

Modelo de enseñanza- aprendizaje por capacidades y competencias en la formación de administradores de empresas

*Teaching-learning model by skills and competencies
in the training of business administrators*

*Modelo de ensino-aprendizagem por
capacidades e competências na formação
de administradores de empresas*

*Laura Michel Santa Fajardo*¹ 

*Constanza Loreth Fajardo Calderón*² 

*Víctor Hernando Macías Ramírez*³ 

Resumen

En el presente artículo se da a conocer una experiencia educativa a partir del modelo por capacidades y competencias desarrollado en una de las asignaturas del componente disciplinar del plan de estudios del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales; para lo cual se cuenta con la participación directa del docente en la orientación de la clase, un docente investigador como observador del proceso y los estudiantes del curso. Asimismo, hay una transformación de los roles en el aula de clase tanto de los estudiantes como del docente, con el fin de fomentar la autonomía, la participación, el liderazgo,

Recibido 5 de septiembre de 2016; aceptado 20 de febrero de 2017

Para citar este artículo:

Santa, L. M., Fajardo, C. L. & Macías, V. H. (2017) Modelo de enseñanza-aprendizaje por capacidades y competencias en la formación de administradores de empresas. *Lúmina*, (18): 110 - 134.

- 1 Escuela de Administración de Empresas, Universidad de Manizales, Cra 9 a # 19-03, Campo Hermoso, Manizales, Colombia
lsanta@umanizales.edu.co - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9270-0973>
- 2 Programa de Contaduría Pública, Universidad del Quindío, Cra 15 # 12N, Armenia, Colombia
lorethfal@yahoo.es - Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6479-7379>
- 3 Escuela de Administración de Empresas, Universidad de Manizales, Cra 9 a # 19-03, Campo Hermoso, Manizales, Colombia
vmacias@umanizales.edu.co

trabajo en equipo y algunas competencias generales de los profesionales y específicas de la disciplina basadas en el Proyecto Alfa Tuning América Latina enfocado en la Innovación Educativa y Social (2011-2013).

Por lo tanto, se invita a reflexionar desde la experiencia docente, como a través del modelo por capacidades y competencias se logra desarrollar estrategias pedagógicas innovadoras para lograr un cambio en la experiencia práctica y una mejor forma de evaluar el desempeño académico en el proceso de enseñanza-aprendizaje de estudiantes. Este hallazgo justifica la investigación en términos de lograr mejores resultados en la formación de los estudiantes, no solo a nivel académico, sino también en las otras esferas del desarrollo humano.

Palabras Claves: Modelo por capacidades y competencias; enseñanza-aprendizaje; competencias genéricas y específicas; administración de empresas; Proyecto Alfa Tuning América Latina.

Abstract

In this article, an educational experience is presented based on the skills and competences model developed in one of the subjects of the disciplinary component of the syllabus of the program in the Business Administration program of the University of Manizales; for which it counts on the direct participation of the teacher in the orientation of the class, a teacher researcher as observer of the process and the students of the course. Likewise, there is a transformation of the roles in the classroom of both the students and the teacher, in order to promote autonomy, participation, leadership, teamwork and some general skills of the professionals and specific to the discipline based on the Alfa Tuning Latin America Project focused on Educational and Social Innovation (2011-2013).

Therefore, it is invited to reflect from the teaching experience, as through the model for skills and competences is achieved to develop innovative pedagogical strategies to achieve a change in practical experience and a better way to evaluate academic performance in the teaching process -learning of students. This finding justifies the research in terms of achieving better results in the training of students, not only at the academic level, but also in the other spheres of human development.

Key Words: Model for skills and competences; teaching-learning; generic and specific competences; business administration; Tuning Latin America.

Resumo

Neste artigo, apresenta-se uma experiência educacional baseada no modelo de habilidades e competências desenvolvido em uma das disciplinas do componente disciplinar do conteúdo programático do programa no programa de Administração de Empresas da Universidade de Manizales; para o qual conta com a participação direta do professor na orientação da turma, um professor pesquisador como observador do processo e os alunos do curso. Da mesma forma, há uma transformação dos papéis na sala de aula tanto dos alunos quanto do professor, a fim de promover

autonomía, participación, liderazgo, trabajo en equipo e algunas habilidades gerais dos profesionales e específicas para a disciplina. com base no projeto Alfa Tuning Latin America voltado para a inovação educacional e social (2011-2013).

Portanto, é convidado a refletir a partir da experiência de ensino, pois através do modelo de habilidades e competências é alcançado o desenvolvimento de estratégias pedagógicas inovadoras para alcançar uma mudança na experiência prática e uma melhor forma de avaliar o desempenho acadêmico no processo de ensino. -aprendizagem de estudantes. Esse achado justifica a pesquisa em termos de alcançar melhores resultados na formação dos alunos, não apenas no nível acadêmico, mas também nas demais esferas do desenvolvimento humano.

Palavras Chaves: Modelo de habilidades e competências; ensino-aprendizagem; competências genéricas e específicas; administração de empresas; Projeto Alfa Tuning Latin America.

JEL: M53; M54; A22.

Introducción

“Crear una visión necesaria e inspiradora para el futuro de la administración, no solo más humana sino capaz de desencadenar el potencial que todos llevamos dentro”

Gary Hamel

En la actualidad, tanto la globalización como la constante evolución del conocimiento y los cambios en los procesos tecnológicos y productivos, han ido demandando una política educativa que este en capacidad de enfrentar diversas situaciones en cuestiones sociales, económicas y ambientales, siendo necesario estructurar reformas en los sistemas educativos que incentiven a la creatividad e innovación; los cuales son elementos que fomentan la dinámica organizacional y que vienen requiriéndose desde 1969 cuando se dio a conocer el modelo gerencial japonés, que se enfoca en la participación de los empleados, resolución de conflictos, la eficacia en las relaciones laterales, la delegación y descentralización de la autoridad y el liderazgo.

Por lo tanto, en los últimos años se han ido implementando diferentes estrategias en pro de mejorar la calidad educativa específicamente universitaria, buscando replantear los planes de estudio y el proceso de enseñanza aprendizaje docente – estudiante, con el fin de formar profesionales competentes. Para lograrlo, es necesario relacionar adecuadamente el conocimiento teórico con el ámbito laboral, proponiendo un modelo educativo basado en las competencias como una alternativa que pretende

dar respuesta a las demandas del entorno, según Bogoya (2000) “el desarrollo de competencias lleva al individuo a la apropiación y aplicación del conocimiento para la resolución de problemas de una manera pertinente y oportuna”. Citado por (Martell, 2010, p. 219).

La investigación relatada en el presente artículo consiste en una experiencia educativa a partir del modelo por capacidades y competencias, en el cual se hace una transformación de los roles en el aula de clase, tanto de los estudiantes como de los docentes; con el objetivo de fomentar la autonomía, la participación, el liderazgo, trabajo en equipo, y algunas competencias generales y específicas propias del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales.

La investigación inicia con un diagnóstico de las asignaturas de formación profesional disciplinar del plan de estudios del programa, en el proceso de revisión se hizo evidente la aplicación de modelos de enseñanza-aprendizaje de corte tradicional, es decir, que el docente es quien cumple el rol principal dentro proceso. Este hallazgo justifica la investigación en términos de lograr mejores resultados en la formación de los estudiantes, no solo a nivel académico, sino también en las otras esferas del desarrollo humano.

Posteriormente se procedió con la aplicación del modelo de capacidades y competencias en una de las asignaturas del componente disciplinar; para lo cual se contó con la participación directa del docente en la orientación de la clase, esta tiene como participantes el docente titular, un docente investigador como observador del proceso y los estudiantes del curso.

Para la dirección de los equipos de trabajo estos fueron conformados por un líder del equipo (Gerente de área) y sus compañeros de clase (colaboradores), cada uno con funciones asignadas por el Gerente de su área y compartidas con sus colaboradores.

Por lo anterior, el alumno se vio enfrentado al desarrollo de casos que lo condujeron a la toma de decisiones, al análisis de problemas, planeación de actividades, liderazgo, trabajo en equipo, ética profesional y manejo de recursos humanos con todas sus implicaciones de disciplina, comunicación asertiva y desempeño organizacional; además los estudiantes se empoderaron y motivaron en el cumplimiento de sus funciones, e igualmente se hicieron prácticas a través de reuniones de confrontación para mejorar las habilidades en el manejo del conflicto, co-evaluación del desempeño y cooperación en las actividades grupales.

Es así, que se consiguió vivenciar con los alumnos en el aula la interrelación gerencia-colegaje, entendido en esta investigación como colegaje, a un profesional con unas capacidades, competencias y responsabilidades resultado de su formación integral, y por supuesto, con base en una buena formación familiar, académica y humana.

De esta manera, por medio del trabajo colaborativo y la comunicación horizontal entre docentes y estudiantes, se logró que ellos mismos planearán las actividades y los objetivos o metas propuestas dentro del equipo de trabajo al cual se han integrado; y por medio de un proceso de co-evaluación con el docente lograran establecer los alcances en el proceso de formación integral y aquellos aspectos por mejorar.

Para finalizar, los líderes de los diferentes grupos aplicaron el modelo de Evaluación del desempeño 360°, la cual fue diligenciada por los integrantes de los respectivos equipos, con el objetivo de evaluar los alcances de las estrategias utilizadas para el desarrollo de las competencias generales y específicas en el área de la administración adaptadas del Proyecto Tuning para América Latina. Resultados que se mostrarán en el desarrollo del artículo.

1. Materiales y métodos

Para el desarrollo del proceso investigativo, a continuación se explica el respectivo método de investigación, las fuentes de información, los instrumentos y los materiales didácticos utilizados:

Método de investigación

El método utilizado en la investigación fue de tipo exploratorio, el cual se realiza cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes... o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 79). Dada la característica de esta investigación no se formularon hipótesis al respecto. En lugar de ello, los investigadores registraron las observaciones de los comportamientos manifestados por los estudiantes en cada una de las actividades programadas en las sesiones de clase. Posteriormente se contrastaron estas observaciones con las autoevaluaciones que cada equipo realizó con su respectivo líder.

El trabajo se realizó en diez y seis (16) sesiones durante el semestre académico, dos sesiones de dos (2) horas cada una, para un total de cuatro (4) horas semanales y un total de sesenta y cuatro (64) horas en el semestre.

Fuentes de información

Se utilizaron como fuentes primarias para la recolección de información las encuestas dirigidas a los estudiantes del curso, y las observaciones registradas en la bitácora o diario de campo en cada una de las sesiones programadas.

Como fuentes secundarias, se revisó bibliografía relacionada con las competencias, formación de los administradores de empresas y estrategias de enseñanza-aprendizaje, encontradas en revistas especializadas, trabajos de investigación y libros; también el informe del Proyecto Tuning para América Latina.

Instrumentos

- **En la investigación se empleo la bitácora o diario de campo**, siendo necesario para llevar “registros y elaborar anotaciones ordenadas” cronológicamente durante los eventos o sucesos vinculados con la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 380).
- Mediante el mismo, se pudo registrar las observaciones directas de lo que se estaba viendo y escuchando en el aula de clase con la de los participantes observados. También como evidencias se tomaron fotografías y se hicieron videos para captar la dinámica de trabajo en equipo, lo cual permitió la realización de un listado de objetivos y actividades cumplidas en cada sesión.
- **Evaluación del desempeño de los estudiantes:** Los líderes de los diferentes equipos en conjunto con el docente (gerente general) y estudiantes (colaboradores) desarrollan una evaluación del desempeño 360°, con el fin de identificar las fortalezas y aspectos por mejorar de cada estudiante relacionados con los aprendizajes y desarrollos de competencias.
- **Encuesta semi-estructurada:** Con este instrumento los investigadores recopilaron la percepción de los estudiantes de la efectividad del modelos de capacidades y competencias en relación a los logros alcanzados por ellos y las competencias desarrolladas durante el curso; el cual se aplico al final el semestre.

Materiales didácticos

Para la implementación del proceso se asignó un computador portátil con conexión inalámbrica al wifi de la universidad por equipo. El grupo constaba de 20 estudiantes distribuidos en 4 equipos de 5 estudiantes cada uno.

Se diseñaron guías en formato Word para cada una de las actividades, la primer guía constaba de los parámetros iniciales del trabajo, la definición de los roles en el grupo (gerente, secretario, colaborador), la segunda guía correspondía a las formas de aprendizaje personal y gestión de competencias, gestión de la información y planeación de actividades grupales, las demás guías las construyó cada grupo según sus objetivos, metas, propósitos y expectativas. Cabe anotar que se siguió la temática del plan de estudios de la asignatura, la cual no tuvo modificaciones sustanciales en su contenido programático.

2. Roles de los estudiantes y de los docentes: según el modelo por capacidades y competencias

De acuerdo a la formación por competencias, los roles del profesor y del estudiantes cambian pasando de un modelo tradicional a un modelo por capacidades y competencias.

En el modelo tradicional, el sujeto activo es el docente y el sujeto pasivo es el estudiante, donde el docente:

Desarrolla para la enseñanza los diferentes temas... La actividad del profesor y de los alumnos gira alrededor del tema de estudio, la actividad de los alumnos debe concentrarse fielmente en la enseñanza temática del profesor. En el desarrollo y evaluación de la clase el alumno no sigue un esquema sustentable pedagógica o psicológicamente, toda su acción gira alrededor del tema de estudio, sin tener en cuenta el desarrollo integral de su persona y sin llegar a tomar conciencia de su responsabilidad como primer gestor en la construcción de su formación. (Cajamarca, 1993, p. 84) citado por (Castaño & Macías, 2005, p. 14)

Este modelo se da, debido a la misma complejidad del sistema educativo, que cuenta con estructuras de cierta manera rígidas, factor que afecta considerablemente su efectividad en el entorno.

Mientras que el modelo por capacidades y competencias implica primero el cambio de un paradigma educativo, en la medida en que las instituciones universitarias “deben generar sus propuestas de formación articulando su visión y filosofía con los retos del contexto y las políticas educativas vigentes” (Tobón, Pimienta, & García, 2010, p. 6); y por otro lado toda una ordenación institucional, lo cual permite “flexibilizar el currículo y la institución como tal, en función de los intereses de los estudiantes; los roles de los profesores cambiarán y no serán los poseedores únicos de la verdad” (Castaño & Macías, 2005, p. 16).

Por el contrario, los profesores serán ante todo guías, dinamizadores y mediadores, además de ser considerados como asesores metodológicos quienes buscarán aprender en forma dialógica con sus estudiantes, por lo que deben orientar sus acciones a formar competencias y no a enseñar únicamente los contenidos que pasan a ser los medios en función de los fines educativos propuestos por cada institución de Educación Superior. El modelo busca que los estudiantes desarrollen y refuercen las competencias, y no solo eso, sino también a ‘moverse’ en la complejidad del entorno y en la ecología de la acción, por lo tanto “tener en cuenta su propia complejidad, es decir riesgo, azar, iniciativa, decisión, inesperado, imprevisto, conciencia de desviaciones y transformaciones” (Morin, 2000, p. 47)

Además se debe formar teniendo en cuenta el pensamiento complejo, que consiste en una “nueva racionalidad en el abordaje del mundo y del ser humano, donde se entretujan las partes y los elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición, y complementación, dentro de factores de orden y de incertidumbre” (Morin, 2000 citado por Castaño & Macías, 2005, p. 17).

De esta manera, a continuación en la (Figura 1) se proponen algunas de las nuevas relaciones profesor alumno, teniendo en cuenta la experiencia educativa a partir del modelo por capacidades y competencias, en el cual se hace una transformación de los roles en el aula de clase, tanto de los estudiantes como de los profesores; con el objetivo de fomentar la autonomía, la participación, el liderazgo, trabajo en equipo, y algunas competencias generales y específicas propias del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales.

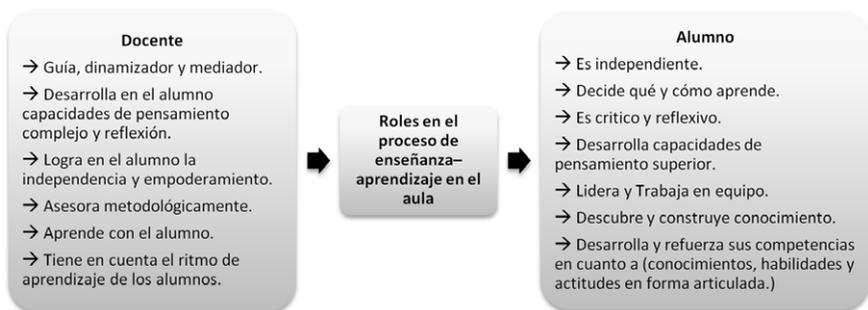


Figura 1. Roles basado en el modelo por capacidades y competencia propuesta para del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales.

Fuente: adaptación de (Castaño & Macías, 2005).

3. La enseñanza de la administración de empresas y su adaptación

Cuando se habla de la enseñanza de la administración en la actualidad, y cómo las universidades deben preparar un personal idóneo para el desarrollo empresarial, es de valor dar a conocer en primera instancia como esta disciplina ha tenido cambios constantes desde su primeras apariciones, pudiéndose decir, que su estatuto epistemológico esta en constante evolución para poder dar respuesta a lo que sucede en su entorno -entendiéndose éste como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero a su vez es complementario a la misma- (Mintzberg, 1984), por lo que se ha visto en la necesidad de adaptarse.

La administración ha pasado por varios paradigmas durante los últimos 100 años, desde un enfoque mecanicista y económico que veía al ser humano como una pieza sustituible dentro de su proceso productivo, esta visión fue superada en la década de los XX por los estudios de Elton Mayo que le dio una visión más humanista a la administración. Posteriormente se le dio “relevancia al ambiente, surgiendo las teorías estructuralistas y neoes- tructuralistas, enfocándose hacia el análisis interorganizacional y ambiental, además de considerar a la organización como un sistema abierto” (Galarza, 1992, p. 19), la cual debe estar atenta a los cambios de las economías en el mundo, la aparición de la globalización, la internacionalización de las empresas, las decisiones políticas y la sostenibilidad ambiental.

Por lo cual es importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje y su adaptación involucrar temas y conceptos no solo desde los pilares admi- nistrativos, sino aquellos que adquirieron gran apogeo en el umbral del siglo XXI y paradójicamente otros que han ido generando cambios en el papel de los gerentes, los cuales han de ser relevantes para un desarrollo sostenible, por tanto los profesionales deben tener las competencias ne- cesarias para afrontar los cambios y tomar decisiones adecuadas frente a los retos del entorno.

La universidad debe enfocarse en el fomento de competencias que permita al estudiante la resolución de problemas prácticos y de la vida real, y en este caso en particular, en estrecha relación con las dinámicas organiza- cional, de tal manera que se disminuya la brecha entre los conocimiento teóricos y la realidad empresarial, formando integralmente a los futuros administradores de empresas.

De esta manera, aparte del uso de las TIC- Tecnologías de la Informa- ción y Comunicaciones, se toma una nueva tendencia para encaminar los conocimientos al logro de objetivos conocido como TAC -Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento-, buscando que la tecnología esté al servicio para mejorar los procesos académicos y la formación de profesionales, facilitando la evaluación por competencias y organización de estrategias para su desarrollo diario en el entorno universitario, en las aulas de clase y en sus futuros contextos empresariales, complementando así la ense- ñanza- aprendizaje.

4. Cómo acercarse a lo que realmente acontece en las organizaciones

¿Cómo acercarse a lo que realmente acontece en las organizaciones si lo que sucede dentro del aula de clases, es, en la mayoría de las oportuni- dades, poco aplicable a la experiencia diaria en el desempeño profesional de cualquier cargo en la organización?

El problema podría ser tratado ubicando a los estudiantes en prácticas empresariales, como se ha implementado en la universidad y en otras, pero no se alcanza a ser el ciento por ciento, debido a que esto no es posible en ciudades intermedias o pequeñas, debido al subdesarrollo de la industria en la mayoría de ellas; tal vez en las ciudades principales del país se pueda obtener un adecuado acercamiento a las organizaciones, pero sigue siendo casi que conflictivo el hacerlo. Por otro lado cuando el estudiante se gradúa y comienza su desarrollo laboral, en muchos casos la empresa no los contrata para cargos gerenciales, según lo encontrado en los procesos de autoevaluación de programa donde se identifica que el grueso de los egresados cumplen funciones operativas o en ventas, y en una pequeña proporción algunos se dedican al emprendimiento.

Es aquí donde se cuenta la experiencia educativa a partir del modelo por capacidades y competencias, en el cual se hace una transformación de los roles en el aula de clase, tanto de los estudiantes como de los profesores; con el objetivo de fomentar la autonomía, la participación, el liderazgo, trabajo en equipo, y algunas competencias generales y específicas propias de la administración de empresas, para que los estudiantes tengan una formación más integral que les permita ser competitivos a la hora de terminar sus estudios.

De esta manera, para la aplicación del modelo, se centra en el término de competencias que son “las actuaciones o desempeños ante actividades y situaciones cotidianas que articulan y movilizan recursos personales y del contexto externo” (Tobón, Pimienta, & García, 2010, p. 6), además dan a entender el concepto desde un enfoque sistémico como las actuaciones integrales necesarias para resolver situaciones del entorno con base en el proyecto ético de vida, donde se integra los escenarios educativos colaborativos con factores sociales, económicos, políticos, culturales, artísticos, científicos y tecnológicos. En este orden de ideas, según Vázquez Valerio (2010) son:

Un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes, valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado, porque en el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico de manera eficaz, así como realizar de la misma manera, cualquier actividad. Citado por (Barboza & Peña, 2014, p. 212)

Se pueden considerar, entonces, como competencias a “todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad” (Pompa & Pérez, 2015, p. 161). Qué además se complementa de las experiencias adquiri-

das y comportamientos que algunas personas dominan mejor, siendo el valor diferenciador de cada individuo por sus mismas aptitudes y rasgos de personalidad, y dependiendo del dominio de sus competencias hará de estos efectivos o competitivos ante una situación específica. Por lo tanto, ser competente, en síntesis, es:

Manifestar en la práctica los diferentes aprendizajes, satisfaciendo así las necesidades y los retos que se tienen que afrontar en los diferentes contextos donde se interactúa con los demás, en esta interacción, por supuesto, se tiene en cuenta la que se establece entre los alumnos y entre los profesores con ellos. (Pompa & Pérez, 2015, p. 161)

Lo anterior es precisamente lo que se buscó con esta investigación, para lo cual se comienza identificando las competencias genéricas, definiéndolas (Tobón, 2005, pp. 71-73) como “aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones”, tema de gran importancia para el desarrollo de los estudiantes universitarios en las aulas de clase, y posteriormente las competencias específicas que son respectivas a “las diferentes titulaciones y disciplinas de conocimiento, teniendo en cuenta las competencias clave” (Aznar, Cáceres, & Hinojo, 2011, p. 72), en este caso las de los administradores de empresas.

Esta investigación se basó en las competencias genéricas y específicas propuestas por el proyecto Alfa Tuning América Latina enfocado en la Innovación Educativa y Social (2011-2013), siendo un proceso de convergencia curricular y adaptación Europea de títulos y planes de estudio para la creación de un espacio europeo de educación superior desde el 2001, y se adaptó para América Latina a partir del 2003, conociéndose como un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos, cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia (Tuning America Latina, 2013), el cual esta integrado por 182 universidades latinoamericanas y los 18 referentes de los gobiernos nacionales.

De esta manera se centra la atención en la identificación de competencias genéricas de Tuning América Latina (2011-2013), como una combinación de conocimientos, comprensión de capacidad y habilidades, las cuales se fundamentaron de las ya existentes para Europa⁴. Con base a dichas competencias, para el desarrollo de la investigación se hizo una selección de las que se incluyeron en la planeación didáctica, temática y conceptual de la clase, toda vez que constituyen habilidades necesarias desde el punto de vista de la acción gerencial y administrativa las cuales se presentan en la (Tabla 1).

4 Ver listado en <http://www.unideusto.org/tuningeu/competences/generic.html>

Tabla 1
Grupo de competencias genéricas desarrolladas en la investigación

Competencias Genéricas
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.• Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión y planificar el tiempo.• Capacidad de comunicación oral y escrita.• Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.• Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.• Capacidad crítica y autocrítica.• Capacidad creativa.• Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.• Capacidad para tomar decisiones.• Capacidad de trabajo en equipo.• Habilidades interpersonales.• Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.• Compromiso con la preservación del medio ambiente.• Habilidad para trabajar en forma autónoma.• Capacidad para formular y gestionar proyectos.• Compromiso ético.• Compromiso con la calidad.

Fuente: Adaptación de (Tunin America Latina, 2013)

Tabla 2
Competencias específicas

Competencias específicas del Administrado de empresas
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.• Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.• Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.• Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.• Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.• Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.• Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.• Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.• Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.• Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.• Mejorar e innovar los procesos administrativos.• Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.

Fuente: Adaptación de Tunin America Latina (2013).

Las competencias genéricas mencionadas son de gran importancia para los diferentes miembros de una organización, pero para los niveles gerenciales supervisor de primera línea, gerencia intermedia como alta gerencia requieren desarrollar unas competencias propias de su cargo y funciones para ser un buen administrador, que de cierta manera influirá en los re-

sultados organizacionales, en su calidad de directivo y en su desempeño como profesional efectivo (Amaru, 2009).

La formación integral de los administradores de empresas puede reflejarse de la combinación de varias competencias genéricas como específicas de la disciplina (Santa, Fajardo, & Santa, 2015), por lo cual el estudiante debe estar en capacidad de desarrollar las siguientes competencias específicas (tabla 2).

5. Proceso de aula por capacidades y competencias

Es importante mencionar que este modelo ha sido implementado a partir de agosto de 2015 y se sigue aplicando actualmente en la materia “Teoría Administrativa II”, cuyo plan de estudios vigente viene desde el año 2015 a la fecha.

El sistema empleado por el docente contempla la creación de una estructura de trabajo en equipo, donde un alumno es elegido líder-gerente de área por parte de los integrantes del equipo. Éste líder responde directamente al profesor (gerente general) y entre los dos dan forma a las actividades que debe desarrollarse, entre las cuales está la cantidad, calidad y oportunidad de los trabajos a realizar, correspondientes a la materia que se dicta en clase.

Por otro lado, se tiene presente que los estudiantes se encuentran en un escenario de preparación profesional que cada vez se torna más complejo por los cambios del contexto laboral que demanda nuevos requerimientos, como argumenta Pérez (2001):

El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales (p. 113).

Esta persona por lo tanto, debe responder a competencias por medio de tareas desarrolladas en la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores y esa apreciación forma parte de la calificación que se da en las respectivas evaluaciones académicas. Igualmente el líder responde por la disciplina de su equipo de trabajo (llegadas tarde, permisos para ausentarse, llamadas telefónicas, cooperación interna, entre otros), lo que complementa perfectamente la enseñanza con el aprendizaje del alumno.

El sistema basado en competencias como forma de impartir conocimiento, permite:

Que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación. De esta manera,

quienes ejecuten la formación tendrán un referente para adecuar sus programas y quienes demanden sus servicios tendrán la seguridad que se adaptan a las necesidades. (Valverde, Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001, p. 69 y 71)

Características

1.) Formación de equipos: Se basa en la creación de grupos de trabajo diseñados “para hacer su trabajo con un supervisor. A cada persona del grupo el supervisor le asigna una tarea y es responsable de llevar a cabo con éxito esta” (Blanchard, Randolph, & Grazier, 2006, p. 62)

Los equipos de trabajo se conforman inicialmente por plena autonomía de los estudiantes, quienes lo hacen tomando en cuenta amistad, antigüedad de sus relaciones de estudio y otras variables no tan claramente identificadas. El docente analiza la conformación del equipo y si lo estima conveniente, efectúa los ajustes necesarios, diseñando así los equipos que más se ajusten a sus objetivos de enseñanza-aprendizaje, a través de los mismos componentes del grupo.

2.) La participación proactiva e interactiva: Se consigue a través del desarrollo de casos de estudio, diseñados por el mismo docente, quien vierte allí su experiencia profesional. Los integrantes de los equipos debaten y controvierten entre ellos mismos, y consultan con el docente aquellos temas o conceptos que no son de fácil comprensión. El docente toma nota de las inquietudes y las aclara para todo el curso, en una explicación de cátedra magistral que no excede la media hora. Igualmente se desarrollan lecturas de autores como Peter Drucker, Tom Peters, Gary Hamel, Michael Porter, Phil Kottler, entre otros.

3.) Transversalización de los temas: El desarrollo de los casos de estudio presentados como base para el desarrollo del curso del semestre permite la transversalización de su contenido con otras materias cuyos temas son revisados nuevamente por el estudiante, ya que forman parte integral del aprendizaje propuesto por el docente, consultando con los profesores de tales asignaturas o de una manera autodidacta, regresar sobre contenidos de libros, material impreso o indagando en la internet. Esto induce al estudiante a ver con claridad qué aplicación directa tienen los conceptos en el desarrollo del trabajo empresarial, lo que es complementado con ejemplos práctico del docente.

4.) Presentación de resultados: Los temas tratados en los equipos son socializados a todos los estudiantes del curso en presentaciones personales de un representante por cada equipo, retando con el transcurso del tiempo a todos los estudiantes en una competencia sana por ser los mejores de la clase, con el fin de que todos participen en tal actividad. Con esto, el estudiante va desarrollando sus habilidades de

comunicación oral, frente a los gerentes y colaboradores (gerente general-docente, líderes u gerentes de área- alumnos, colaboradores- alumnos).

Modelo de la evaluación de las competencias en el aula de clase

Organización de los equipos de Trabajo: Una vez conformado el equipo de trabajo se efectúa la organización interna de cada uno de ellos, para lo cual, internamente se nombra un líder gerente del equipo. Esta designación se hace sin que el docente intervenga absolutamente en la decisión, que es tomada exclusivamente por los alumnos.

1) Diseño de los objetivos del equipo: El docente indica que los objetivos del equipo deben estar orientados hacia el desarrollo práctico de competencias específicas (tabla 2).

2) Asignación de responsabilidad: Como en cualquier empresa las responsabilidades, están dadas por el orden jerárquico que se mantienen en el aula de clase:

- **Docente:** tiene el papel de gerente general y asume la responsabilidad total e integral de los estudiantes en el aula, además asesora metodológicamente a los estudiantes en el desarrollo de las actividades.
- **Líderes del equipo (Gerentes de área):** responden ante el gerente general por el funcionamiento organizacional del equipo; son responsables de coordinar las actividades de autogestión como planeación, autoevaluación, coevaluación, alcance de metas, entre otras.
- **Colaboradores:** son responsables de cumplir las actividades y metas establecidas en el equipo, responden al líder.

El docente se convierte en gerente general y a él le reportan los líderes de los equipos que han sido conformados, en temas como: los avances de tareas, disciplina del equipo, conflictos internos y otras situaciones que se presentan son comunicados por conducto regular, líderes a gerente general y líderes a miembros del equipo.

Las dificultades que se presenten en el seno del equipo, que no pueden ser solucionadas por el líder, son asumidas por el docente quien las maneja conjuntamente con los implicados, además el manejo integral del grupo de estudiantes sigue siendo responsabilidad total del docente.

4) Sistemas de evaluación del desempeño: Previo a las fechas diseñadas por la universidad para el reporte de los cortes académicos (3), los líderes gerentes de cada equipo presentan al docente gerente general un informe que contiene la valoración cualitativa y cuantitativa de los miembros de su equipo.

El docente, califica a los líderes tomando como elemento principal el criterio que han aplicado para evaluar a sus equipos, esto conduce a manejar la imparcialidad y la equidad en la apreciación de los integrantes, no como amigos, sino como miembros de un equipo de trabajo (Team Work)⁵.

Pasada la evaluación y obtenidas las calificaciones de cada uno de los alumnos se efectúa un feedback⁶ sobre los resultados obtenidos y el porqué de su desempeño, efectuando las recomendaciones necesarias para que el alumno mejore en su desempeño posterior, ofreciéndole además por parte del docente toda la colaboración, que se hace mediante asesorías individuales (coaching)⁷ mejorando así paulatinamente el desempeño de los estudiantes ubicados en las escalas bajas de calificación.

5) Sistemas de calificación: Se adoptó como sistema de calificación el agrupar a los estudiantes dentro de la siguiente escala numérica, siendo (0,0) la más baja y (5,0) la más alta, y se considera el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, debido a que es requisito pasar notas a la secretaria de la facultad, siendo la nota de calificación más baja 3.0, que los coloca como “aceptables” como se puede observar en la (tabla 3).

Tabla 3
Sistema de calificación

Criterio	Rango de desempeño 2.	Calificacion
Excelente	80%-100%	4.7-5.0
Bueno	60%-79%	4.0-4.6
Aceptable	40%-59%	3.0-3.9
Bajo	30%-39%	2.0-2.9
Deficiente	0%-29%	0.0-1,9

Fuente: Elaboración propia.

- 5 La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz. (Cannon, Tannenbaum, & Salas, 1995, pp. 336-337)
- 6 El estudiante líder, debe direccionar a su equipo retroalimentándolo constantemente sobre sus funciones y resultados, indicando sus tareas de acuerdo a las habilidades de cada uno para ayudar a lograr el éxito. Analiza las situaciones y anticipa problemas u obstáculos que se puedan presentar en el grupo, proporcionando los recursos necesarios para solucionar las contingencias. (Martínez, 2007).
- 7 Tendencia que permitirá al líder del equipo por medio de sus propios recursos y habilidades, guiar a los demás integrantes, con el fin de lograr eficazmente los objetivos establecidos de la mejor. Según Hendricks (1996), se caracteriza por: feedback, claridad, apoyo, construcción de confianza, mutualidad, empatía, riesgo, paciencia, confidencialidad, y respeto. (Martínez, 2007).

El sistema induce al docente a hacer un seguimiento personalizado a aquellos estudiantes ubicados en la escala como ‘aceptable y en las escalas inferiores ‘bajo y deficientes’, pues debemos ser conscientes que las empresas en la práctica consideran a los ubicados en “aceptable” como candidatos a un plan de capacitación institucional para disminuir la brecha entre el desempeño real y el desempeño esperado, pues éstas hoy en día reconocen únicamente a buenos y excelentes empleados para continuar su proceso de desarrollo de carrera interno.

6) Evaluación del proceso: Se efectúa por parte de los estudiantes una encuesta donde se indaga por las fortalezas y debilidades del sistema, lo que sirve de corrección inmediata del proceso y de ajuste para los procesos del semestre que viene.

7) Herramientas utilizadas durante el proceso en el aula de clase:

- **Estudio de caso:** Dadas las características académicas del contenido curricular de la materia utilizada para llevar a cabo el proceso, se utilizaron varios casos empresariales documentados como elemento básico.
- **Evaluación del desempeño aplicado al equipo de trabajo por parte de los estudiantes:** En las clases magistrales que se efectúan para tratar temas académicos concernientes a la materia desarrollada, se incluyen temas de referencia obligatoria para el desarrollo del caso.

En el proceso se trataron temas respectivos a la clase contemplados en el plan de estudios de la asignatura. Dentro de esta dinámica se trata con los alumnos el tema del desempeño organizacional y más específicamente la evaluación del desempeño individual, lo que los provee de las bases necesarias para que cada equipo utilice la técnica que consideren se acerca más a sus necesidades para evaluar el desempeño de sus equipos, pero por consenso se escogió la evaluación del desempeño 360°.

- **Encuesta sobre efectividad del sistema aplicado en el aula de clases:** Al finalizar el semestre, se aplica la encuesta que se orienta hacia la evaluación del sistema, no del profesor; lo que permite efectuar los ajustes que se considere necesarios para que el programa obtenga los resultados propuestos inicialmente. Toda vez que los resultados obtenidos tiene un mayor nivel de objetividad en las respuestas dadas por los estudiantes.

6. Resultados

Los resultados que se presentan a continuación se dividen en dos partes, primero la evaluación del desempeño realizada por los respectivos equipos

y sus líderes; y por otro lado la encuesta sobre efectividad del modelo por capacidades y competencias aplicado en el aula de clases:

Evaluación del desempeño

Evaluación de líderes

Los resultados que se evidencian en la tabla 4 son un promedio simple entre las calificaciones hechas por cada uno de los compañeros de grupo y sus respectivas evaluaciones de los líderes.

Tabla 4
Resultados evaluación líderes

Resultados	A. Líder 1	B. Líder 2	C. Líder 3	D. Líder
1. De: Líder 1	4,5	4,2	4,6	5,0
2. De: Líder 2	4,6	3,8	4,8	4,8
3. De: Líder 3	4,2	3,8	5,0	5,0
4. De: Líder 4	4,5	4,0	3,8	5,0
Promedio grupal	4,5	4,0	4,6	5,0

Fuente: Elaboración propia

- Líder 1, fue calificado en general por todos los integrantes del grupo y el mismo con un promedio de 4.5, lo cual la ubica con un desempeño muy bueno, aunque considera que se merece una calificación superior.
- Líder 2, fue calificado en general por todos los integrantes del grupo y el mismo con un promedio 4,0, lo cual lo ubica con un desempeño bueno, aunque considera que merece una calificación inferior, que lo ubica con un desempeño regular con tendencia a bueno.
- Líder 3, fue calificado en general por todos los integrantes del grupo y el mismo con un promedio 4.6, lo cual lo ubica con un desempeño muy bueno con tendencia a excelente, aunque considera que merece una calificación un poco inferior por inconvenientes en el equipo, pero por su competencia en la resolución de conflictos fue bien calificado.
- Líder 4, fue calificado en general por todos los integrantes del grupo y el mismo con un promedio 5.0, lo cual lo ubica con un desempeño excelente.

Observaciones y recomendaciones del representante de los líderes

Como representante de los líderes de los respectivos equipos, realizo el siguiente análisis y recopilación de sus demás colegas, considerando que falta compromiso de parte de todo el grupo para realizar los trabajos y em-

prender investigaciones por cuenta propia, fuera de lo exigido estrictamente por el docente, por otro lado:

- La calidad del trabajo hecho, no posee la total dedicación y empeño de todos los integrantes, los horarios individuales no dejan mayor espacio para las reuniones del grupo en pleno, que contribuye a enriquecer lo presentado.
- El grupo no posee relaciones de conflictos internos, por lo contrario grandes lasos de amistad que se aprovechan, a veces, para no comprometerse totalmente con el trabajo objetivo.
- En general se consideró que a los equipos le falta iniciativa y responsabilidad para las labores asignadas, pero en el transcurso del proceso esto fue cambiando, al demostrar mayor compromiso y responsabilidad.
- Son estudiantes son buenos pero pueden dar mucho más de sí mismos para contribuir mejor al bienestar común, que fue uno de fines del modelo por competencias.
- Como líderes se exige mucho trabajo y compromiso en los equipos, por lo que se realizaban actividades motivacionales a los integrantes, aunque en algunas situaciones los mismos lideres se desmotivaban por los resultados de algunas personas, siendo necesario reportar al docente las observaciones o criticas pertinentes.
- Los líderes asumieron su papel, aunque uno de ellos fue elegido no por su mismo liderazgo sino por votación.

Como conclusión se identifica que cada situación o momento de la vida exige adaptabilidad a las personas, los recursos, los métodos y las limitaciones; pero tener la capacidad de acondicionarse al medio en el que se está e interactuar con el ambiente es lo que impulsa al individuo a lograr el éxito o fracaso.

Encuesta sobre efectividad del sistema aplicado en el aula de clases

De acuerdo a la información el 100% de los personas encuestadas comprenden el objetivo de la materia y el modelo aplicado, debido a que se analiza los casos empresariales desde todo punto de vista y no solo superficialmente, siendo un enfoque teórico-práctico para el aprendizaje que permitió desarrollar en los estudiantes capacidades y competencias. Quienes además están de acuerdo con la secuencia manejada de los casos presentados, debido que se enfoco en un análisis empresarial y diagnostico, permitiendo aplicar la teoría a la practica con empresas reales, resaltando los conocimientos aprendidos.

El 12% de los estudiantes dicen que todos los temas que se ven en el curso son fundamentales, pero más de la mitad de los estudiantes encuestados con un 53% les pareció que el tema de 'modelos gerenciales y estrategia gerencial' fue el de mayor importancia para complementar sus conocimientos, siguiéndole en grado de importancia el 'Responsabilidad social' con un 29%, 6 % 'malla gerencial y formación del dirigente' y por ultimo 'la estructura organizacional y su departamentalización'. Los estudiantes encuestados comentaron que quedo faltando debido al tiempo profundizar en el tema de Responsabilidad social y Proceso de internacionalización empresarial, y aparte que les gustaría en otras asignaturas mejorar sus conocimientos en derecho laboral, logística y finanzas. Siendo cada uno de ellos de gran relevancia como temas críticos e importantes para el desarrollo profesional.

De acuerdo con la información presentada el total de los estudiantes encuestados asumen que la metodología por capacidades y competencias aplicada en la asignatura fue pertinente para interiorizar los temas y colocarlos en la práctica en los casos de estudio. Asimismo mencionan que pudieron desarrollar y reforzar sus competencias en cuanto a (conocimientos, habilidades y actitudes en forma articulada), que incluye: lectura critica, liderazgo, trabajo autónomo y en equipo, capacidades de pensamiento superior y las competencias genéricas y específicas socializadas al inicio del proceso (tabla 1 y 2).

Por otro lado, los estudiantes calificaron como excelente el modelo, ya que les permitió ser autogestores de sus propias dinámicas de aprendizaje en un medio más democrático y fue apropiado para el desarrollo de competencias y habilidades, resaltando como el docente no utilizo un método tradicional sino que fue un guía, dinamizador y mediador del proceso, quien estuvo pendiente asesorando metodológicamente teniendo cuenta el ritmo de aprendizaje del grupo.

7. Discusión de resultados

En el proceso investigativo y en el análisis presentado en las respuestas de la encuesta descrita anteriormente, permite conocer el nivel de aprendizaje que alcanzaron los estudiantes del curso específico del Programa de Administración de Empresas, al utilizar el docente las estrategias pedagógicas del modelo por capacidades y competencias para el desarrollo de los temas propuestos en la asignatura.

La investigación sobre estas estrategias pedagógicas aplicadas difiere significativamente de la investigación enfocada en las prácticas pedagógicas de otras instituciones o de otros docentes, debido en parte a que éstas se desarrollaron con características y en circunstancias que distinguen al curso propuesto, teniendo en cuenta unos casos empresariales reales.

En éste sentido se da respuesta a los objetivos propuestos del proyecto, con el cual se lograron alcanzar resultados como los siguientes:

- Se evalúan las estrategias pedagógicas utilizadas en el desarrollo del curso de estudiantes del programa de Administración de Empresas.
- Se caracterizan las estrategias pedagógicas utilizadas.
- Se logra sensibilizar a los estudiantes sobre la responsabilidad social que ellos deben afrontar como autores de sus procesos aprendizaje en las diferentes asignaturas del plan curricular del programa.
- Se formulan recomendaciones producto del análisis de los resultados de la investigación.
- Resulta evidente, por las manifestaciones expresadas por los alumnos en su evaluación del sistema utilizado para armar equipos, dirigirlos y evaluarlos, que la experiencia fue exitosa, aceptando que se deben efectuar algunos ajustes para que su funcionamiento sea óptimo.
- El rendimiento de los equipos, quienes se vieron expuestos a una permanente competencia organizacional entre ellos, fue notorio tanto para el conjunto de estudiantes del curso, como para el docente, quien pudo constatar que la curva de rendimiento fue en aumento mes por mes, hasta alcanzar su punto máximo al concluir el semestre con la realización de un trabajo de alta calidad en la materia, que quedó patentizado en las notas alcanzadas por los equipos de trabajo y mejor aún, por el nivel de madurez alcanzado sobre todo en aquellas que actuaron como líder del equipo.
- Se comprobó igualmente que mediante una adecuada introducción del concepto de competencias genéricas y específicas del proyecto Tuning para América Latina, es posible incrementar el desarrollo de las competencias laborales y académicas de los alumnos participantes en este proceso.

8. Conclusiones

Resulta evidente por los resultados obtenidos en esta investigación experimental que el proceso merece ser divulgado y aplicado por lo menos en aquellas materias que así lo permitan, por contenido y orientación.

Con la dirección de las encuestas permitió a los alumnos evaluar el proceso de aprendizaje de los contenidos del curso y el desempeño de sus equipos de trabajo durante el desarrollo de los mismos, para los cual el docente utilizó como estrategias pedagógicas el caso de estudio.

En resumen, la investigación ha sido exitosa como herramienta para llevar al aula de clase los procesos y procedimientos aplicados en la dirección y

manejo de equipos de trabajo, en la industria y las empresas en general, que aplican sistemas administrativos avanzados para obtener incrementos y mejoras en su productividad. Y al ser adoptado el sistema en el aula de clase para impartir conocimiento encaminado al aprendizaje se debe tener en cuenta:

- La academia debe tomarse como el lugar más apto y conveniente para permitirle al estudiante, indagar, investigar y proponer con autonomía crítica acerca del contenido y aplicación de su carrera.
- La enseñanza debe correlacionar diferentes materias, permitiendo la transversalidad del conocimiento adquirido en el momento de su aplicación práctica, para convertirse así en verdadero aprendizaje.
- La calidad de la educación, tiene la capacidad de evolucionar frente a los cambios del entorno, sin que se vea afectada.
- El aprendizaje en el aula debe preparar para la vida laboral, para asumir sin mayores traumatismos las primeras experiencias en el trabajo.
- El conocer y aplicar en la práctica en el aula de clases conceptos como liderazgo, motivación, manejo del conflicto, comunicación, cumplimiento de objetivos negociados al interior de los equipos, entre otras competencias generales y específicas; permite o comprender el significado pragmático de la administración de empresas.
- El desarrollo de capacidades y competencias necesarias para un buen administrador se refleja en el trabajo en equipo, conocimiento del sector empresarial y su estado en la actualidad, fortalecimiento de las relaciones interpersonales; generación de cuestionamientos y la identidad propia como administrador.
- Con la implementación de este modelo por capacidades y competencias, se logra fundamentar la evaluación por medio de los conocimientos y las competencias Tuning en la aplicación adecuada de los casos empresariales que simulan una realidad.
- Este sistema fue evaluado por los estudiantes mediante una encuesta semi-estructurada, recibiendo satisfactorias críticas, concluyendo que los estudiantes se sintieron satisfechos, pues consideran que tiene en cuenta aspectos de gran importancia para el desarrollo tanto profesional como personal.

Se ha identificado una serie de fortalezas y debilidades que permitirán efectuar los ajustes necesarios al modelo, sintetizadas en la (Tabla 5):

Tabla 5
Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el trabajo en equipo. • Se aprende a trabajar bajo presión. • Se genera conocimiento en consenso. • Se mejora la capacidad de análisis. • Se construyen ideas más profundas o fuertes. • Se ejecuta y aprehende a llevar a cabo la retroalimentación. • El estudiante puede construir de una forma más completa, soluciones a incógnitas o problemáticas particulares. • Facilita en aprendizaje. • Se mejora la capacidad de dirección en algunos estudiantes (líderes). • Genera profesionales más competitivos y con mayor capacidad de reacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los estudiantes participan de una forma óptima en los procesos de aprendizaje. • Se puede presentar confusión debido a la falta de claridad en conceptos referentes a otras asignaturas. • Se puede prestar para evaluaciones subjetivas. • La conformación de equipos de trabajo puede generar inconformidad entre de los integrantes del equipo

Fuente: Elaborado propia

Como conclusión final, la presente investigación no solo busco impactar positivamente al curso, sino que además, busca que trascienda a nuevas generaciones de docentes encaminados al desarrollo profesional, demostrando un interés en los procesos de enseñanza- aprendizaje por capacidades y competencias en la formación de administradores de empresas para lograr resultados efectivos en sus aulas de clases.

Referencias

Alfa Tuning América Latina. (2013). *Proyecto Alfa Tuning América Latina: Innovación Educativa y Social (2011-2013)* . Obtenido de tuningal.org: <http://www.tuningal.org/>

Alfa Tuning América Latina. (2013). *Competencias específicas de administración de empresas*. Obtenido de tuningal.org: <http://www.tuningal.org/es/areas-tematicas/admin-empresas/competencias>

Alfa Tuning América Latina. (2013). *Competencias genéricas de América Latina*. Obtenido de tuningal.org: <http://www.tuningal.org/es/competencias/geologia>

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Aznar, I., Cáceres, M., & Hinojo, M. (2011). *La adquisición de competencias específicas en la Educación Superior. Evaluando la formación del psicopedagogo en la Universidad de Granada*. Obtenido de Revista Ensayos de la Facultad de Educación de Albacete (26) pp. 71-93: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4010568.pdf>

- Barboza, F., & Peña, F. (mayo-agosto de 2014). *Una aproximación al recurrente asunto de las competencias necesarias para la formación docente*. Obtenido de Revista Educere- ULA. 18 (60) pp. 211-216: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/38885/articulo2.pdf;jsessionid=B3F127E94DEE55B892A74D2A8829C11B?sequence=1>
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). *Trabajo en Equipo Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Deusto.
- Cannon, J., Tannenbaum, S., & Salas, E. (1995). *Defining team competencies and establishing team training requirements*. In: Guzzo R, Salas E, eds. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Castaño, G., & Macías, V. (2005). Una mirada a las competencias, como referente de formación integral para administradores de empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales. *Revista EAN* (54), 5 -26.
- Galarza, J. (1992). *Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Editora Guadalupe.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Martell, F. (2010). La competencia comunicativa, elemento central de la docencia. *Revista Caminos Abiertos de la Universidad Pedagógica Nacional Azcapotzalco. México* (95), 218- 229.
- Martínez, J. (30 de agosto de 2007). *El coaching. Qué es, cómo funciona y su relación con el management*. Obtenido de gestiopolis.com : <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/aspectos-fundamentales-del-coaching.htm>
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Pérez, N. (2001). *Proyecto Docente. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Pompa, Y., & Pérez, I. (2015). *La competencia comunicativa en la labor pedagógica*. Obtenido de Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (3). pp. 160-167: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n2/rus22215.pdf>
- Santa, L., Fajardo, C., & Santa, M. (20 de Mayo de 2015). *Caracterización de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) y su relación con las competencias genéricas y específicas en la formación de un profesional efectivo socialmente responsable para la sostenibilidad de las Mipymes del Quindío*. Obtenido de portal.uasb.edu.ec: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20de%20las%20dimensiones%20de%20la%20RSE%20y%20su.pdf>
- Tobón, S. (2005). *Formación Basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tobón, S., Pimienta, J., & García, J. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Pearson Educación S.A.

Santa Fajardo LM. - Fajardo Calderón CL. - Macías Ramírez VH.

Valverde, O., Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El Enfoque de la competencia laboral*. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor/ OIT.