Diseñar el procedimiento de ejecución de la asignatura gestión de procesos teniendo en cuenta las metodologías de aprendizaje y las herramientas de análisis			
<b>FASE</b>	<b>HERRAMIENTA DE GESTIÓN</b>	<b>METODOLOGÍA APLICADA</b>	<b>LOGROS ALCANZADOS</b>
Simulación	Selección de personal	Aprendizaje colaborativo ABP	Al momento de escoger los integrantes del grupo, se pone a prueba las diferentes habilidades de los participantes para evaluar su entendimiento y la cooperación entre ellos. Analizar cómo trabajan en grupo.
Simulación	Mapa de procesos Diagrama de procesos Ficha técnica	Aprendizaje colaborativo. Aula invertida.	Se espera que el grupo observe y analice los videos referidos a las diferentes herramientas, resuelvan dudas con el docente y se realiza el respectivo taller. Una vez terminada la actividad se retroalimenta.
Simulación	Matriz DOFA Espina de pescado	Aprendizaje colaborativo. Aula invertida. ABP	Se desarrollan estas herramientas en el caso Robin Hood (Mintzberg, 2003), cada grupo expone sus hallazgos y entre todos los integrantes construyen el análisis y diagnósticos a través de las herramientas referidas.
Simulación	Modelo referencial de procesos Planes de acción Indicadores (CMI)	Aprendizaje colaborativo. Aula invertida. ABP	Por medio de un caso de estudio, desarrollado en el mundo real, los estudiantes aplican estas herramientas como preparación para el trabajo que desarrollaran en la empresa.
Investigación	Plan estratégico Mapa de procesos Diagrama de procesos Ficha técnica Modelo referencial	Aprendizaje colaborativo. Aprendizaje basado en proyectos.	Recolectar y en algunos casos construir la información necesaria para iniciar un diagnóstico y análisis. Ningún grupo puede pasar a aplicar la siguiente herramienta si no ha sido avalada y revisada por el docente encargado.
Análisis.	Matriz DOFA Espina de pescado	Aprendizaje colaborativo. Aprendizaje basado en proyectos.	Una vez desarrollada cada herramienta, el grupo de trabajo se reúne con el docente para validar la efectividad de la misma.
Construcción	Planes de acción Indicadores (CMI)	Aprendizaje colaborativo. Aprendizaje basado en proyectos.	Antes de presentar al empresario el estudio realizado, el docente evalúa la y valida las diferentes herramientas. No importando el resultado (si el empresario aplica el estudio o no), se demuestra el aprendizaje significativo del estudiante.

Fuente: elaboración propia

## Resultados de la evaluación de la asignatura y discusión

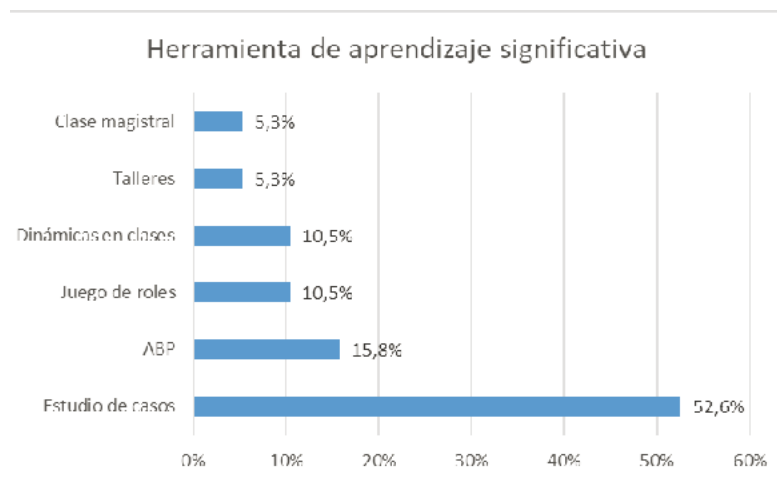
Se aplicó una encuesta a los cuarenta estudiantes, para conocer su percepción con respecto al plan de acción diseñado para la asignatura. Con un margen de error máximo del 3,6% se realizó la encuesta se incluyeron preguntas relacionadas con las variables sociodemográficas (sexo, edad), y las relacionadas con la condición académica del estudiante (semestre, jornada, modalidad de estudio).

El 71,1% de los encuestados son de género femenino, se destaca que el promedio de edad de los estudiantes que oscilan entre los dieciocho y veintiuno años corresponde al 34,2% de los encuestados. 27 de los encuestados están o han cursado el 75% de la carrera de Administración de Empresas y el 70% de los estudiantes pertenecen a la modalidad presencial cursando la asignatura en los primeros horarios del día.

Se realizaron preguntas en cuanto a la percepción de los estudiantes con respecto al método de enseñanza y su grado de significancia con respecto a las diferentes herramientas tanto de aprendizaje como de gestión. Estas preguntas y las repuestas arrojadas fueron las siguientes:

Pregunta 1. De las diversas metodologías de aprendizaje y herramientas educativas que utilizó el docente en la materia ¿cuál fue la que más tuvo significado en su aprendizaje?

Figura 3. Respuestas pregunta 1



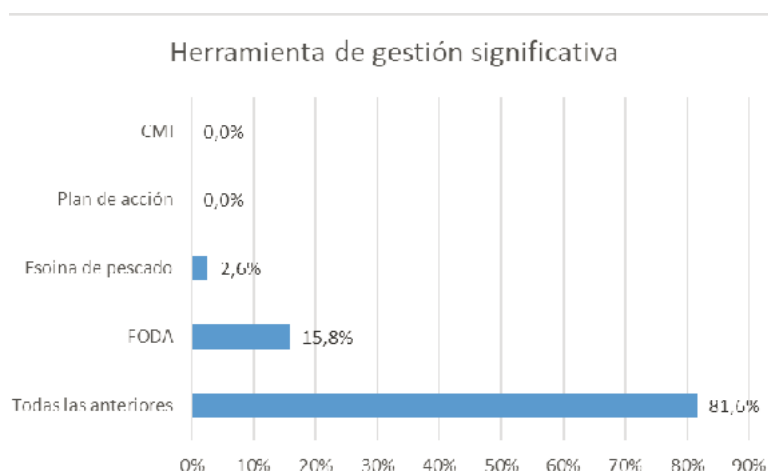
Fuente: elaboración propia

Al analizar las respuestas de la primera pregunta, se evalúa la importancia que la herramienta caso de estudio tiene, debido a que sirve como “entrenamiento” a los estudiantes para posteriormente desarrollar el trabajo en la empresa. Por tal motivo, más de la mitad de los encuestados escogió como herramienta significativa para

su aprendizaje esta herramienta. En los porcentajes más bajos, con un valor del 5,3% cada uno encontramos los talleres en clase y la clase magistral, la cual se debe de abordar en algún momento de la asignatura para aquellos temas que se requiere exactitud y un alto grado de rigurosidad.

Pregunta 2. De las herramientas de gestión vistas en la materia; ¿cuál le resultó más significativa para su desarrollo académico y profesional?

Figura 4. Respuestas pregunta 2

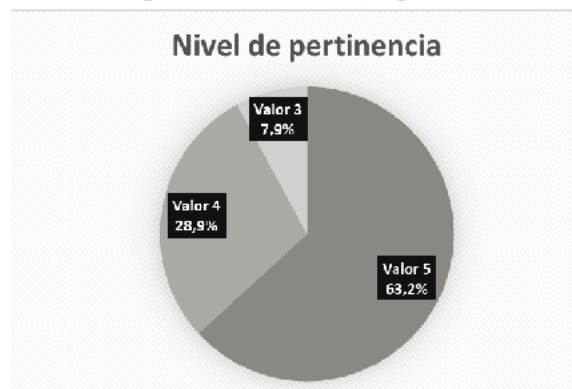


Fuente: elaboración propia

En estas respuestas cabe aclarar que en el programa de administración de empresas de la Universidad no existen prerrequisitos entre las diferentes materias, al menos que continúen con la misma temática (ej, finanzas1 y finanzas 2). Entonces, existe la posibilidad de que un estudiante que esté a un semestre de graduarse puede escoger la asignatura, como aquel que apenas se encuentra iniciando la carrera. De acuerdo a los resultados se observa que más del 80% de los encuestados le parece importante haber visto y aplicado las diferentes herramientas de gestión de procesos de la asignatura en la empresa escogida.

Pregunta 3. Califique de uno a cinco la pertinencia del trabajo en la empresa. Siendo 1 no pertinente y 5 muy pertinente.

Figura 5. Respuestas pregunta 3

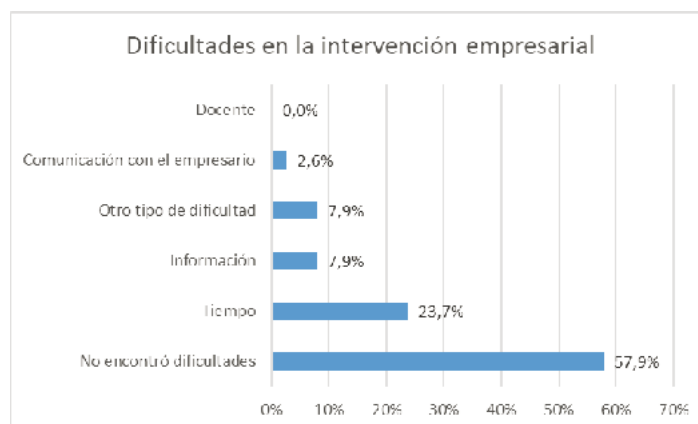


Fuente: elaboración propia

Al analizar los resultados arrojados se observa una buena valoración al trabajo que los estudiantes aplican en la empresa, especialmente al significado formativo que este tiene en ellos. Si calculamos un promedio, la evaluación y pertinencia de este trabajo se encuentra en una valoración de 4,5 puntos de acuerdo a la evaluación de los estudiantes encuestados.

Pregunta 4. Al momento de realizar el trabajo en la empresa ¿qué dificultad encontró mientras lo desarrollaba?

Figura 6. Respuestas pregunta 4



Fuente: elaboración propia

Ante las respuestas presentadas observamos que casi el 60% de los estudiantes encuestados, manifestaron que no encontraron dificultad al momento de realizar el trabajo en la empresa, es decir que mientras aplicaron la metodología del aprendizaje basado en proyectos no existieron contratiempos significativos. Aquellos estudiantes que manifestaron falta de tiempo son aquellos que se encuentran en la modalidad distancia, donde el

porcentaje de horas de clases presenciales se reduce en un 50% con respecto a la modalidad presencial (72 horas). Se rescata igualmente que ninguno de los encuestados manifestó dificultad con el docente encargado, lo cual rescata el compromiso institucional de los profesores de la Universidad.

Además, se realizaron otras dos preguntas, que indagaban sobre lo significativo de la asignatura para los estudiantes y el contenido de esta. El 100% de los estudiantes encuestados respondió positivamente en la primera inquietud, y en relación al contenido, los estudiantes opinaron que era coherente y pertinente en un 78,9%. El resto opinó que la asignatura superó sus expectativas iniciales.

“La práctica hace al maestro”, es una afirmación que en nuestro caso es acertada, debido a que se logró estandarizar y ofrecer una asignatura con el objetivo de que el estudiante obtenga un aprendizaje significativo, y que le sirva para su desempeño profesional y académico. Se puede decir entonces que los resultados han sido positivos, y obviamente se buscará seguir mejorando para subir los estándares de formación que puede ofrecer la asignatura, alineándose ante los cambios y perspectivas del mundo globalizado.

Cabe dejar claro que este tipo de combinación de estrategias pedagógicas con herramientas de gestión administrativas va de la mano con asignaturas donde los estudiantes tienen relación con el sector empresarial, y más que todo en aquellas donde el resultado deseado es el de proponer una mejora a un proceso y en el mejor de los casos aplicar esa mejora en pro de la optimización del desempeño organizacional. Además es de gran ayuda que la institución educativa fundamente su sistema educativo dentro de los pilares de la educación constructivista, permitiendo de esta manera aplicar estas estrategias metodológicas con un alto grado de maniobrabilidad debido a que el aprendizaje conjunto se diferencia de acuerdo al desarrollo formativo que los diferentes grupos colaborativos van demostrando, es decir, de acuerdo a lo que se va desarrollando por parte de los educandos los docentes irán personalizando la guía formativa.

Esta aproximación del diseño de estandarización de una asignatura sólo es efectivo siempre y cuando se tomen en cuenta los distintos estilos de aprendizaje de los estudiantes que cursan dicha materia. Como se mostró en el plan de acción propuesto, se presentan diversas herramientas y metodologías de aprendizaje que se adaptan a las diferentes formas de aprender o de generar aprendizaje en cada individuo. Y este, al momento de interactuar con pares que tienen otra manera de aprender desde el punto de vista formativo, pueden comprender por medio de esa colaboración los diferentes temas tratado en la materia no importando la metodología de enseñanza específica utilizada para alcanzar su aprendizaje.

# Conclusiones

El reto del administrador de empresas, visto desde varias aristas, consiste en demostrar su capacidad crítica ante la realidad empresarial en la que se encuentra. Ser creativo e innovador al momento de proponer soluciones y mejoras en los procesos que tiene a cargo, y desarrollar un pensamiento estratégico alineado en su capacidad de tomar decisiones objetivas y ajustadas a la realidad en la que se encuentra son las competencias que se requieren de él al momento de ser parte de una organización. ¿Cómo desarrollar y potencializar estas habilidades y requisitos en los estudiantes? Aquí, las diferentes metodologías de enseñanza, y la habilidad del docente para aplicarlas juega un papel importante en el desarrollo de dichas características, escoger la metodología adecuada de acuerdo a las temáticas que se desarrollan en la asignatura es un factor clave para el desempeño y el aprendizaje significativo en los estudiantes. Se hace referencia a lo significativo, ya que de nada sirve tratar de enseñar algo que después no va a ser aplicado por los estudiantes, o que de igual manera no se utilizará como recurso al momento de realizar los respectivos análisis y diagnósticos en el lugar de trabajo. Además, la Universidad debe ser coherente con lo que necesita el medio empresarial, y entrenar a los estudiantes a enfrentarse a ese medio, ir llevándolos poco a poco durante el transcurso de su educación acercándolos al mundo real, especialmente a aquellos educandos que vienen de la educación básica.

Otro de los grandes hallazgos, es la pertinencia de no utilizar sólo una herramienta de aprendizaje en el transcurso de una asignatura, la utilización de estas herramientas depende en gran parte del tema a tratar, y del objetivo que busca el docente con referencia a lo que se pretende en el desarrollo cognitivo de los estudiantes. Además, combinando este tipo de aprendizaje con los mencionados en el artículo, se convierte esto en un abanico de posibilidades donde el docente puede escoger y aplicar la metodología más significativa, en concordancia con las herramientas de análisis administrativos o pensamientos que se busca inculcar en el estudiante.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la asignatura, se dieron gracias a que desde el inicio de su diseño se buscaba alinear lo que se está realizando en el mundo empresarial con los objetivos de la materia. Se desmonta el paradigma de que sólo se debe utilizar una herramienta de aprendizaje para el desarrollo de una materia, al contrario, todas tienen sus ventajas y que unas de otras no deberían ser excluyentes, que de alguna manera pueden combinarse para lograr los resultados de aprendizaje esperados en el estudiante. El proceso de aprendizaje se convierte en significativo si se centra la educación en el estudiante, debido a que este se



vuelve hacedor y formador de su propio proyecto formativo, en pocas palabras, administrador de su educación. Además, se vuelve interesante para el educando algún tema en específico, siempre y cuando él descubra la relevancia del mismo por medio de la aplicación en el mundo real del contenido estudiado.

Las competencias que debe desarrollar un estudiante de administración se deben potencializar durante su desarrollo formativo, la planeación de las asignaturas debe tener como objetivo acercar por medio de actividades al estudiantado con el sector empresarial, que él vaya desarrollando esas competencias y que el resultado de la intervención sea evaluado para indicar el impacto del aprendizaje en él. Se propone para otras investigaciones que se mida el impacto de esas intervenciones para este tipo de asignaturas.

## Conflicto de intereses

El autor declara inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

## Referencias

- Aguilera, A., y Aguilera, R. Sistema de calidad y el diagnostico organizacional. *Ciencias Empresariales*, 63-73. Recuperado de <http://iaidres.org.mx/pdf/revista8.pdf#page=67>
- Bernal Pinzón A., y Monroy Nova Y. (2018). The articulation between project based learning and the use of information and communication technologies in the foreign language teaching process. *Boletín Virtual*, 7-6, 67-73. Retrieved from <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/511/485>
- Collazos, C., Guerrero, L., y Vergara, A. (Noviembre 2001). Aprendizaje colaborativo: un cambio en el rol del profesor. In *Proceedings of the 3rd Workshop on Education on Computing*, Congreso llevado a cabo en Punta Arenas, Chile.

- Estrada, R., García, L., y Sánchez, S. (2011). Resumen de resultados primera encuesta PYME, proyecto: Factores de competitividad en empresas mexicanas. Editorial Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barceñas\\_roberto/Resumenderesultados.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barceñas_roberto/Resumenderesultados.pdf)
- De Miguel Díaz, D. M. (2005). Cambio de paradigma metodológico en la Educación Superior. Exigencias que conlleva. *Cuadernos de integración europea*, (2), 16-27. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1420707>
- Díaz Barriga, B. F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 5(2). Recuperado de <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html>
- Donado, M. G. (2014). Estrategias de enseñanza en docentes y estilos de aprendizaje en estudiantes del programa de psicología de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla. *Journal of Learning Styles*, 2(3). Recuperado de <http://learningstyles.uvu.edu/index.php/jls/article/view/161/119>
- Fernández, F. H., y Duarte, J. E. (2013). El aprendizaje basado en problemas como estrategia para el desarrollo de competencias específicas en estudiantes de ingeniería. *Formación Universitaria*, 6(5), 29-38. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062013000500005>
- Gorges, S., Passos, A. P. P. & Wollinger, H. (2018). Competencias del administrador: un estudio con académicos del curso de administración en el contexto del aprendizaje activo. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/14af/96471011679e96d5036419917aa2bdd4ed41.pdf>
- Gutiérrez Ossa, O. J., y Berrío Díaz, Ó. E. (2011). Punto de inflexión entre empresas y universidades ante la relación Universidad, Empresa y Estado en Colombia. *Universidad & Empresa*, 13(21). Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1911/1688>
- Hernández, M. A. (2017). La formación en Administración: Reflexiones para la construcción de un Modelo Educativo. *Universidad & Empresa*, 20(34), 9-52. doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5001>
- Marrero H. R., Olivera C, A., Garza, R, R., y González, S, C. (2015). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 29-38. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100004&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100004&lng=es&tlng=pt).

- Martínez O. W., Esquivel G. I., y Castillo, J. M. (2014). Aula Invertida o Modelo Invertido de Aprendizaje: origen, sustento e implicaciones. *Los modelos tecno-educativos, revolucionando el aprendizaje del siglo XXI* (143-160) Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/273765424\\_Aula\\_Invertida\\_o\\_Modelo\\_Invertido\\_de\\_Aprendizaje\\_origen\\_sustento\\_e\\_implicaciones](https://www.researchgate.net/publication/273765424_Aula_Invertida_o_Modelo_Invertido_de_Aprendizaje_origen_sustento_e_implicaciones).
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. New York, United States. Pearson education.
- Riaño Puerto, E. Y. (2015). El porqué de las habilidades gerenciales en un administrador de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/13661>
- Steedman, H. (1994). Evaluación, certificación y reconocimiento de las destrezas y competencias profesionales. *Revista Europea de Formación Profesional*, (1), 38-45. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131112>
- Vélez, R. V., y Garzón, M. A. (2005). La administración es algo más que gerencia. *Revista Universidad y Empresa* 7(8), 7-30. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1948>