



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**“EL EJERCICIO DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA  
MATERIA DE TALLER DE TELEOLOGÍA DE LA  
EMPRESA, EN LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA”**

**MEMORIA DE DESEMPEÑO  
PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A :**

**MONTSERRAT PUTZEYS GONZÁLEZ**

**ASESORA: MAESTRA MÓNICA MORALES BARRERA**

**MEXICO**

**2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimiento:

A mi asesora, Maestra Mónica Morales por su guía constante.

A Norma Arias, por el mejor recuerdo de una cátedra universitaria.

A mis sinodales: Lic. Francisca Serrano, Lic. Laura Dávila y Mtra. Beatriz Ybarra, por sus comentarios, disposición, paciencia y revisión de mi trabajo.

# ÍNDICE

Introducción	4
<b>Capítulo 1</b>	
Marco institucional	7
1.1 La Universidad Iberoamericana como institución educativa	7
1.2 Misión	10
1.3 Visión	10
1.4 Fundación para el desarrollo sostenible en México	11
1.5 Misión	12
1.6 Visión	12
<b>Capítulo 2</b>	
Vinculación Universidad – Empresa	14
2.1 Vinculación Universidad-Empresa	14
2.2 La micro, pequeña y mediana empresa en México	17
<b>Capítulo 3</b>	
Fundamento teórico del <i>Taller de teleología de la empresa</i>	21
3.1 El adulto y la andragogía	21
3.2 Andragogía y la educación del adulto	23
3.3 El modelo andragógico	25
3.4 El papel del profesor en el proceso andragógico	26
3.5. El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)	28
<b>Capitulo 4</b>	
Desempeño profesional	31
4.1 Encuadre del <i>Taller de teleología de la empresa</i>	35
4.2 Presentación del <i>Taller de teleología de la empresa</i>	38
4.3 Metodología general del curso	41

4.4 Herramientas didácticas	48
4.5. Evaluación	64
A manera de conclusión	66
Bibliografía	70
Anexos	72

## INTRODUCCIÓN

Una de las áreas de desempeño profesional de la pedagogía es la docencia, práctica en la que existen tres elementos fundamentales: profesor, alumno y conocimiento. Esta práctica se puede realizar con el apoyo de diversos medios, apoyos o herramientas didácticas. Es precisamente la docencia donde a partir de mi egreso de la Licenciatura en Pedagogía me he desempeñado profesionalmente.

Al concluir la Licenciatura inicié mi práctica profesional como ayudante de profesor en la materia de Teoría Pedagógica, en la ENEP Aragón, hoy Facultad de Estudios Superiores (FES); a la par de colaborar como instructora externa brindando capacitación en la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México, A. C. (FUNDES). Esta última experiencia me llevó a la oportunidad de colaborar directamente en la Universidad Iberoamericana, debido a que existía un programa en FUNDES denominado Universidad – Empresa, en el cual colaboré como formadora externa.

El presente trabajo es una Memoria de Desempeño Profesional, titulada: “El ejercicio de la práctica docente en la materia de taller de Teleología de la empresa, en la Universidad Iberoamericana”. Actividad que desempeñé durante cinco años –de enero 2002 a diciembre 2006–, como profesora adjunta en el área de Administración de Empresas, impartida a los alumnos de los dos últimos semestres de las carreras de Administración de Empresas y Administración Hotelera.

Esta memoria es una narración, descripción y análisis de mi experiencia profesional, sustentada en la Andragogía y el Aprendizaje Basado en Problemas, ejes que resultan acordes para la enseñanza en el taller. En él se brindaba una formación donde se relacionaba íntimamente la teoría y la práctica, para proporcionar a los alumnos una formación integral.

El *Taller de Teleología de la Empresa*, se impartía en conjunto con FUNDES, institución que tiene como tarea fundamental promover e impulsar el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en América Latina. Así mismo los alumnos trabajaban con empresarios para ofrecer un servicio de consultoría.

El apoyo a las PyMEs, es una oportunidad de contribuir al desarrollo del país, ya que en ellas se sustenta gran parte de la economía nacional, al representar éstas el 97% del total de las empresas a nivel nacional, de acuerdo a cifras de la Secretaría de Economía. (SE México, 2005).

Por otra parte, la vinculación directa con el sector productivo y las instituciones de educación superior, en este caso la Universidad Iberoamericana a través del *Taller de Teleología*, resulta una alianza favorable para contribuir al desarrollo del país. De esta forma la Universidad cumple su tarea académica y su compromiso social, tal y como está concebido en el propio ideario de la Universidad que destaca el promover una conciencia viva de los problemas sociales, así como la consecuente responsabilidad para resolverlos.

Esta memoria se ha dividido en cuatro capítulos mismos en los que se abordan los temas relacionados con el taller y mi práctica profesional.

Capítulo 1. Marco Institucional. Se refiere al contexto institucional donde desempeñé la actividad como profesora adjunta, Universidad Iberoamericana. Su historia, visión, misión y los objetivos que persigue bajo la filosofía Jesuita. De igual forma, FUNDES institución que no persigue fines de lucro y tiene presencia en varios países de América Latina, con diversos programas de capacitación y consultoría.

Capítulo 2. Vinculación Universidad-Empresa. El sector educativo y empresarial tienen no sólo la oportunidad; sino la responsabilidad de conjuntar

esfuerzos para la creación e implementación de programas que promuevan e impulsen el desarrollo de la nación, esta alianza será en todo momento una alianza “ganar, ganar”. En este capítulo se aborda esta relación, así mismo destaco la importancia que tiene para el país el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Capítulo 3. Referentes Teóricos. El desempeño de mi práctica profesional tiene fundamento teórico principalmente en la Andragogía, “actividad guiada intencional y profesionalmente, cuya meta es un cambio en las personas adultas”<sup>1</sup>; y cómo ellas adquieren el conocimiento. Igualmente en este capítulo se aborda el Aprendizaje Basado en Problemas, técnica didáctica en la que el alumno adquiere el máximo protagonismo al identificar sus necesidades de aprendizaje y buscar el conocimiento para dar respuesta a un problema planteado; ya que los alumnos trabajaban sobre problemas reales de las empresas participantes.

Capítulo 4. Desempeño Profesional. En este último capítulo se describe el encuadre del taller, justificación, objetivos, así como las importantes e innovadoras herramientas didácticas de las cuales se hace uso a lo largo del semestre. Finalmente, pero no en orden de importancia la evaluación y los elementos considerados para la asignación de la calificación final.

A lo largo de estos capítulos planteo mi actividad docente donde la pedagogía encuentra su objetivo al transmitir a los participantes del taller, los conocimientos necesarios para la realización de un servicio de consultoría de manera vivencial vinculando teoría y práctica, recordando que la pedagogía no es el simple hecho de dictar clases, es un saber que se construye con estudio, práctica, disciplina e investigación, es un conocimiento que está en constante evolución.

---

<sup>1</sup> KNOWLES, Malcolm S. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. Oxford University press, 2006. México. p 64.

# CAPÍTULO 1

## MARCO INSTITUCIONAL

La Universidad, como producto medieval ha probado su continuidad, por su gran capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de una época como la nuestra. No es posible considerar a la Universidad como una institución únicamente difusora de la cultura con un carácter pasivo, sino más bien adaptativo, dentro de este contexto la Universidad Iberoamericana resulta ser reflexiva y autocrítica en la que realiza una revisión de sus planes y programas de estudio, permeados con un espíritu de servicio, no sólo a la comunidad misma, sino a México y su realidad actual.

### **1.1. La Universidad Iberoamericana como institución educativa.**

La Universidad Iberoamericana nació en el Centro Cultural Universitario el 7 de marzo de 1943, ubicada originalmente en una vieja casona de la Avenida Hidalgo 120, con 13 alumnos y 8 profesores. “Cuatro momentos fundamentales pueden señalarse en su historia: (1) la formación de carreras (1943-1961), (2) la reunión de éstas en Cerro de las Torres 395 (1962), (3) la integración académica mediante la departamentalización iniciada en 1970 y (4) el Acuerdo de la Secretaría de Educación Pública del 5 de noviembre de 1973 que otorga a la Institución libertad para elaborar sus propios planes de estudio y reconocimiento de la validez oficial de estudios”.<sup>2</sup>

En los primeros diez años del Centro Cultural Universitario, se abrieron siete carreras universitarias y un centro, siendo estas: filosofía, ingeniería química, química, química fármaco-bióloga, letras españolas, psicología, derecho y centro de orientación psicológica.

---

<sup>2</sup> Universidad Iberoamericana. Catálogo general 1979. Publicación anual de la UIA. Enero 1979. México. 15p.

Hasta 1952, todas las carreras funcionaban de manera aislada, aunque coordinadas, se concentrarían en el edificio situado en Insurgentes 1967, lugar en donde se vinculan como único centro de enseñanza superior bajo el nombre de “Universidad Iberoamericana”.

El 31 de julio de 1961 se colocó en Cerro de las Torres 395, la primera piedra del edificio central. Habían corrido ya 18 años desde la fundación de la UIA y ya contaba con una población universitaria de 1618 estudiantes y 416 profesores con 19 carreras profesionales.

1968, es el año en el que se realiza la publicación solemne del ideario de esta universidad, “promulgado el 31 de julio en el acto jubilar por los 25 años de la UIA. Se reestructuró la UIA en cuatro grandes áreas académicas, finanzas, promoción, relaciones públicas y servicios generales”.<sup>3</sup>

En el año de 1973, un Senado Universitario promulgó el Estatuto Orgánico que a la par con el Ideario, constituye el máximo ordenamiento de esta casa de estudios.

Como confirmación de su madurez en 1974 la Secretaría de Educación Pública concede el reconocimiento de validez oficial a sus estudios, de tal suerte que puede elaborar con toda libertad sus propios programas y planes de estudio y expedir certificación y grados académicos.

En 1985, se inician las construcciones en el nuevo campus, en el cual se ubica hasta la fecha la sede principal, y tres años más tarde dan comienzo las actividades académicas en esta sede.

En 2003, se conmemoran 60 años de la fundación de la Universidad Iberoamericana.

---

<sup>3</sup> Historia. Sinopsis cronológica de la UIA <<http://www.uia.mx>> (24 agosto 2008).

Actualmente se imparten 25 licenciaturas y 11 ingenierías, cuenta con cinco institutos de investigación, un área de publicaciones para contribuir a la difusión de las tareas académica y extraacadémicas. Se imparten 7 doctorados, una especialidad, 23 maestrías. Posee un área de Vinculación Social con programas de desarrollo que abordan cuestiones como los asuntos migratorios, derechos humanos, o medio ambiente.

La Universidad Iberoamericana considera como principios básicos de su actividad, los siguientes:

- La libertad de conciencia de todos sus miembros.
- La constante y sincera apertura al diálogo con todas las corrientes ideológicas.
- La libertad académica de enseñanza e investigación, sin más límites que las normas supremas de la Moral y el Derecho conforme a un concepto cristiano del ser humano.
- La autonomía real de las funciones universitarias, sin dependencia ni sujeción a intereses económicos o políticos extrauniversitarios.
- El sentido profundo y operante de justicia social que tiende al desarrollo integral de las comunidades humanas, en especial de los sectores menos favorecidos.

La UIA, manifiesta que, como fundamento de su Filosofía Educativa<sup>4</sup>:

- Se inspira en los valores cristianos, los que se propone integrar con los adelantos científicos y filosóficos, mediante una actitud de permanente honestidad intelectual y búsqueda de la Verdad.
- Pone énfasis especial en el fomento del diálogo interdisciplinar encaminado a la formación integral de la persona y a la integración

---

<sup>4</sup> Universidad Iberoamericana. Ideario de la Universidad Iberoamericana aprobado por el consejo universitario el día 25 de julio de 1968 promulgado en el acto jubilar de los XXV años de la Universidad Iberoamericana el día 31 de julio de 1968. México. UIA. 1990, 40 p.

universitaria del conocimiento, y en mantener el esfuerzo por alcanzar las metas más altas en términos de calidad humana y académica.

- Promueve entre todos los miembros una conciencia viva de los problemas sociales, así como la consecuente responsabilidad para cooperar a resolverlos.
- Se considera al servicio del pueblo de México en la búsqueda desinteresada, sin sectarismos de una cultura propia, afianzada en su historia y abierta al mundo.

## **1.2. Misión**

La Universidad Iberoamericana, institución confiada a la Compañía de Jesús, tiene como misión:<sup>5</sup>

- Formar profesionales e investigadores de proyección internacional, con calidad humana y académica, que se comprometan en el servicio a los demás; y
- desarrollar y difundir el conocimiento para el logro de una sociedad libre, justa, solidaria y productiva.

## **1.3. Visión**

La Universidad Iberoamericana, reconocida por su excelencia académica, pretende ofrecer a sus alumnos una formación integral que vaya más allá de la mera adquisición de información o conocimientos, al favorecer su crecimiento como personas, mediante el desarrollo de sus capacidades, su sentido de ser con y para los demás, y sus actitudes de compromiso, de manera especial, con los más necesitados de la sociedad.

- Forma profesionales e investigadores

---

<sup>5</sup> Acerca de la UIA. Ideario de la Universidad Iberoamericana < <http://www.uia.mx> > (24 agosto 2008).

- a) De proyección nacional e internacional
- b) Con calidad humana y académica
- c) Que se comprometan en el servicio a los demás
  - Con programas innovadores de calidad internacional.
  - Desarrolla y difunde el conocimiento para el logro de una sociedad libre, justa solidaria y productiva.
  - Promueve la transformación social.
  - Con una administración servicial, eficaz y eficiente.
  - En una comunidad que actúa conforme a lo que pregona.

Es importante señalar que efectivamente como se señala en los principios básicos de la Universidad, existe libertad académica en la enseñanza, así mismo promueve constantemente en los alumnos y se ve reflejado en los diversos programas y actividades, un compromiso social y vinculación con diversos sectores de la sociedad.

Dentro de la formación integral que la Universidad pretende dar a sus alumnos incorpora programas y alianzas con instituciones diversas para cumplir con ella. Ejemplo de esto, la integración del programa Universidad – Empresa de FUNDES, en el Taller de Teleología de la Empresa.

#### **1.4. Fundación para el desarrollo sostenible en México**

FUNDES (Fundación para el desarrollo sostenible en México) es una organización internacional que no persigue fines de lucro y tiene carácter privado, fue creada en 1984 y tiene como objetivo el promover e impulsar el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en América Latina.

Tiene presencia en diez países de América Latina: Argentina, Chile, Bolivia, Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y México.

FUNDES nace en Panamá, por iniciativa del Arzobispo de Panamá Marcos McGrath y el empresario suizo Stephan Schmidheiny.

Inicialmente tiene como objetivo dar oportunidades de acceso al crédito a industriales pequeños, más tarde se modificó su enfoque hacia el acceso de conocimiento para la mejor operación empresarial y actualmente se trabaja desde un enfoque de competitividad con el fin de mejorar su entorno de negocios. Para lo que ofrece <sup>6</sup>:

- Fortalecimiento y desarrollo competitivo de Pequeñas y Medianas Empresas mediante Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), que considera:
- Formación Empresarial para el empresario y sus colaboradores.
- Consultoría de gestión empresarial.
- Programas de vinculación empresarial para PyMEs que están insertas en redes productivas.
- Mejoramiento de las condiciones del entorno de la pequeña empresa, mediante investigación y proyectos especiales con la institucionalidad pública y multilateral.

### **1.5. Misión**

La fundación para el desarrollo sostenible, tiene como misión, promover e impulsar el desarrollo competitivo de la PyME en América Latina.

### **1.6. Visión**

FUNDES, con un equipo talentoso, comprometido con la misión y la sostenibilidad, es el referente de la PyME en América Latina, que impulsa la

---

<sup>6</sup> FUNDES. La red de soluciones empresariales. Currículum Vitae. P. 3, México 2008.

competitividad y el desarrollo sostenible, con soluciones innovadoras y a la medida, tecnología de punta, y una Red de oficinas y aliados de clase mundial.

FUNDES en su programa Universidad – Empresa, el cual se imparte en diversas instituciones educativas en América Latina<sup>7</sup> como: en la Universidad Iberoamericana en el Taller de Teleología de la Empresa, plantea nuevos enfoques y estrategias a los alumnos al permitirles reforzar los conocimientos adquiridos en las aulas mediante un proceso teórico-práctico de apoyo a la gestión de pequeños y medianos empresarios, promoviendo de esta forma una vinculación entre sector educativo y productivo; tema que se desarrolla en el capítulo 2 de esta memoria.

---

<sup>7</sup>

Supra, p. 16.

## CAPÍTULO 2

### VINCULACIÓN UNIVERSIDAD – EMPRESA

#### 2.1. Vinculación Universidad-Empresa

México se encuentra inserto en un mundo globalizado en el cual existe una intensa competencia en los mercados, así como una acelerada revolución tecnológica.

“La experiencia en otros países ha demostrado que los dos motores del desarrollo económico y social son la educación y la empresa”.<sup>8</sup> Por lo que la vinculación con el sector productivo y las instituciones de educación superior resulta una alianza favorable para contribuir al desarrollo del país, el cual dependerá de la capacidad para aplicar el conocimiento en los procesos de producción y promover un interés por la investigación y de esta forma lograr innovaciones en el sector productivo. Es importante trabajar en la unificación de esfuerzos para lograr un nivel de desarrollo que nos permita competir de manera internacional, por un lado y por el otro enfrentar el reto de la deuda social.

El sector educación y empresarial tienen la oportunidad y responsabilidad de conjuntar esfuerzos para la creación de programas pertinentes con el propósito de impulsar el desarrollo del país, de esta forma trabajar en la creación de un modelo que posibilite el crecimiento económico, mismo que da como resultante la generación de empleos para mejorar el bienestar social, así como fomentar y promover la actividad empresarial.

---

<sup>8</sup> *Casos exitosos de vinculación Universidad-Empresa*. Memorias del foro nacional de vinculación de las instituciones de Educación con el sector productivo. Casos Exitosos. ANUIES 1999. p 11

La educación superior diseña estrategias que permiten esta relación de vinculación con el sector productivo de manera armónica. Esta vinculación garantiza que los académicos guíen a los estudiantes en el aprendizaje con problemas reales, así como el abordaje y tratamiento de problemas de investigación de nuevo conocimiento. “Para la parte productiva de la vinculación, la relación con las instituciones educativas incrementa las posibilidades e innovar procesos y productos;... mejorar la gestión administrativa y operativa, y lograr una mayor eficiencia y productividad para la competitividad”.<sup>9</sup>

Desde el ámbito educativo se pueden identificar factores de éxito en las actividades de vinculación tales como:

- La fortaleza académica de la institución.
- La gestión adecuada del proyecto.
- La existencia de empresas con una cultura de innovación.
- La valoración de la ciencia y la tecnología como elementos indispensables para el desarrollo.
- El establecimiento y consolidación de redes de relaciones entre miembros de ambos sectores.

Así como desde el ámbito empresarial se pueden considerar:

- Las instituciones de educación superior pueden ofrecer la identificación de problemas, así como el apoyo para superar carencias, que le permitan ser más competitiva a la empresa, en la identificación de sus problemas y de sus necesidades a través de programas o proyectos específicos.
- Identificar cuáles son las fuerzas de la empresa para explotarlas con mayor solidez, así como las debilidades para atacarlas.
- Reconocer su mercado real y su mercado potencial

---

<sup>9</sup> RUBIO, Oca Julio. ANUIES. *Casos exitosos de vinculación Universidad Empresa*, p. 23.

La vinculación es una labor conjunta que permite trabajar a favor del desarrollo no sólo de la empresa, sino de la región e incluso del país, al detectar aquellos nichos de mercado que pudieran estar desaprovechados por la empresa.

La vinculación Universidad – Empresa parte de la relación “ganar, ganar”, es decir la buena disposición, confianza y constante comunicación entre ambas partes para trabajar en conjunto en pos de un objetivo común y de beneficio mutuo.

Partiendo de lo anterior la FUNDES, inicia en 1998, su programa Universidad-Empresa, el cual arranca en el Instituto Tecnológico de Estudios Superior de Monterrey como Clínicas Empresariales atendida por un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado principalmente por alumnos de sexto semestre en adelante. Posteriormente, bajo el modelo de Seminario de Titulación en la Escuela Superior de Contaduría y Administración del Instituto Politécnico Nacional. En la Universidad Iberoamericana comienza a impartirse en 1999, como materia obligatoria para alumnos de Administración de empresas de los últimos dos semestres de la carrera.

En otros países de América Latina se ha proporcionado en las siguientes entidades educativas:

Venezuela: Universidad tecnológica del Centro, Valencia. Universidad católica Andrés Bello, Caracas. Universidad Lisandro Alvarado, Barquisimetro. La Universidad del Zulia, Luz.

Chile: Universidad Diego Portales, Santiago. Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Universidad Viña del Mar, Viña del mar.

Colombia: Universidad del externado, Bogotá. Dansocial, Medellín, Calí, Neiva, Barranquilla, Bucaramanga.

Guatemala: Universidad del Istmo.

Panamá: Universidad tecnológica del Panamá, Panamá.

Las premisas del programa de vinculación con la Universidad Iberoamericana son:

- Se busca un modelo que logre impacto y que sea sostenible en el largo plazo.
- Para ello es necesario que el empresario aprenda a aprender.
- Sea capaz de aprender a diagnosticar los problemas de su empresa.
- Liderar a sus colaboradores en la búsqueda de soluciones a los problemas detectados.
- Implementar soluciones en equipo con base en Planes de Acción concretos.
- Evaluar los resultados tomando acciones correctivas.
- El empresario debe adquirir el control de proceso de cambio. No es el consultor quien hace las cosas, es el empresario.

Bajo estas premisas, se imparte el programa Universidad Empresa con la alianza entre FUNDES y la Universidad Iberoamericana a partir de 1999, con el programa CISOL, mismo que se detallará más adelante.

## **2.2 La micro, pequeña y mediana empresa en México**

Dentro de las actividades humanas, aquellas que se dedican a la actividad económica ocupan un lugar importante ya que son las que generan los medios para la supervivencia, así como la riqueza. Desde un antiguo sistema de intercambio o trueque, hasta los sofisticados sistemas de producción y comercialización, todos responden a una misma necesidad: generar utilidades, a través de la creación de productos o servicios, mismos que satisfagan necesidades de los individuos y de la sociedad en general.

Como se señaló en el apartado anterior, vivimos en un mundo globalizado, en una época altamente competitiva, donde las fronteras económicas se minimizan, es indispensable contar con organizaciones, llámese empresas, que respondan en forma dinámica a los cambios actuales y sean capaces de adaptarse a las constantes exigencias de la economía.

“El concepto de empresa se refiere “al esfuerzo que se hace para conseguir algo”, es la acción de “emprender algo”.<sup>10</sup> De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, empresa significa: Acción o tarea que entraña una dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.

Sin embargo, el término de empresa ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo, sobre todo en el último siglo, este concepto y todo lo que comprende, ha variado más que en todos los siglos anteriores.

A lo largo de la historia de la humanidad, el hombre ha establecido diversas formas de organización, teniendo a la familia como una de las primeras organizaciones, posteriormente “aparecen las primeras organizaciones políticas y de gobierno. Otras se forman en torno a la necesidad del hombre de establecer una relación con la divinidad, y así surgen las religiones. Posteriormente, las necesidades de compartir, de ayuda mutua, de defensa, etc., promueven otras formas de organización, hasta hacerse tantas, como las necesidades humanas establezcan”.<sup>11</sup>

Recordemos que el hombre pasó de las formas más simples de organización, determinadas por sus necesidades de supervivencia, como en épocas primitivas, que se ha dedicado a la caza, pesca y recolección. En esta época sus necesidades de organización corresponden a necesidades de

---

<sup>10</sup> MONTALVÁN, Garcés César. *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana, 1999, p. 15.

<sup>11</sup> Ibidem.

supervivencia. Muchos siglos después y gracias a los grandes inventos, se revoluciona la forma de trabajo.

“Es a partir del siglo XIX, con la llegada del Industrialismo, que se produce un cambio sustancial en la forma de riqueza. Las necesidades generadas por las concentraciones humanas en las ciudades, hacen indispensable una nueva forma de satisfacer las demandas crecientes de los habitantes, por alimentos, hábitat, utensilios, vestimenta, servicios, etc., que ya no puede ser abastecida por los artesanos tradicionales”.<sup>12</sup> Surge así, una nueva forma de producción.

Se pasa a nuevas formas de trabajo, a la producción en serie, lo cual significa que se debe modificar los sistemas de trabajo, nuevas formas y relaciones laborales, es entonces donde nace el concepto de *empresa*, tal como la concebimos en la actualidad. Aunque si bien es cierto que empresa resulta un término complejo, ya que su concepto tiene diversos enfoques: económico, jurídico, filosófico, social, etc.; podemos definirla como “un grupo social en el que, a través de la administración y del capital de trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”

13

La empresa cuenta con tres principales componentes: recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. Es importante destacar que para planear sus actividades es necesario tomar en consideración los objetivos que persigue y estos objetivos pueden ser de servicio, económicos o sociales.

Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas, estos criterios pueden ser: actividad o giro, origen de capital (pública y privada) y magnitud o tamaño.

---

<sup>12</sup>

Ibidem.

<sup>13</sup>

CAMUS Márquez, Guillermo de Jesús. *Administración integral en la empresa*. Trillas. P. 15b

En México, la clasificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico y el número de empleados. La clasificación vigente se presenta a continuación: <sup>14</sup>

### **Estratificación de empresas**

(Clasificación oficial de la Secretaría de Economía 2002)

Sector Tamaño	Manufacturero	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Últimamente el tema de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha tomado mucha relevancia en nuestro país ya que constituye el 97% de las empresas en México, generadoras del empleo del 79% de la población, por tanto, representa la base de la economía para el desarrollo del empleo y negocios (SE México, 2005).

El apoyo brindado por los diferentes sectores se ha modificado con el paso del tiempo, seguramente al reconocer la profunda importancia que tienen las PyMEs para la economía del país, en este sentido FUNDES ha estado trabajando para identificar la necesidades y los diversos obstáculos del entorno que afectan el desempeño de las empresas de menor tamaño. Así mismo implementa programas que ayuden al conocimiento y fortalecimiento de las mismas. Un ejemplo es la promoción del programa Universidad-Empresa, en el cual se promueve la participación del trabajo conjunto de empresarios, estudiantes, académicos e instituciones con fundamentos teóricos y didácticos que se abordan en el siguiente capítulo.

---

<sup>14</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Comisión intersecretarial de política industrial. Observatorio PyME México. Primer reporte de resultados 2002. México SE 2002.

### CAPÍTULO 3

## LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y DIDÁCTICOS DEL “TALLER DE TELEOLOGÍA DE LA EMPRESA”

### 3.1. El adulto y la andragogía.

En el Taller de teleología de la empresa se generaba un proceso de acompañamiento y cambio, en el que el alumno y el empresario trabajaban juntos bajo la tutoría del profesor, acercando a los estudiantes a la realidad de las empresas, buscando tanto la formación de los estudiantes y empresarios, como el desarrollo de la PyME. El modelo educativo parte de la Andragogía,

“El término Andragogía deriva del griego “andr” que significa hombre adulto y “agogia” que significa dirigir o guiar. Por lo tanto se puede definir a la Andragogía como la ciencia y arte de guiar al adulto en su aprendizaje.”<sup>15</sup>

Alexander Kapp, maestro alemán utilizó el término andragogía por primera ocasión en 1833 al referirse a la escuela de Platón. Eduard C. Lindeman es otra de las grandes figuras en la generación de conceptos de la educación para adultos y en la formación del pensamiento de la educación informal<sup>16</sup>.

Malcolm Knowles, es considerado como el padre de educación de adultos. Introdujo la teoría de andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos aprender.<sup>17</sup> Consideraba que los adultos necesitan ser participes activos en su propio aprendizaje. Knowles manifestaba que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitarlo. Es por ello que se define habitualmente a la andragogía como la pedagogía del adulto.

---

<sup>15</sup> OVANDO, *Fundes Fundamentos Teóricos*. Fundes México 2000. p 3.

<sup>16</sup> KNOWLES, Malcolm S. Op. Cit. p. 63.

<sup>17</sup> *Ibiden*. p 3.

Knowles fue uno de los más destacados especialistas en el aprendizaje de los adultos.

A pesar de que la educación para adultos ha estado presente durante siglos, se ha investigado poco hasta hace no mucho tiempo. Fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando surgió un conjunto de supuestos sobre las características peculiares de los alumnos adultos.

Tenemos entonces, que la andragogía se centra en el adulto; ocupémonos de éste. Existen diversos e innumerables estudios acerca de la niñez, la adolescencia y en torno del periodo del deterioro del ser humano, o sea a la vejez pero específicamente de la etapa adulta no. Se reconocen las etapas de la infancia, la niñez y la adolescencia, como tres períodos de transición por los que pasa el ser humano, para llegar a ser adulto. “La etapa de la adultez es, por su parte, también un período de transición por el cual debe pasar el ser humano, para llegar a ser plenamente “hombre”<sup>18</sup>; sin embargo incluso llegado el ser humano a la adultez, no se puede considerar que ha logrado de una vez y para siempre los límites finales de su desarrollo humano, es decir los seres humanos, hombres y mujeres no son sino seres en marcha hacia un futuro jamás alcanzado plenamente y a cuyo perfeccionamiento debe contribuir cada uno con su esfuerzo personal y trabajo constante. Generalmente existen metas en la vida del hombre que pueden ser temporales, una vez logradas existen otras más que siempre se trata de alcanzar, es decir, el hombre es un ser perfectible en constante crecimiento. Podríamos definir a la edad adulta como “aquel organismo humano que alcanza su completo desarrollo”<sup>19</sup>, sin embargo esta definición que aporta el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es un tanto biológica y sabemos que el ser humano es un ser psico,

---

<sup>18</sup> LUDOJOSKY, Roque Luis. *Andragogia educación del adulto*. Edit. Guadalupe, Buenos Aires, 1986. p 15.

<sup>19</sup> Diccionario de la Real Academia de la lengua española. Edit. Espasa. Vigésima Primera Edición. Tomo I. p 47.

social, motivo por el cual esta definición quedaría corta para el tema que nos ocupa.

“Etimológicamente el término “adulto” procede del verbo latino *adolecere*, que significa *crecer*, y es la forma del participio pasado *Adultum*; significa, por tanto, “el que ha terminado de crecer o de desarrollarse, el crecido”<sup>20</sup>. Según el lenguaje coloquial, “adulto” es el individuo que se encuentra entre la adolescencia y la vejez, es decir, una persona que ha dejado de crecer, de desarrollarse, pero que no ha comenzado aún a decrecer. En este sentido el adulto es considerado como “una persona mayor”.

En términos jurídicos el “adulto” es quien ha alcanzado la mayoría, y no depende de la tutela de otros, vive y actúa dentro de una sociedad bajo su propia responsabilidad. En términos psicológicos es quien ha alcanzado la madurez de la personalidad e indica a un sujeto responsable quien posee dominio de sí mismo.

Ahora bien, dentro de una consideración andragógica se puede decir: “Adulto es el hombre considerado como un ser en desarrollo histórico, y el cual, heredero de su infancia, salido de la adolescencia y en camino a la vejez, continúa el proceso de la individualización de su ser y de su personalidad”.<sup>21</sup>

### **3.2. Andragogía y la educación del adulto**

En el entendido de que el ser humano, el adulto, es un hombre inacabado, en constante evolución, asumimos pues, que se encuentra también en constante aprendizaje. La educación del adulto es un concepto mucho más amplio que el de la simple instrucción, ya que la educación es un proceso progresivo e intencional de parte del ser humano en desarrollo que persigue el perfeccionamiento integral de su personalidad. “La educación es necesariamente un proceso que no conoce límites ni en el tiempo ni en el

---

<sup>20</sup> LUDOJOSKY, *Op. Cit*, p 17.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p 18.

espacio, ni en lo más profundo de la interioridad del hombre. La educación implica, pues, la necesidad de continua autosuperación del propio ser, y ello dentro de la gama total de los sectores de la personalidad, o sea tanto en las esferas vitales como económicas, sociales, religiosas y culturales en general”.<sup>22</sup> En contraste, la instrucción es una parte de la educación y debe ser considerada como un medio para la transformación. Según este planteamiento, la educación del adulto no debe ser como aquella tarea de suministrar o proporcionar una serie de conocimientos de cultura general o de diferentes técnicas que no recibió en etapas inferiores de su crecimiento, como la niñez o adolescencia. El proporcionar datos o conocimientos, son necesarios; sin embargo es una tarea de instrucción en el adulto.

Al instruir al adulto, no se le está educando necesariamente, sino que la educación va más allá del solo conocimiento, ya que esta no debe reducirse a pura acumulación de conocimientos o datos sino más bien debe tender a una formación integral.

Debemos tomar en consideración que dentro de este proceso de educación del adulto, este tiene ciertas características dentro de su aprendizaje”.<sup>23</sup>

1. Los aprendices son motivados para aprender mientras experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfaga.
2. El aprendizaje del adulto se centra en la vida.
3. La experiencia es el recurso más enriquecedor del aprendizaje.
4. Los adultos tienen profunda necesidad de dirigirse a sí mismos, por tanto el papel del profesor es comprometerse en un proceso de indagaciones mutuas.
5. Las diferencias individuales aumentan con la edad; por lo mismo la educación de los adultos debe procurarse las condiciones óptimas para

---

<sup>22</sup> LUDOJOSKY, p 23.

<sup>23</sup> KNOWLES, Malcom, *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. Oxford University press, 2006. México.

considerar las diferencias en cuanto al estilo, tiempo, espacio y ritmo de aprendizaje.

### **3.3. El modelo andragógico**

Los diversos esfuerzos por reunir conceptos, ideas y resultados aislados de las investigaciones sobre el aprendizaje de los adultos dieron comienzo en 1949, posteriormente varias publicaciones sobre el tema, sin embargo, eran más bien como descripciones de conceptos y principios, que digamos un marco teórico estructurado, así es que Knowles, propone lo que se puede llamar: El modelo andragógico mismo que contiene las siguientes premisas:

1. *La necesidad de saber:* Un adulto siempre tendrá la necesidad de saber el porqué aprende algo, antes de comenzar a aprenderlo; es decir, el porqué hacer algo antes de hacerlo. Una forma útil para fomentar la conciencia es que los aprendices descubran dónde están ahora y dónde desean estar.
2. *El autoconcepto de los alumnos:* los adultos tienen un autoconcepto de seres responsables de sus propias acciones, de su propia vida. Sienten que tienen una capacidad psicológica profunda para ser considerados y tratados como capaces de autodirigirse.
3. *El papel de la experiencia de los adultos:* tienen un mayor volumen y una calidad distinta de experiencias que los niños y adolescentes. Así, en cualquier grupo de adultos habrá una gama más amplia de diferencias que en uno de niños y adolescentes. Es más heterogéneo respecto a su pasado, formas de aprendizaje, motivación, necesidades, intereses y metas.

4. *Disposición para aprender:* Con el propósito de enfrentar la vida real, los adultos están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer.
5. *Orientación al aprendizaje:* Los adultos se centran en la vida misma para aprender, esto a diferencia de los niños y jóvenes escolares. Obtienen conocimientos, destrezas, valores y actitudes de una forma eficiente cuando lo pueden ver proyectado en un contexto o situación de la vida real.
6. *Motivación:* Los adultos responden a motivaciones externas, estos pueden ser obtener un aumento salarial, un ascenso en el trabajo, mayores comodidades o concesiones, etc. Los motivadores más influyentes son los que general las presiones internas como el deseo de incrementar su calidad de vida y autoestima.

De manera resumida podemos decir que el modelo andragógico que Knowles fue perfeccionando con el paso de los años y estudio, se enfoca exclusivamente en la educación para los adultos y se basa en la necesidad del adulto de saber porqué debe saber algo; manteniendo una propia responsabilidad en sus propias decisiones así como las experiencias y necesidades de vida orientan su aprendizaje y responden de manera más efectiva a motivadores internos que a los externos.

### **3.4. El papel del profesor en el proceso andragógico**

En el proceso educativo basado en la andragogía, el papel del profesor resulta ser un formador, un facilitador del aprendizaje “Carl Rogers define el papel del formador como el de un facilitador de aprendizaje”<sup>24</sup>. Existe un elemento básico

---

<sup>24</sup> CARRERAS, Carlos. *Aprender a formar. Educación y procesos educativos*. Paidós Barcelona 2003, p. 24.

al desempeñar este papel, es la relación personal entre el facilitador y el alumno.

En este contexto en el *Taller de Teleología de la Empresa*, se rompe con el esquema de educación tradicional, en el cual se le asigna al profesor la responsabilidad de tomar todas las decisiones sobre los contenidos del aprendizaje, los métodos, los tiempos, etc. y es quien posee el conocimiento. Este modelo supone que todos los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje poseen un conocimiento y experiencia relevante.

El conocimiento de empresarios y estudiantes es difundido y valorado, así pues; del diálogo entre empresarios, aparecen las oportunidades de mejora en la gestión empresarial. Así mismo el proceso con la empresa es parte del desarrollo y aprendizaje del alumno.

Así pues, el profesor que hace uso y ejerce la práctica docente bajo el modelo de aprendizaje andragógico, aplica supuestos pedagógicos que se reúnen en un perfil docente:

- Crea un clima propicio para el aprendizaje.
- Organiza y ofrece una variedad más amplia de recursos del aprendizaje.
- Se pone a disposición como maestro y asesor.
- Cuando se establece el clima del grupo, el profesor es otro participante más.
- Parte de la idea básica de que no enseña directamente a las personas, sólo facilita su aprendizaje.
- Posee el entendimiento empático y la capacidad de escuchar con sensibilidad.

El proceso andragógico supone un intercambio no sólo de conocimientos, sino también de vivencias, experiencias y expectativas. No sólo se debe ofrecer

conocimientos, sino facilita el aprendizaje. Hablamos de un proceso de *enseñar-aprender-aprender-enseñar*; cuyo objetivo es el cambio y el crecimiento personal.

Este proceso se realiza a través de la metodología de enseñanza denominada: “Diálogos de gestión”<sup>25</sup> que en el taller se ejercían una vez por semana durante sesiones de dos horas, con la participación de empresarios, alumnos, profesores y profesores adjuntos.

### **3.5 El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)**

Como se ha dejado claro al principio de este capítulo el “Taller de teleología de la empresa”, también atiende a los alumnos de la carrera de Administración de Empresas de los últimos semestres y como entendemos perfectamente que alumnos persiguen intereses distintos a los intereses de los empresarios, básicamente porque ellos son quienes deben aprobar la materia, no así el empresario, la parte de fundamentación teórica y didáctica se combina con la Andragogía y el Aprendizaje Basado en Problemas, (ABP) que acerca a los alumnos a problemáticas reales, ya que son precisamente problemáticas reales a las que se enfrentan en las empresas donde fungen como consultores *Junior*.

El papel del profesor en este modelo educativo donde se integran las necesidades de un empresario que cotidianamente debe resolver, y a su vez guiar el aprendizaje del alumno para obtener un producto final, que es un servicio de consultoría, no es la del profesor “tradicional”, el cual es poseedor de la verdad absoluta; por el contrario, debe lograr integrar las experiencias de los empresarios y las necesidades educativas de los alumnos. Supone que los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje poseen un conocimiento y experiencia relevante.

---

<sup>25</sup> Se abordará la explicación y metodología de “Diálogos de Gestión” en el capítulo IV, que compete al desempeño profesional en el taller.

Dentro de este contexto en donde se privilegia el aprendizaje por medio de la experiencia se utiliza como principal técnica didáctica el “Aprendizaje Basado en Problemas” (ABP)

Como su nombre lo indica, ABP es una técnica que busca el aprendizaje a través de la resolución de problemas. “Problema y solución se convierten en el binomio que abre y cierra la actividad, en un paréntesis donde se reclama un protagonismo sin precedente al alumno en el momento de analizar y resolver el problema.”<sup>26</sup>

“El aprendizaje basado en problemas puede definirse como un proceso de indagación que resuelve preguntas, curiosidades, dudas e incertidumbres sobre fenómenos complejos de la vida.”<sup>27</sup>

El ABP fue desarrollado y llevado a la práctica en los años 1960’s en la escuela de medicina de la Universidad de *Mc Master* en Canadá. Desde entonces ha habido una gran difusión de este enfoque educativo hacia la educación superior. La universidad de *Maastricht*, tiene más de 20 años de experiencia en ABP, aplicándolo en las facultades de Medicina, Ciencias de la Salud, Leyes, Economía, Administración y Ciencias Culturales.

Los siete pasos de la técnica del ABP, son los siguientes:

1. Presentación y lectura comprensiva del escenario.
2. Definición del problema.
3. Lluvia de ideas.
4. Clasificación de ideas
5. Formulación de los objetivos de aprendizaje.
6. Investigación.

---

<sup>26</sup> BARREL John. *El Aprendizaje Basado en Problemas*. Un enfoque investigativo. Manantial Buenos Aires. 1999 p. 21

<sup>27</sup> ZÚÑIGA, Luis Francisco. *Crisol Pyme. Consultoría Empresarial Rediseño Pedagógico* FUNDES. Abril 2002.

## 7. Presentación y discusión de los resultados.

Esta técnica didáctica coloca en manos del alumno la responsabilidad del aprendizaje; estimulado por el escenario y fundamentalmente por las preguntas que pueda formular el profesor en las discusiones, el alumno es quien determina qué necesita aprender para poder solucionar el problema que se plantea y dado que el ABP es un proceso de aprendizaje centrado en el alumno, se espera que muestre una serie de conductas que usualmente no son indispensables en el aprendizaje convencional.

Algunas de las conductas o cualidades de los alumnos son:

- Motivación profunda y clara sobre las necesidades de aprendizaje.
- Disposición para trabajar en grupo.
- Tolerancia para enfrentarse a situaciones ambiguas.
- Habilidades para la interacción personal tanto intelectual como emocional.
- Desarrollo de los poderes imaginativo e intelectual.
- Habilidades para la solución de problemas.
- Ver su campo de estudio desde una perspectiva más amplia.
- Habilidades de pensamiento crítico, reflexivo, imaginativo y sensitivo.

De esta forma se promueve al interior de las aulas un aprendizaje dinámico y una constante reflexión para la búsqueda de soluciones.

## CAPITULO 4

### DESEMPEÑO PROFESIONAL

Mi práctica profesional realizada a partir de enero de 2002 a diciembre de 2006, en la Universidad Iberoamericana fue de ayudante de profesor (profesora adjunta), en el *Taller de Teleología de la Empresa*, impartida a alumnos de los dos últimos semestres de las carreras de Administración de Empresa y Administración Hotelera; adscritas al área de Administración y Contaduría Pública. Este taller cuenta con características especiales que lo hacen innovador y diferente al resto de las materias. Algunas de estas características especiales, son el uso de una plataforma de Internet y la vinculación con el sector productivo, entendido como micro y pequeña empresa, así como una institución encargada del estudio, seguimiento y apoyo de ésta.

Llámase teleología (del griego τέλος, *fin*, y *-logía*) al estudio de los fines o propósitos o la doctrina filosófica de las causas finales.<sup>28</sup> Usos más recientes lo definen simplemente como la atribución de una finalidad u objetivo a procesos concretos. En la universidad Iberoamericana esta asignatura se implementó en la modalidad de taller, dado que un taller es un formato de trabajo en el que se integra la teoría y la práctica. Se caracteriza por el acopio de forma sistematizada de material especializado acorde con el tema tratado, una característica importante de esta modalidad es que se enfatiza en la solución de problemas y requiere la participación activa de los asistentes; teniendo como resultado un producto tangible. En el caso específico del Taller de teleología, el producto final era un servicio de consultoría entregando por escrito a los empresarios un informe, conteniendo propuestas a la satisfacción de necesidades específicas para implementarlas en sus empresas, con la finalidad de mejorar la gestión de las mismas.

---

<sup>28</sup> Teleología. < <http://es.wikipedia.org>.> (24 de mayo 2009).

### **Justificación del taller:**

El motivo principal del taller, parte de la necesidad de contribuir al bien social; – tal como se plantea en la Visión de la institución<sup>29</sup> – a través del desarrollo y fortalecimiento de la micro y pequeña empresa, para asegurar su subsistencia, ya que las empresas de menor tamaño constituyen la mayoría del total de empresas en México, mismas que brindan empleo a la mayoría de la fuerza laboral del país, tal como se expuso con mayor amplitud en el capítulo II de este trabajo.

Un gran número de empresas surgen en ocasiones de la necesidad de subsistir, ejemplo de ello: personas laboralmente activas que fueron liquidadas de alguna empresa y necesitan seguir manteniendo una fuente de ingresos. Muchas empresas son creadas al vapor y sin ningún tipo de planeación, lo cual en ocasiones es un obstáculo de crecimiento y en casos más graves, motivos de quiebra de las mismas. Por situaciones como esta el Taller de Teleología pretendía crear, una verdadera motivación que permitiera contribuir a la formación de nuevas empresas y resolver la problemática de las ya existentes. Así pues el objetivo primordial era dar la oportunidad a un grupo de empresarios para intercambiar sus conocimientos y encontrar una vía de solución a sus problemas, contando con el apoyo de alumnos, profesores y la Fundación para el desarrollo sostenible, FUNDES.

### **Objetivos del Taller de Teleología de la empresa:**

El objetivo de la materia debe ser el propósito o meta que se propone cumplir en un tiempo determinado, en este caso hablamos de conseguir un objetivo determinado al final del semestre.

---

<sup>29</sup> Infra, p.4y5

El Departamento de Contaduría y Administración propone el siguiente:

**Objetivo general:**

La Universidad Iberoamericana a través de la Licenciatura en Administración de Empresas busca ofrecer a los alumnos la oportunidad de reforzar y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera por medio de un proceso teórico práctico de apoyo y asesoría a micro y pequeñas empresas, que en conjunto con empresarios les permita optimizar sus recursos y mejorar sus procesos administrativos.<sup>30</sup>

El planteamiento de objetivos de aprendizaje debe contener la especificación de una palabra, generalmente un verbo que indica como se desempeña el estudiante, qué hace o qué produce. Y en segundo término se debe marcar las condiciones, normas o circunstancias, bajo las cuales el alumno debe actuar.<sup>31</sup>

Como una aportación de mi práctica profesional al Taller de teleología, considero que los objetivos que el taller perseguía son los siguientes:

**Objetivos específicos:**

El alumno:

- Reconocerá la importancia de la micro y pequeña empresa en México.
- Obtendrá la experiencia de “vender” un servicio, en este caso una consultoría.

---

<sup>30</sup> Departamento de Contaduría y Administración. “Metodología para el Taller de teleología de la empresa”, Universidad Iberoamericana. Enero 2004. Inédito.

<sup>31</sup> DONALD, C. Orlich, et al. *Técnicas de enseñanza. Modernización del aprendizaje*. Noriega editores, México, 1995.

- Elaborará una planeación estratégica, siguiendo el modelo creado y expuesto por el profesor Hugo Jasmer.<sup>32</sup>
- Conocerá el campo profesional como consultor de empresas.
- Hará uso de todos los conocimientos que le brinda la carrera de Administración, para aplicarlos en un producto final.
- Utilizará la plataforma *Crisol*, como herramienta para la obtención del diagnóstico a la empresa a consultar.
- Trabajará en equipo como consultor *Junior* y bajo la supervisión del profesor un consultor *Senior (profesor titular)*.
- Reconocerá la importancia de la planeación de su trabajo de consultoría, elaborando una bitácora para la misma.
- Analizará la información del resultado del diagnóstico realizado, para sugerir mejoras en la gestión empresarial.
- Utilizará estrategias de mercadotecnia, aplicables en la *Expo*.
- Elaborará una presentación final con resultados y propuestas como producto final de su consultoría.

---

<sup>32</sup> Hugo Jasmer, es Académico Emérito de la UIA ciudad de México, quien diseñó un modelo de Planeación Estratégica, publicado por la Universidad con ese mismo título y era uno de los profesores titulares del Taller.

#### 4.1 Encuadre del Taller de teleología de la empresa

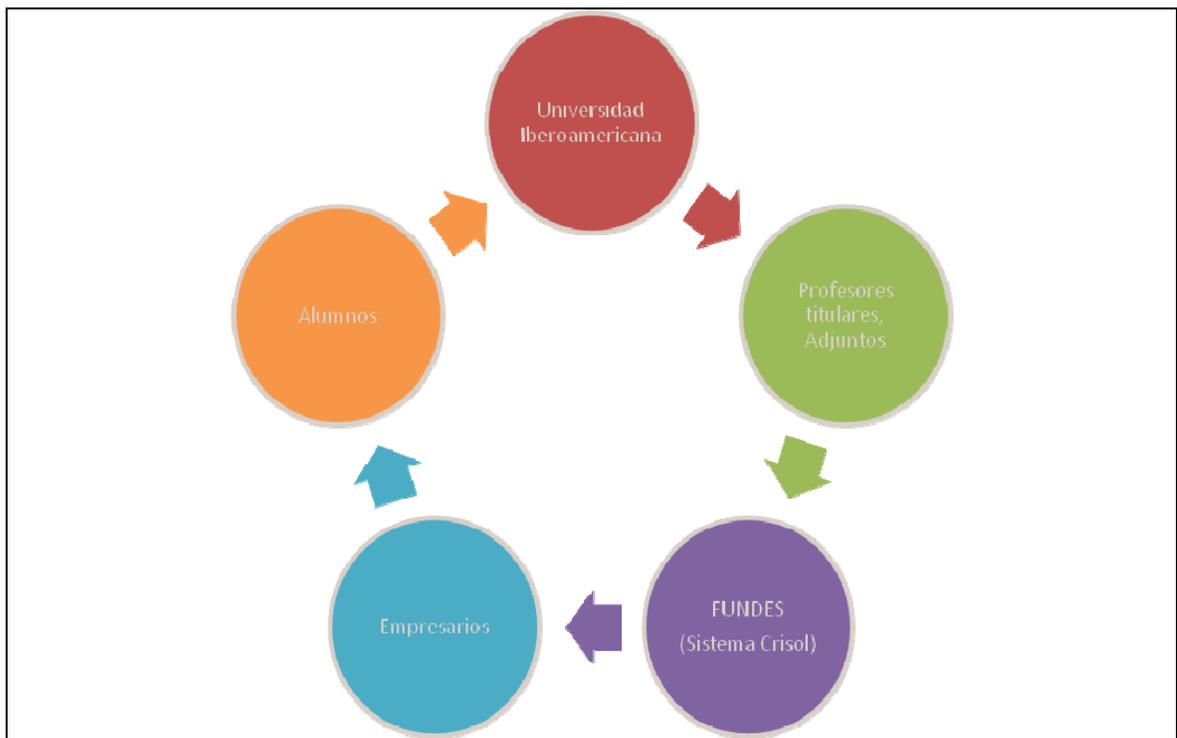
Para comprender cómo operaba el Taller, y posteriormente hablar de mi desempeño profesional en el mismo; considero importante iniciar con un encuadre, ya que son varios factores y actores involucrados.

- Horario: El taller de Teleología de la empresa se impartía los días miércoles y viernes de 7:00 am a 9:00 am.
  
- Actividades programadas: <sup>33</sup>
  - Clases (profesor titular, adjunto, alumnos).
  - Presentación de la Fundación para el desarrollo sostenible A.C (FUNDES). (Única actividad programada de 7 a 11 hrs.).
  - Práctica grupal con empresario.
  - Juego de negocios.
  - Presentación plataforma de Internet, programa *Crisol*.
  - Sesiones grupales de intercambio (SGI).
  - Conferencias.
  - Expo.
  - Presentaciones finales.
  - Clausura.
  
- Lugares:
  - Las clases se impartían en: Edificio B, salones 218, 220 y 220; Edificio A salón 107.
  - Presentación de FUNDES: Aula Crescencio Ballesteros, ubicada en Edificio F planta baja.
  - Práctica grupal con empresario: Misma aula asignada de clases.
  - Juego de negocios: Misma aula asignada de clases.

---

<sup>33</sup> Supra, p. 41-55.

- Presentación plataforma de Internet, programa *Crisol*: Laboratorios “C”.
  - SGI: Misma aula asignada de clases.
  - Conferencias: Aula Crescencio Ballesteros.
  - Expo: Auditorio Sánchez Villaseñor, ubicado en Entrada Principal de la UIA.
  - Presentación final: Misma aula asignada de clases.
  - Clausura: Aula Ignacio de Loyola, ubicada en Edificio S, segundo piso.
- Participantes: A continuación presento un diagrama de los participantes involucrados en el Taller de teleología de la empresa. Cabe señalar que los alumnos trabajan en parejas (o individualmente) con un empresario.



- Descripción general de actividades: A continuación presento una descripción generalizada de las actividades del taller, más adelante he de profundizar en la definición y didáctica de las mismas, así como en mi papel en cada una de ellas.
  - La sesión de introducción al programa la dirige el profesor titular en conjunto con el profesor adjunto (o ayudante de profesor) y consiste en la presentación de profesores y alumnos y dar a conocer “las reglas del juego” con las que se trabaja a lo largo del semestre así como los objetivos del taller, la metodología, las responsabilidades de todos los involucrados.
  - Se imparten cuatro importantes temas por los profesores titulares, temas que son el pilar de la consultoría y son: Microempresa, Consultoría, Planeación Estratégica y Calidad en el Servicio. Como son cuatro profesores titulares especialistas cada uno en alguna de estas áreas, se rolan a los otros grupos para dar a conocer el tema.
  - La práctica grupal con un empresario, es un primer acercamiento a la consultoría donde todos los alumnos del grupo hacen un breve análisis de la situación de la empresa a un empresario invitado, quien puede o no, continuar el resto del programa.
  - Juego de negocios, es una estrategia de aprendizaje lúdica que se realiza entre alumnos, empresarios y profesores.
  - Presentación y aplicación de la plataforma de Internet, es el adiestramiento en el uso del programa *Crisol*, herramienta con la cual cuentan los alumnos para realizar el diagnóstico y estar en constante comunicación con sus profesores.
  - SGI, Sesiones Grupales de Intercambio que se llevan a cabo con los empresarios como actores principales, con la intención de obtener información útil para el diagnóstico final.
  - En las conferencias, se invita a un especialista en un tema de relevancia actual para las PyMEs. Se reúnen los alumnos de los

cuatro grupos con sus empresarios, autoridades de la carrera y profesores titulares y adjuntos.

- La "Expo" es una actividad que se realiza con la finalidad de que se conozcan los empresarios de los cuatro grupos, así como los productos o servicios que ofrecen y de esta forma promover negocios entre ellos.
- En la presentación final el alumno da a conocer al empresario la situación de su empresa y las propuestas de mejora de la misma.
- Finalmente se realiza una clausura a la que el rector de la universidad hace entrega de una constancia de participación a los empresarios. Así como un reconocimiento a FUNDES y a los profesores.

#### **4.2 Presentación del Taller de Teleología de la Empresa.**

En la primera sesión de trabajo con los alumnos, realizábamos una presentación del profesor titular y del profesor adjunto o ayudante de profesor, actividad que desempeñé. El profesor titular expone un preámbulo de los contenidos que se trabajaran a lo largo del semestre y a mi me correspondía exponer la justificación del taller, explicar cual es el propósito de esta modalidad de trabajo, qué objetivos se persiguen a lo largo del semestre. Es importante en esta primer oportunidad establecer los compromisos que guiaran el taller por parte de todos los involucrados. Se concluía con una ronda de preguntas y respuestas.

#### **Responsabilidades de los involucrados en la materia.**

##### **❖ Del departamento de Administración y Contaduría**

- Conseguir los espacios adecuados para la buena realización del programa, para ello se cuenta con dos aulas en las que se dividen los grupos una vez que se cuente con los empresarios.

- Mantener contacto directo con FUNDES para atender las necesidades de la UIA y de esta institución.
- Coordinar la materia en cuanto a su metodología logística.
- Prever con el debido tiempo la asistencia de los conferenciantes.
- Asignar el material necesario para la clase y para llevara cabo las SGI.
- Proporcionar cartas de presentación para que los alumnos recluten a su empresario.
- Brindar facilidades a los alumnos para conseguir empresarios en los programas internos de la UIA.
- Preparar la clausura del taller.

❖ **Del profesor titular**

- Preparar previamente la clase de acuerdo al calendario semestral. (Ver anexo No. 1).
- Ser facilitador titular en las SGI.
- Apoyar y asesora al alumno en su trabajo y en su relación con el empresario.
- Cumplir con la metodología propuesta al inicio del curso.
- Establecer las reglas desde el primer día de clases.
- El profesor titular será el responsable de asignar la calificación correspondiente al final del semestre tomando en consideración la información proporcionada por el profesor adjunto.

❖ **Del segundo profesor titular (profesor adjunto)**

Apoyar al profesor titular con todos los aspectos necesarios para el buen funcionamiento de la clase y para el logro de los objetivos propuestos al inicio del curso.

- El adjunto tiene como responsabilidad el adecuado funcionamiento de todos los aspectos operativos de la materia, como son:

- Llevar el control de asistencias tanto de alumnos como de empresarios.
- Llevar el registro de entregas de trabajos, avances y reportes que se soliciten durante el curso y llevar a cabo la revisión de los mismos, debiendo entregar al profesor titular los comentarios al respecto para que sea este ultimo el que tome las decisiones respecto a las notas o ajustes que sean convenientes si es el caso.
- Revisar y dar seguimiento a las bitácoras y mantener un contacto directo con el empresario.
- Apoyar a los alumnos con la asesoría que requieran para desarrollar sus trabajos.
- Coordinar las fechas y turnos para que los alumnos presenten sus trabajos y reciban la asesoría correspondiente.
- Apoyar a los profesores titulares en las SGI y su impartición.
- Entrega al departamento de la información mensual de seguimiento en clase
- Hacer una visita al empresario durante el semestre y elaborar un reporte.

#### ❖ **Del alumno**

- Cumplir con todas las reglas pactadas al principio del curso.
- Cumplir con el 80 por ciento de asistencia.
- Entregar trabajos, avances y reportes de conferencias en las fechas pactadas (no se aceptan demoras)
- Mantener contacto y comunicación con el empresario.
- Llevar al día su bitácora de seguimiento con su empresario.

#### ❖ **Del empresario**

- Asumir un compromiso serio con la Universidad Iberoamericana, con el alumno que le da seguimiento y con todos los aspectos que involucran participar en el programa.
- Participar y dedicar tiempo a su grupo de asesores para que ambos logren los objetivos que se plantean.
- Asistir puntualmente a las SGI.
- Participar activamente las SGI con sus experiencias, comentarios y sugerencias de manera que el programa sea enriquecedor.

#### ❖ **De FUNDES**

- Explicar claramente los objetivos que persigue y las funciones que realiza en el programa.
- Dirigir el juego de negocios.
- Proporcionar oportunamente registros, cartas y documentos que requieran alumnos y empresario, previamente explicados para que no haya dudas.
- Apoyar a los profesores en la información del sistema CRISOL.

Es importante aclarar que si bien dentro de mi práctica desempeñé todas las responsabilidades antes mencionadas, debo agregar que también dirigí el *Juego de negocios*, en el papel de Directora del mismo, así como la dirección de alguna de las SGI, que en su momento detallaré.<sup>34</sup>

### **4.3 Metodología general del curso:**

La metodología es el conjunto de métodos que se siguen en una investigación para lograr el objetivo deseado, en el caso del *Taller de Teleología*, la metodología no se limitaba a una sesión meramente explicativa, donde el

---

<sup>34</sup> Supra, p. 46-53.

alumno asume un rol pasivo, sino más bien un rol activo, igualmente el empresario.

### **1) Introducción al programa**

En la primer sesión de clase de taller como he mencionado se pretendía dejar en claro “las reglas el juego”, hacer una presentación tanto del profesor titular como del profesor adjunto, y de los alumnos. En actividad mi papel fue dirigir la sesión, comenzando por presentar al profesor titular con quien me tocaría trabajar durante el semestre, dando a conocer su trayectoria, experiencia docente y empresarial y él me presentaba a mi. El papel del profesor titular es un tanto como el del “experto”, del dominio de contenidos. Aplicaba alguna dinámica de presentación y finalmente, solicitaba respondieran a la pregunta ¿qué expectativas tenían del taller? y ¿qué habían escuchado del mismo por los alumnos que ya lo habían cursado?

La formación dentro de la Licenciatura en Pedagogía me brindó asignaturas como Didáctica, en la cual pude obtener las herramientas para la aplicación de técnicas que son de utilidad para modificar la dinámica grupal, en esta instancia el objetivo era “romper el hielo”.

### **2) Contenidos temáticos: micro y pequeña empresa, consultoría y planeación estratégica.**

El taller de teleología era una asignatura que pretendía que los alumnos hicieran uso de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, que diera como resultado una asesoría basada en el diagnóstico; por tanto, recibían una sola sesión de cada uno de los tres tópicos más importantes para el taller, los cuales eran: Micro y pequeña empresa, Consultoría y Planeación estratégica; por un profesor considerado experto en el mismo, quien a su vez impartía la cátedra en los otros tres grupos (ya que eran 4 grupos inscritos al taller), es decir se rolaban a cada uno de ellos.

El programa que se ofrecía a alumnos y empresarios, tenía como base de estudio la micro y pequeña empresa, por ello se consideraba de vital importancia enfatizar la importancia de las microempresas en México, problemáticas, áreas de oportunidad y otros aspectos que permitan conocer con mayor amplitud el tema. Una vez que los alumnos reconocían el concepto general de la microempresa, era importante introducirlos a conceptos de asesoría y consultoría, ya que ellos serían *consultores junior*. “Fritz Steele define la consultoría como sigue: por proceso de consultoría entendiéndolo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o de una tarea o un conjunto de tareas en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”<sup>35</sup>. Es importante destacar que los alumnos deberían invitar al propietario de la empresa a recibir esta consultoría, ya que es él quien tiene la facultad para la toma de decisiones al interior de la misma, y su papel sería actuar como consultor, tratando de modificar o mejorar alguna situación en particular, no así tener el control directo de la ejecución.

Finalmente se abordaba el tema de planeación estratégica, y se les daba a conocer el Modelo de Planeación Estratégica que creó el profesor Hugo Jasmer, quien era uno de los profesores titulares, ya que resulta una herramienta práctica y eficaz en el diagnóstico de la situación prevaleciente en las empresas. “La planeación estratégica es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización”<sup>36</sup> ya que toda empresa debe - en teoría – diseñar planes estratégicos para el logro de objetivos y metas planteados, pudiendo ser a corto, mediano y largo plazo de acuerdo al tamaño y desempeño de la empresa.

---

<sup>35</sup> OJEDA, Rosy. Consultoría. Boletín tres, agosto 2006 <<http://www.tress.com.mx/boletin>> (junio 30, 2009).

<sup>36</sup> CALDERA, Mejía Rodolfo. *Planeación estratégica de recursos humanos, conceptos y teorías*. México.

Durante estas cuatro sesiones mi trabajo consistía en permanecer con los alumnos de mi grupo, así como registrar el control habitual de asistencia, observar y registrar la participación de los alumnos.

### **3) Práctica grupal con un empresario**

Una vez que el alumno conoce el modelo de planeación, todos los grupos llevan a cabo una práctica por equipos. Para un primer acercamiento a su función de consultores, se realiza una práctica grupal que consiste en recibir la visita de un empresario quien expone los antecedentes de su empresa, así como la situación actual de la misma, para que los alumnos en conjunto aporten soluciones con base en la información recibida. Con ello se les da la oportunidad a los alumnos de tener una práctica previa que les permita levantar un diagnóstico de prueba y hacer un análisis de las fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades, hablamos de un análisis FORD. En esta actividad se reunían los cuatro grupos.

Posteriormente se analiza en clase el diagnóstico levantado a este empresario y se realizan las estrategias y líneas de acción para que al final de éste módulo el empresario como remuneración a su valiosa participación, reciba un plan realizado por todo el grupo. De igual forma, esta práctica permite que cada alumno entienda de manera práctica lo que debe hacer con su empresario en el momento de ofrecer el servicio de consultoría. Mi tarea consistía en dirigir la participación de los alumnos enfocada a explorar cinco importantes áreas que los consultores debían explorar:

- Dirección estratégica.
- Mercadeo y ventas.
- Producción y operaciones.
- Finanzas.
- Recursos humanos.

Así mismo; revisar, corregir y calificar el análisis realizado por los alumnos.

#### 4) Asesorías

Como lo he definido en el encuadre, en el Taller de teleología se impartía las sesiones los días miércoles y viernes. Los miércoles se dedicaban a la asesoría y seguimiento personal de los alumnos. Para ello el grupo se divide en dos, de tal manera que de acuerdo a un cronograma de fechas y hora previamente acordada con los alumnos se podía dar seguimiento a cada equipo.

Para llevar un control de la comunicación y desempeño del equipo de trabajo con el empresario, se llevaba un control en una bitácora que contenía los siguientes puntos:

- Nombre del alumno
- Nombre del empresario
- Nombre de la empresa
- Fecha de visita
- Duración de la visita
- Actividades y temas tratados durante la visita
- Resultados obtenidos
- Comentarios y observaciones

Debía verificar que los alumnos llevaran el formato con sus anotaciones, pero más allá de únicamente visualizar este trabajo por escrito lo importante era reflexionar con los alumnos que tan acordes eran las actividades registradas y los temas tratados durante la visita, esto con base en el diagnóstico que ellos ya tenían de la empresa. Como ejemplo de ello, si el diagnóstico hubiera arrojado que una de las áreas de debilidad de la empresa era el factor recursos humanos, verificar si realmente estaban trabajando en dicha área, para dar un seguimiento acorde a una necesidad real de la empresa. En ciertas ocasiones a los empresarios les es difícil reconocer que sus empresas adolecen de tal o

cual área o estructura de la empresa y se fijan en lo que ellos consideran importante, aquí la función del consultor es hacerle notar al empresario que no se deben descuidar todas las partes de la empresa y concretarse a lo que “él cree” o considera que es la mayor debilidad, para ampliar el ejemplo; los alumnos podrían mencionarnos: - Es que mi empresario “necesita” aumentar sus ventas, él quiere aumentar las ventas; en ese sentido estoy cierta que todos los empresarios que venden algún producto desean elevar las ventas, sin duda; sin embargo no se debe centrar únicamente el plan de acción en ello, porque la empresa debe funcionar adecuadamente en todas sus áreas<sup>37</sup> y si el personal es de altísima rotación, le genera un gasto que no ha detectado, entonces debería centrarse en ver la problemática de recursos humanos. Esta labor la hacía conjuntamente con el profesor titular, es decir ambos analizábamos, conversábamos, revisábamos la bitácora de consultoría.

La formación en la Lic. en Pedagogía, nos hace conscientes de la necesidad y utilidad de las diversas herramientas didácticas, por ello y en colaboración con el profesor titular propusimos se tuviera un formato definido para la bitácora de consultoría, de esta forma concretar el trabajo de los alumnos en las visitas a las empresas. (Ver anexo No. 2).

## **5) Presentación de resultados**

Previo cronograma se citaba a los alumnos junto con su empresario, para que presentaran los resultados obtenidos del programa, donde la idea se centra en que sea el propio empresario quien comente los avances logrados hasta ese momento y exponga el plan de acción a realizar. Con esta actividad se puede analizar el grado de satisfacción que ha tenido el programa para el empresario y destacar el rendimiento de los alumnos. Tanto profesor titular como ayudante presenciábamos la presentación de los resultados y otorgábamos una

---

<sup>37</sup>

Infra, p. 44.

calificación para el alumno tomando en consideración la calidad de la información expuesta.

## **6) Conferencias**

Durante el Taller se daban conferencias que trataban temas de interés y actualidad para los alumnos y empresarios para lo cual eran invitados especialistas en los temas a tratar y se llevaba a efecto en el Aula Magna Ballesteros con todos los grupos que cursaban la materia. Las temáticas de las conferencias eran variadas, como: Alianzas estratégicas, Imagen personal, Situación de las PyMEs, en México, Análisis del entorno actual, etc.

La Universidad Iberoamericana en conjunto con FUNDES, otorgaban un reconocimiento de participación a los conferenciantes. (Ver anexo No. 3).

Los alumnos tenían la obligación de reportar por escrito la conferencia, (ver anexo No. 4). Mi labor, registrar asistencia, participación de los alumnos y verificar cuestiones de logística y necesidades específicas del conferenciante, así como registrar los trabajos escritos.

## **7) Expo**

Como se expuso en el capítulo 3 de esta memoria, FUNDES tiene una vinculación con varias universidades en América Latina, con un programa que puede variar dependiendo de cada Universidad y una de las aportaciones del equipo docente de la UIA fue proponer la "Expo" como una actividad más para el programa de vinculación Universidad-Empresa.

La Expo consistía en realizar una feria de exposición de productos y servicios en el Aula Magna, donde se daban cita todos los empresarios participantes al programa (de los 4 grupos). Esta feria brindó la oportunidad a los empresarios

la oportunidad de realizar alianzas entre empresas y compra-venta de productos y servicios directo de fabricantes.

El objetivo principal de esta actividad era dar a conocer a las empresas unas con otras, y que los alumnos utilizaran estrategias de mercadotecnia para hacer de su stand el más atractivo.

Previo a la fecha programada para la Expo los alumnos debían presentar sus avances sobre materiales de promoción y diseño. Para lo cual mi trabajo consistía en la revisión del mismo y dar sugerencias, lo importante era permitir que los alumnos expresaran su creatividad al respecto así como sus conocimientos de materias relacionadas con la mercadotecnia.

#### **4.4 Herramientas didácticas**

Las herramientas didácticas utilizadas en el Taller de teleología de la empresa, además de las clases y exposiciones habituales, permitían la motivación para que el alumno se acercara al aprendizaje de manera más eficaz y relajada así como posibilitaban a que el profesor aterrizará temas relevantes a través de una vivencia, por un lado lúdica y por el otro relacionada con las necesidades y preocupaciones reales de los empresario.

- **Juego de negocios**

El juego de negocios se traduce como un laboratorio de decisiones empresariales. Es una actividad lúdica que promueve la toma de decisiones considerando, un análisis del entorno y del escenario de cada una de las empresas. Esta actividad se realizaba en conjunto, empresarios y alumnos, para establecer la base de confianza entre ambos. La actividad tenía una duración de 4 horas.

“El juego asume la significación de actividad competitiva, a la vez que recreativa”<sup>38</sup> y nos ayuda a manejar una serie de conceptos de manera dinámica, así pues “el juego promueve el aprendizaje porque concita experiencias, tanteos, resultados, los somete a repetición, y además mediante una fórmula agradable, placentera”<sup>39</sup>. Frecuentemente se piensa que el juego solo está relacionado con el aprendizaje infantil, sin embargo también el adulto aprende y disfruta jugando, el juego de reglas por su naturaleza normativa, permite reflexionar sobre situaciones, por eso promueve potencialmente el aprendizaje. Una característica importante del juego es que ha existido y existirá por generaciones es por ello que existen juegos transmisores de valores, reglas, formas de vida y puede ser una afirmación de lo ideal, es por esto que resulta una excelente herramienta de trabajo para promover el aprendizaje. En este caso la utilización del juego conduce a un modelo en el que los participantes se fijan un objetivo común, asumen unos roles producto de las reglas mismas y también ciertas actitudes espontáneas, en este caso alumnos y empresarios, desarrollan relaciones, generan un vínculo y en definitiva conviven intensamente en una experiencia agradable. Según Vicente Navarro, algunas de las condiciones importantes que debe contener el juego para ser utilizado como una herramienta de aprendizaje son:

- Promover la comunicación
- Fomentar la tolerancia
- Asumir papeles
- Perder privilegios (ya que debe existir la distribución del liderazgo)
- Promover la participación
- Conseguir relaciones estrechas y colaborativas
- Colocar el éxito alcanzable a todos
- Presentar formas de amortiguación del conflicto

---

<sup>38</sup>

NAVARRO, Adelantado Vicente. *El afán de jugar, teoría práctica de los juegos motores*. INDE publicaciones p 27. Madrid, 2002.

<sup>39</sup> Ibidem p 53

El juego de negocios es una de las actividades más dinámicas del taller y cumple cabalmente con las condiciones mencionadas. En el trabajo docente utilizamos muchas veces el juego como una útil herramienta para el aprendizaje.

El diccionario de la Real Academia lo contempla como un ejercicio receptivo sometido a reglas en el cual se gana o se pierde. En el juego de negocios, más que obtener un ganador o un perdedor se busca que tanto empresarios como alumnos relacionen las experiencias vividas en el juego con lo que sucede cotidianamente en las empresas e identificar cuales son las acciones que hacen que la empresa sea exitosa y los lleva al análisis del entorno competitivo como de la propia empresa para lograr ser el ganador.

### **Las reglas del juego:**

Para llevar a cabo el juego de negocios se requieren de dos personas al frente:

- Director
- Monitor

El desempeño del Director era precisamente dirigir todos los pasos del juego y proporcionar las reglas del mismo. Este papel por lo regular, lo desempeñaba algún formador que FUNDES designaba en específico a la Universidad; habitualmente no lo hacían ni los profesores titulares, ni los ayudantes en el rol de Directores, sólo como Monitores; sin embargo como actividad profesional antes de trabajar para la Universidad Iberoamericana colaboré como instructora externa en FUNDES, por lo que estaba capacitada para dirigir el juego de negocios, habiendo adquirido una formación previa en cursos prácticos de la dirección del juego de negocios; así mismo en la formación en la licenciatura en materias como Didáctica adquirimos formación sobre técnicas y dinámicas de grupo.

El desempeño del Monitor, hace las veces de banco, Secretaría de Hacienda, Seguro Social, etc., pero la más importante es la de estar pendiente del dinero, ya que se jugaba con dinero virtual.

El primer paso es dividir a los participantes en equipos de no menos de cuatro personas, participaban alumnos y empresarios juntos. Estos equipos serían empresas, se sugería de producción por la naturaleza misma del juego, elegían un giro, pero todas las empresas trabajarían el mismo giro, por ejemplo manufactura de calzado o ropa, posteriormente bautizaban a la empresa con un nombre y paso seguido determinar puestos al interior de la misma, los puestos eran:

- Director
- Contador
- Tesorero
- Mercadotecnia y publicidad
- Recursos humanos

El Director del juego, una vez conformadas las empresa entregaba un tablero en el que se esquematizaba la empresa físicamente, bodegas, áreas de producción, etc., digamos una nave industrial, y al mismo tiempo otorgaba una cantidad de dinero (billetes de papel) se la daba al Monitor y este se encargaba de dar igual cantidad a todas las empresas. Les daba también una hoja sencilla de registros contables.

Siguiente paso y una vez designados los puestos al interior de la empresa (por consenso o por designación directa) mismos que se identificaban con un gafete; pasaban frente y en una hoja de rotafolio registraban la cantidad que pronosticaba su empresa ganaría al cabo de un año.

El primer gasto erogado por cada una de las empresas era pagar precisamente la nave industrial de la que se les había hecho entrega, una de mis tareas era determinar siempre las cantidades de entrega de dinero y de cobros, de

cualquier gasto que debía solventar la empresa. También debía explicarles que todos y cada uno de los movimientos que se realizaran tendrían que estar anotado en la hoja de registros contables; importantísimo, ya que si no lo hacían no podían tener la certeza de en qué gastaban su dinero, además de que si en algún momento la Secretaría de Hacienda y Crédito Público les requería una auditoría, los números deberían cuadrar cabalmente. De la misma forma en la hoja de registros se debía anotar también movimiento de materias primas y/o productos terminados, en una sección de control de inventarios.

Comenzaba el juego, no sin antes darle a conocer que deberían tomar decisiones en base al panorama general del resto de las empresas, así como el flujo de efectivo existente.

Con un dado electrónico pasaba a cada una de las empresas por 12 vueltas, que serían los 12 meses de un año. Cuando me encontraba en cada una de las empresas del juego, siempre debía dirigirme al Director de la misma, quien previamente debía acordar las posibles decisiones con el resto de su gente.

Si el dado caía en el número UNO, la empresa se enfrentaba a una situación de emergencia, casi siempre desfavorable y podría ser: Vender sus productos terminados a mitad de precio, pagar el doble por producir o pagar una cantidad por máquina parada.

Si en el dado salía el número DOS, la situación era de riesgo. Enfrentar el riesgo significaba elegir al azar una tarjeta y proceder de acuerdo a lo que ella señale. Las tarjetas señalaban situaciones que podrían ser favorables o desfavorables para las empresas; por ejemplo: una huelga de empleados, una inundación, un incendio, pero también había buenas opciones podría ser un bono para una campaña de publicidad, una oportunidad de exportación... en fin, lo que el azar les determinara.

Finalmente si en el dado salía del número TRES al SEIS, tendrían opción a una decisión operativa, que consiste en vender productos terminados, comprar materia prima, comprar contratar publicidad o seguros.

Antes de mi primera ronda (enero) en las empresas debía determinar en un rotafolio el precio del mes tanto de productos terminados como de materias primas y les explicaba el costo de la maquinaria, la productividad de la misma, es decir; maquinaria especializada, de punta producía doble producto terminado, pero tenía un costo más elevado que la maquinaria sencilla la cual producía un lote de producto terminado; así como el costo por contratación de empleados, existiendo obrero calificados y capacitados como mano de obra sencilla. Únicamente los obreros calificados podían hacer uso de la maquinaria especializada y tenían un salario más elevado que la mano de obra sencilla. Decisión única y exclusiva de la empresa el tipo de adquisiciones que deseara hacer, yo no podía de ninguna forma dar consejo, únicamente dar la información. Ellos debían analizar cuál sería la decisión más apropiada.

A partir de la segunda ronda, las empresas podían solicitar préstamos al banco, la cantidad se podía determinar en base a sus activos. Se podía efectuar esto en cualquier momento, excepto en su turno de jugar.

El costo del producto terminado, el costo de la materia prima, el salario mensual de los obreros, lo determinaba mes a mes y podía o no cambiar, de acuerdo al comportamiento de las empresas.

Al llegar al mes de diciembre debía hacer un cobro de aguinaldos y rematar las empresas para hacer un balance de cómo habrían concluido éstas, y determinar una cantidad por sus activos.

Al inicio del juego anotaban su proyección y al final la realidad y en este momento iniciábamos un análisis de qué situaciones eran las que los habían llevado a obtener esos resultados.

Los comentarios podrían ser por ejemplo: No haber previsto la compra de un seguro y haber tenido la mala fortuna de obtener el número dos en el dado electrónico y tomar una tarjeta que indicaba que la empresa se había quemado, perdiendo tanto materias primas como productos terminados en el incendio, entonces reflexionaban sobre la importancia de un seguro, el cual puede o no necesitarse, pero es mejor no arriesgarse y tenerlo.

Otras reflexiones señalaban que habían tomado una buena decisión de comprar exceso de materias primas cuando estaba barata y habrían gastado mucho menos por producir, o decisiones como vender todo cuando el mercado estaba mejor pagado.

Unos más podían quejarse amargamente de que siempre les salía una tarjeta indicando una auditoria por parte de Hacienda o por parte del IMSS, o no haberse atrevido a pedir dinero prestado en el banco cuando no eran solventes y haber detenido su producción y nunca analizaron que era mejor pedir un préstamo con una tasa de interés nada agresiva a parar la empresa y de esta forma seguir produciendo y no sólo tener que solventar el gasto de nómina.

Otros más le “echaban la culpa” al contador por no llevar cabalmente los registros o al Director por ser impositivo y no escuchar al resto de los integrantes de las mismas, etcétera.

Durante las cuatro horas de la actividad tenía que mantener la atención de todos los participantes, al punto de elevar a voz en ciertos momentos casi llegando al grito para anunciar por ejemplo que habría una auditoria, o de repente pedir que hicieran una campaña de publicidad. El juego de negocios se puede jugar una y otra vez, pero nunca, jamás los resultados son iguales, cada empresario lleva al mismo sus experiencias, sus temores, sus vivencias y con la visión fresca de los alumnos es una herramienta didáctica sumamente enriquecedora.

Finalmente concluía el juego con una pregunta que llevara a la reflexión, cuestionando a los participantes, si todas y las observaciones y consideraciones manifestadas ocurrían o no en las empresas reales. Si el juego se asemejaba a la realidad cotidiana en las empresas.

Debo comentar también, que sobre todo los alumnos, los jóvenes en ciertas ocasiones al inicio se mostraban un tanto apáticos, pero la dinámica del juego los iba interesando poco a poco y terminaba atrapados y con mucho entusiasmo y adrenalina.

- **Sesiones grupales de intercambio (SGI)**

Las sesiones grupales de intercambio o diálogos de gestión, que se abrevian como SGI son una herramienta didáctica más, que se aplicaba en el Taller de teleología y era dirigida por el profesor titular. Se llevaba a cabo en la sesión de los días viernes, a la que asistían los empresarios.

Se realizaba “en sesiones grupales, basadas en la metodología FUNDES, la cual alude e integra dimensiones que hacen posible desarrollar procesos educativos, intencionados y estructurado, que tienen como finalidad que los destinatarios produzcan cambios en el interior de sus instituciones, que les permitan incrementar su competitividad. En este contexto, aprendizaje es equivalente a cambio.”<sup>40</sup>

Estas sesiones tenían efecto en las aulas especiales para conferencia ya que permitían mayor confort y dinamismo para esta actividad. Era una actividad de participación conjunta para alumnos y empresarios quienes emitían opiniones, experiencias, dudas, comentarios y sugerencias. De tal suerte que las SGI eran altamente participativas.

---

<sup>40</sup> Red de soluciones FUNDES. <<http://www.fundes.org/Bolivia>> (13 de julio de 2009).

La metodología de estos diálogos empresariales está fundamentada en la Andragogía y en el Aprendizaje Basado en Problemas, temas abordados en el capítulo 3 de esta memoria, cuyo principio básico está en analizar problemas concretos de los empresarios para generar planes de acción específicos.

La forma de desarrollar el trabajo con los participantes se centraba en el desarrollo de las sesiones participativas en la que el profesor titular era el facilitador y tenía la responsabilidad de orientar el trabajo del grupo.

En la sesión el profesor podía comenzar hablando de un caso específico situación que promovía la participación e involucramiento de los empresarios y guiarlos a lo que FUNDES, llamada el levantamiento de las necesidades del grupo, es decir, no se hablaba de diversos temas sin fin, se centraba en uno por ejemplo mercadeo y ventas y una vez centrado el tema los empresarios comentan acerca de su experiencia y aplicaciones en su empresa de esta área y comentaban cuáles eran las acciones erróneas o acertadas que habían hecho en sus empresas y los resultados de las mismas.

El profesor titular contaba con información que el diagnóstico realizado en la plataforma *Crisol*, proporcionaba sobre los temas a tratar.

Los protagonistas de estas sesiones, definitivamente eran los empresarios, en ocasiones el profesor podía elegir a un alumno quien fuera tomando notas al frente en el pizarrón.

Los empresarios debían ajustar la información a las necesidades concretas de sus propias empresas. Lo más importante de este intercambio es que las diversas experiencias fueran primera fuente de aprendizaje; es decir en esta dinámica de aprendizaje donde se generaban los diálogos empresariales caracterizados por el intercambio de experiencias entre pares, permitía a cada participante confrontar su práctica empresarial con alguno de sus pares y

elaborar un plan de acción sobre el área que se había determinado como crítica para su gestión.

Considero que el hecho de dialogar de temas de común interés no es la única forma de llegar al aprendizaje, es por eso que el principal objetivo de las SGI era concretar estos diálogos empresariales en Planes de Acción; así es que en el transcurso de las sesiones, los participantes eran inducidos a registrar, permanentemente con su alumno, consultor *junior* en un plan de acción los pasos que debían de dar para solucionar una problemática específica. Este plan debería convertirse de esta forma, en una expresión tangible de que el programa y las sesiones reportaran un beneficio concreto inmediato aplicable.

Los alumnos tenían la obligación de hacer un reporte escrito del tema abordado en la sesión. (Ver anexo No. 5).

- ***Crisol***

La plataforma Crisol, era una herramienta didáctica innovadora, consistía en una página de Internet donde alumnos, empresarios y profesores podían estar comunicados, y gracias a ella se podía coordinar y controlar actividades y avances en el curso, permitiendo a la vez el intercambio de información, a la par con el resto de las actividades programadas. Resultaba ser una herramienta sumamente dinámica, ya que podíamos observar el avance y el ritmo de trabajo en la consultoría y a la vez mantener comunicación incluso fuera de las aulas.

La plataforma contaba con tres interfaces, a la cual tenía acceso exclusivo cada uno de los actores; Interfaz de profesor, alumnos e interfaz de empresarios.

Se asignaba una clave para cada profesor y los alumnos debían tener un registro personalizado junto con sus empresarios.

Así mismo, la plataforma *Crisol* se encargaba de dos grandes grupos de tareas.<sup>41</sup>

### **Procesos secuenciales:**

Se trata de las actividades relacionadas con el trabajo en la empresa y que se siguen secuencialmente, semana a semana, incluía,

- a) Análisis de la empresa, con el diagnóstico empresarial.
- b) Gestión de cambio, con los informes de las sesiones de diálogos, los planes de acción y las visitas de seguimiento a la empresa.

### **Funciones transversales:**

- a) Agenda: con la planificación semanal y descripción de cada una de las actividades que corresponde hacer por etapa del programa. Incluía *links* a documentos de trabajo, que servían de pauta para las actividades a efectuar.
- b) Reportes: el profesor planificaba actividades académicas que comunicaba por este medio a los alumnos; éstos enviaban sus trabajos por el mismo medio (incluía la posibilidad de adjuntar documentos); posteriormente profesor y alumnos intercambiaban opiniones y comentarios.
- c) IDEAs: listado de dinámicas de enseñanza por temas, que el profesor puede aplicar para los diálogos de gestión con los empresarios (SIG).

---

<sup>41</sup> CRISOL PYME, *Manual para software del profesor*. Fundes, inédito abril 2002.

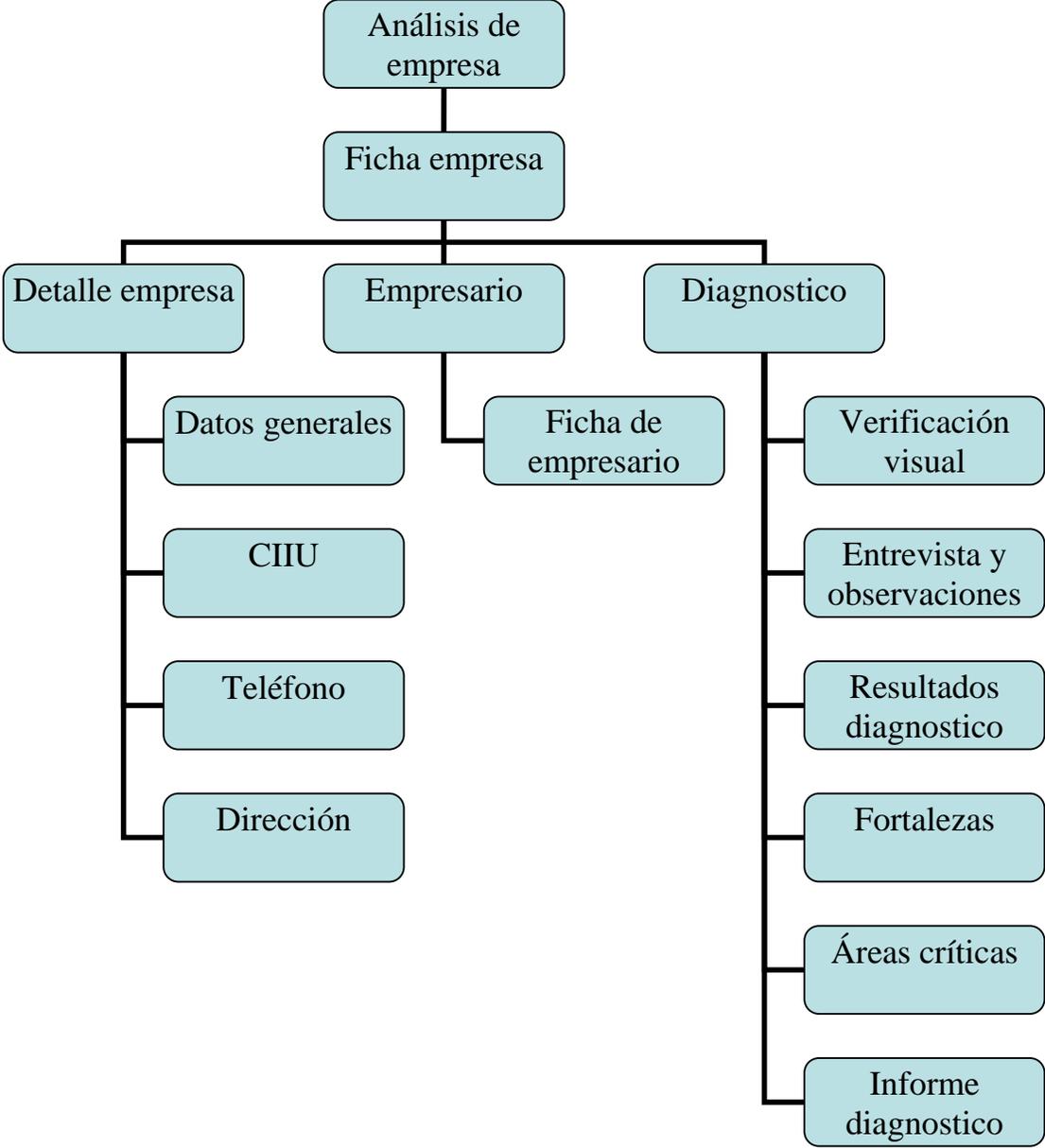
- d) Recursos: ponía a disposición de todos los usuarios documentos y enlace de interés, relacionados con la temática del programa Crisol; incluía un buscador de contenidos por palabras o áreas temáticas clave.
- e) Alumnos: el profesor podía ver, en pocos pasos, información pertinente sobre todos los integrantes de su curso, con los avances hechos en las respectivas empresas.
- f) Otras funciones genéricas, entre ellas clave que permitía a todos los usuarios cambiar sus *password*, en cualquier momento.

A continuación presento de manera esquemática mapas de la plataforma Crisol, para su mayor comprensión.

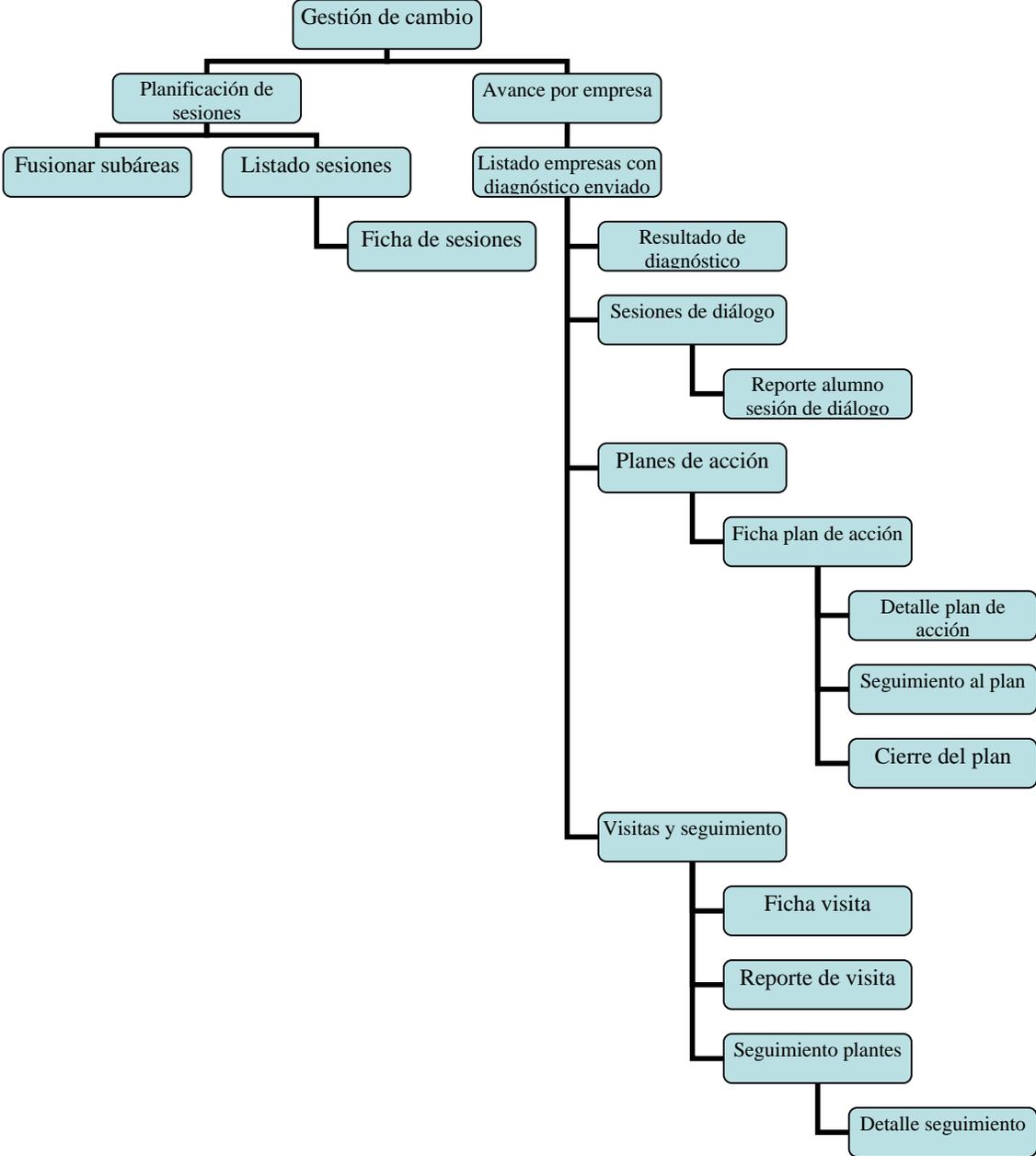
**Mapa general del sitio:**



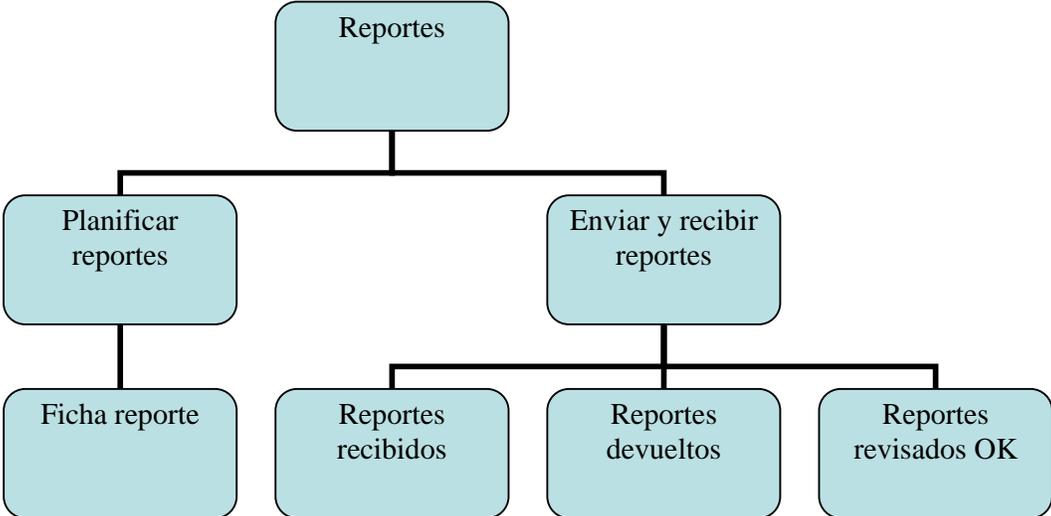
**Detalle mapa del sitio: Análisis de la Empresa**



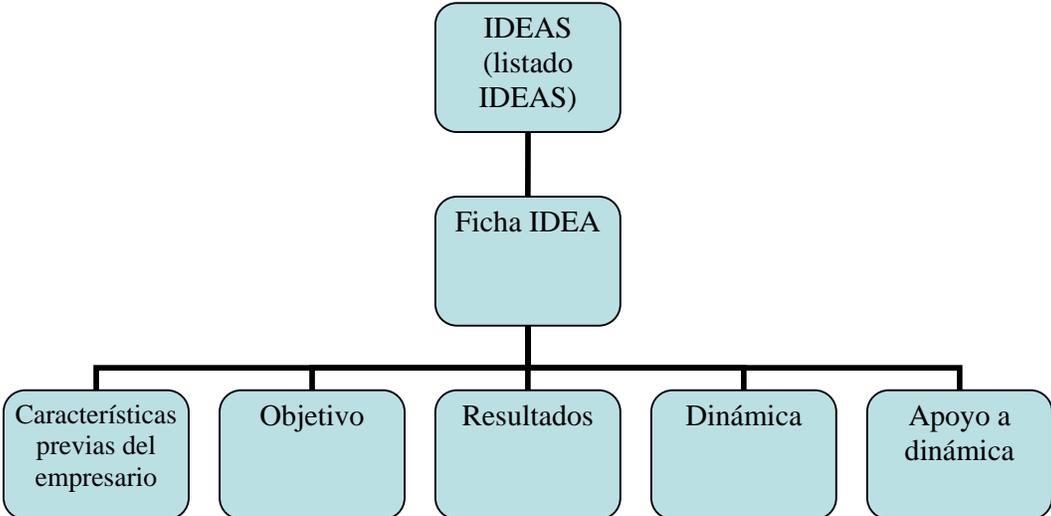
**Detalle mapa del sitio: Gestión de cambio**



**Detalle mapa del sitio: Reportes**



**Detalle mapa del sitio: IDEAS**



Considero que una de las mayores virtudes de esta página consistía en que a través de ella los alumnos realizaban un amplio cuestionario dividido en áreas importantes para la empresa y gracias a las respuestas en este cuestionario era posible obtener un diagnóstico de la empresa y de acuerdo a la fecha programa para la entrega del mismo el profesor titular tenía la facultad de fusionar los diagnósticos y de esta manera se obtenía una información general de las áreas en las que adolecían todas las empresas participantes, de tal suerte que esta misma información era de gran utilidad en las Sesiones Grupales de Intercambio.

En cuanto a mis tareas relacionadas con el sistema Crisol, consistían en la primer sesión que se llevaba a cabo en los laboratorios de cómputo presentar en lo general a los alumnos la página e informarles de qué manera usaríamos la herramienta a lo largo del semestre, así como enseñarles la forma en que podían obtener un *login* y *password*, que sería personalizado a cada uno de los alumnos. Monitoreaba el avance en los diagnósticos y las entregas puntuales de los reportes.

La fusión de diagnósticos y uso de la parte de dinámicas pertenecía al profesor titular.

## 4.5. Evaluación

La evaluación es un medio para determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos de aprendizaje y es un proceso cotidiano que permite establecer criterios con respecto al proceso, enseñanza-aprendizaje; procedimientos e incluso actitudes del estudiante. Existen tres tipos de evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa. Durante el semestre nos enfocábamos en la evaluación formativa que se realiza durante el desarrollo del curso.

Como parte de la evaluación formativa del curso es la visita que me correspondía hacer a las empresas (al menos una por empresa en el semestre), para de esta forma saber si los alumnos han visitado con regularidad y periodicidad la empresa, y conocer de viva voz del empresario su opinión en relación al trabajo de campo del alumno y así retroalimentarlos en ese sentido, sobre la importancia y necesidad del acompañamiento a cada uno de los empresarios.

La evaluación encaminada a comprobar los resultados del aprendizaje se conoce como evaluación sumativa. Los resultados de esta evaluación serán expresados en una calificación. “La calificación final se determinará con las evaluaciones sumarias. Se hacen evaluaciones en los eventos lógicos del curso, como puede ser al final de la unidad, capítulo o módulo”.<sup>42</sup>

En el caso del Taller de Teleología, eran una serie de elementos combinados de tal forma que permitían asignar una calificación por el desempeño y trabajo realizado por los alumnos a lo largo del semestre. Se consideran de la siguiente forma, para sumar un total del 100% de la calificación final.

---

<sup>42</sup> DONALD, C. Orlich. Op cit

**Examen 20%**

Los temas incluidos en el examen son:

- Microempresa
- Consultoría
- Planeación estratégica

**Entregas 45%**

- Práctica grupal con un empresario
- Controles de conferencias
- Avances y seguimiento de las SGI
- Trabajo final

**Presentaciones 10%**

- Presentación del análisis FORD
- Presentación final en presencia del empresario

**Avances del sistema CRISOL y bitácora 25%**

Los elementos y porcentajes anteriores determinaba la calificación final del alumno, tomando en consideración también, puntualidad en la entrega, así como la calidad de la misma. El responsable de firmar las actas en las cuales se asentaban las calificaciones finales era el profesor titular.

## **A manera de conclusión**

El Taller de Teleología de la Empresa, se consolidó como un programa universitario que combinaba una labor docente apoyada de herramientas didácticas diversas y una plataforma tecnológica en Internet y fue impartido de 1999 a 2005 en la Universidad Iberoamericana, a alumnos de las carreras de Administración de Empresas y Hotelería, en el cual colaboré como profesora adjunta durante ocho semestres.

Este programa universitario se concibió como un “taller”, ya que contaba con una metodología de trabajo donde teoría y práctica se vinculaban, es decir; la información de las diversas materias que conformaban el plan de estudios de Administración de Empresas, misma que los alumnos adquirían a lo largo de los semestres, eran llevadas a la práctica en el *Taller de Teleología*. De tal forma que el taller se convertía en una experiencia viva para los alumnos, teniendo la oportunidad de conectar conceptos con la realidad, formación encaminada a desarrollar habilidades empresariales en los estudiantes, quienes en conjunto con un empresario y bajo la tutela de sus profesores desarrollaban una consultoría.

El uso de las diversas herramientas didácticas, tales como sesiones grupales de intercambio, seguimiento personalizado de bitácoras de consultoría, conferencias, práctica grupal con un empresario y principalmente el juego de negocios, que permitía hacerles reflexionar y acercar el conocimiento tanto a empresarios como a alumnos de forma lúdica y la plataforma interactiva de Internet, que permitía estar comunicados con profesores incluso fuera de las horas de clase, daban al taller el carácter innovador; así como la vinculación con el sector productivo. No obstante, considero que la plataforma *Crisol* era una herramienta sumamente útil, pero demasiado extensa para lograr utilizar

todas sus aplicaciones en un solo semestre. Sería pertinente adecuarla en las universidades con duración semestral.

Para que exista un crecimiento en el país es necesario el conjunto de variables, elementos y factores, uno de ellos es justamente la vinculación Universidad con el sector productivo; así pues el programa surgió de la necesidad de un mayor y mejor acercamiento con la realidad de las pequeñas y medianas empresas, PyMEs, como proceso de acompañamiento y cambio que contribuía a identificar debilidades en la gestión empresarial poniendo en manos de los estudiantes herramientas probadas de análisis empresarial.

En este sentido, los futuros administradores de empresas podían tener la experiencia de fungir como consultores de empresas reales, con empresarios reales, quienes enfrentaban cotidianamente retos y necesidades a cubrir al interior de las mismas. Durante el semestre, estudiantes, profesores y empresarios desarrollaban un proyecto compartido, con el fin de lograr un mejoramiento sostenible en las acciones empresariales y, con ello, en los resultados.

Es importante destacar la importancia del trabajo del profesor adjunto, el cual conlleva muchas responsabilidades -mismas que se han señalado puntualmente en el capítulo 4 de esta memoria- en él recae una parte significativa del trabajo académico, como organización administrativa y logística, revisión y calificación de trabajos y exámenes, seguimiento de bitácora de consultoría, seguimiento de avances en la plataforma interactiva; así como exposición de ciertos temas en clase. Todas estas actividades requieren del profesor adjunto, preparación, organización y precisión en las acciones. Lo cual resulta una oportunidad para adquirir experiencia encaminada a la formación docente.

Considero que la labor de un pedagogo en la educación superior debe fomentar el sentido crítico en los estudiantes, para analizar su entorno y

proponer soluciones viables para el desarrollo humano, por lo tanto es indispensable fundamentar y determinar los objetivos, contenidos y material didáctico para alcanzar los propósitos de una educación propositiva. De tal suerte que mi participación en este programa me dio la oportunidad de aplicar con éxito la labor del pedagogo.

Así mismo, los profesores sustentados en la Andragogía desempeñábamos un rol de facilitadores, promoviendo la auto-reflexión entre empresarios sobre su gestión empresarial, al reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad; facilitando el diálogo entre los mismos en busca de soluciones.

Es necesario no confundir Pedagogía con Andragogía, aunque si bien es cierto que tienen los mismos fines, de ninguna manera pueden confundirse sus campos de acción; ya que la pedagogía tiene incidencia en la educación en todos sus ámbitos; la Andragogía aborda las particularidades de cómo el adulto adquiere el conocimiento. La Andragogía implica por tanto, una actitud del adulto frente al fenómeno educativo y la adquisición del conocimiento de manera reflexiva y en relación con su realidad, para de esta forma poder transformarla.

El *Taller de Teleología de la Empresa*, generaba una sinergia entre aparato productivo, alumnos y academia; situación que me permitió visualizar el campo profesional del pedagogo en ámbitos como el académico y el empresarial. Destacando de éste último, que una de las áreas de trabajo del pedagogo es también la capacitación a así mismo observar y analizar las diversas problemáticas y áreas de oportunidad de las pequeñas y medianas empresas, para reconocer que existe un campo fértil de trabajo pedagógico. Contextualizando que ésta actividad profesional la inicié en 2002.

Los empresarios encontraban en el programa la oportunidad de generar alianzas entre empresarios para distribución, promoción o venta de sus

productos con otras empresas participantes. Lo cual les permitía en el caso de compra venta de productos, acceder a precios directos de fabricante, sin necesidad de acudir a terceros.

Finalmente, esta actividad profesional me permitió trabajar estrechamente con profesionales en otros ámbitos como el de la Administración y Hotelería; de esta forma poder dar un enfoque más completo e interdisciplinario de la práctica docente. Ya que se puede, en este caso, abordar la problemática de las empresas integrando diversos contenidos con la intención de optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el transito de mi actuar pedagógico en la Universidad Iberoamericana, una de mis principales preocupaciones fue hacer uso de las diversas herramientas que nos proporciona la formación adquirida durante cuatro años en la licenciatura, y considero que efectivamente conté con muchos elementos para llevar a cabo la practica docente; sin embargo uno de mis mayores aprendizajes es el reconocer que la practica docente exige la formación constante.

Programas como el *Taller de teleología de la empresa*, que promovía la vinculación Universidad-Empresa, la práctica de los estudiantes con el entorno y futuro campo laboral, la participación de diversos profesionistas académicos, la participación de los empresarios ávidos de ideas frescas para enfrentar de manera competitiva los retos cotidianos de su empresa, instituciones que focalizan sus esfuerzos para el desarrollo sostenible de las mismas; considero, deben formar parte de los planes de estudio universitarios ya que el resultado será en todos los casos ganar-ganar.

## Bibliografía

- ANUIES. *Casos exitosos de vinculación Universidad-Empresa*. México 1999. 165 p.
- BARRELL, John. *El Aprendizaje Basado en problemas*. Un enfoque investigativo. Manantial Buenos Aires, 199. 270 p.
- CALDERA, Mejía Rodolfo. *Planeación estratégica de recursos humanos, conceptos y teorías*. México. UIA 2003. 87 p.
- CAMUS Márquez, Guillermo de Jesús. *Administración integral en la empresa*. Trillas. México, 2001. 183 p.
- CARRERAS, Carlos. *Aprender a formar*. Educación y procesos formativos. Paidós Barcelona 2003. 170 p.
- CRYSOL PYME, *Manual para software del profesor*. FUNDES. México Abril 2002. Inédito. 120 p.
- Departamento de Contaduría y Administración. "Metodología para el Taller de teleología de la empresa", Universidad iberoamericana. Enero 2004. Inédito.
- Diccionario de la Real Academia de la lengua española. Editorial Espasa. Vigésima Primera Edición Tomo I. 1077 p.
- DONALD, C. Orlich. *Técnicas de enseñanza. Modernización del aprendizaje*. Noriega editores, México, 1995.
- FUNDES. La red de soluciones empresariales. *Currículo Vitae*. P. 3. México 2008.
- GARCÍA, Fernández Dora. *Metodología del trabajo de investigación*. Guía práctica. Trillas México. 1981. 86 p.
- KNOWLES, Malcolms S. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. Oxford. México 2001. 230 p.
- LEDESMA, José de Jesús. *Trayectoria Histórico – Ideológica de la UIA*. Universidad Iberoamericana. México, 1981.
- LUDOJOSKY, Roque Luis. *Andragogía educación del adulto*. Buenos Aires. Guadalupe 1986. 181 p.

MONTALVÁN, Garcés César. *Los recursos humanos*. Universidad Iberoamericana. Dirección de Difusión Universitaria 1999. 79 p.

NAVARRO, Adelantado Vicente. *El afán de jugar, teoría práctica de los juegos motores*. INDE Publicaciones. Madrid, 2002.

OVANDO. Fundes. *Fundamentos teóricos*. México 2000. 25 p

RODRÍGUEZ, Campos Ismael. *Técnicas de investigación documental*. Trillas 2005. 143 p.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Comisión intersecretarial de política industrial. Observatorio PYME México. Primer reporte de resultados 2002. México SE 2002.

SOLA, Ayape Carlos. *Aprendizaje Basado en Problemas*. De la teoría a la práctica. Editorial Trillas, 2005. 221 p.

Universidad Iberoamericana. *Catálogo general 1979*. Universidad Iberoamericana. Publicación anual de la UIA. Enero 1979. 45 p.

Universidad Iberoamericana. *Ideario de la Universidad Iberoamericana*. Universidad Iberoamericana. Aprobado por el consejo universitario el día 25 de julio de 1968. México. UIA. 1990, 40 p.

ZUÑIGA, Luis Francisco. *Crisol Pyme*. Consultoría empresarial rediseño pedagógico. FUNDES. Abril 2002. 100 p.

## Otras fuentes

Acerca de la UIA. Ideario de la Universidad Iberoamericana  
<<http://www.uia.mx>>

Historia. Sinopsis cronológica de la UIA <<http://www.uia.mx>>

Red de soluciones FUNDES <<http://www.fundes.org/Bolivia>>

Teleología <<http://es.wikipedia.org>>

### Anexo No. 1



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
CIUDAD DE MÉXICO

**CALENDARIO  
ESCOLAR**  
Licenciatura y Posgrado

**Año 2004**

## Información general

- Inicio de cursos
- Fin de cursos
- ◆ Entrega de actas a Servicios Escolares
- ◇ Cambio de nota. Publicación Reportes de Tablero
- Suspensión de labores. Descanso obligatorio
- Vacaciones del personal
- Publicación de horarios
- Preinscripción
- Entrega de historias académicas
- Inscripciones reintegro
- Bajas académicas
- Fecha límite de baja total
- Solicitud de admisión y solicitud de refinanciamiento educativo y becas 1er. ingreso
- Examen de admisión
- Fecha límite entrega de documentos 1er. Semestre
- Solicitud de exámenes a título de suficiencia y/o extraordinarios
- Aplicación de exámenes a título de suficiencia y/o extraordinarios
- Entrega de actas de exámenes a título de suficiencia y/o extraordinarios
- Entrega de boletas de pago de inscripción
- Licenciatura y Posgrado fecha límite de pago inscripción reintegro Cajas UIA
- Licenciatura y Posgrado fecha límite de pago inscripción reintegro Bancos
- Entrega de boletas de pago de colegiaturas
- Fecha límite de pago de colegiaturas
- Fecha límite de pago de intereses de financiamiento educativo
- Renovación de financiamiento educativo y becas. Solicitud de financiamiento educativo y becas reintegro
- Entrega de pagarés de financiamiento educativo
- Devolución de pagarés de financiamiento educativo
- Ceremonia de primer ingreso
- Ceremonia de egresados
- Ceremonia de San Ignacio de Loyola

### Otoño

A G O						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

S E P						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26						

O C T						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

N O V						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

D I C						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

### Verano

J U N						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

J U L						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

CLASE	FECHA	ACTIVIDAD	ALUMNOS DEL PROFESOR				
			R. GUTIERREZ	J. GALVÁN	J. GALVÁN	J. GALVÁN	M. AVENDANO
			M-V 7-9	M-V 7-9	M-V 7-9	M 9-11, V 7-9	M-V 7-9
19	M-17-MARZO	Seguimientos a alumnos	Q-208	Q-216	E-287	Q-218	
20	V-19-MARZO	SEGUNDO SGI	Reyes Ponce	Martin Buber	Martin Buber	Amado Aguirre	
21	M-24-MARZO	Seguimiento a Alumnos	Q-208	Q-216	E-287	Q-218	
22	V- 26-MARZO	TERCERO SGI.	Reyes Ponce	Martin Buber	Martin Buber	Amado Aguirre	
23	M- 31-MARZO	Seguimiento a Alumnos	Q-208	Q-216	E-287	Q-218	
24	V- 02-ABRIL	CONFERENCIA	Crescencio	Crescencio	Crescencio	Crescencio	
25	M- 14-ABRIL	Seguimiento a Alumnos	Q-208	Q-216	E-287	Q-218	
26	M-16-ABRIL	CUARTO SGI	Reyes Ponce	Martin Buber	Martin Buber	Amado Aguirre	
27	M- 21-ABRIL	Seguimiento a Alumnos	Q-208	Q-216	E-287	Q-218	
28	V- 23-ABRIL	EXPO	Crescencio	Crescencio	Crescencio	Crescencio	
29	M- 28-ABRIL	Seguimiento a Alumnos	Q-208	Q-216	E-287	Q-218	
30	V-30-ABRIL	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Martin Buber	Giz. Uribe	Amado Aguirre	
31	M-05-MAYO	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Martin Buber	Martin Buber	Amado Aguirre	
32	V-07-MAYO	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Martin Buber	Giz. Uribe	Amado Aguirre	
33	M-12-MAYO	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Martin Buber	Martin Buber	Amado Aguirre	
34	V-14-MAYO	CLAUSURA 7 hrs.	Crescencio	Crescencio	Crescencio	Crescencio	
	V-14MAYO	Entrega Calif 9:00 hrs					

Aula Crescencio Ballesteros ubicada Edificio F planta baja  
 Aula Martin Buber ubicada Edificio E segundo piso  
 Aula González Uribe ubicada Edificio E segundo piso  
 Aula Reyes Ponce ubicada Edificio E segundo piso  
 Aula Amado Aguirre ubicada Edificio E primer piso  
 Aula Ignacio de Loyola ubicada Edificio S segundo piso  
 Aula Santa Teresa ubicada junto a la Capilla

CLASE	FECHA	ACTIVIDAD	ALUMNOS DEL PROFESOR			
			R. GUTIERREZ	J. GALVÁN	J. GALVÁN	M. AVENDANO
			M-V 7-9	M 9-11, V 7-9	M-V 7-9	M-V 7-9
19	M-17-MARZO	Seguimientos a alumnos	Q-208	E-287	Q-216	Q-218
20	V-19-MARZO	SEGUNDO SGI	Reyes Ponce	Martín Buber	Martín Buber	Amado Aguirre
21	M-24-MARZO	Seguimiento a Alumnos	Q-208	E-287	Q-216	Q-218
22	V-26-MARZO	TERCERO SGI	Reyes Ponce	Martín Buber	Martín Buber	Amado Aguirre
23	M-31-MARZO	Seguimiento a Alumnos	Q-208	E-287	Q-216	Q-218
24	V-02-ABRIL	CONFERENCIA	Crescencio	Crescencio	Crescencio	Crescencio
25	M-14-ABRIL	Seguimiento a Alumnos	Q-208	E-287	Q-216	Q-218
26	M-16-ABRIL	CUARTO SGI	Reyes Ponce	Martín Buber	Martín Buber	Amado Aguirre
27	M-21-ABRIL	Seguimiento a Alumnos	Q-208	E-287	Q-216	Q-218
28	V-23-ABRIL	EXPO	Crescencio	Crescencio	Crescencio	Crescencio
29	M-28-ABRIL	Seguimiento a Alumnos	Q-208	E-287	Q-216	Q-218
30	V-30-ABRIL	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Giz Uribe	Martín Buber	Amado Aguirre
31	M-05-MAYO	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Martín Buber	Martín Buber	Amado Aguirre
32	V-07-MAYO	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Giz Uribe	Martín Buber	Amado Aguirre
33	M-12-MAYO	PRESENTACION FINAL 7-9 a.m.	Reyes Ponce	Martín Buber	Martín Buber	Amado Aguirre
34	V-14-MAYO	CLAUSURA 7 hrs.	Reyes Ponce	Martín Buber	Martín Buber	Amado Aguirre
	V-14MAYO	Entrega Calif 9:00 hrs	Crescencio	Crescencio	Crescencio	Crescencio

Aula Crescencio Ballesteros ubicada Edificio F planta baja  
Aula Martín Buber ubicada Edificio E segundo piso  
Aula González Uribe ubicada Edificio E segundo piso  
Aula Reyes Ponce ubicada Edificio E segundo piso  
Aula Amado Aguirre ubicada Edificio E primer piso  
Aula Ignacio de Loyola ubicada Edificio S segundo piso  
Aula Santa Teresa ubicada junto a la Capilla

## Anexo No. 2

### Bitácora

- **Alumno:** Yara Angélica Nogueira Martínez
- **Empresario:** Raúl Garza
- **Empresa:** CopyOro
- **Fecha de la entrevista:** 26 septiembre
- **Duración de la visita:** dos horas y media
- **Actividades y temas tratados durante la visita:** Introducción y descripción de la empresa.

La empresa es un centro de copiado que cuenta con poco más de veinte años de experiencia. Se trata de una empresa familiar que fue fundada en 1983, es dirigida por el empresario Raúl Garza y su hermana, cada uno tiene un horario en el están en el negocio supervisando, dirigiendo, organizando y planeando. Cuenta con cinco trabajadores que se encargan de atender a la clientela y todos saben hacer de todo, estos son de tiempo completo, a la vez hay un contador externo del cual se apoyan.

Su equipo de trabajo se encuentra en excelentes condiciones y todos en la empresa se encargan de cuidar y revisar que el equipo de trabajo este funcionando debidamente, en caso que no lo reportan a los dueños para que reciba el mantenimiento necesario o en caso de ser necesario su reemplazo.

En la entrevista, el empresario explico la forma en que se trabaja, el horario de trabajo, la forma en que la empresa surgió y el crecimiento que ha tenido en el transcurso del tiempo y que se ha llegado a un punto en el que su crecimiento, en el lugar que se encuentra, ya es casi nulo. El empresario Raúl Garza está buscando expandirse a otros mercados, pero por el momento no se cuenta con el capital suficiente para hacer la inversión de abrir otro local. Esto no significa que sus utilidades, es decir, que lo señalen como un negocio no rentable.

Se hizo un recorrido, caminando, en las cuatro cuadras alrededor del local en dónde se encuentra el negocio con la finalidad de mostrar su competencia directa, la cual es muy intensa, es una sola calle hay más de ocho papelerías. Es una "buena zona" en dónde se encuentra ubicada ya que se encuentra enfrente del metro Copilco y a una cuadra de la UNAM, es decir, es una zona muy circulada y la mayoría de la gente son alumno. El problema es que hay muchísimas papelerías a su alrededor y más económicas, peor aun, algunas son del comercio informal.

Para ser trabajador en el centro de copiado CopyOro es requisito tener conocimiento suficiente de computación y todos saben hacer de todo (utilización del equipo, dónde encontrar todo el material que se vende e incluso poder dar una sugerencia a los consumidores de cómo tener una mejor impresión y mejor calidad de imagen en sus trabajos. Es decir, saber asesorar y ayudar a los clientes cuando ellos tienen dudas.)

- **Resultados obtenidos:** conocimiento necesario para hacer un análisis FORD e ir planeando alguna estrategia para su desarrollo.

- **Comentarios y observaciones:**

Antes de la entrevista con el empresario (en los quince minutos en esperar que se desocupara) hubo la oportunidad de observar la forma en que trabajan, las condiciones del equipo de trabajo y el cuidado que le dan los empleados. El cual fue suficiente para darse cuenta que hay una agradable ambiente de trabajo.

Sí hay planeación, dado que se ha estado buscando mejoras continuamente. Pero ahora se está empezando a hacer de manera formal. Por ejemplo, no se tenía escrita la Visión y Misión de la empresa y en estos momentos se está creando.



UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

**FUNDES**<sup>SA</sup>  
La red de soluciones empresariales

Otorgan el presente

## RECONOCIMIENTO

a:

**Lic. Alvaro Gordo**

77

por su valiosa participación como conferencista con el tema:  
"Imagen Personal"

**"Formación de Asesores y Gestión Empresarial"**  
**en la materia Teleología de la Empresa,**

realizado en la Universidad Iberoamericana campus Sta. Fe,  
Enero - Mayo del 2005.

Lic. Lourdes Linares Castro  
Directora del Depto. de  
Administración y Contaduría Pública  
Universidad Iberoamericana

Lic. Lysette Henríquez Arnestoy  
Directora General  
FUNDES México

Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como Institución Capacitadora: FDS-930906-QKA-0013

## Anexo No. 4



Rafael Lebrija Hirschfeld  
Marilolis Perez-Verdia Canales

Taller de Teologia  
10 de octubre de 2003

### Conferencia de Etica Por Jorge Delgado Velazquez

El lenguaje ordinario no distingue entre los términos "moral" y "ética". Usamos ambos, indistintamente, para referirnos a normas, conductas y comportamientos del ser humano. Etimológicamente ambos términos se refieren, respectivamente, a mores o ethos, al comportamiento o conducta del ser humano conectado a las costumbres, a los hábitos y al carácter de los individuos.

Decimos, por ejemplo, que tal o cual conducta o comportamiento es moral o inmoral, ético o contrario a la ética, significando que es "bueno" o "malo", de acuerdo con un determinado código o conjunto de normas que consideramos generalmente aceptadas. Y tendemos a suponer en la mayoría de los casos que este código o conjunto de normas puede ser universal, o sea, compartido por todos y cada uno de los miembros de la especie humana con independencia de las diferencias culturales.

Pero, como sabeis, desde un punto de vista técnico-filosófico las palabras "moral" y "ética" no tienen idéntico significado. "Moral" es el conjunto de comportamientos y normas que solemos aceptar como válidos; y "ética" es la reflexión sobre por qué los consideramos válidos y la comparación con otras "morales" que tienen personas diferentes. Por eso se suele decir que, hablando con propiedad, la ética es la filosofía moral o disciplina filosófica que estudia las reglas morales y su fundamentación. O también: la teoría (o ciencia) del comportamiento moral de los hombres en sociedad.

Etica: Capacidad de discernir, distinguir entre lo bueno y lo malo. Se debe orientar la voluntad hacia lo bueno.

Valores: Son cualidades de las personas o cosas. Conservan, mejoran y perpecurionan la vida humana.

Valores universales:

Vision  
Servicio- clientes internos y externos  
Identificacion y desarrollo de la competencia: Poder  
Actitud de servicio: Calidad

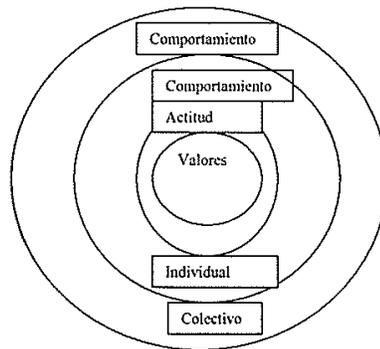
Cultura organizacional: Son los comportamientos humanos que incluyen pensamientos, actos y el habla para distinguir un significado comun.

Elementos: Medio ambiente, valores, creencias, heroes.

Que representa nuestro nombre, hacia donde vamos con nuestra conciencia, normalmente, según la conferencia nuestro nombre refleja siempre algo, ya sea interno o externo.

“El que no se adapta se muere”

Esto lo podemos comparar con la misma definicion de Resiliencia, que es la capacidad de adaptacion y cambio de las empresas frente al entorno cambiante.



El jefe: Persona que se ha asignado formalmente, rol donde puede ejercer autoridad

Lider: Consejero, Maestro, Orientador, Entrenador, Educador.

Limitante del lider- Confianza- compartir la fe  
Vision  
Objetividad  
Compromiso  
Improvisacion

Lider visionario: Busca y obtiene informacion completa. Tomar en cuenta todo, escuchar.

Lider confiable: Actuar conforme a lo que piensa, quiere y dice

Cultivar  
Crecer en los valores  
Respetar

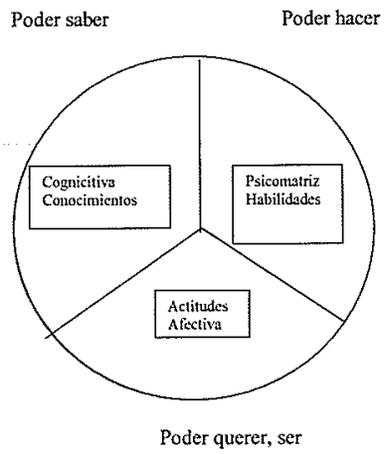
"El superlíder es el que guía a los demás para que se autodirijan"

Cada vez va ganando más terreno la creencia que las organizaciones no necesitan líderes. Algunos científicos y profesionales opinan que no es necesario que nadie influya sobre los demás, que los líderes no son necesarios para identificar o resolver los problemas y que los mismos se pueden resolver mediante el consejo de los expertos. De hecho una definición del líder tradicional se contraponen a los ideales de una sociedad libre: un líder, por definición, debe tener un estatus superior al resto del grupo. Además, los llamados líderes se asocian a objetivos tan criticados como los de conseguir más poder a excesivos beneficios.

El trabajo organizado sin liderazgo no tiene la proyección que el mismo necesita para el éxito, los trabajadores sin líderes decaen por falta de dirección y de disciplina y consiguen poco de los objetivos propuestos. Todo grupo necesita de un líder, ya sea asignado o que surja del mismo grupo, incluso los grupos que trabajan en forma participativa necesitan de los consejos, de la guía y del empuje.

El líder formal de un equipo suele ser designado o elegido. Por otra parte, los líderes informales suelen surgir gradualmente, conforme a la interacción de los miembros del grupo. En los grupos formales una persona segura y confiada en sí mismo se puede convertir en un rival del líder elegido formalmente, debilitando el peso del líder ante los demás miembros. Si uno demuestra capacidad, los demás le brindan la oportunidad de ampliarla y uno puede cambiar los roles influyendo en los demás en forma muy notable.

¿Cómo generar visión?



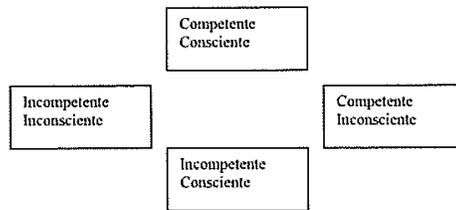
Competencia:

Compartir el poder



Vision

¿Cómo generar confianza y compromiso?



## Anexo No. 5

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA  
TALLER DE TELEOLOGÍA DE LA EMPRESA  
GABRIELA DE GARAY  
MIÉRCOLES 28 DE OCTUBRE DE 2003**

### **TERCER SGI: INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En el desarrollo del tercer SGI realizado en la UIA en el aula Martín Buber se trató un tema que a mi parecer es fundamental: la información para la toma de decisiones. El objetivo, es analizar las respuestas y experiencias de los empresarios para, primero, conocer cómo es que ellos utilizan la información para tomar decisiones y si la utilizan en forma correcta y segundo, para comparar con los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi carrera y dar así opiniones de lo que creo esta bien y lo que creo que esta mal.

En el presente trabajo se presenta una síntesis de lo acontecido durante el desarrollo del tercer SGI y finalmente, se dan conclusiones, en las que doy mi opinión acerca del tema desarrollado.

#### **SÍNTESIS.**

La pregunta que se planteó fue ¿Qué tan importante es llevar un sistema de contabilidad para la toma de decisiones efectiva? Las respuestas de los empresarios variaron.

Lo primero que se dijo fue que antes no conocían costos, entradas, salidas, gastos, etc. por lo que no sabían la verdadera situación de la empresa. Se conformaban con recibir un pequeño margen de ganancia y las empresas ahí iban sobreviviendo y creciendo a su paso. Actualmente, nos dijeron que con un mercado tan exigente y competido es necesario conocer en dónde esta el dinero, sobre todo en un país tan pobre como el nuestro. Debido a lo anterior, la contabilidad es algo tan importante actualmente, ya que es una radiografía de la empresa y nos permite saber en dónde está el dinero y la situación financiera a la que se enfrenta la empresa.

Hablaron de que es necesario saber en dónde poner el dinero y planearlo, ya que de esa manera tienes un control y se pueden maximizar las ganancias. Hablaron de que el Balance General es una foto de la empresa en un momento y el Estado de Resultados es como la película de un período y con eso te das cuenta de cómo vas y te permite encontrar fallas y corregirlas. Por ejemplo, sabes si el dinero está saliendo por merma, por robo de empleados, por disminución en ventas o por que? Y así puedes tomar medidas correctivas.

Otra pregunta que se planteó fue ¿Para qué complicarme más, si ya tengo mi libreta de entradas y salidas? La respuesta dada fue que por control y para la buena toma de decisiones. El empresario debe conocer de contabilidad, aunque el no la haga, para que así él sea quien tome las decisiones y no el contador.

Deben saber por ejemplo, la diferencia entre costo y gasto para que si quiero bajar el precio sepa de donde bajar presupuesto.

Se habló de la existencia de un Sistema de Información que cuente con los siguientes elementos:

- Debe haber cuatro almacenes: materia prima, producción en proceso, productos terminados y dinero.
- Entradas y salidas
- Costos fijos y costos por producto, para determinar precio de venta
- Rotación mensual de los inventarios para planear objetivos

Se dijo también, que el precio debe tomar no sólo en cuenta los costos, también debe ser fijado tomando en cuenta al mercado, la calidad del producto y lo que la gente está dispuesta a pagar por ese producto. Es importante obviamente que ese precio de venta cubra más costos y me de un margen de utilidad.

#### **CONCLUSIONES.**

Todo administrador, sabe que la mayor parte de su trabajo consiste en la toma de decisiones. Es muy claro, que, entre más informados estemos la efectividad y eficiencia de la toma de decisiones será mayor. Los sistemas de información tan complejos que se han desarrollado sobre todo en los últimos veinte años nos permiten tomar decisiones cada vez más informadas que nos deben llevar a mejores resultados.

Estoy totalmente de acuerdo con los empresarios en que, como empresario es muy necesario conocer de contabilidad. El panorama financiero y conocerlo es algo muy importante para que la toma de decisiones no sólo sea informada, sino, también fundamentada y con certeza. Además, la contabilidad nos puede ayudar a encontrar las fallas de una manera sencilla y a establecer los controles necesarios y no desperdiciar recursos en encontrar el verdadero problema y solucionarlo.

En la actualidad, no nos podemos confiar en tener un simple libro de entradas y salidas. Es necesario que recordemos que muchos de los recursos se vuelven cada vez más limitados y la competencia aumenta cada día más. Por lo anterior, debemos contar con sistemas eficientes que nos proporcionen la información de manera clara, ordenada y oportuna, para una toma de decisiones acertada.

Finalmente, mencionaron algo que me parece excepcional, algo que antes no se creía y de lo que ya sea en forma teórica o empírica se han dado cuenta: el precio no depende sólo de mis costos, sino es necesario tomar en cuenta al mercado, la calidad, la competencia y lo más importante es lo que el consumidor está dispuesto a pagar por ese producto. Si fijamos así nuestro precio, las ventas muy seguramente se verán beneficiadas y tendremos una empresa más sana, capaz de crecer, ofrecer productos que satisfagan las necesidades de las personas y capaz de generar empleos y dar una mejor calidad de vida a los grupos con los que interactúa.