



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**MAESTRÍA EN DOCENCIA PARA LA  
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR  
EN CIENCIAS SOCIALES**

**Estudio Exploratorio sobre el fortalecimiento  
y competencias lógicas genéricas en los alumnos  
del CCH en la materia de Administración a través  
de la metodología ABP centrada  
en el proceso administrativo**

**T E S I S**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN DOCENCIA PARA LA  
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR,  
EN CIENCIAS SOCIALES.**

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

**MARÍA DE LA LUZ MERCADO REJÓN**

**Tutor: Dr. Víctor Francisco Cabello Bonilla adscrito a la FFyL**

**Miembros del Comité tutor:**

**Dra. Claudette Dudet Lions adscrita a la FPsicología**

**Dr. Héctor Zamitiz Gamboa adscrito a la FCPyS**

**México D.F. Noviembre 2013**



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.



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.

## AGRADECIMIENTOS

A mí amada Universidad Nacional Autónoma de México, por permitirme regresar a sus aulas, por qué como bien dicen “se tiene fecha de ingreso pero no de salida” y siempre está firme con sus brazos abiertos para todos los que seguimos en búsqueda de conocimiento y con deseos de ser mejores profesionales, a la que me comprometo a retribuirle lo mucho que me ha dado.

A mi Tutor:

Dr. Víctor F. Cabello Bonilla por haberme aceptado a ingresar al posgrado MADEMS, y brindarme un voto de confianza al aceptar dirigirme en este proyecto, por dejarme permitir trabajar a su lado, por la paciencia que me tuvo y me enseñó a cultivar, su atención y tiempo, por dejarme ver el otro lado de la docencia, y compartir experiencias y conocimientos.

A mi sínodo:

Dra. Claudette Dudet Lions, Dra. Rosa María Lince Campillo, Dr. Héctor Zamitiz Gamboa, y Dr. Jorge González Rodarte, por sus excelentes recomendaciones y observaciones a mí trabajo.

A mis compañeros de la maestría:

Por compartir tan gratos momentos, alegrías y tristezas, Sandra, Enrique, Ramiro, Israel, Marcela, Erika, Estrella, Marco Antonio, Gloria, Laura, entre los muchos con los cuales intercambie experiencias y que pasamos de ser simples conocidos y empezamos a cultivar una amistad.

Al seminario de tesis del Dr. Víctor F. Cabello Bonilla, por compartir, escuchar, y enriquecer mi trabajo.

## DEDICO ESTE TRABAJO

A mí amada familia:

Mi madre ejemplar, por qué siempre me animo a seguir adelante y estar firme, mi hermanita Maribel que siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo incondicional y a mi hermano Agustín que con su rectitud me anima a seguir adelante.

A mis adorados hijos, que aguantaron mis largas ausencias y me apoyaron incondicionalmente, todas las veces que creía desmayar en el intento y me animaron a continuar en el camino hasta terminar la maestría.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I Nuevos enfoques Educativos. ....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Nuevos enfoques educativos.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Propuesta de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para su Bachillerato (ENP y CCH).....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Antecedentes del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH).....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Modelo Educativo el Colegio de Ciencias y Humanidades .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 Perspectiva del Colegio de Ciencias y Humanidades actual.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6 Ubicación de la materia Administración en el Plan de Estudios.....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo II Perspectivas teóricas en administración y educación.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Administración.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Proceso Administrativo.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.1 Toma de Decisiones .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2 Habilidades del pensamiento que se fomentan con la adquisición de la metodología del proceso administrativo. ....</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Evolución intelectual del sujeto cognoscente/adolescente.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4 Aportaciones de las Teorías de la educación.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.1 Aportaciones del Constructivismo al Aprendizaje Basado en Problemas .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.2 Paradigma Sociocultural al Aprendizaje Basado en Problemas.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.3 Aportaciones del Cognoscitivismo al Aprendizaje Basado en Problemas (Psicología Cognitiva de David Ausubel). ....</b>	<b>53</b>
<b>2.5 Aprendizaje Basado en Problemas (ABP).....</b>	<b>56</b>
<b>Capítulo III Propuesta de Intervención.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Estrategia de enseñanza .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.1 Descripción de la estrategia operativa .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2 El Aprendizaje Basado en Problemas aplicado en el Proceso Administrativo. ....</b>	<b>67</b>
<b>3.3. Características del Aprendizaje Basado en Problemas aplicado en el Proceso Administrativo.....</b>	<b>70</b>
<b>3.4 Habilidades que fomenta el Aprendizaje Basado en Problemas aplicado en el Proceso Administrativo. ....</b>	<b>71</b>
<b>3.5 Evaluación de la aplicación del Aprendizaje Basado en Problemas en el Proceso Administrativo.....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO I PROGRAMA DE ESTUDIOS MATERIA ADMINISTRACIÓN I... 93</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO II SECUENCIA DIDÁCTICA .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>112</b>
<b>PROBLEMA O SITUACIÓN “TOMA DE DECISIONES PARA SOBREVIVIR “ .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>113</b>
<b>ESTUDIO DE CASO.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO V PROBLEMAS PARA APLICAR EN PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>114</b>

# INTRODUCCIÓN

En este trabajo se expone el proceso de intervención en apoyo a los alumnos del bachillerato del Colegio de Ciencias y Humanidades, con miras a la apropiación del conocimiento de una manera más eficaz y que les permita trasladarlo a la práctica laboral, si ese fuera el caso, o bien que les facilite a tomar decisiones de una manera más asertiva, en cualquier entorno de su vida cotidiana. Debido a que se hace énfasis en la resolución de problemas mediante la aplicación de la técnica didáctica del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP).

En la última década el modelo de enseñanza aprendizaje ha sido muy criticado, en cuanto a que ya es necesario dejar atrás el modelo tradicional de impartir clases y dejar de transmitir el conocimiento. En la actualidad se exige más a los alumnos y por consiguiente a los docentes en cuanto a este modelo; este debate surge a raíz de los grandes cambios que se dan en la forma en que nos comunicamos, accedemos a la información, en el uso de las tecnologías, citando sólo algunos de los cambios, lo que demanda que los alumnos desarrollen y fomenten habilidades, actitudes, y aptitudes que les permita afrontar esos cambios y así poder llevar a cabo una adecuada toma de decisiones, acorde a la edad que tienen.

Ahora bien el primer capítulo de esta propuesta se enfoca en la educación basada en problemas y por qué es necesaria, de paso se alude a los filósofos, pedagogos y pensadores que desde épocas pasadas ya habían escrito sobre la relación teoría-práctica, y cómo es que se abordó, y se fundamenta, de dónde surge esta demanda, cómo es que el ámbito laboral, exige esta adquisición de habilidades y cómo se trasladan al ámbito educativo, siendo necesario, hacer una perspectiva del enfoque de competencias que se adopta en México en el año 2004.

En particular se revisa, el bachillerato de la UNAM en el Colegio de Ciencias y Humanidades, sobre la forma en que se adapta este enfoque, debido a que en este subsistema desde su creación se fomenta el que los alumnos sean capaces de movilizar el conocimiento a situaciones de la vida real, por el modelo educativo que sustenta.

Así como también se fundamenta, el porqué de adoptar un enfoque de habilidades del pensamiento para que los alumnos de la materia de Administración I, se apropien de los contenidos del tema de Proceso Administrativo, para poder llevar a cabo una correcta toma de decisiones que les permita lograr los objetivos, tanto a nivel personal como laboral.

En el capítulo dos, se describe la teoría administrativa que sostiene esta propuesta y cómo se enlazan las habilidades del pensamiento lógico con la metodología del proceso administrativo, qué es y cómo se llevan a cabo cada una de estas etapas o funciones del mismo; para qué sirven y cómo fomentan el pensamiento lógico en la toma de decisiones, y la importancia de enseñar a los adolescentes, sujetos de este estudio, a llevar de una manera adecuada este proceso, y de igual forma se fundamenta, con las teorías educativas del cognoscitivismo y del constructivismo, las cuales se toman como ejes rectores del ABP.

Es en este capítulo donde se sustenta teóricamente la aplicación de la técnica del Aprendizaje Basado en Problemas para fomentar y desarrollar en los discentes las habilidades del pensamiento lógico, en la materia de Administración I en la Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades.

En el capítulo tres de esta propuesta se aborda directamente la secuencia didáctica que se llevó a cabo para aplicar la técnica del Aprendizaje Basado en Problemas, para que los alumnos se apropiaran de la metodología del Proceso Administrativo, de igual forma, se presenta la fundamentación de

la didáctica que se recomienda para abordar el tema en la Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades, así como también la forma de evaluación sugerida, y se observa que ambas forman parte de una didáctica tradicional.

Es por ello que en este tercer capítulo se fundamenta el uso de la técnica del ABP, debido a que facilita el trabajo en equipo de manera colaborativa y fomenta las habilidades del pensamiento, las cuales se ven involucradas en la resolución del problema, fomenta la argumentación y ayuda a vincular el conocimiento adquirido en el ámbito escolar a situaciones de la vida real. Cabe destacar que el problema que se presenta debe significar un reto para los estudiantes y que estimule su curiosidad por aprender, por buscar la solución del mismo, siendo estos los elementos principales de esta técnica.

Ahora bien en este capítulo se desglosa paso a paso la secuencia didáctica que se aplicó y cuáles fueron las interrogantes que se fueron abordando, en cada una de las sesiones y que brindaron el soporte necesario para ir avanzando en los temas que se desarrollaron, así como la forma de evaluar que se utilizó.

Entonces el objetivo de esta propuesta de intervención, es fomentar las habilidades del pensamiento lógico en los alumnos del bachillerato de la Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades, mediante la aplicación de la técnica didáctica Aprendizaje Basado en Problemas en la materia de Administración I, abordando el tema Proceso Administrativo, la cual se llevó a cabo en el Plantel Sur, turno vespertino, en el grupo 553, integrado por 24 alumnos, y que permitió identificar las fortalezas y debilidades de la aplicación de dicha técnica, así como la pertinencia de la misma.

# Capítulo I Nuevos enfoques Educativos.

No hay enemigos; no puede haberlos; el problema,  
es un problema de convencimiento,  
de esclarecimiento de los propósitos  
más nobles que animan a esta reforma.  
Doctor Pablo González Casanova 1953

En este capítulo se dará una breve panorámica de lo que está sucediendo en la actualidad y de cómo se trata de insertar en la educación media superior, el enfoque basado en competencias el cual pretende ayudar a los alumnos<sup>1</sup> a movilizar los conocimientos adquiridos a una situación compleja de la vida real, así como también permite la interdisciplinariedad al trabajar de manera colaborativa en equipo, en donde todos aporten el conocimiento en el que tienen mayor experiencia o práctica.

Por otro lado se abordará la forma en que el bachillerato de la UNAM ha hecho frente a las exigencias de los nuevos enfoques educativos.

## **1.1 Nuevos enfoques educativos**

En los últimos años, ha surgido una gran inquietud, por parte de las personas responsables de los sistemas educativos a nivel mundial, en el sentido de que haya un cambio en la forma en que se está educando en el nivel bachillerato, esto se debe en gran medida a los diversos y complejos fenómenos -globalización, desarrollo científico y tecnológico rápido y complejo, diversificación de las fuentes de acceso al conocimiento, entre otros-, lo que lleva a cuestionarse la pertinencia del uso del modelo tradicional de impartir clases, es decir, si resulta apropiado el seguir con el modelo de ver

---

<sup>1</sup> El término de alumno, estudiante y discente en este trabajo se usarán como sinónimos, (aunque de antemano se sabe que cada uno se aplica en diferentes contextos y tienen connotaciones diferentes, solo se utiliza para que la lectura no se haga monótona).

al alumno como receptor, y el docente como transmisor del conocimiento, aunque así es como han venido funcionando las cosas y no se trata de desechar o satanizar al mismo, sino por el contrario de complementar, con los nuevos enfoques, para que el educando pueda establecer vínculos entre lo que aprende y lo que hace en su vida cotidiana.

Se trata de centrar el aprendizaje en el alumno, enfocándose en las competencias educativas, las cuales permiten establecer vínculos entre los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores, siendo su fin último el brindar al estudiante una formación integral. Para poder empezar a describir la magnitud del dilema al que se enfrenta la educación media superior, es importante definir qué es lo que se espera de la educación.

Esta propuesta de intervención está basada en la educación experiencial, en donde es importante que el alumno relacione lo que se aprende en la escuela, con los diferentes escenarios a los que se enfrenta en la vida cotidiana, es por ello que se considera pertinente, mencionar a los diferentes pensadores, sociólogos, y pedagogos, que a juicio personal, son los que han abordado este tema desde épocas pasadas. En la antigua Grecia, Platón refería que había que establecer ciertas disciplinas para que los hombres que fueran gobernantes, las pudieran adquirir en la escuela, y de esta manera poder cubrir las necesidades de la sociedad. También mencionaba la necesidad de enseñar gimnasia y música en primera instancia para desarrollar jóvenes con destreza atlética para que pudieran desempeñarse como guerreros y “tiene por objeto lo que esta sujeto a la generación y a la corrupción, puesto que su finalidad consiste en examinar lo que puede aumentar o disminuir las fuerzas del cuerpo” (Platón 1984 p. 556)

De acuerdo a Platón, para poder gobernar la ciudad ideal, las personas que accedieran al poder es decir los gobernantes, deberían poseer espíritus elevados, perfeccionados por la educación y poseer las virtudes de la

templanza, justicia y valor. Deberían ser hombres que unieran el conocimiento del bien al de lo bello y lo justo, pero además que poseyeran ciertas características físicas, después de todo, se estaba buscando a los que iban a dirigir la ciudad, que pudieran desarrollarse en las tareas del Estado y la sociedad, se trataba de jóvenes que pudieran pasar de lo sensible (impresiones en los sentidos) a lo inteligible (ideas, pensamiento)

Comenio, en su obra “Didáctica Magna” propuso que, la experiencia tiene un valor muy alto, para que el aprendizaje sea asimilado y aplicado, y recalcó la importancia de enseñar, ya que tiene que ver con el tiempo, objeto y método, sin embargo Comenio, también estableció que era necesario formar a la juventud en hacerla apta para recibir la formación, para lograr esto resultaba útil el que hubiera un orden en la escuela siguiendo “el método de enseñar y aprender...el arte nada puede si no imita a la naturaleza” y debe ser único, lo cual hace necesario educar muy bien nuestros sentidos, y le asigna un alto valor a la experiencia. De la aplicación de un correcto método en el que se dé importancia a lo que se ha de enseñar, depende la estimulación positiva de los niños para que amen el conocimiento, y señaló la importancia de los conocimientos previos, “todos los antecedentes deben servir de base a los consiguientes; de otro modo no podrá haber solidez en lo que se haga”

Tiempo después, en el mismo orden de ideas, Rousseau señaló que, el proceso educativo debería partir del entendimiento de la naturaleza del niño, del conocimiento de sus intereses y características particulares y que debía reconocerse que el niño conoce el mundo exterior de manera natural haciendo uso de sus sentidos, consecuentemente es erróneo hacerlo conocer el mundo en esta etapa a partir de explicaciones o libros, es decir a través de la observación directa. Para Rousseau la educación debía de adecuarse a cada una de las etapas de desarrollo del niño; los contenidos y objetivos de la educación deben trazarse a partir de los intereses y motivaciones del alumno acorde a su etapa de desarrollo. Esta postura conducirá a que el alumno

sienta realmente aprecio e interés por el proceso educativo al no ser éste ajeno a su situación.

También, para el filósofo idealista Kant la educación es un arte que implica los cuidados, la instrucción y la disciplina, el aprendizaje debe inducirse de una manera natural para el ser humano porque surge de una necesidad, toda la sociedad necesita del conocimiento, de lo contrario caería en el ocio, dando paso a la decadencia, ya que el ser humano, necesita satisfacer sus necesidades primarias, pero también requiere crear, dando rienda suelta a su imaginación para generar nuevas ideas, el fin de la educación para Kant era el aprendizaje y evolución de la cultura, por esta razón debe ser impartida de acuerdo a las habilidades humanas.

Desde mi punto de vista los autores anteriormente mencionados son los que sentaron las bases de la educación experiencial, sin embargo, cabe destacar que en épocas más recientes en el siglo XX, el sociólogo francés Morin en su libro “Los siete saberes necesarios para la educación”, hace referencia a una de las tareas que la educación debe enfrentar, y que es enseñar un conocimiento capaz de criticar el propio conocimiento y, para ello, tendremos que “llevar una lucha crucial contra las ideas, pero no podemos hacerlo más que con la ayuda de las ideas”, es decir para que el conocimiento contexto tenga sentido debe ubicarse en un contexto.

De igual forma, el filósofo Dewey subrayó que hay que tomar en cuenta las experiencias educativas que puedan afectar el crecimiento de la educación, y que guíen a los alumnos en el hacer y aprender, esto supone una constante experimentación, a base de prueba y error, para que las experiencias realmente sean significativas y les sirvan en su formación. Hizo hincapié en la importancia de tomar en cuenta los conocimientos previos de los alumnos, y que el aprendizaje está basado en la experiencia.

Y esta idea de que el aprendizaje se sostiene en la experiencia, la reafirma Freire (2009) en su libro “Pedagogía del oprimido”, en dicha obra crítica a la educación tradicional, la cual dice que es de naturaleza narrativa, discursiva y disertadora, donde el papel del educador es el de narrar los contenidos, para que los educandos se llenen de los mismos, que hagan una memorización y repetición, de ahí que se hable de “depósitos” en donde los educadores depositan los contenidos y los educandos quienes los reciben.

En esta educación el mejor educador es el que mejor llene los recipientes de los educandos, y el mejor educando es el que se deje llenar los recipientes de manera dócil, y que además aprenda y repita con memorización, pasivamente, que no piense en los contenidos que está recibiendo. De este modo a mayor pasividad, más lejos estarán de transformar la realidad. Freire, hace una analogía con la educación y el banco al llamarla “educación bancaria” y afirma que ésta es un instrumento de opresión, que los desconoce como seres históricos, en ésta y otras obras, quiere modificar la educación a través de un proceso educativo dialéctico. La educación siempre debe partir de la realidad que rodea a cada hombre, y se debe de hacer a un lado la educación “bancaria”.

Retomando los conceptos clave de los autores mencionados, para ellos la educación debía estar relacionada con el conocimiento necesario, para en primera instancia, poder gobernar, y mantener las tradiciones, así también mencionan que para poder enseñar es necesario recurrir a un método, que conduzca al logro de los objetivos que es involucrar al alumno con la realidad que le rodea.

Se puede inferir entonces que el concepto de educación, (desde tiempos antiguos), es la manera en que los docentes transmitimos el cúmulo de conocimientos. Debe ser realmente significativa y estar acorde a las experiencias de los alumnos, en los diferentes ámbitos y situaciones a las que

se enfrentan, y que además, sean capaces de movilizar dichos conocimientos, siendo este concepto el que permee este trabajo.

Para estrechar esta relación entre la escuela (los conocimientos adquiridos) y la vida cotidiana (experiencias), los diferentes organismos internacionales en materia de educación han propuesto innovaciones de diversa índole al currículo, siendo la más reciente el enfoque por competencias.

El propósito de adoptar un enfoque por competencias, en el campo educativo, se establece por las demandas formativas, (de una educación centrada en el alumno, y que éste sea capaz de movilizar el conocimiento a situaciones de la vida real) que surgen en las empresas. En este campo, es donde se exige adecuar el perfil de egreso de los estudiantes, para que puedan incorporarse más rápidamente al campo laboral. “Las competencias” son un término comúnmente utilizado en el campo laboral que refiere a la formación que debe tener un empleado para desarrollar determinada tarea, para así poder evaluar, en dónde debe realizarse un mayor énfasis en el entrenamiento o enseñanza del mismo,

Sin embargo la noción de competencia toma una vertiente distinta cuando pasa al ámbito educativo, en éste se busca vincular los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para que el alumno pueda enfrentarse a la vida cotidiana, entonces de lo que realmente estamos hablando es de desarrollar en los estudiantes las habilidades necesarias para enfrentarse a la vida, una vez que egresen del bachillerato.

Es conveniente señalar que el término de competencias es polisémico, y por tanto la definición que tomaremos en cuenta es la de Perrenoud, por ser uno de los autores europeos que más ha escrito acerca del tema, y para él:

“no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan, integran, orquestan tales recursos, además de que el ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas sostenidas por esquemas de pensamiento, los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación”. (Perrenoud 2004 p. 15)

Aunque lo que realmente importa no es sólo la definición de estas competencias sino el que los egresados efectivamente sean capaces de responder en el ámbito laboral a situaciones problemáticas y trasladen los conocimientos y habilidades adquiridos a dicho ámbito. En esta línea de ideas es necesario que haya una significación de los aprendizajes para que se pueda ingresar a éste, el uso de los conocimientos en los diferentes aspectos de la vida, social, personal y profesional. Es decir se hace necesaria una interpretación del aprendizaje, construcción de significados y formación de conocimientos. Entonces un enfoque por competencias puede resultar muy complejo, el saber hacer se vuelve necesario pues involucra, integrar, movilizar, y adecuar, capacidades y conocimientos en torno a una situación problemática

En este orden de ideas el adoptar un enfoque por competencias es inevitable, debido a las exigencias y a la presión que ejercen los empresarios, el demandar egresados del sistema de educación media superior capaces de saber hacer, y que además vinculen los saberes a situaciones complejas, es decir que cuenten con una formación elemental para el trabajo, a partir de este marco y con la presión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) surge una Reforma Integral a la Enseñanza Media Superior (RIEMS) en México a partir del 2008, en la que se señalan las competencias básicas que se requieren para desempeñarse en una economía basada en el conocimiento, de acuerdo a la OCDE, éstas son las lectoras, científicas, matemáticas y tecnológicas. (Uribe 2006: p. 3)

El nivel medio superior tiene en sus manos la formación de las competencias genéricas de sus estudiantes, mediante el desarrollo de habilidades de lecto-escritura, comunicación, razonamiento lógico matemático y resolución de problemas. Es en este nivel en donde los jóvenes desarrollan las pautas de habilidades sociales para la convivencia y el trabajo en equipo. (Instituto Nacional para la Evaluación INEE p. 12)

En la RIEMS se plantean tres conjuntos de competencias y conocimientos que se pretenden desarrollar:

- Competencias genéricas
- Competencias y conocimientos disciplinarios
- Competencias profesionales

Las competencias genéricas se pueden definir como básicas o claves, sin que por ello sean menos importantes que los otros dos bloques, tienen el mismo valor que las disciplinares y profesionales, y son las que deben adquirir y desarrollar todos los egresados de la Enseñanza Media Superior y son importantes porque pueden aplicarse en diferentes situaciones a lo largo de la vida, además de que refuerzan en los estudiantes el adquirir otras competencias.

En este enfoque lo que importa es que el estudiante sea capaz de movilizar el conocimiento, habilidades y actitudes a contextos reales, es decir el conjunto de competencias se entretajan para lograr este objetivo, se trata más que acumular conocimientos, a que desarrolle las habilidades para aprehender, para profundizarlo y renovarlo.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) este aprendizaje debe ser significativo y establece tres niveles que son aprender a ser, aprender a aprender y aprender a hacer.

En este enfoque por competencias se puede ofrecer a los alumnos mayores oportunidades de crear situaciones portadoras de sentido, por el simple hecho de que relacionan lo visto en clase con las prácticas sociales desde filosóficas hasta las más realistas, hay que colocar a los alumnos en situaciones lo mas cercanas posible a la realidad y que sean fértiles pedagógicamente. (Perrenoud, 2009 p.47)

De esta forma se podría cubrir las exigencias del campo laboral y además se puede adoptar un enfoque educativo que permita desarrollar las competencias en los alumnos para que puedan incorporarse al trabajo y de alguna manera atender a las demandas de este sector productivo.

Entonces parece ser que el modificar el currículo de las escuelas en torno a competencias responde a un interés más económico que educativo “entrar al mundo del trabajo por primera vez o mantenerse activo y funcional en la vida productiva” es un reto para la población de cualquier país, y es uno de los retos a los que se enfrenta la educación, ya que entrar en el ámbito del trabajo, se vuelve cada vez más complejo, requiere no solamente de competencias que sirvan para avanzar en el mundo laboral, pues involucra una serie de habilidades emocionales y sociales. (Marúm, 2006 p. 7)

Este enfoque de competencias responde a la lógica del trabajo y el fracaso que representa el que los alumnos sólo memoricen los conceptos, por tanto cuando se enfrentan al mundo laboral no son capaces de concretar los conceptos-conocimientos con las diferentes situaciones a las que se enfrentan, las escuelas siempre han tenido que producir cuerpos y mentes para el trabajo, desde los años treinta, en el siglo XX ya la educación se basaba en normas de competencia (ENBC siglas en inglés) en Estados Unidos. (Paul Gee, 2002 p. 85)

Es en este punto en donde empiezan a formarse relaciones entre la escuelas y las ciencias que le dan los cimientos en la enseñanza, siendo la ciencia cognitiva en Estados Unidos la encargada de esto, y la principal encargada de la reforma educativa, debido a que históricamente hablando en las escuelas existen procesos complejos de distribución con otras fuerzas de la sociedad como por ejemplo con las empresas.

Actualmente la ciencia cognitiva, trata de alinearse a los temas e intereses del neocapitalismo, debido a que su principal objetivo es el de que los alumnos movilicen el conocimiento a través de un razonamiento lógico a la práctica laboral, a las situaciones cotidianas, esto nos lleva a pensar que entre mayor sea la adecuación entre enseñanza y las necesidades de la economía, el rezago y desigualdad disminuirá y de esta forma los jóvenes podrán obtener una preparación que les permita introducirse al mundo laboral más rápidamente.

Esta alineación surge en el momento en que la ciencia cognitiva produce “nuevos pensamientos” que estén en sincronía con el neocapitalismo. El fracaso escolar se debe a que aun y cuando se enseñan nuevas teorías que sustituyan a las populares, únicamente los que son especialistas son capaces de remplazar esas teorías, porque lo que se aprende en la escuela, aunque sean las teorías correctas basadas en las disciplinas adecuadas, - una vez que se abordan problemas diferentes o bien se enfrentan a nuevos ámbitos-, solamente quienes comprenden estas disciplinas son capaces de resolver los problemas, es decir, tienen que pensar como especialistas disciplinar, y es aquí donde se produce la alineación con el neocapitalismo ya que en el antiguo capitalismo, los trabajadores solamente se reducían a hacer los que se les decía, sin comprender realmente por qué lo estaban haciendo o cómo podían contribuir mejor a la empresa, por supuesto esto iba en relación a la estructura jerárquica en que las órdenes circulaban en la empresa. (Paul Gee, 2002 p. 86)

En esta perspectiva el acto de pensar es manejar ideas cada vez más complejas y diversas, es saber escribirlas, el significado y el significante adquieren valor en la cultura impresa, el poder expresar lo que se piensa, imaginar, construir conceptos, entre lo más importante, convierte a las personas en especialistas, capaces de pensar bien, que realmente comprenden y en esta línea van encaminados los esfuerzos de la ciencia cognitiva en hacer individuos que piensen y comprendan bien. Hacer mentes expertas que puedan abordar problemas complejos en donde es posible llegar a varias soluciones, en donde no hay una sola respuesta correcta. (Díaz de Cossío, 2006 p. 253)

Pero lo que realmente importa al neocapitalismo, no es lo que los individuos pueden hacer por sí solos, sino lo que pueden hacer en colaboración con otros para añadir mayor efectividad en la empresa. Es aquí donde realmente radica la importancia de adoptar un enfoque por competencias para que los alumnos sean capaces de construir saberes más amplios y pertinentes y que además sean capaces de movilizarlos y que también los puedan movilizar en la vida y en el trabajo. Y México entra en gran desafío en la educación, y se debe a la inadecuada formación de las competencias ciudadanas, en donde impera una sociedad individualista y no se está acostumbrado a trabajar en comunidad, es aquí y ahora donde la competencia ciudadana se convierte en una de las más importantes. (Uribe, 2006 p. 5)

Es por ello que al neocapitalismo lo que le importa no es el que la gente únicamente sea especialista sino que además aprenda a trabajar de manera colaborativa con el resto del grupo en donde pueda darse una movilidad o transferencia de conocimientos en proyectos multidisciplinarios.

Al trasladar las competencias al plano educativo del mundo laboral se pretende inducir a la movilidad de los trabajadores, las transformaciones que se dan en las empresas impactan a todos los ámbitos. La escuela no es ajena al modelo económico imperante y tiene que ajustar sus modelos educativos a las prácticas que se realizan en las empresas, debido a que el conocimiento no sólo se genera en las escuelas, también se puede construir en la empresa. Esto provoca un derrumbe entre aprender y hacer producido por la explosión del conocimiento y por las nuevas tecnologías. (Paul Gee, 2006 p.100)

La formación para la vida productiva no debe estar separada de la formación ciudadana y para la realización de proyectos de vida personal y familiar, ya que para la mayoría de los que no alcanzan a terminar la licenciatura, lo importante no es obtener el grado, “sino encontrar oportunidades de aprendizaje que mejoren la calidad de vida y de su trabajo” (Díaz de Cossío, 2006 p. 260)

Entonces surge la necesidad de abrir un espacio de reflexión y crítica, en el ámbito docente y en particular en el nivel medio superior en el que “haya una inmersión en los valores fundamentales y en las comunidades de práctica de la empresa” debido a que como docentes tenemos que asegurarnos que todos nuestros alumnos entiendan las prácticas sociales y no solamente aquellos que son especialistas, debemos ayudarlos a que entiendan los sistemas más complejos para que puedan ingresar más fácilmente al ámbito laboral y al hacer esto podemos reducir el rezago que se viene observando. (Paul Gee et. al: 2006 p. 99)

Priorizar la educación para la formación del trabajo, puede llegar a imposibilitar el acceso y permanencia en la vida productiva laboral, ya que los cambios tan drásticos que se dan en el entorno de la mayoría de los campos del conocimiento y el avance de la tecnología, no sólo requiere de competencias laborales, sino también emocionales y sociales para poder

adaptarse a la lógica del trabajo, además basarse en este enfoque de competencias no pretende alejarse de la esencia de la educación, que es aprender a vivir en comunidad a través del diálogo y valores.

Entonces lo más conveniente sería adoptar un enfoque basado en el fomento de habilidades para: poder vivir en sociedad, para el control de las emociones y para desarrollar las cognitivas, en donde cada una se complemente y se refuerce, y que además en los años de la adolescencia, edad en la que se encuentran los alumnos del bachillerato, sujetos de este estudio, es más factible, fomentarlas, ya que se encuentran en pleno desarrollo de las mismas y están expuestos a “una amplia variedad de medios de socialización...y se ve así enfrentado a una amplia gama de potenciales conflictos relativos a valores e ideales” (Coleman, 1979 p.23)

En 1993 la Organización Mundial para la Salud (OMS) lanzó la *Iniciativa Internacional para la Educación en Habilidades para la Vida en las Escuelas*, en donde hizo énfasis en que este enfoque no es nada nuevo pero sí muy útil si todas las personas las usáramos de manera asertiva, ya que tienen que ver con la manera en que manejamos las relaciones con los otros y con el entorno social.

En el 2011 la Organización Panamericana de la Salud (OPS) integró estas habilidades en tres categorías:

- ✓ Las habilidades para vivir en sociedad: están determinadas por las relaciones que se establecen en la escuela, la familia y con los amigos, como bien sabemos el hombre por naturaleza es un ser social, la comunicación interpersonal es una parte esencial de la actividad humana, entonces las habilidades sociales son el nexo entre el individuo y su ambiente, para Bellack y Hersen, citados en Caballo, son habilidades de un individuo para

expresar sentimientos tanto positivos como negativos en una gran variedad de contextos interpersonales, disminuyendo posibles conflictos, es decir actuar de manera asertiva en las situaciones que se presenten.

Los años de la adolescencia representan una época muy desafiante, ya que las relaciones con los padres, los pares y otras personas se hacen muy complejas. Las interacciones sociales efectivas son un factor crítico para funcionar exitosamente en el hogar, en la escuela y en el trabajo. (OPS, 2001 p. 11)

- ✓ Las habilidades para el control de las emociones, son aquellas que sirven para manejar situaciones de ansiedad que puedan provocar stress, para controlar la ira, para solucionar conflictos, se trata de prestar atención a las emociones que experimentamos y por qué las experimentamos. De acuerdo a la OPS:

“Las habilidades para enfrentar emociones también incluyen el fortalecimiento del locus de control interno, o creer en el control personal y la responsabilidad por la vida propia, y en una expectativa generalizada de que las acciones propias serán apoyados” (2001 p. 27)

El manejo y control de situaciones altamente estresantes, así como el aprendizaje del autocontrol, forma parte de estas habilidades del control de las emociones.

- ✓ Las habilidades cognitivas se refieren a la capacidad para resolver problemas y hacer una correcta toma de decisiones, saber distinguir y elaborar un curso de acción a seguir, en donde intervengan diferentes caminos y poder decidir cuál es la mejor alternativa para la solución de un problema. De acuerdo a Shure

& Healey citados en “El enfoque de habilidades ...”, “los jóvenes necesitan aprender cómo pensar, y no solamente qué pensar en forma temprana” (OPS 2001 p. 29)

Las habilidades cognitivas que hay que fomentar en los adolescentes de acuerdo a este enfoque son:

- Habilidades de toma de decisiones/solución de problemas
- Comprensión de las consecuencias de las acciones
- Determinación de soluciones alternas para los problemas
- Habilidades de pensamiento crítico
- Análisis de la influencia de sus pares y de los medios de comunicación
- Análisis de las propias percepciones de las normas y creencias sociales
- Autoevaluación y clarificación de valores (OPS 2001 p. 25)

Es en este punto de las habilidades cognitivas donde se instala esta propuesta de intervención y lo que busca es fortalecer las habilidades del pensamiento crítico en los alumnos de la materia de Administración del Colegio de Ciencias y Humanidades.

Las habilidades del pensamiento están relacionadas con la cognición, como conocer, recoger, organizar y utilizar el pensamiento. En el proceso del pensamiento considera que éste es un proceso de búsqueda, de descubrimiento, de investigación constante, que se manifiesta a través de la elaboración de hipótesis, razonamientos y emisión de juicios. Sin embargo la cognición incluye diferentes formas de conocer algo, entre ellas la percepción, intuición y razonamiento siendo ésta la más importante para el pensamiento. (Labarrere, 1994 p 48)

En esta tendencia cognitiva lo que hay que desarrollar y fomentar en los alumnos sujetos de este estudio, son las habilidades adicionales del

pensamiento, como ya se mencionó en párrafos anteriores, no se trata sólo de pensar sino de que sean hábiles en la lectura y además comprendan lo que leen, y para poder lograr esto, la metodología que se aborda en esta propuesta de intervención es la técnica del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) centrada en la metodología del Proceso Administrativo, la cual se desarrolla en los siguientes capítulos.

Se trata de establecer un patrón de conducta ya aprendida, en donde el resultado tenga un efecto análogo, es decir un aumento de esos patrones o códigos intelectuales ya establecidos, de forma tal que puedan funcionar de manera automática en los contextos apropiados.

Ahora bien el adoptar un enfoque de habilidades del pensamiento, obedece a que los enfoques tradicionales de la educación se han centrado en el contenido de los cursos y se ha dejado de lado las actividades de orden superior tales como el razonamiento, el pensamiento creativo y la solución de problemas. El enfocarse en las habilidades del pensamiento no tiene por qué perderse la adquisición del conocimiento, sino por el contrario ambas variables son interdependientes. (Nickerson, 1994 p. 85)

## ***1.2 Propuesta de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para su Bachillerato (ENP y CCH)***

En respuesta a la adecuación y actualización de los enfoques educativos la UNAM en octubre del 2004, en el plan de trabajo del Consejo Académico del Bachillerato, se elaboró el *Núcleo de Conocimientos y Formación Básicos de la U.N.A.M.* para los subsistemas de la misma, en el que se definieron desde una perspectiva disciplinaria los conocimientos indispensables para que los alumnos se sumen como personas responsables

de la sociedad, y que les brinde una formación más acorde con el siguiente nivel.

Con la definición de lo que es esencial que aprendan los alumnos en el bachillerato se avanzará en el cumplimiento del compromiso de ofrecerles una educación pertinente y relevante que contribuya de manera más efectiva al desarrollo pleno de su potencial y a su inserción exitosa en los ámbitos personal, académico, laboral y social, formación acorde con una universidad pública y nacional, comprometida en preparar alumnos capaces de enfrentar los complejos problemas de la sociedad mexicana y participar en su solución. (UNAM 2008 p.17)

El Núcleo de Conocimientos y Formación Básicos en el bachillerato se orienta al desarrollo de habilidades y conocimientos genéricos que determinan en cada una de las áreas de conocimiento el conjunto de las habilidades que se deben fomentar en los alumnos en los dos subsistemas que se integran en la reforma.

En dicho documento se definieron los conocimientos indispensables en las siguientes áreas: ciencias físico-matemáticas, ciencias biológicas, humanidades y las artes y las ciencias sociales.

El programa Conocimientos Fundamentales para la Enseñanza Media Superior, que apunta a la definición de los saberes básicos e imprescindibles que de cada disciplina debe poseer el estudiante para acceder al ciclo siguiente; estrategia concebida por la UNAM para evitar la acumulación informativa en que se basa el proceso de enseñanza aprendizaje tradicional.(Memoria CAB 2006 p.6)

Siguiendo en este orden de ideas, las habilidades más importantes que deben de adquirir los alumnos del bachillerato en la UNAM en el área de Ciencias Sociales:

- Capacidad de síntesis
- Capacidad de análisis
- Integración crítica y propositiva a la sociedad
- Intuición sobre posibles alternativas
- Trabajo individual y en equipo
- La capacidad para debatir, discutir y expresar por escrito pensamientos e ideas.

Entonces hay que encarar el enfoque de enseñanza que ayude a fortalecer estas habilidades, para fomentar un pensamiento de alto nivel que induzca patrones de conducta intelectual más productivos.

Por lo tanto el objetivo de esta propuesta de intervención es fortalecer habilidades del pensamiento y competencias lógicas, en los alumnos de la asignatura de Administración I del CCH como parte de la adquisición metodológica del proceso administrativo para promover el aprendizaje basado en problemas.

### ***1.3 Antecedentes del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH)***

Hablar de una reforma del bachillerato, nos remite inmediatamente al punto en el que fue creado el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) y que respondió a la reflexión sobre los problemas educativos que se tenían en México en ese entonces, y que se reflejó en voz del Dr. González Casanova, quien señalaba la importancia de que la UNAM contara con sólo dos bachilleratos, y fundamentó sus argumentos, en el año 1953, en su ponencia “El problema del método en la Reforma de la Enseñanza Media” donde

explicó la importancia de que los bachilleres obtuvieran en este ciclo los saberes importantes y necesarios de cultura general, que los hiciera capaces de concentrarse y especializarse.

En ese documento también se señaló la importancia de que se buscara la cultura y el método específico de enseñanza en la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y se hizo una selección de los temas que se iban a enseñar, es decir cuáles iban a ser los métodos, y los problemas específicos para evitar el seguir con el carácter enciclopédico de la misma, que obtuvieran una cultura general que les brindara experiencias fundamentales, de lo que pudiera ser la labor del científico o del humanista y que los orientara en la elección del camino por el que hubieran de continuar.

En este mismo documento, el Dr. Casanova señaló la importancia de que los jóvenes del bachillerato “sepan pensar, escribir y calcular...que sepan para qué sirven, el pensar y el escribir, y el calcular y las ciencias y humanidades” sentando desde este momento las bases del proyecto, que años posteriores fuera el Colegio de Ciencias y Humanidades.

Otra de las ideas a las que aludía desde entonces en aquella ponencia el Dr. González Casanova (1953), fue la de utilizar un método para llevar a cabo una reforma eficaz, el cual debía estar sustentado en la realidad educativa y los valores u objetivos de la educación, de tal forma, que permitiera rescatar y resanar las lagunas con las que ingresaban los jóvenes, al bachillerato, una vez que concluían con el ciclo de la enseñanza secundaria, y señaló que se debía “procurar al alumno un espíritu que le conduzca a relacionar constantemente lo general y lo particular, lo abstracto a lo concreto”, señaló que para lograr esto se debía concentrar la atención de los alumnos en la menor cantidad de materias, para que fueran de aplicación constante y concreta, los métodos que se han seleccionado previamente,

siendo éste actualmente uno de los pilares del Colegio de Ciencias y Humanidades.

Señaló también la importancia de que los alumnos experimentaran con las ciencias y las humanidades en un laboratorio, una vez que hubieran adquirido la educación relacionada con los experimentos, esto les brindará la certeza de saber utilizar las reglas en el trabajo original, podrían saber cómo se hace el trabajo científico y humanístico, y así “tendrán la libertad de elegir, sin que quienes sigan un seminario de humanidades queden incapacitados para inscribirse en una escuela de ciencias, ni quienes sigan un laboratorio científico dejen por ello de tener derecho a estudiar alguna de las carreras humanísticas” siendo estos argumentos uno de los antecedentes más importantes del actual Colegio de Ciencias y Humanidades.

Un momento clave fue en el año de 1970, durante el rectorado del Dr. González Casanova, cuando la UNAM estableció una comisión especial bajo la presidencia de Roger Díaz de Cossio, la cual recibió el nombre de Consejo de la Nueva Universidad, en donde se gestarían los diseños y proyectos viables a la reforma de la educación, en este Consejo, se señaló la necesidad de generar un plan de estudios que permitiera a los alumnos, desarrollar una capacidad de conocer la realidad y el dominio de los métodos para poder manejar los conocimientos, que manejarán el lenguaje hablado y el de las matemáticas. (Bartolucci, 1983 p. 124)

Fue en esta comisión donde se gestó la visión de que la nueva alternativa de bachillerato permitiera diferentes tipos de egresados y con habilidades diferentes, además de crear un nuevo tipo de escuela profesional, esta comisión trabajó a marchas forzadas, puesto que era de vital importancia el cubrir la demanda de estudiantes a nivel bachillerato y licenciatura, y de esta misma comisión surgió el proyecto de Sistema de Universidad Abierta (SUA), sin embargo dicha reforma fue muy atacada por la prensa y la

comisión tuvo que ser cancelada, pero el proyecto no, y se concreta en conjunto con la Coordinación de Ciencias; la Coordinación de Humanidades y de diversas facultades de esa época llamadas “Facultades madres” y fue ahí donde surgió el proyecto definitivo del Colegio de Ciencias y Humanidades, en el rectorado del Dr. González Casanova. (Separata, 1953 p. 54 )

Fue el 26 de enero de 1971 cuando se aprobó por el Consejo Universitario el proyecto de creación del CCH, con base en los siguientes motivos:

- La necesidad de crear nuevas Unidades Académicas en el Ciclo Bachillerato... para satisfacer la creciente demanda de enseñanza a nivel medio superior.
- La formación polivalente, capacitándolo mejor para seguir distintas alternativas: estudios profesionales, investigación o inclusive su incorporación más rápida al mercado de trabajo, en salidas laterales.
- La formación básica a través del estudio de algunas disciplinas fundamentales –el método científico experimental, el método histórico social, las matemáticas y el español- (que) le proporcionarán una educación básica que le permitirá aprovechar las alternativas profesionales o académicas clásicas y modernas.
- El carácter propedéutico y terminal. (Bartolucci, 1983 p. 135)

En este orden de ideas la definición del modelo educativo del Colegio de Ciencias y Humanidades, representó una estrategia para la renovación de la universidad de acuerdo al Dr. González Casanova “La creación del Colegio de Ciencias y Humanidades constituye la creación de un motor de innovación de la enseñanza universitaria” (Gaceta UNAM, tercera época, vol. II número extraordinario) y se deposita en él la responsabilidad de transformar la estructura vigente, siendo los ejes principales del proyecto, su formación básica, enseñanza interdisciplinaria, su carácter propedéutico y terminal, que da como resultado una formación polivalente. (Bartolucci, 1983 p. 145)

La metodología de la enseñanza que habría de imperar en el Colegio de Ciencias y Humanidades sería la del ejercicio y práctica de los conocimientos teóricos impartidos, y se habría de hacer uso de antologías de lecturas (recopilaciones de obras seleccionadas), que apoyen a los libros de texto convencionales y en los laboratorios se podrían construir experimentos y se harán mesas redondas en torno a los temas de las materias; en lo que respecta a los talleres de lectura y redacción el alumno revisará, corregirá y perfeccionará un escrito a través de la elaboración de varias versiones del mismo. Entonces se puede determinar que en el CCH la enseñanza del modelo educativo actual por competencias se lleva a cabo de manera implícita, puesto que en lo anteriormente descrito, se toman en cuenta algunos de los elementos, que forman parte del mismo y sirven para adoptarlo.

#### ***1.4 Modelo Educativo el Colegio de Ciencias y Humanidades***

El modelo educativo del Colegio de Ciencias y Humanidades surgió como respuesta a la crisis que enfrentaba en los años 70's la educación del bachillerato, surgiendo como un nuevo modelo y siendo uno de sus objetivos fundamentales el formar:

Sujetos poseedores de conocimientos sistemáticos en las principales áreas del saber, de una conciencia creciente de cómo aprender, de relaciones interdisciplinarias en el abordaje de sus estudios, de una capacitación general para aplicar sus conocimientos, formas de pensar y de proceder, en la solución de problemas prácticos. Con todo ello, tendrán las bases para cursar con éxito sus estudios superiores y ejercer una actitud permanente de formación autónoma. (CCH UNAM 1, 2013 p.1)

Para lograr esta misión el trabajo del docente es de vital importancia, ya que su participación en este proceso es de ser un guía que ayude a los alumnos y encamine en el logro del conocimiento auténtico y la formación de actitudes. El rol del docente en el modelo del Colegio de Ciencias y Humanidades adquiere validez en el momento en que no sólo es trasmisor del conocimiento sino un mediador del alumno, que lo ayuda en el proceso de descubrir los conocimientos que le permitan reafirmar los mismos, a través de los siguientes postulados propuestos por el Informe de la UNESCO: <sup>2</sup>

- Aprender a aprender: El alumno será capaz de adquirir nuevos conocimientos por propia cuenta, es decir, se apropiará de una autonomía congruente a su edad.
- Aprender a ser: El alumno desarrollará, además de los conocimientos científicos e intelectuales, valores humanos, cívicos y particularmente éticos.
- Aprender a hacer: El alumno desarrollará habilidades que le permitirán poner en práctica lo aprendido en el aula y en el laboratorio. Supone conocimientos, elementos de métodos diversos, enfoques de enseñanza y procedimientos de trabajo en clase.

Se trata de desarrollar alumnos críticos que puedan enriquecerse con la adopción de este modelo, las características de este modelo educativo, lo hizo vanguardista para la época en que surgió y favorece, en la época actual, la adopción de los nuevos enfoques educativos, ya que como se observa en sus ejes fundamentales, los conocimientos por sí mismos no son lo más importante, sino las habilidades que se fomentan para poner en práctica los mismos, así como también el fomentar la competencia ciudadana, mediante el desarrollo de valores. Es un modelo educativo centrado en el alumno y el aprendizaje

---

<sup>2</sup> Coordinado por Faure Edgar en 1973

## ***1.5 Perspectiva del Colegio de Ciencias y Humanidades actual***

Hace ya más de 40 años el Colegio de Ciencias y Humanidades fue creado en respuesta a tres necesidades fundamentales de esa época: la de vincular distintas escuelas de nivel superior con las facultades, establecer relaciones con la Escuela Nacional Preparatoria, escuelas e institutos de investigación y la creación de un órgano permanente de innovación a la Universidad, así como atender a la creciente demanda a nivel nacional de la educación media superior la cual experimentó un aumento significativo en esos años, siendo este último una necesidad que aún no se cubre en su totalidad. (Gaceta UNAM 1971, tercer época vol.III)

El plan de estudios de ese entonces estaba organizado por semestres y en cuatro áreas y se le daba vital importancia al manejo de dos lenguajes básicos: las matemáticas y lectura y redacción; así como el manejo de dos métodos básicos: el científico-experimental y el histórico-social, así como el estudio de un idioma extranjero –inglés o francés- opcional, y la capacitación (opciones técnicas) para obtener un diploma de técnico medio. Las jornadas de clase eran de 17 horas a la semana, y el tiempo restante se complementaba con el estudio independiente; sin embargo los programas de las asignaturas se esbozaron escasamente, de tal forma que durante los dos primeros años de vida del Colegio cada profesor tuvo que trabajar su asignatura con programas que no estaban bien definidos.

Fue hasta principios de los 90's cuando se estableció la primera reforma curricular al plan de estudios, la cual surgió de varias circunstancias que se expresaron en el perfil de ingreso de los alumnos y las limitantes para el ejercicio de la docencia y dicha reforma, se puso en práctica, en 1996 con el Plan de Estudios Actualizado (PEA), el cual se basó en los puntos originales que dieron origen al Colegio de Ciencias y Humanidades, siendo los

principales cambios el introducir el estudio de un idioma y asignarle cuatro horas semanales en el tronco común, introducir la materia de cómputo como curso semestral con cuatro horas semanales, introducir las materias optativas: Teoría del Conocimiento, Antropología Cultural, y Análisis de Textos Literarios y suprimir la de Lógica del área de matemáticas, así como fijar sesiones de trabajo de dos horas en cada asignatura, así como una adecuación de los criterios para la selección de materias de quinto y sexto semestre, al proponer esquemas preferenciales según la afinidad de las asignaturas con las posibles carreras profesionales de destino.

Después de esta actualización al Plan de Estudios, entre 2001 y 2003 se llevó a cabo una nueva revisión y un ajuste de los Programas con intención de especificar los aprendizajes a alcanzar, adaptar los contenidos y actualizar la bibliografía y las estrategias empleadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo y a pesar de ser una tarea ardua que implicó un trabajo colegiado, todavía existen niveles de comprensión desiguales en los programas de estudio, siendo en algunas de las asignaturas el doble y hasta el triple de contenidos, con respecto a los temas, no se señalan temáticas para los aprendizajes, o el número de aprendizajes es excesivo a pesar de los lineamientos de la propuesta original. (CCH UNAM 2, 2012 p. 10)

Derivado de lo anterior actualmente el Colegio de Ciencias y Humanidades se encuentra inmerso en una Actualización del Plan y los Programas de Estudio, los cuales se encuentran obsoletos, debido a la gran expansión global en la que nos encontramos y a los grandes avances tecnológicos, prueba de ello es que la mayoría de los alumnos son o forman parte de la Generación Net (GNET) en donde la forma de aprender, de trabajar y de divertirse, se ve alterada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).

En este orden de ideas al orientarse la tecnología al progreso económico origina tensiones entre lo tradicional y lo moderno, y por supuesto esto se ve reflejado en la educación. En la actualidad existen zonas geográficas en las que llega más rápido la oferta escolar (a través de la educación en línea y/o a distancia), sin embargo existen también lugares urbanos y rurales que se encuentran marginados. Por ello surge la necesidad de una actualización de los Planes de Estudio, que empezó con un diagnóstico por áreas curriculares y las asignaturas correspondientes, que realizaron expertos en docencia en cada una de las cuatro áreas y que sirvió de base para elaborar el documento base para la actualización del Plan de Estudios: Doce puntos a considerar.

### ***1.6 Ubicación de la materia Administración en el Plan de Estudios.***

La materia de Administración se encuentra ubicada en el Área Histórico Social, y tiene como finalidad inducir a los alumnos al análisis, interpretación y comprensión de la realidad social. Siendo una materia optativa del área en donde el alumno selecciona hasta dos materias de acuerdo al plan de estudios de 1971, de acuerdo a su perfil de egreso y esquema preferencial. Dicha opción se integra por:

1. Antropología I y II
2. Ciencias Políticas y Sociales I y II
3. Derecho I y II
4. Economía I y II
5. Geografía I y II
6. Teoría de la Historia I y II

La materia de Administración por su carácter propedéutico se orienta hacia las licenciaturas afines al área Histórico-Social, concretamente las económico-administrativas, cabe mencionar que en el plan de estudios de 1971 la selección de materias en el área Histórico Social era requisito elegir dos materias de este bloque. Con el nuevo plan de estudios de 1996, en el que se integran las materias de Estética, Ética y Conocimiento del hombre y Filosofía en una sola asignatura y que además se vuelve obligatoria, el alumno sólo puede elegir de este bloque de optativas, dos materias, una sola materia del área histórico- social, y otra del área de Ciencias Experimentales, debido a que se ubica en la cuarta opción dentro del Mapa Curricular conformado además por Psicología I y II y Ciencias de la Salud I y II, lo cual origina una disminución de la matrícula en esta asignatura, con referencia a lo que sucedía con la selección de materias del plan de 1971.

Los propósitos generales de la asignatura de Administración son que el alumno:

- ✓ Comprenda que la ciencia administrativa es resultado del trabajo humano y de la aplicación de técnicas y métodos científicos a la organización del trabajo.
- ✓ Desarrolle habilidades que le permitan aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones de trabajo que se presentan en los diferentes organismos sociales.(Anexo I)

Y el propósito general de la materia de Administración I, que es donde se buscará aplicar esta propuesta de intervención es que el alumno:

Comprenda el desarrollo y aplicación de la administración, así como las principales teorías y escuelas que la conforman, analizando las funciones particulares de los procesos de planeación, organización, dirección y control, para utilizarlos en su vida cotidiana y profesional (Anexo I)

En propósito de la materia requiere el análisis de la metodología del proceso administrativo (funciones particulares de planeación, organización, dirección y control), es por ello la importancia de esta propuesta de intervención ya que mediante la aplicación de la técnica Aprendizaje Basado en Problemas centrada en la adquisición de la metodología del proceso administrativo se fortalecen habilidades del pensamiento (crítico) que es también una de los propósitos generales de la asignatura de Administración.

## **Capítulo II Perspectivas teóricas en administración y educación.**

El factor más importante  
que influye en el aprendizaje  
es lo que el alumno ya sabe.  
Averígüese esto y enséñese consecuentemente.  
David Ausubel

En este capítulo se abordarán las diferentes teorías de aprendizaje, que sustentan la propuesta de intervención y que le brindan soporte acerca del porqué se propone utilizar la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas y su vínculo con los estudiantes de Administración de la Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades (rango que adquiere en 1997). Ahora bien, para poder ayudar al estudiante de bachillerato en su desarrollo del pensamiento, la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas es idónea para desarrollar habilidades y capacidades, la cual se sustenta en diferentes teorías del aprendizaje como son: el constructivismo, y el cognoscitivismo.

### **2.1 Administración**

La actividad del hombre se desempeña en diferentes contextos, dentro de una empresa, una escuela, un club deportivo, en la familia, es por ello que surge la necesidad de que todas esas actividades que se realizan al interior de esos contextos, estén reguladas para coordinar los esfuerzos individuales, para trabajar en grupos y lograr las metas, las cuales se cumplen mediante la aplicación de las funciones del proceso administrativo.

Entonces existen varias definiciones de Administración la primera definición creada por Fayol es “Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas y cada una de las operaciones de un organismo social” (1916) siendo éste el primer concepto histórico desarrollado.

De acuerdo a Reyes Ponce Agustín “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (1994 p.16)

Sin embargo Koontz la define como “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (2012 p.4)

En estas definiciones podemos observar los siguientes elementos en común: reglas, organismos, y trabajo, los cuales son aplicables en cualquier organización.

Siendo una organización la entidad social, “en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos” (Chiavenato, 1995 p.107)

Por lo tanto se puede considerar que en el mundo actual donde la sociedad está compuesta por varias organizaciones que trabajan en conjunto, la vida de las personas depende de éstas y las organizaciones a su vez dependen del trabajo de las personas, es una relación dependiente en donde se hace necesario el trabajo en grupo, que opere bajo ciertas reglas en un organismo determinado.

Entonces de acuerdo a Chiavenato Idalberto la administración es “la conducción racional de las actividades de una organización” (2000, p.1) y

resulta fundamental para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

Administrar según Koont'z, es una de actividades humanas más importantes, ya que asegura la coordinación de los esfuerzos, para el logro de objetivos y metas en común y para que un individuo contribuya al mismo.

Entonces la administración tiene un carácter universal, ya que se da donde quiera que esté un organismo social.

## ***2.2 Proceso Administrativo***

Para poder llevar a cabo la Administración se hace necesario el uso de funciones específicas, que se aplican en cualquier organización, a esas funciones se les llama proceso administrativo, el cual se puede aplicar en cualquier nivel y organización, y en todas las actividades humanas donde existan recursos, siendo sus funciones básicas: planeación, organización, dirección y control, los cuales se interrelacionan entre sí y se integran a un ciclo en la acción de la Administración, éste se considera como la esencia misma de la Administración, ya que permite coordinar e integrar los esfuerzos individuales en armonía, hacia el logro de las metas del grupo, y éste es el propósito de la Administración.

Ahora bien el proceso administrativo es considerado una metodología que reúne los procedimientos necesarios para llegar al logro de los objetivos de cualquier organismo, ya sea público o privado, y se divide en dos fases: la fase mecánica que es donde se involucra a los planes y el cómo se van a realizar los mismos y la fase dinámica, que involucra a quiénes van a hacer que se hagan las cosas y con qué se va hacer, así como el verificar de qué forma se lograron los objetivos. Es un ciclo que se repite para permitir definir hasta cierto punto cuáles son las correcciones que deberán introducirse en el

siguiente ciclo, y así sucesivamente. Es un grupo de elementos que trabajan y se apoyan de manera conjunta para alcanzar un objetivo o fin común.

La primera etapa del proceso administrativo es la *Planeación*, y se refiere literalmente, de acuerdo al diccionario de la real academia española (RAE) a trazar el plan de una obra, pero en Administración es necesario analizar los conceptos de los principales teóricos de la misma, ya que son quienes determinan cuales son los elementos que la integran.

Para Chiavenato (1995) la planeación “es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos”. Estamos hablando de un modelo teórico que permita diseñar la acción futura, lo que se va hacer en un determinado lapso de tiempo.

Para Koont’z (2012) “es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos”.

De acuerdo a Terry G (1985) “actividad particular que consiste en la creación...de un Plan o Patrón integrado predeterminado de las futuras actividades”.

Según Fernández Arenas (1977) consiste en “razonar metodológicamente para la creación de planes, los cuales son cursos de acción, basados en el análisis de un problema”.

Entonces la planeación retomando los elementos en común de los autores mencionados, consiste en crear o construir un plan, seguido de un programa, para poder determinar un curso de acción, que permita tomar una decisión, y con ello alcanzar los objetivos de la organización.

Ahora bien en estos planes es preciso definir hacia dónde se quiere ir, para que las organizaciones puedan saber si van en la dirección correcta (resultado del control), esto nos lleva a concluir que la planeación y el control siempre van de la mano en el proceso administrativo, por eso se reitera que es un ciclo. Además provoca una toma de decisiones (para quién planea), desde el momento preciso en que se analizan varios cursos de acción a seguir, de acuerdo a los fines y propósitos de la organización, y se elige el más adecuado por anticipado, y determina qué es lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. El alcance de la planeación se puede determinar como sigue:

1. Estratégica: es el proceso que decide sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que se van a utilizar y las políticas que van a orientar a los recursos y se caracteriza por ser a largo plazo, establecer un marco de referencia a la organización y por no definir a detalle los lineamientos.
2. Táctica: define los planes en cada área funcional de la organización, determina los planes específicos de cada una de las áreas o departamentos, están subordinados a los planes estratégicos y sirven de base a los operativos, es la que se aplica a la planeación de un producto o publicidad, se habla de un mediano plazo.
3. Operativa: en ésta los planes se proyectan en el corto plazo, no mayor a un año, consiste en la formulación y asignación detallada que deben ejecutar los últimos niveles de la organización. (Stephen, 2005 p. 214)

Entonces el resultado de la planeación serán los planes y tienen los siguientes elementos:

- Objetivos: de acuerdo a Chiavenato (1995) es a donde se quiere llegar y cómo se quiere llegar, es decir es el fin último al que se

pretende llegar. Y también se pueden determinar a corto, mediano y largo plazo.

- Estrategias: según Koont'z es la forma en que se instrumentan los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos.
- Políticas: son las guías orientadoras de la acción administrativa, que permiten establecer la manera de lograr los objetivos y realizar las actividades. De acuerdo a Koont'z definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión.
- Programas: Chiavenato señala que son las actividades necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos, en un tiempo determinado.
- Procedimientos: son las rutinas que deben de seguirse para que se puedan llevar a cabo los programas, es una lista de los pasos a seguir.
- Método: es un plan específico de una tarea específica, por ejemplo, capacitar a un cajero en un banco, que tareas son las que va a llevar a cabo, se deben detallar todas las actividades que va a seguir para desempeñar su trabajo.
- Presupuestos: es un plan cuantificable, se expresa en términos numéricos y además sirven como medida de control.

La segunda etapa del proceso administrativo es Organización y ésta puede adoptar diversos significados –como unidad o entidad y puede ser formal o informal y como función administrativa- como parte del proceso administrativo, se refiere a la agrupación lógica de las actividades y la distribución de la autoridad, de manera tal que evite confusiones y conflictos.

Esta etapa es importante debido a que en la medida en que las personas que ocupan los puestos conocen las funciones que deben desempeñar, pueden hacer funcionar cualquier empresa u organismo, es la

etapa que sirve para diseñar y mantener los sistemas de funciones. Entonces es primordial, según Koont'z:

- ✓ Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- ✓ Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- ✓ Asignar a cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- ✓ Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical en la estructura organizacional.(2012 p.200)

Por lo tanto es importante diseñar una estructura que señale quién va a realizar determinada tarea y quién es el responsable de los resultados, así como determinar quién toma las decisiones, es decir a quién escalar los problemas y que en dicha estructura se refleje las líneas de comunicación, por supuesto que apoye a los objetivos de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato consiste en:

- ✓ Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados (especialización);
- ✓ Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)
- ✓ Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas) (p.256)

Entonces los niveles en los que puede darse la organización son:

Global.- abarca a la empresa en su conjunto.

Departamental.- abarca a cada departamento de la empresa.

Individual.- analiza y describe los cargos de cada tarea u operación.

En este apartado se puede identificar claramente que también se ven involucradas las relaciones de autoridad para poder facilitar la organización, y

por lo tanto es uno de los elementos que interviene en la segunda etapa del proceso administrativo.

La autoridad va ligada al poder, que es la capacidad que tienen los individuos o grupos para influir en las acciones de otras personas o grupos y la autoridad es la que por derecho a un cargo o puesto (se extiende a la persona que lo ocupa) puede tomar decisiones a discreción que afectan a otros, es un poder legítimo que se otorga en una organización.

De acuerdo a Pfeffer Jeffrey citado en Koont'z, para tener poder se necesita: "...interés de ejercer el poder, habilidad para hacerlo, un cargo en la estructura que lo otorgue" (2012 p.237)

Actualmente debido a la necesidad de responder con rapidez a las demandas y expectativas de los clientes en las organizaciones ha surgido el llamado *empowerment* que ha sido definido como: la capacidad de tomar decisiones por parte de los subordinados y por supuesto involucra altos niveles de confianza por parte de los niveles de responsabilidad y autoridad, y debe de ir acompañado de ciertas recompensas, por ejercer ese poder en la toma de decisiones. Lo que facilita el funcionamiento de la organización y además brinda un soporte para desempeñar de una manera más adecuada las funciones de la siguiente etapa del proceso administrativo.

Entonces una vez que se definió la planeación y establecida la organización, hay que hacer que las cosas marchen y sucedan, y para eso se encarga la tercera etapa del proceso administrativo la *Dirección*; es la que se encarga de poner en marcha a la empresa, está relacionada con el desempeño de los recursos humanos de la empresa.

La dirección es la función que se refiere a las relaciones interpersonales, mediante una adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación

se puede orientar a las personas para que se comporten según las expectativas, y así puedan lograr los objetivos de la organización. Es sin lugar a dudas una de las tareas más complejas del proceso, ya que requiere el uso de varias técnicas que permitan orientar, asistir en las tareas, comunicar, motivar para poder influenciar en las personas y así encaminarlas al logro de los objetivos de la organización.

Como ya se describió en el apartado anterior, las personas deben ser dirigidas y esto implica un proceso de influencia, y éste se ejerce a través de la autoridad y el poder, por ello la autoridad de acuerdo a Chiavenato “es la clave del proceso administrativo y representa el poder legal o derecho de mandar o hacer” (1995 p. 258) la autoridad proporciona poder, sin embargo el poder no necesariamente proporciona autoridad.

La autoridad puede ser lineal, funcional o staff. De acuerdo a la organización, la lineal es la que se da entre un subordinado y un superior que supervisa las tareas que realiza aquél, es decir es una relación de autoridad directa. La funcional es aquella que se delega a un individuo para controlar algunos procesos, prácticas u otros asuntos relacionados con actividades por personal de otros departamentos, y la staff es la que se refiere a la asesoría que se brinda a nivel gerencial sobre asuntos muy específicos.

Ahora bien en esta etapa, en la dirección, se requiere el uso de múltiples técnicas que auxilien a las personas que ejercen la autoridad a crear y mantener un ambiente donde los individuos sientan que realmente están aprovechando su potencial y que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Sin embargo ésta es una tarea compleja debido a que el ser humano no actúa con elementos separados como habilidades, conocimientos actitudes, estos factores interactúan entre sí y responden de acuerdo a situaciones

específicas, lo que genera cambios de manera imprevisible, es importante que la persona encargada de dirigir sepa hacerles frente y esté preparada.

Una de las técnicas que se utilizan para lograr esta tarea es la motivación la cual se basa en la satisfacción de las necesidades, impulsos, deseos, anhelos, entonces los gerentes o las personas encargadas de la dirección motivan a que hagan las cosas que los inducirán a realizarlas porque los ayuda a satisfacer necesidades, anhelos, es importante motivar a las subordinados en tres niveles: vivir –en un entorno laboral agradable-, crecer –reconocer capacidades y resultados de los empleados-, relacionarse – hacerlos sentir parte de la visión de la empresa y que compartan valores de la misma-, la obtención de resultados de una empresa es diferente a la motivación o bienestar de los empleados, sin embargo en la actualidad se enfatiza mucho en la calidad de vida del personal.

Otra técnica que apoya a las tareas de dirección es el liderazgo a la que Koont'z define como: “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (2012 p. 413) y como tal involucra la capacidad de hacer que los empleados hagan con gusto lo que no les gusta, es alentarlos a trabajar y a que lo hagan con entusiasmo y confianza. Existen diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las características que poseen los líderes.

Para poder dirigir con éxito a la organización, hacia el logro de los objetivos, la comunicación es muy importante, ya que de una adecuada codificación de una idea que emite/transmite el emisor, y de una correcta decodificación y comprensión por parte del receptor es como puede llegarse al logro de los objetivos, lo que depende también del adecuado uso de los canales para transmitir la información, la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas. Ahora bien, actualmente la cantidad de información ha aumentado, ocasionando una sobredosis de datos, sin

embargo ésta debe ser significativa, relevante para poder llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

Por otro lado, la comunicación en una organización para que sea realmente efectiva debe fluir en varias direcciones: hacia abajo (descendente), hacia arriba (ascendente) y cruzada (diagonal, horizontal).

Una vez descritas las etapas anteriores, es importante analizar, la última etapa del proceso administrativo que es *Control*, y aquí intervienen la medición y corrección del desempeño, que ayuden a garantizar el logro de los objetivos de la empresa.

Para poder establecer un control efectivo primero hay que establecer estándares –criterios de desempeño-, medir el desempeño – lo que debe hacerse de forma anticipada de acuerdo a los criterios previamente establecidos-, corregir las variaciones de los estándares y planes. (Hecht, 1984 p. 180)

Esta etapa depende de la planeación, organización, y dirección, ya que su finalidad es asegurar que los resultados de éstas, se ajusten lo más cercano posible, a los objetivos establecidos. Su importancia radica según Chiavenato, en la verificación sobre la actividad controlada, a checar si están alcanzando o no los objetivos con los resultados deseados.

### **2.2.1 Toma de Decisiones**

Como se ha descrito, las etapas del proceso administrativo de ninguna manera se pueden considerar de forma aislada, todas intervienen en la organización y en cada una de ellas se tiene que realizar una adecuada

selección de alternativas, ya que de esa toma de decisiones, depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Entonces la importancia de adoptar una metodología del proceso administrativo radica en que nos va a brindar elementos para saber elegir o bien elegir de una manera más racional entre varias alternativas de solución a un problema, de esta forma, “la toma de decisiones incluye definir problemas, recopilar información, generar alternativas y elegir un curso de acción” que auxilien en el logro de los objetivos de una manera eficiente. (Hellriegel, 2008, p. 208)

La forma en que se lleva a cabo la toma de decisiones generalmente se realiza en orden de ciertas condiciones: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Se denomina certidumbre cuando fácilmente se pueden identificar avances y eventos y el impacto que tendrán con previsión total, es decir tienen la información suficiente acerca de un problema, conocen las alternativas de solución y saben la solución a cada una de ellas.

El riesgo se define “como la condición bajo la cual los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos eventos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado” (Hellriegel, 2008 p. 210)

Esto quiere decir que tanto el problema como las soluciones alternativas están en los extremos de estar seguro y ser inusual y dudosas. Ahora bien el tipo, cantidad y confiabilidad de la información influyen en la toma de decisiones, y ésta puede ser tomada, de acuerdo a una probabilidad objetiva o subjetiva para evaluar el resultado.

La probabilidad objetiva es la que se basa en números y hechos exactos, que han sido determinados por decisiones pasadas y se puede decidir mediante lo que ha sido registrado anteriormente, por otro lado la probabilidad subjetiva es la que se basa en un juicio personal y se espera un resultado específico, que tal vez pueda suceder.

La incertidumbre es cuando no hay información suficiente para asignar probabilidades a los posibles resultados, es más podría darse el caso de que el problema no se pueda identificar tan fácilmente y por supuesto menos las soluciones alternativas y resultados.

En estas tres condiciones se fundamentan el tipo de problemas y de soluciones que producen los tres tipos de decisiones y que son:

1. Rutinarias: son las decisiones que responden a problemas y soluciones de certidumbre o riesgo con probabilidades objetivas, para poder tomar una decisión de este tipo es necesario elaborar una lista de procedimientos o reglas estándares de tareas o actividades, que ayuden a la misma.
2. Adaptativas: son aquellas que se toman en relación a los problemas inusuales que se acercan a los estándares previamente establecidos y que implica un mejoramiento a los mismos.
3. Innovadoras: se basan en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales, se pueden basar en información incompleta debido a que cambian con rapidez.

Hay tres modelos de toma de decisiones:

1. Modelo racional: hay que seguir una serie de pasos para que aumente la probabilidad de que las decisiones sean lógicas, con esto se puede

producir el máximo logro de un objetivo en una situación. Estos pasos son: definir el problema, establecer metas, buscar soluciones alternativas, comparar y evaluar alternativas, elegir entre situaciones alternativas, poner en práctica la solución seleccionada y dar seguimiento a los resultados. (Hellriegel, 2008 p. 230)

2. Modelo de racionalidad limitada: este modelo obedece a la capacidad mental de los individuos y a las diferentes formas de tomar decisiones por los individuos ante el mismo problema o situación, siendo los factores clave para ello: los prejuicios de decisión, búsqueda limitada de alternativas, información limitada y satisfacción.
3. Modelo político: éste se basa en los intereses propios y metas de los participantes que representan el poder, por supuesto que en este modelo intervienen diferentes grupos que tienen el poder como pueden ser: sindicatos, clientes, empleados, proveedores, y cada uno de estos grupos puede ver el problema y la solución desde su óptica, por lo tanto puede existir divergencia en la definición del problema, en las metas, y en las soluciones.

De acuerdo a lo descrito anteriormente la toma de decisiones, implica identificar problemas, recopilar información, considerar alternativas y elegir la más adecuada para lograr el objetivo de la organización, lo que implica desarrollar una serie de habilidades, las cuales se describen más adelante, en el punto 2.2.2 de esta tesis, y se fomentan con el proceso de maduración, siendo éstas el objetivo de esta propuesta de enseñanza aprendizaje para la materia de Administración en los jóvenes del bachillerato del Colegio de Ciencias y Humanidades.

### **2.2.2 Habilidades del pensamiento que se fomentan con la adquisición de la metodología del proceso administrativo.**

A lo largo del inciso anterior he descrito, cada una de las etapas del proceso administrativo, donde la toma de decisiones siempre está latente, es un compromiso, un proceso creativo en donde se adopta o se rechaza una actitud, en donde el riesgo y la incertidumbre están presentes, hasta el no hacer nada por resolver un problema involucra una decisión.

Por ello es preciso inducir a los jóvenes del bachillerato en la práctica de las habilidades que se ven involucradas en el proceso administrativo para que puedan desarrollarlas y fomentarlas, ya que una habilidad que se desarrolle en este período, persiste hasta la edad adulta, resultando fundamental para la realización de tareas más específicas. Principalmente en los campos del conocimiento en los que se vea involucrado dicho proceso, en licenciaturas afines al área económico administrativa y en algunas áreas de ciencias experimentales y matemáticas como por ejemplo, Ingeniería en Computación, Ingeniería Industrial y otras. (Herbert, 1961 p.55)

La adolescencia es un período en el que se toman decisiones muy importantes, como entrar o no a clases, mantener o no relaciones sexuales, ir o no a la universidad, trabajar o seguir estudiando, entre lo más significativo, pero las habilidades de toma de decisiones de los adolescentes distan mucho de ser siempre correctas, de acuerdo a Keating citado en Santrock, los adolescentes jóvenes son más propensos a generar diferentes opciones, a examinar desde varios puntos de vista, a prever las consecuencias de las decisiones y a evaluar la credibilidad de las fuentes. (Santrock, 2003 p. 98)

De acuerdo a lo anterior, en teoría esto es lo que pasa en los adolescentes, sin embargo de acuerdo a mi experiencia docente, la toma de decisiones, en ellos es el resultado de una decisión por lo regular, generada

por una presión externa y que la mayoría de las veces, pesa más que la propia determinación, como el consumo del alcohol, que muchas veces puede ser producto de la publicidad o bien de la presión de los amigos, o bien tener relaciones sexuales sin estar convencidos y preparados para ello, estos ejemplos obedecen por lo regular a presiones externas y/o sociales, entonces al enfrentarse a un problema o a una decisión que puede tener consecuencias importantes es necesario que piensen detenidamente qué es lo que se puede hacer y valorar cada alternativa.

Ahora bien todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días y las horas de nuestra vida, frente a disyuntivas que involucran el tomar decisiones. Algunas de éstas tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras que otras son fundamentales en ella. El enseñar a los alumnos, herramientas, procedimientos, estrategias, que los ayuden a tomar decisiones acertadas, les permitirá mejorar su futuro y convertirse en miembros que contribuyen a la sociedad, sin embargo tener esta capacidad o enseñar a desarrollar esta capacidad no garantiza que realmente puedan o sepan aplicarla en la vida cotidiana, hay que generar oportunidades para que practiquen y reflexionen sobre situaciones en la vida real.

De lo anterior se desprende la importancia del significado que tiene apropiarse de la metodología del Proceso Administrativo, y llevar a cabo cada una de sus etapas, lo que puede auxiliar a los estudiantes a tomar decisiones asertivas, y convertirse en un proceso de pensamiento, el cual de acuerdo a Labarrere (1994) es un proceso de búsqueda, de descubrimiento, de investigación constante que se manifiesta a través de la elaboración de hipótesis, razonamientos y emisión de juicios y aunque es una actividad normal que ocurre sin necesidad de entrenamiento, es importante incrementar la habilidad para aplicar las diferentes operaciones cognitivas como son: observar, opinar, inferir, evaluar entre otras.

Las habilidades del pensamiento no se pueden separar unas de las otras, es decir cada una de ellas requiere de otras; por ejemplo para poder sintetizar es necesario identificar las ideas principales y eso requiere de un análisis (habilidad). Entonces lo que se requiere es incrementar la habilidad para aplicar las diferentes operaciones cognitivas, para que se eleve su rendimiento cognitivo.

Por lo tanto la hipótesis de partida es que al apropiarse los alumnos de la metodología del proceso administrativo, en cada una de sus etapas, se van reforzando habilidades cognitivas de acuerdo a la propuesta de Marzano citado en Montoya (2006), son 21 operaciones cognitivas que se pueden agrupar en ocho habilidades del pensamiento básicas:

Habilidades de enfoque:

1. Definir problemas
2. Establecer metas

Habilidades para recopilar información

3. Observar
4. Formular preguntas

Habilidades de memoria

5. Almacenar
6. Recordar

Habilidades de organización

7. Comparar
8. Clasificar
9. Ordenar
10. Representar

Habilidades de análisis

11. Identificar atributos y componentes
12. Identificar relaciones y patrones
13. Identificar ideas principales

14. Identificar errores

Habilidades de construcción

15. Inferir

16. Predecir

17. Elaborar

Habilidades de integración

18. Resumir

19. Reestructurar

Habilidades de evaluación

20. Establecer criterios

21. Verificar

(Montoya, 2006 p.55)

Tomando como base la lista anterior las habilidades del pensamiento que se ven involucradas en el proceso administrativo son las siguientes:

Planeación: habilidades de enfoque, en esta etapa se define ¿Qué se va a hacer? ¿Cuáles son las metas a las que se quiere llegar? y se definen los problemas que se quieren resolver.

Organización: habilidades de organización, en esta etapa se responde a las siguientes preguntas; ¿Quién lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer? y ¿Cuándo lo va a hacer? Se definen responsabilidades y obligaciones del personal que va a realizar las actividades. Es decir se divide el trabajo en grupos.

Dirección: habilidades de análisis, en esta etapa la información que se recabe brinda el soporte para la toma de decisiones por lo tanto aquí se busca que se haga el trabajo, a través de identificar ideas y patrones.

Control: Habilidades de evaluación, en esta etapa se establecen criterios, y se verifica si se cumplió con los mismos.

De lo anterior se desprende la importancia de que los alumnos adquieran y se apropien de la metodología del Proceso Administrativo, en tanto que en cada una de sus etapas hay que tomar decisiones racionales, lo que brinda elementos para que se pueda elegir entre varias opciones y que además permite comparar los resultados y verificarlos.

### ***2.3 Evolución intelectual del sujeto cognoscente/adolescente***

De acuerdo a Santrock (2003) “los adolescentes no sólo son seres biológicos, también son seres mentales” y es en la etapa de la adolescencia donde se producen cambios importantes en la cognición, entonces es aquí donde surge la importancia de conocer la evolución del sujeto de estudio de esta propuesta.

Al llegar a la adolescencia, se entra en la etapa más avanzada de las operaciones cognoscitivas, piensan de forma más abstracta e idealista, también lo hacen con más lógica, pueden crear teorías y sacar conclusiones sobre determinadas situaciones en las que se ven involucrados, poniendo a prueba sistemáticamente posibles soluciones, a esta forma de pensar se le denomina razonamiento hipotético-deductivo.

De igual forma pueden asumir el punto de vista de otra persona y entender sus sentimientos y pensamientos, sin embargo también es difícil captar su atención ya que su capacidad de concentración es de alrededor de 20 minutos, debido al desarrollo del cerebro. (Santrock, 2003 p. 64)

Los rasgos principales de esta etapa de acuerdo a Piaget citado en Herbert (1961):

- Se llevan a cabo las operaciones mentales en forma simbólica y las operaciones se ejecutan con las ideas como con las cosas.
- Las comparaciones, los contrastes, las deducciones y las inferencias provienen de un contenido conceptual más que de cosas y hechos concretos.
- Se entienden las relaciones que hay entre los símbolos que significan conceptos que aún no se han experimentado directamente

Siguiendo a Piaget citado en Santrock (2003), los adolescentes empiezan a pensar como “científicos”, diseñando planes para resolver problemas y poniendo a prueba hipótesis, piensan de manera idealista, sobre características ideales de sí mismos, de los demás y del mundo, así como pueden resolver operaciones algebraicas más complejas debido a que piensan de forma más abstracta.

Para poder determinar cuáles son los pilares en los que se sostiene el desarrollo intelectual de los adolescentes hay que señalar la aportación que han tenido las teorías cognoscitivas, siendo Piaget el pionero en identificar las etapas o estadios del desarrollo cognoscitivo.

## ***2.4 Aportaciones de las Teorías de la educación***

### **2.4.1 Aportaciones del Constructivismo al Aprendizaje Basado en Problemas**

En el ámbito de la educación no hay un solo constructivismo, Piaget es el primero en introducir el término de construcción y se refiere a:

Que el conocimiento objetivo siempre estará subordinado a ciertas estructuras de acción. Pero dichas estructuras son el producto de una *construcción* y no

emanan de los objetos, puesto que dependen de la acción ni del sujeto puesto que éste tiene que aprender a coordinar sus acciones (las cuales no están programadas hereditariamente excepto en el caso de los reflejos o los instintos) (Citado en Herbert, 1961 p.130)

Para Piaget los individuos por el hecho de ser organismos biológicos activos están en una permanente interacción con el medio, lo que permite conocer los objetos externos del yo, y de las relaciones del yo.

El mecanismo esencial del desarrollo mental es la búsqueda del equilibrio y los escenarios de desequilibrio se resuelven mediante la acomodación y como resultado se da una nueva estructura mental. Entonces los mecanismos fundamentales de la vida y del conocimiento son la organización y la adaptación.

La organización es la tendencia a integrar estructuras en sistemas cada vez más complejos y está relacionada con la capacidad de transformar y combinar elementos sensoriales en estructuras. Dichas estructuras consisten en la organización de dos o más elementos para formar un todo, o de la totalidad de elementos. Y la adaptación es el proceso permanente de ajuste del organismo de acuerdo a las demandas ambientales, que requiere de asimilación y acomodación, siendo el primero la integración de nuevos elementos externos a las estructuras de un organismo y el segundo son las modificaciones que ocurren en el individuo para adaptarse al ambiente externo.

A estos procesos fundamentales (organización, asimilación y acomodación) Piaget los llamó invariables funcionales, y determina que los resultados de los procesos cognitivos se deben a la forma como se relacionaron los factores del medio ambiente con las invariables y las estructuras cognitivas del individuo, ahora en el proceso de asimilación y acomodación, siempre ocurren interacciones que requieren ser reguladas, ese

mecanismo esencial del desarrollo mental es la búsqueda del equilibrio y el desequilibrio se resuelve mediante la acomodación y como resultado se da una nueva estructura mental “es un conjunto de reacciones activas del sujeto (persona) a los fenómenos externos que pueden ser efectivos o pueden anticiparse en grados diferentes “ (Herbert, 1961 p.131)

Estos conceptos son fundamentales para Piaget ya que con ellos explicó el desarrollo de una etapa a otra, así como la estabilidad en las mismas. Además Piaget, determina los factores del desarrollo; maduración, experiencia del medio ambiente físico y la acción del ambiente social (incluye la escuela y el medio cultural), con estos factores propone los estadios o etapas por los que pasan los niños en orden de sucesión, aunque la edad cronológica en que se cumplen estas etapas tienen ligeras variaciones.

Estas etapas son:

- ❖ Sensoriomotora (0 a 2 años), se caracteriza por la permanencia del objeto y adquisición del esquema medios-fines.
- ❖ Preoperacional (2 a 7 años), transición de los esquemas prácticos a las representaciones.
- ❖ Operaciones concretas (7 a 11 años), manifiesta un dominio progresivo de las operaciones concretas, seriación, clasificación.
- ❖ Operaciones formales (de los 11 años a la adolescencia) presenta el pensamiento hipotético-deductivo, además maneja símbolos y no requiere de que los objetos estén presentes, las leyes del pensamiento lógico se desarrollan en esta etapa.

Por tanto, cuando se pasa de un estadio a otro se adquieren esquemas y estructuras nuevos, por lo que el desarrollo cognitivo se entiende como la adquisición secuencial de estructuras lógicas cada vez más complejas que se

presentan con antelación y que se van superponiendo unas con otras a medida que el individuo va creciendo.

Siendo ésta etapa en la que se ubica a los adolescentes, de acuerdo a la teoría de Piaget, los estudiantes de bachillerato deben poder desarrollar el pensamiento hipotético-deductivo, sin embargo es importante recalcar que estas etapas o estadios son producto de la interacción que tienen los individuos con el medio ambiente, entonces dependerá mucho del contexto en el que se estén desarrollando los jóvenes para que realmente se pueda presentar esta etapa.

Además de acuerdo a Carretero en los adolescentes hay un “pensamiento formal” latente que sólo con la práctica puede hacerse “patente”. Y esto puede deberse, a que al enfrentarse a un problema, o una tarea escolar, la mayoría no aprovecha todas sus habilidades, lo cual se ve reflejado en su desempeño. (Carretero, 1993 p.69)

De lo anterior tenemos que para Piaget “los aprendizajes más significativos, relevantes y duraderos se producen como consecuencia de un conflicto cognitivo, buscando la recuperación del equilibrio. De tal forma que si el estudiante no se encuentra en una situación de desequilibrio y sus esquemas de pensamiento no entran en contradicción, difícilmente se lanzará a investigar a descubrir en otras palabras a aprender. (Morales, 2004 p. 151)

#### **2.4.2 Paradigma Sociocultural al Aprendizaje Basado en Problemas**

Una de las aportaciones de este enfoque sociocultural, son las que realizó Vygotsky (1962), debido a que él manifestó que el conocimiento se produce en contexto e implica colaboración, la educación debe estar dirigida a

promover el desarrollo de las funciones psicológicas, esto sugiere que el conocimiento se adquiere mejor a través de la interacción con otras personas en actividades cooperativas.

Uno de los conceptos más importantes de esta teoría es el de Zona de Desarrollo Próximo ya que de acuerdo a Vygotsky (1962), existen dos niveles evolutivos; el real, que se refiere a las actividades que el sujeto puede realizar por sí sólo, indicando sus capacidades mentales. El segundo nivel es el desarrollo potencial, que se da cuando al sujeto se le indica cómo solucionar un problema, llegando a la solución de éste con ayuda de otros; en cierto nivel, el último es un mejor indicador del desarrollo mental del estudiante, que el nivel real.

A este esquema se le llama aprendizaje entre pares y/o con la guía de un experto (docente o tutor), y puede resultar más eficaz aplicar este esquema entre los adolescentes, pues al intercambiar ideas con sus compañeros y cuando todos colaboran o aportan algo para solucionar el problema, podrán potenciar el aprendizaje.

La capacidad de los estudiantes con el mismo nivel de desarrollo mental, varía para aprender, siendo guiados por un maestro. Esta variación o diferencia fue denominada por Vygotsky, "Zona de Desarrollo Próximo". Noción que se refiere a la distancia entre el nivel real del desarrollo, que es el que se determina por la capacidad del sujeto de resolver un problema con independencia, y el nivel de desarrollo potencial, determinado por medio de la resolución de un problema bajo la guía o en colaboración con alguien más capaz.

El nivel real de desarrollo, define las funciones que ya han madurado, por su parte, la zona de desarrollo próximo se encarga de definir las funciones que aún no han madurado, pero que se encuentran en proceso de

maduración. Entonces el aprendizaje estimula diversos procesos mentales que se dan como resultado de la interacción con otras personas. Dicha interacción se produce en diferentes contextos y es importante recordar que el lenguaje siempre participa como mediador.

Entonces la educación “debe partir del nivel de desarrollo efectivo del alumno, pero no para acomodarse a él, sino para hacerlo progresar a través de su zona de desarrollo próximo, para ampliarla y para generar eventualmente otras nuevas” (Morales, 2004 p. 152)

De igual forma, en la perspectiva de este autor, se aborda el aprendizaje como un proceso distribuido, interactivo, contextual y que es el resultado de la participación de los aprendices en una comunidad de práctica. Sobre todo porque la meta es que el aprendiz se apropie de los recursos o saberes culturales, a través de su participación con otros “más expertos”, lo que implica que cada estudiante que participa en una comunidad de aprendizaje es, en determinado momento, un “experto” según las habilidades, capacidades, experiencia y conocimientos que ha desarrollado o acumulado previamente.

#### **2.4.3 Aportaciones del Cognoscitivismo al Aprendizaje Basado en Problemas (Psicología Cognitiva de David Ausubel).**

Esta teoría tiene como objetivo el analizar procesos internos como la comprensión, la adquisición de nueva información a través de la percepción, la atención, la memoria, el razonamiento, el lenguaje. Esta teoría establece que si el proceso de aprendizaje conlleva un almacenamiento de la información en la memoria, no es necesario estudiar los procedimientos de estímulo-respuesta sino atender a los sistemas de retención y recuperación de datos a las estructuras mentales donde se alojarán estas informaciones y a las formas de actualización de éstas.

Es común utilizar en las escuelas materiales didácticos como textos, libros, películas para presentar información, y los alumnos tratan de relacionar esta información con lo que ya saben, es decir intentan enlazar los conocimientos que ya poseen con la nueva información. A este proceso Ausubel lo llama aprendizaje por recepción significativa en el que involucra la adquisición de significados nuevos, este aprendizaje tiene interacción con la estructura cognoscitiva del estudiante, y ésta se forma por las series organizadas de hechos, conceptos y generalizaciones que ya se han aprendido, es decir; se conecta con un concepto relevante que existe previamente en la mente del ser humano, por lo tanto ésta es exclusiva en cada alumno y por consecuencia todos los significados nuevos que se adquieren son únicos en sí mismos, las nuevas ideas y conceptos pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas y conceptos estén disponibles en la mente del individuo.

Ahora bien hay tres tipos de este aprendizaje receptivo:

1. Aprendizaje de representaciones. En éste se aprende a través de la representación de objetos reales que tienen significado para el que está aprendiendo. “Es el más cercano al aprendizaje por repetición” (Ausubel, 2006 p. 46)
2. Aprendizaje de conceptos: El aprendizaje se adquiere a través de conceptos concretos y constituyen el soporte de la teoría de la asimilación.
3. Aprendizaje de proposiciones: Toda vez que ya conoce los conceptos puede formar frases que contengan dos o más conceptos en donde afirme o niegue algo. Así, un concepto nuevo es asimilado al integrarlo en su estructura cognitiva con los conocimientos previos.

Es importante destacar que el lenguaje forma una parte esencial de la teoría de Ausubel, debido a que ayuda a incrementar la manipulación de los conceptos y proposiciones a través de las propiedades de representación de las palabras, “desempeña una función (proceso) integral y operativa en el pensamiento, y no simplemente una función comunicadora” (2006 p.47)

De acuerdo a Ausubel la estructura cognoscitiva es la “adquisición de un cuerpo claro, estable y organizado de conocimientos,” (2006 p. 154) y una vez que se adquiere este conocimiento, es la variable más importante del alumno para poder seguir adquiriendo conocimiento, y ésta es dependiente de otras variables como la disposición para los nuevos aprendizajes y la madurez de sus capacidades cognoscitivas. Ausubel sugiere que para poder manipular la estructura cognoscitiva del discente se hace necesario el uso de materiales integradores que él llama “organizadores previos” y su función principal es la de tender un puente entre lo que el alumno ya sabe y lo que necesita saber.

Una de las formas de aprendizaje significativo es la resolución de problemas y constituye un aprendizaje por descubrimiento y que de acuerdo a Ausubel ayuda a ejercitar el pensamiento crítico y discriminar entre lo importante y lo no importante, preparándolo para enfrentar los problemas de la vida “exige la transformación y la reintegración del conocimiento existente para adaptarse a las demandas de una meta específica” (2012 p. 485)

Por consiguiente la teoría de Ausubel se aplica principalmente en los alumnos de mayor edad, los cuales ya pueden leer bastante bien, quienes ya poseen una serie de principios y conceptos básicos en una determinada materia, son aquellos que ya pueden adquirir una información más organizada, a medida que los alumnos del bachillerato van adquiriendo conocimientos en diferentes campos de asignaturas, van desarrollando una estructura cognoscitiva en relación a cada uno de ellos, lo que les permite relacionar una idea nueva con otra ya existente.(Herbert, 1961 p.37)

## **2.5 Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)**

El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) es de acuerdo a Barrows citado en Morales Bueno “un método de aprendizaje basado en el principio de usar problemas como punto de partida para la adquisición e integración de los nuevos conocimientos” (Morales, 2004 p. 147)

Y sus características fundamentales, que provienen del modelo de Barrows que fue implantado en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de McMaster son:

- El aprendizaje está centrado en el alumno. Los estudiantes deben identificar lo que necesitan para conocer y entender el problema al cual se están enfrentando.
- El aprendizaje se produce en pequeños grupos. Esta técnica de trabajo basado en problemas, se implementó en pequeños grupos, -en la mayoría de las escuelas de medicina- de entre 5 a 8 integrantes, y cuando se terminaba una unidad de aprendizaje, los estudiantes cambiaban de grupo, lo que les permitía adquirir práctica en el trabajo intenso.
- Los profesores son facilitadores o guías de este proceso, denominado tutor. Plantea preguntas a los discentes, que los ayude a preguntarse y encontrar por ellos mismos al entendimiento y manejo del problema.
- Los problemas forman el foco de organización y estímulo para el aprendizaje. El problema representa el desafío y la motivación para el aprendizaje.
- Los problemas son un vehículo para el desarrollo de habilidades de resolución. Para las disciplinas económicas y sociales es necesaria la presentación de un problema del mundo

real, o lo más cercana posible a una situación real, relacionada con aplicaciones del contexto profesional.

- La nueva información se adquiere a través del aprendizaje autodirigido. Con esta técnica se espera que los alumnos aprendan a partir del conocimiento del mundo real.

El referente teórico del ABP puede ser interpretado como una mezcla de fuentes teóricas del conocimiento y del aprendizaje desde la visión constructivista, así como la visión de la educación de Dewey, en lo que se refiere a la importancia de enseñar habilidades del pensamiento conectadas con la experiencia, y que éstas sean auténticas para que puedan estimular el pensamiento.

El ABP es una técnica didáctica que requiere que los estudiantes se involucren en forma activa en su propio aprendizaje para que reunidos en grupos pequeños, con la ayuda de un facilitador o tutor, analicen y resuelvan una situación problemática relacionada con su entorno.

Esta técnica se empezó a utilizar en la Universidad de McMaster en la Escuela de Medicina, como antes se señaló en busca de una respuesta a la necesidad de los estudiantes y la práctica profesional de prepararlos, ya que la enseñanza de la medicina se caracterizaba por clases expositivas de ciencia básica, ligado a un programa exhaustivo de enseñanza clínica, el cual no satisfacía las demandas de la práctica laboral debido a los cambios que presentaban las ciencias, en particular los avances de la medicina originados por las nuevas tecnologías, fue entonces como surgió el Aprendizaje Basado en Problemas, para dar respuesta a la necesidad de que los estudiantes adquirieran habilidades para resolver problemas, que incluyera la habilidad para recabar información, sintetizarla, y realizar posibles hipótesis a través de la información adicional.

La adopción de este modelo educativo ha adquirido una gran importancia desde hace 40 años que se utilizó por primera vez en la Universidad de McMaster en Canadá y en la Universidad de Maastrich en Holanda, ya que ha sido operado en un gran número de escuelas de medicina en Estados Unidos y en Europa, en México este se ha incorporado en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y en la UNAM, en los Núcleos de Calidad Educativa en la Facultad de Medicina y de Psicología.

No obstante que sus orígenes están en el área de las ciencias de la salud, según Morales Bueno, esto no ha sido limitante para aplicarse en otras áreas, y se ha venido utilizando en varias disciplinas como son: algunas áreas de ingeniería, de ciencias económico-administrativas (contabilidad y administración) y en ciencias sociales (derecho, trabajo social y psicología).

Con base en lo anterior, esta propuesta de intervención que estoy presentando, con el uso de la técnica Aprendizaje Basado en Problemas, debido a que organiza, es necesario que el alumno aprenda a partir de un problema específico, aplicando correctamente dichos conceptos y teorías, para la resolución del mismo, donde la presentación de un problema del mundo real sea lo más cercano a una situación real, ya que en la Administración no sólo se requiere del análisis y asimilación de conceptos y teorías.

Para que pueda darse el proceso de enseñanza aprendizaje en los jóvenes del bachillerato es importante tomar en cuenta que resulta poco eficaz el enfocarse solamente a la repetición y memorización de conceptos, que es necesario determinar el contexto en el que se desarrollan los adolescentes para que puedan incrementar sus habilidades, de igual forma es preciso que

trabajen de manera colaborativa para que potencien su aprendizaje y que éste es resultado de una construcción o red de conocimientos.

## Capítulo III Propuesta de Intervención

*Dígame algo y lo voy a olvidar,  
Muéstremelo y voy a recordar,  
Involúcreme y voy a aprender  
Benjamín Franklin*

En este capítulo se desarrolla la descripción y análisis de la secuencia didáctica que se trabajó y la que se propone para la materia de Administración, apoyada en los materiales y señalamientos surgidos de la práctica que permiten aplicar la técnica del ABP para que los alumnos del bachillerato en el CCH se acerquen y obtengan un beneficio de la metodología del Proceso Administrativo. Debido a que el objetivo de la propuesta los estudiantes se apropien de la metodología del proceso administrativo para aplicarla en la solución de problemas de su vida cotidiana, para fomentar las habilidades del pensamiento.

### **3.1 Estrategia de enseñanza**

De acuerdo a la estructura del Programa Indicativo de la Asignatura de Administración el propósito general que deberá perseguir el alumno es que:

“Comprenda el desarrollo y aplicación de la administración, así como las principales teorías y escuelas que la conforman, analizando las funciones particulares de los procesos de planeación, organización, dirección y control, para utilizarlos en su vida cotidiana y profesional”. (Anexo I)

De este propósito podemos identificar dos ejes que articulan en particular a esta asignatura: las teorías administrativas y el proceso administrativo el cual representa la base metodológica de la administración.

Lo que les permitirá a los alumnos, por un lado contar con el fundamento teórico de la administración y por otro con la metodología apropiada para utilizar y aplicar dichas teorías. Y se encuentra organizada de la siguiente manera:

Unidad I: Conceptos básicos para el estudio de la administración, con 14 horas asignadas, 3 aprendizajes a lograr y 11 temas a desarrollar.

Unidad II: Teorías de la administración, con 14 horas asignadas, tres aprendizajes a lograr y 17 temas a desarrollar.

Unidad III: Proceso Administrativo, con 32 horas, 15 aprendizajes y 34 temas.  
(Anexo I)

Ahora bien las estrategias que se proponen para abordar los aprendizajes, señalado como propósito en el programa de la materia, tienen como fin fundamental que el alumno: comprenda los elementos y técnicas del proceso administrativo, identificando las funciones particulares de planeación, organización, dirección y control, para aplicarlas en su vida cotidiana y profesional.

Sin embargo en la carta descriptiva de los programas de estudio del CCH, las estrategias se resumen a investigar, elaborar ensayos, exposición en grupos, y sólo hay una actividad que refiere al análisis de caso (tipos de supervisión), y por lo tanto diseñadas de esta forma las actividades están encaminadas a la comprensión más que a la aplicación del proceso administrativo, y por otro lado, en la evaluación que se propone, los elementos a evaluar giran en torno a las mismas estrategias y solo se sugiere la participación en el análisis de casos; a través de la utilización de preguntas guiadas, que permitan a los discentes tomar decisiones y emitir opiniones.(Anexo I)

Los procedimientos que se sugieren en la carta descriptiva para abordar los aprendizajes de la Unidad III, giran en torno a que los alumnos elaboren ensayos, investiguen y vean videos documentales de las funciones del proceso administrativo. (Anexo I)

Con base en lo anterior, se puede observar la manera de abordar el programa y en particular la Unidad III se utilizan procedimientos que pueden considerarse de la Didáctica Tradicional de acuerdo a Pérez Juárez E. “lección, conferencia, demostración...las conocidas dinámicas de grupo”, en donde esta selección de estrategias no toma en cuenta los contenidos de enseñanza, y sirve solo para transmitir. Por lo tanto se pierde sentido en el propósito en lo que se refiere a aplicar el proceso administrativo en su vida cotidiana y en la práctica profesional. (Morán, 2007 p.111, tomo 1)

En cuanto a la evaluación de la carta descriptiva en este contexto, sólo consiste en asignar una calificación y sirve para cubrir la función administrativa, exclusivamente por la aplicación de exámenes, más que por una evaluación pedagógica. En donde se le concibe como una actividad terminal del proceso de enseñanza-aprendizaje, y dista mucho de lograr la trascendencia en la toma de decisiones en la docencia. (Morán, 2007 p. 101, tomo 2)

Al hacer un breve análisis de esta forma de enseñanza que es dominante en esta asignatura, se reelabora la carta descriptiva de la Unidad III utilizando un enfoque de didáctica crítica ya que de acuerdo a Moran ésta es una atribución esencial de todo profesor, elaborar un programa personal que parta de los lineamientos generales y que contribuyan de una manera más eficaz a los planes de estudio del CCH, sin que por ello se vean alteradas o perjudique a las dos unidades anteriores, ya que en la Unidad I se abordan los conceptos básicos de la Administración y en la Unidad II las teorías de la

misma, siendo la Unidad III la parte que conforma la aplicación de las dos unidades anteriores.

Entonces a partir de la identificación y selección de los factores que intervienen en la Unidad III en el proceso de enseñanza-aprendizaje con un enfoque orientado al fomento de las habilidades del pensamiento, el cual se desarrolló en el capítulo II apartado 2.2, de esta tesis, surge la propuesta de reelaborar la carta descriptiva de esta unidad. (Anexo II)

Debido a que los estudiantes de Administración del Colegio de Ciencias y Humanidades no pueden manipular una empresa, como los de medicina – que aprenden con y sobre cuerpos humanos a realizar cirugías-, la técnica del Aprendizaje Basado en Problemas, es una técnica que puede aplicarse en grupos pequeños, debido a que el estudiante de administración no trabaja solo, sino en contacto con otras personas o bien administradores, esta técnica facilita el proceso de toma de decisiones y permite que cada uno de los integrantes del grupo argumente sus puntos de vista, para convencer a los demás compañeros, lo que contribuye a mejorar sus habilidades autorreguladoras y a que su pensamiento se vuelva más flexible, y con ello acudir a una forma de aprender diferente.

Esta forma de aprendizaje es conveniente en la actualidad donde por todos es sabido los cambios y situaciones inéditas, a los que nos enfrentamos, originados por las migraciones, las nuevas tecnologías, la globalización, por mencionar algunas, está ocasionando nuevas formas de vida y los estudiantes deben estar capacitados para afrontarlas, lo que hace indispensable un cambio de enseñanza de la tradicional al enfoque del Aprendizaje Basado en Problemas, que los ayude a saber responder a estas exigencias, haciendo imprescindible la aplicación de esta técnica para fomentar habilidades que les facilite la respuesta a situaciones complejas para que puedan incorporarse, si ese sea el caso, a la vida laboral.

El interés de utilizar esta técnica radica de acuerdo a Díaz (2006), en fomentar el aprendizaje activo, aprender mediante la experiencia práctica y la reflexión a vincular el aprendizaje de la escuela a la vida real, fomentar habilidades del pensamiento y la toma de decisiones, no sin dejar de lado el integrar el conocimiento de otras disciplinas, es decir facilita la multidisciplinariedad.

El uso de esta técnica de acuerdo a Torp y Sage (1998) hace que los discentes se vuelvan expertos en el diálogo, la tutoría y la enseñanza recíproca, así como en las habilidades que permiten la integración y transferencia de los conocimientos.

Ahora bien en el Diagnóstico del área Histórico-Social, en lo concerniente a la materia de administración, se propone que los alumnos desarrollen habilidades y aptitudes y que los aprendizajes se confronten con la realidad en la práctica de un curso-taller, que los motive para aprender y apropiarse de los contenidos de esta materia.

Al tener este referente operativo de trabajo, es factible el uso de la técnica Aprendizaje Basado en Problemas que en la propuesta que presento se fundamenta en tres supuestos:

1. Fomentar las capacidades de los alumnos para controlar su proceso de aprendizaje, es decir el *aprendizaje autodirigido*, el cual se fundamenta en la meta cognición
2. Que los alumnos aprendan a investigar de manera sistemática una pregunta o un problema.
3. Y en último lugar la adquisición del contenido.

El reto que implica el aplicar esta técnica está relacionado con la motivación de la curiosidad, los problemas y los hechos novedosos ayudan a entender las experiencias que no pueden ser explicadas con el conocimiento ya existente (previo), y éstas se vuelven altamente motivadoras ya que estimulan la parte del cerebro relacionada con el placer y la recompensa de satisfacer la curiosidad, mediante la resolución del problema, que de otra forma al enfrentarse a tareas comunes no se estimula. El uso de esta técnica, permitirá aplicar habilidades en nuevas situaciones que se le presenten, tanto en su vida escolar, como familiar y social. (Eggen, 2009 p. 235)

### ***3.1.1 Descripción de la estrategia operativa***

La secuencia didáctica parte de una primera sesión en la que se determinó en qué nivel de cognición, en cuanto a habilidades del pensamiento se encontraban los alumnos, mediante la aplicación de un ejercicio que involucra la toma de decisiones, el cual permite observar el grado de avance en el fomento de las mismas y cómo a través de la aplicación de la técnica del Aprendizaje Basado en Problemas, se puede realizar la comparación de los resultados iniciales, es decir, el lugar de donde partimos y a dónde llegaron los estudiantes en el desarrollo de sus habilidades, una vez que se ejecutó la secuencia didáctica. (Anexo III)

El recurso de evaluación que se utilizó para medir este avance fue una rúbrica, que permitió evaluar el grado de desempeño de ciertos atributos, inherentes en la toma de decisiones, y que implicó un juicio de valor acerca de la calidad del trabajo desempeñado, además de que permitió evaluar (y autoevaluar) los procesos de habilidades; por ejemplo la manera en que se resolvió un problema complejo y abierto, el proceso de interacción cooperativa al interior de un grupo, etc. (Díaz, 2006 p. 135)

Esta rúbrica es una matriz de valoración en la que a partir de la intersección de dos dimensiones: los criterios de calidad y la definición cualitativa y progresiva de los mismos, se puede mostrar los rangos de ejecución, lo cual permitirá sustituir el concepto de calificación por una evaluación pedagógica, debido a que permite al docente modelar y retroalimentar los desempeños esperados, y al discente le ofrece elementos para la autoevaluación y la regulación personal del aprendizaje, es importante considerar el nivel educativo y contenido que se enseña, así como el avance que presentan los alumnos para que ellos mismos, sepan cuál va siendo su nivel de avance en el aprendizaje. (Díaz, 2006 p. 137)

Es factible realizar una evaluación más de tipo formativa, en donde el alumno, pueda detectar las dificultades que tuvo en el momento del proceso de enseñanza-aprendizaje, que le permita averiguar las causas y establecer los correctores que a la vez sea una evaluación sumativa, ya que ésta le permitirá orientar sobre cómo mejorar su rendimiento. (Echevarría, 2009 p. 176)

El ABP es un proceso que permite una dinámica de continuidad y según Font (Citado en Viedma) una pluralidad de elementos y por lo tanto la evaluación no solamente es una valoración final, sino que es un proceso continuo en el que se va evaluando en cada paso del desarrollo del trabajo.

Algunos de los elementos que se van a evaluar como ya se mencionó anteriormente son: la autoevaluación, la evaluación de los compañeros del equipo y la evaluación del docente (tutor), esta última se realiza durante el seguimiento de los alumnos en el proceso del ABP.

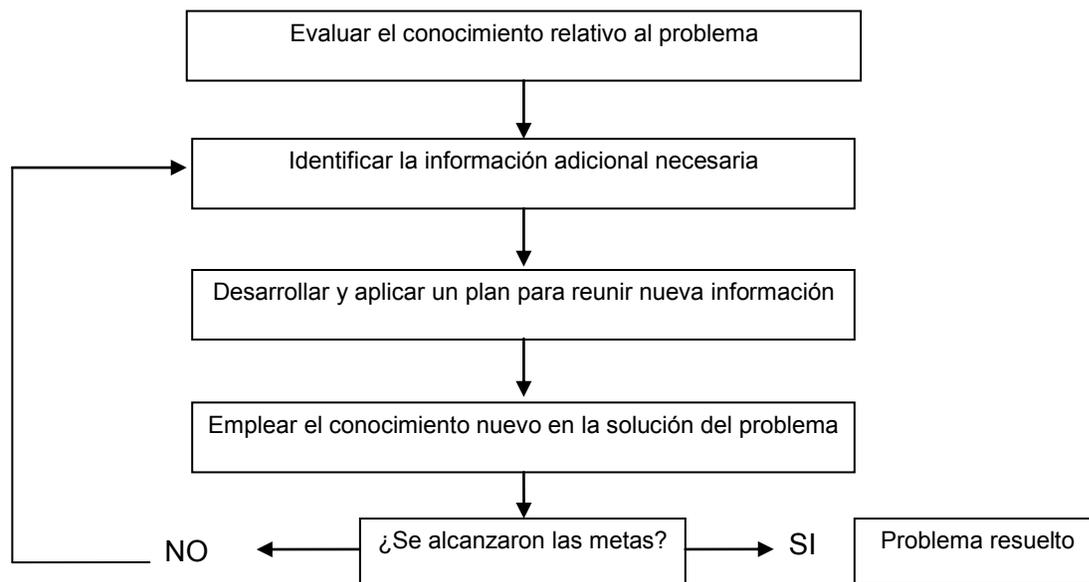
Por otro lado y para efectos de medir el nivel del conocimiento que adquirieron los alumnos, se realizó un estudio de caso, que implicó enfrentar una situación descrita y los discentes tenían que proponer alternativas y la

evaluación se basó en la creatividad y calidad de las soluciones del ejercicio proporcionadas por los alumnos de acuerdo a los objetivos del curso. (Anexo IV)

Aplicando este instrumento se pudo observar de forma efectiva sí hubo un salto de conocimiento y qué nivel se obtuvo el mismo.

### **3.2 El Aprendizaje Basado en Problemas aplicado en el Proceso Administrativo.**

Para poder implementar la técnica didáctica del ABP se utilizó el siguiente diagrama que crearon Hmelo y Lin (Citado en Eggen, 2009 p.232):



En donde el primer paso, fue que los alumnos empezaron a evaluar lo que ya sabían del problema al que se enfrentaron. Después con esta primera evaluación decidieron cuál es la información adicional que necesitaban y cómo iban a enfrentar esta carencia, es decir de dónde iban a obtener la

información, el siguiente paso fue tratar de resolver el problema con la información recabada y si era el caso resolverlo, en caso contrario se vuelve a iniciar el ciclo.

Cabe destacar que en todo el procedimiento la tarea del docente es acompañar a los alumnos en el proceso haciendo preguntas como las siguientes:

¿Qué saben de este hecho?

Este tipo de cuestionamiento hace alusión a los conocimientos previos que poseen los alumnos, en este caso en la primera etapa del proceso administrativo en la Planeación es importante que los discentes conozcan y manejen temas básicos de ubicación de zonas geográficas, ya que es necesario para poder establecer los objetivos y metas de la organización que lleven a satisfacer la demanda del producto y poder establecer las políticas a seguir, de acuerdo a la población que se va a atender.

En la segunda etapa del proceso administrativo Organización, para que los discentes puedan resolver el problema tienen que retomar los temas de las teorías de la administración referentes al comportamiento humano en las organizaciones, el cual forma parte de la Unidad II, debido a que refiere las motivaciones de los trabajadores para realizar su labor, así como cuáles son los factores ambientales que influyen en la misma y la doctrina de las Relaciones Humanas en lo referente a la comunicación que se establece en los grupos formales e informales.

En la tercera etapa del proceso administrativo Dirección, los alumnos deben contar con los aprendizajes relativos a los tipos de autoridad de acuerdo a la Teoría de la Organización que fue tema de la Unidad II, en lo referente a los temas de relación de autoridad-obediencia, de los tipos de autoridad de Max

Weber y los Principios Generales de Administración de la Unidad I que permite retomar los principios derivados de la división del trabajo.

Cabe destacar que en este primer cuestionamiento, los alumnos se sintieron un poco inexpertos, ya que no encontraban ningún nexo entre las primeras dos unidades y la unidad III, seguían queriendo rescatar los conocimientos que habían adquirido por memorización y se dieron cuenta de que no se acordaban de ningún elemento que les sirviera para resolver el problema. Fue entonces necesario que recurrieran al libro del seminario de Administración del CCH (2012)

¿Qué información adicional necesitan?

En esta pregunta es necesario que ellos pueden identificar la falta de información para resolver ese problema, por ejemplo si están tratando de determinar la factibilidad de abrir un negocio de “venta de disfraces en la zona de Cancún”, tendrán que buscar datos que les ayuden a saber cuál será su mercado meta, qué características del clima son propicias para determinados disfraces, y así de acuerdo al problema que se les presente.

En esta pregunta pude observar que les costaba un poco de trabajo el aceptar los puntos de vista del resto del equipo, sin embargo, cuando se les orientaba sobre la pertinencia de aceptar o rechazar los mismos, llegaban a un consenso, y reunían la opinión del grupo.

¿Dónde pueden encontrar la información que les falte?

En este apartado es preciso hacer hincapié en que no hay límites para que los alumnos busquen la información que les hace falta, es decir pueden ir a la biblioteca, investigar en Internet en sitios que previamente se fijaron para buscar la información y que son confiables. Hasta se pueden auxiliar de sus propios apuntes de clase. Ahora bien, esto dependerá de los conocimientos previos que se tengan y del grado de profundidad con el que se quiera

resolver el problema. Por supuesto que lo más importante es hacer una delimitación del tema de acuerdo al objetivo y el área de estudio. (Sola, 2005 p. 143)

Al llegar a estos cuestionamientos algunos de los alumnos, recurrieron a sus apuntes, siendo la minoría, la gran parte del grupo prefirió realizar una búsqueda en internet, utilizando sus aparatos celulares.

Es en este apartado donde el aprendizaje empieza a ser significativo, cuando los estudiantes le intentan dar sentido a los nuevos conceptos y los conocimientos previos, cuando se produce una relación entre ambos. Es el momento que se hace un nexo entre las diferentes teorías de la Administración que son objeto de estudio de la unidad que antecede a la del Proceso Administrativo, los estudiantes pueden identificar la lógica y utilidad del conocimiento que adquirieron previamente.

### ***3.3. Características del Aprendizaje Basado en Problemas aplicado en el Proceso Administrativo.***

Líneas arriba señalaba que el alumno aprende cuando es capaz de construir su propio conocimiento, cuando está realizando un aprendizaje autodirigido, y además cuando le ve sentido al mismo, es por esto que el ABP puede propiciar un ambiente de motivación para el aprendizaje de la administración en su conjunto y en particular del proceso administrativo, debido a que ésta es una metodología que se debe llevar paso a paso, es rigorista, sin embargo, al aplicar el ABP, las teorías pierden ese rigor, y se convierten en herramientas manejables para poder abordar la solución del problema.

En el momento que se proceda a la argumentación del mismo pueden encontrarse vacíos teóricos, los cuales permiten al docente resaltar

definiciones y profundizar en los conceptos. Un problema bien planteado promueve interrogantes y abre la polémica, y con el docente como guía, que organiza la discusión, provoca a los alumnos a formular y validar sus argumentos, lo cual conduce invariablemente a los alumnos a realizar una micro-investigación que los apoye en su argumentación.

Entonces el problema debe presentarse como un mini-caso que describa alguna dificultad en la organización y que exija una solución. Esta situación debe delimitarse, obligando a los alumnos a utilizar un planteamiento teórico que los lleve a obtener una solución correcta de acuerdo a la teoría que utilizaron. Lo cual dificulta el uso del sentido común y orilla al uso y apropiación de una teoría.

En el momento en que se realizó esta propuesta los alumnos tuvieron que explicar cómo resolvieron el problema, qué elementos les parecieron significativos y que sin ellos no hubieran podido resolver el problema, fue entonces cuando el maestrante se auxilió del pizarrón para ir acomodando la solución en bloques de conocimiento, (de acuerdo al programa de la materia Administración I), a la que ellos llegaron, de tal forma que se estableció una relación con los conocimientos previos de la unidad I y II, y se pudo abordar el nexo con el siguiente programa de Administración II (áreas funcionales), consiguiendo que los propios alumnos comprendieran la importancia del estudio de la materia y su aplicación en cualquier ámbito.

### ***3.4 Habilidades que fomenta el Aprendizaje Basado en Problemas aplicado en el Proceso Administrativo.***

La utilidad de aplicar el ABP en la Administración y en particular en la metodología del Proceso Administrativo es la de promover o fomentar habilidades de:

- *Retención de la información en el largo plazo*, debido a que si se adquiere el conocimiento en un contexto análogo, al cual se va a aplicar, entonces se producen u originan puentes (llamados andamiajes en la teoría sociocultural), que facilitan la recuperación de la memoria de largo plazo. De acuerdo a Morales (2004) en la psicología cognitiva el conocimiento se estructura en redes semánticas y en el momento en que se produce un aprendizaje, la nueva información se acopla a éstas y dependiendo de cómo se realice este proceso, la información nueva puede ser recuperada con menor esfuerzo y utilizada para resolver problemas.
  
- *Meta cognitivas*, promueve la observación sobre el propio proceso de aprendizaje en el momento en que se está resolviendo un problema, los alumnos se auto monitorean cuando realizan el planteamiento del problema y formulan las preguntas de investigación ¿Qué voy a hacer? establecen las metas a las que quieren llegar, ¿Cómo lo estoy haciendo? Al seleccionar estrategias, finalmente cuando evalúan los logros ¿Funcionó? De acuerdo a Morales (2004) estas habilidades, implican que los alumnos estén enterados de la forma en que se analizan los problemas y si los resultados a los que llegaron tienen sentido. Favoreciendo que el estudiante aprenda a aprender, que además se complementa con los pilares del modelo del Colegio de Ciencias y Humanidades.
  
- *Fomenta el pensamiento crítico*, al estar inmersos los alumnos en la dinámica del proceso de la resolución del problema, se estimula esta habilidad para identificar los problemas y ofrecer las soluciones adecuadas, promueve la reflexión y una actitud

deliberativa, y de acuerdo a Gorbaneff (2010) ésta es una habilidad que se debe promover en los estudiantes de Administración para que adquieran las destrezas necesarias para adecuarse a su entorno y poder solucionar los problemas.

- *Comunicar ideas y conceptos a otras personas*, esta habilidad es muy importante en la Administración ya que hay que saber comunicar los resultados en forma oral, gráfica y escrita, para que se puedan tomar decisiones acertadas, de esta forma aprenden a presentar y defender sus trabajos.
  
- *Tomar decisiones razonadas en situaciones originales*, el fomento de esta habilidad se puede garantizar desde el momento en que el diseño del problema se fundamente en motivar a los alumnos, despertar su interés en la solución de los problemas, que esté relacionado con los contenidos del curso y con una situación de la vida real, siendo este último apartado el verdadero reto para los docentes, pues hay que detectar cuáles son las situaciones de la vida cotidiana que interese realmente a los alumnos, debido a que esto los encamina de acuerdo a Morales (2004), a tomar decisiones o a elaborar juicios basados en hechos, en información lógica y fundamentada.
  
- *Habilidades interpersonales de liderazgo y trabajo en equipo*, esta técnica didáctica se basa en el trabajo en equipo, pero este trabajo debe realizarse de manera colaborativa, es decir que trabajen de manera integrada para lograr acuerdos, la cantidad de los integrantes de los equipos debe ser entre 5 y 8, es decir

deben ser grupos pequeños, lo que ayuda a que los integrantes se organicen de manera efectiva, y exista una distribución efectiva de tareas o de cargas de trabajo, y es importante que se designen roles, que de acuerdo a Sola (2005) en los alumnos de enseñanza media superior, se recomienda que sea el profesor el que haga esta designación.

Este juego de roles permitirá en todo momento fomentar y desarrollar habilidades de liderazgo, las cuales son importantes para los administradores, siendo parte del perfil de los egresados de la materia de Administración y los alumnos aprenden más de liderazgo cuando trabajan en la solución del problema en grupo. Siendo las habilidades interpersonales que más se desarrollan las de toma de decisiones, construcción de la confianza, de comunicación y de resolución de conflictos.

### ***3.5 Evaluación de la aplicación del Aprendizaje Basado en Problemas en el Proceso Administrativo***

Esta propuesta de intervención se desarrolló en el grupo 553 de Administración I del Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur, turno vespertino, integrado por 24 alumnos en lista, de los cuales en promedio asistían regularmente entre 12 y 16 estudiantes, se formaron cuatro equipos de cuatro integrantes y se dispuso de ocho sesiones de trabajo de dos horas cada una, las cuales se distribuyeron de la siguiente manera: en los primeros 10 minutos se realizó presentación por parte del maestrante acerca del tema y objetivo de la sesión al cual debían llegar los alumnos; en los siguientes 70 minutos se desarrolló el tema y se abordó el problema a resolver, los 20 minutos restantes sirvieron para que los estudiantes presentaran su posible solución.

Previamente se realizó un ejercicio para que facilitara la dinámica de grupos y su integración, es por ello que se eligió el ejercicio para la toma de decisiones para sobrevivir, que primeramente lo resolvieron de manera individual, y después se integraron en equipo, por lo que el ejercicio permitió identificar las ventajas de hacer un equipo de trabajo, y hacerlos tomar conciencia de las ventajas que aporta la colaboración y la participación de todos a la resolución de problemas y permite desarrollar algunas estrategias para llegar a acuerdos de grupo, pero sobre todo ayuda a tomar decisiones mediante círculos de calidad y compararlas con las decisiones individuales. (Anexo III)

De acuerdo a Barell (1999) es importante plantear diferentes maneras de hacer que los alumnos se pongan a pensar en situaciones problemáticas. Los modelos que sugiere son los siguientes:

- Ustedes son/están...son afirmaciones que permiten preparar a los alumnos en situaciones complejas y les exigen jugar un papel que requiera la resolución de un problema.
- ¿Qué sucedería si? Hacen cuestionarse a los discentes y los incitan a responder a situaciones desafiantes hipotéticas.
- Una afirmación o juicio específico, que incita a los estudiantes a responder a un punto de vista particular.

Estos son modelos que facilitan la organización del pensamiento de los alumnos y los prepara para enfrentar situaciones complejas, aquí cabe destacar la importancia de que el docente, cuando aplique el Aprendizaje Basado en Problemas, tenga bien claro los objetivos que desea lograr, es

decir, saber qué quiere que hagan los alumnos en torno a los temas o conceptos, que se van a abordar mediante esta técnica, y decidir si los discentes van a analizar, comparar, crear un modelo. (Barell, 1999 p. 98)

Ahora bien este ejercicio facilitó la integración del grupo para poder desarrollar la estrategia de enseñanza-aprendizaje, en donde, al realizar el análisis de los resultados hacer la comparación en grupo, se estableció una dinámica que permitió realizar un cierre grupal, qué determinó la forma en que llegaron a los resultados, el tipo de analogías, por lógica, por debate, lo que posibilitó determinar las formas de razonamiento que estaban empleando los alumnos y esto ayudó a demostrar claramente que el orden de importancia que establecieron en equipo, se acerca más a los rangos establecidos por los expertos que elaboraron el ejercicio y se demuestra las ventajas de trabajar en grupo. De igual forma permitió utilizar metáforas de la vida cotidiana.

En su conjunto la situación anterior ayudó a fomentar los valores de tolerancia y respeto, pues al integrar los puntos de vista de todos los elementos del grupo, se aprende a escuchar y valorar las opiniones de los demás, lo que resulta además benéfico para favorecer el trabajo colaborativo, que es necesario en el uso de la técnica Aprendizaje Basado en Problemas.

Para poder elegir la situación que se va a abordar, es decir el problema, de acuerdo a Perkins citado en Barell (1999) es importante considerar las tres metas principales en la educación que los docentes deben tomar en cuenta para elegir situaciones complejas y que además impliquen realizar una investigación: para retener conocimiento, para comprenderlo y para aplicarlo/usarlo, en el caso de esta propuesta, se procuró que los alumnos se apropiarán de la metodología del proceso administrativo y de que lo usaran de manera cotidiana en la toma de decisiones a las que se enfrentan.

Ahora bien la organización de la técnica del Aprendizaje Basado en Problemas, requiere de condiciones mínimas para su operación, lo que implica el tomar en cuenta un conjunto de variables para que se pueda realizar su aplicación de acuerdo al documento del ITESM, el cual enfatiza las siguientes condiciones para el trabajo del ABP:

- ❖ Que los alumnos sean activos e independientes, para que puedan dirigir su aprendizaje en la solución del problema
- ❖ Acentuar el desarrollo de habilidades para la adquisición de nuevo conocimiento.
- ❖ Propiciar el ambiente adecuado para que el grupo pueda participar de manera colaborativa, para resolver el problema.
- ❖ Que los docentes participen como facilitadores o tutores y dejen de lado el rol tradicional de transmitir conocimientos, que guíen a los alumnos en la solución del problema.
- ❖ Inducir a los discentes en la aplicación de conocimientos previos y de los adquiridos en otros cursos, para poder llegar a la solución del problema.
- ❖ Fomentar en los estudiantes el pensamiento crítico, habilidades para la solución del problema, que les permita colaborar en la generación de hipótesis, buscar información para la solución y determinar la mejor manera para llegar a la solución del mismo.
- ❖ Estimular a los alumnos para que hagan uso de su creatividad en la solución del problema y la responsabilidad que tienen, y que a su vez, forma parte de su proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ❖ Estimular el trabajo en equipo como herramienta esencial del Aprendizaje Basado en Problemas.

Entonces de acuerdo al referente de condiciones señaladas, la experiencia realizada con los jóvenes del bachillerato que se describe en cuanto a inducir a los alumnos en el trabajo colaborativo ya está cubierta con el ejercicio de inducción para la toma de decisiones para sobrevivir, desde donde se planteó un escenario que motivara a los alumnos y que los comprometiera a examinar según Duch citado en Echavarría (2009), de manera profunda con los conceptos y objetivos que se quieren aprender y la relación con la vida diaria para que los alumnos encontraran sentido en el trabajo que estaban realizando.

Este escenario debe considerar el que orille a los discentes a tomar decisiones o elaborar juicios basados en información lógica, y que a la vez ayude a los mismos a definir suposiciones (se pregunten el porqué) , cuál es la información más importante y que sepan estructurarla.

De igual forma las situaciones elegidas deben favorecer la cooperación de todos los integrantes del equipo, para que entre todos lleguen a la solución del problema y que aprendan juntos, además que les permita expresar sus puntos de vista.

Las preguntas iniciales deben interesar a todos los estudiantes a participar en la discusión del tema y de acuerdo a Duch (1997) estas pueden ser:

1. Preguntas abiertas, que no se limiten a una respuesta correcta.
2. Dentro de un marco de conocimiento específico, que estén ligadas a un conocimiento previo.
3. Temas de controversia que despierten diferentes opiniones

En esta propuesta las preguntas que se plantearon inicialmente giraron en relación a los aspectos relacionados con situaciones de la vida cotidiana, ¿Cómo creen que se conducen las empresas, para lograr los objetivos?, ¿Ustedes qué hacen para lograr sus objetivos?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Saben qué es un objetivo? ¿Ustedes saben con qué elementos cuentan las organizaciones para lograr sus objetivos?

Ante estas preguntas, el grupo empezó a dar una serie de respuestas que se fueron encaminando al proceso administrativo, pero en ningún momento se les anticipó el tema que se iba a tratar, para no predisponer al grupo.

En las situaciones que se presenten a los alumnos, deben estar ligados los conocimientos previos, los propios del curso y los nuevos conceptos del siguiente curso (Administración II).

En el continuo de la experiencia que se describe en esta propuesta de intervención se presentó a los alumnos una situación diferente por cada etapa del proceso administrativo para que cada una de ellas fuera brindándoles el antecedente necesario y les permitiera poder resolver las siguientes situaciones que se les fueron presentando, tomando en cuenta las habilidades gerenciales que hay que fomentar en los alumnos de administración de acuerdo a Stephen (2005) y que de alguna manera se van relacionado con las habilidades cognitivas o del pensamiento. (Anexo V)

De tal forma que para la etapa de planeación al inicio de la sesión se plantearon las siguientes preguntas, ¿qué vamos a hacer, dónde, con qué recursos, para satisfacer qué necesidad, en qué mercado, quién nos va a comprar, cuánto nos va a costar? Estas preguntas les sirvieron como auxiliares para que pudieran ir estructurando la primera etapa del proceso administrativo, cómo puede determinarse y cuál es su utilidad en la organización.

Para la siguiente etapa o función del proceso, la organización, fue necesario introducir las siguientes preguntas ¿cuántos y quiénes trabajarán, cuál será el horario de trabajo, cuántos niveles jerárquicos habrá? Es decir aquí se involucró el cómo y el quién iba a realizar las tareas de la organización.

En la función de dirección, se concientizó a los jóvenes, cuestionándoles si ellos creían que dirigir a una organización, departamento o bien en su caso a un equipo de trabajo académico era fácil, a lo que la mayoría contestó que no es fácil, sin embargo han sabido sacar el trabajo.

Y en cuanto a la última etapa el control, las preguntas planteadas fueron ¿Qué ocurrió, y por qué creen que ocurrió así?, previo a este paso se les expuso una situación diferente a la que ellos plantearon como resultado y a la vez extrema para que pudieran contestar las preguntas iniciales.

Es importante recalcar que en esta propuesta de aprendizaje, la situación es la que dirige todo el proceso, por lo tanto debe ser una situación que sea lo más similar o que pueda estar involucrada en ella de manera más cercana, en este caso, estamos hablando de la materia de Administración, donde lo más importante es que aprendan a manejar los recursos propios y de terceros, y esto va desde el manejo de su tiempo hasta el de recursos técnicos y materiales.

Por otro lado las situaciones o problemas que se eligieron para inducir y fortalecer en los alumnos el pensamiento crítico, es decir no se les está pidiendo que memoricen o que definan conceptos, por el contrario involucra una comprensión más profunda, donde la evaluación, síntesis y análisis toman un papel más importante, dado que son el eje de esta propuesta de intervención.

Entonces en el momento en que se presentaron las situaciones a las que se debía de dar una solución, se hicieron las siguientes actividades en grupo:

1. Definieron los elementos clave del problema y de aprendizaje
2. Realizaron una lluvia de ideas (que les permitió a su vez determinar, los conocimientos previos, con que contaban)
3. Hicieron una lista de lo que ya sabían y lo que necesitaban para resolver el problema.
4. Definieron lo que para ellos era el problema.
5. Realizaron una búsqueda de información (en biblioteca, Internet, y fuera del salón de clase)
6. Presentaron la posible solución.

En este proceso los alumnos no trabajaron solos, el docente que para este tipo de estrategia de enseñanza-aprendizaje juega el rol de tutor, los acompañó durante todo el proceso, siendo las actividades que se realizaron al llevar a cabo esta propuesta las siguientes:

1. Esclarecer las ideas de los alumnos, sin tratar de imponer el punto de vista personal (lo cual sería muy fácil, pues recordemos que el modelo tradicional de dar clases es el que impera) y tratar de identificar las contradicciones del grupo, fomentando el debate entre el mismo.
2. Facilitar la discusión, sobre todo estimulando la interacción entre los alumnos que menos participaban, para que intercambiaran sus propias experiencias e ideas, tratando de establecer relaciones con situaciones similares en su propio contexto (familiar, escolar, en el club deportivo), realizando preguntas que abrieran nuevos caminos en la búsqueda de la solución del problema.
3. Alentar a los estudiantes a que aprendieran por sí mismos a través de la exploración de los avances, para:

4. Motivarlos a que investigaran por su cuenta, sin la ayuda o influencia de otros.
5. Practicar la escucha activa, y cuando fue necesario preguntar, se realizó de tal forma que promovió e incentivó a los alumnos a centrarse en el objetivo de su investigación o bien para que pudieran pasar a otro cuestionamiento, para el logro de esto fue vital estar atento a lo que se decía al interior de los grupos.
6. Un aspecto importante fue el estimular a los alumnos en la forma de trabajo, para que hubiera disposición para resolver el problema, mediante la reflexión sobre las habilidades, actitudes y valores, que iban adquiriendo, al emplear esta forma de enseñanza-aprendizaje.

Es importante destacar que el tutor/docente no debe en ningún momento tratar de imponer sus puntos de vista o de dirigir al grupo, ejerciendo algún tipo de control, debe permitir que el trabajo fluya con la menor intervención de su parte, no debe verse como un miembro más del grupo, sino como alguien externo que debe participar lo menos posible, pero de manera efectiva.

## **CONCLUSIONES**

Tratar de hacer un cambio en el modelo tradicional de enseñanza en el bachillerato suena ambicioso, pero no imposible, en los últimos tiempos el discurso educativo versa sobre la pertinencia de que los conocimientos que se adquieren en los salones de clase se lleven a la práctica, es decir, que se puedan plasmar en las situaciones cotidianas a las que se enfrentan los estudiantes, y esta premisa se aplica principalmente en los ámbitos del sistema educativo del nivel medio superior y superior.

Abordar el método de la enseñanza aprendizaje a partir de una propuesta de intervención educativa, para que los alumnos movilicen el conocimiento adquirido, donde se adopta la técnica del Aprendizaje Basado en Problemas, y con esto apoyar la participación del alumno, alude a una técnica didáctica que se centra totalmente en los estudiantes. Requiere una contribución al trabajo en equipo, pero no solamente se trata de que movilicen el conocimiento, sino que además se refuercen habilidades del pensamiento, en cuanto a saber analizar, sintetizar, estructurar.

En el momento en que realizaron la exposición de la solución del problema se pudo observar el desenvolvimiento y soltura que adquirieron, y con ello se pudo corroborar que al fomentar la habilidad de razonamiento no va negada la adquisición del conocimiento.

Ahora bien la pertinencia o no de la aplicación de esta técnica depende mucho del tipo de alumnos a los que nos estamos enfocando, ya que esta propuesta se aplicó en el turno vespertino y había algunos de los alumnos que ya trabajaban por lo que se les facilitó aún más la comprensión del modo de trabajo, y fue más fácil abordar los contenidos de aprendizaje, sin embargo,

no fue impedimento para que los que no estaban trabajando, no pudieran apropiarse de los contenidos, y esto se confirmó cuando se aplicó el estudio de caso, para medir el avance del conocimiento, por lo cual se pudo comprobar que se habían apropiado del tema y sabían cómo aplicarlo.

Es preciso apuntar que para poder aplicar esta técnica se necesita realizar una selección adecuada del tema que se quiere abordar, y definir el objetivo que se quiere lograr, en este caso lo que se pretendía era fomentar y desarrollar las habilidades del pensamiento lógico, para poder tomar decisiones adecuadas, las cuales debido a la edad de los sujetos de este estudio, se encuentran en ciernes y al aplicar esta técnica, se puede garantizar que los jóvenes efectivamente desarrollen el razonamiento lógico, siempre y cuando se haga una correcta elección de los problemas que se van a presentar y representen para ellos un reto intelectual, y con esto lograremos que sea realmente un aprendizaje significativo.

La planeación didáctica recobra un valor inusitado en esta propuesta, pues el buscar los problemas que sean significativos para los alumnos, representó un doble reto, pues había que identificar qué era interesante para ellos, y que además fomentara las habilidades del pensamiento, por eso se decidió utilizar como ejemplo un problema inicial que consiste en poner en riesgo la sobrevivencia de los integrantes del grupo y la suya, lo que les implicará trabajar de manera colaborativa y que cada uno de los integrantes del equipo defendiera su postura, es decir, hay que propiciar el ambiente adecuado para que la aplicación de la técnica didáctica se lleve a cabo correctamente.

La materia de Administración facilita el uso del Aprendizaje Basado en Problemas, lo que además está previsto en la actualización de los planes de estudio que se está realizando, lo que resulta conveniente y facilita la inserción de esta propuesta, en el ámbito docente.

Y es aquí donde surge el mayor inconveniente de la aplicación de esta técnica, pues siempre que se quiera realizar algún cambio, éste va a encontrar resistencia, y aplicar el ABP, requiere de mucha dedicación y esfuerzo, por parte del docente para encontrar las situaciones problemáticas de la vida real a las que se pueden enfrentar los alumnos y que les permita desarrollar adecuadamente una estrategia, que requiere de conocimientos sólidos en el área de estudio y pedagógicos para poder implementar el ABP en el programa de estudios.

Además que requiere de esfuerzo para dejar de lado el rol que se venía desempeñando como trasmisor de conocimiento y empezar a ser guía, facilitador, conductor del proceso de enseñanza-aprendizaje, capaz de ser creativo para elaborar los escenarios y materiales de apoyo que faciliten este proceso a los estudiantes. Este aspecto lo pude comprobar cuando al finalizar la sesión realice un mapa conceptual en el pizarrón con los conceptos que se abordaron en la estrategia didáctica, los cuales obtuve de la participación de los integrantes del grupo y se pudo establecer una relación con los conocimientos previos (unidades anteriores) y con los conceptos que forman parte de los temas de la siguiente asignatura (Administración II) y con ello pude constatar la dificultad de abandonar el rol tradicional, pues había que fortalecer en los alumnos los conceptos que ya habían adquirido y hacerles notar que ya tenían ese conocimiento y sólo había que darle un nombre a cada uno de esos conceptos o conocimientos.

Por otro lado, pude comprobar que el querer adoptar un enfoque basado en competencias, es un proyecto ambicioso, pues hablar de competencia refiere a un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores, es un todo muy complejo, es por ello que esta propuesta se refiere sólo a las habilidades y en específico a las del pensamiento, sin embargo el ABP permitió desarrollar algunas aptitudes y actitudes, desde el

preciso momento en que se trabaja en equipo y se fomenta el valor de la tolerancia.

La evaluación del aprendizaje mediante la aplicación del ABP debe estar muy bien estructurada y cimentada de tal forma que vaya acorde a los escenarios que se presentan para lograr los propósitos del curso, es por ello que se sugiere alternar el uso del Aprendizaje Basado en Casos, para validar los escenarios.

Esta forma de trabajo se presenta como una alternativa que permite el desarrollo de los alumnos en diferentes ámbitos, en lo social, laboral, cultural, académico, que permite potenciar sus habilidades y capacidades y fortalecer sus valores y que facilita su inserción en dichos ámbitos, siendo ésta una de las demandas a las que se enfrentan los jóvenes que cursan el bachillerato, y que nosotros como docentes debemos propiciar, al adoptar técnicas que propicien lo expresado anteriormente.

Sin embargo aún falta mucho por hacer y se deja abierta una línea de investigación para seguir validando escenarios que faciliten la aplicación de esta técnica, que ayuden a fomentar el razonamiento en los alumnos, pues como docentes nuestro papel es de ser un guía para ellos, para dotarlos de herramientas y de aprendizajes que les faciliten su vida cotidiana, por lo tanto este material se pone a disposición de los docentes de Administración, para que mediante sus comentarios, y experiencias, enriquezcan esta propuesta.

## REFERENCIAS

Anda, C. Administración y Calidad. (2004) México: Limusa S.A. de C.V.

Ausubel, D. Psicología Educativa. Un punto de vista cognoscitivo. (1983) México: Trillas.

Barrell, J. El Aprendizaje Basado en Problemas. Un enfoque investigativo. (1999) Buenos Aires, Argentina: Manantial.

Bartolucci, J. El CCH 1971-1980 Una experiencia de innovación universitaria. (1983). México: Asociación Nacional de Universidades e Institutos de enseñanza Superior.

Caballo, V. Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. (1993). Madrid, España: Siglo XXI.

Carretero, M. Constructivismo y Educación. (1993) Madrid, España: Paidós.

Comenio, J. Didáctica Magna. (2012) México: Porrúa.

Coleman, J. Psicología de la adolescencia. (1979) Madrid: Morata.

Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición (1995) México: McGrawHill

Dewey, J. Experiencia y Educación. (1958) Buenos Aires, Argentina: Losada S.A.

Díaz, F. Enseñanza Situada: Vínculo entre la escuela y la vida. (2006) México: McGrawHill.

Díaz de Cossío, R. Leer, escribir, contar y pensar para la vida y el trabajo: Una metáfora. En: Educación Visiones y Revisiones. (Comp. Fernando Solana) (2006) México: Siglo XXI y Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo.

Hellriegel, D. y Jackson S. Administración. Un enfoque basado en competencias. (2008). México: Thomson.

Echavarría, P. y Gómez, R. Manual de Aprendizaje Basado en Problemas. (2009). Murcia, España: Librero-Editor.

Eggen, D. y Kauchak, P. Estrategias Docentes. Enseñanza de contenidos curriculares y desarrollo de habilidades del pensamiento. (1999). México: Fondo de Cultura Económica.

Escribano, A. El Aprendizaje Basado en Problemas. Una propuesta metodológica en Educación Superior. (2010) Madrid, España: Narcea S.A.

Franco/Galván/Monroy/Pérez/Mireles/ Pérez Ordaz/Solorza. Administración I. (2012) México: UNAM CCH

González, P. El problema del método en la Reforma de la Enseñanza. (1953) México: Separata del Boletín de la Asociación Nacional de Universidades. Vol. 2., N° 2.

Hecht, R. Administración Básica. Principios y Aplicaciones. (1984). México: Limusa.

Herbert, K. y Goodwin, W. Psicología Educativa. Habilidades Humanas y Aprendizaje. (1961). México: Harla.

Koont'z, H. y Weihrich, H. Administración una perspectiva global y empresarial. (2005) México: McGrawHill.

Labarrere, A. Pensamiento: Análisis y autorregulación en la actividad cognoscitiva de los alumnos. (1996) La Habana, Cuba: Pueblo y educación.

Morán, P. y Pansza, M. Fundamentación de la Didáctica. (2007) México: Gernika.

Nickerson, S. y Perkins, N. Enseñar a pensar. Aspectos de la aptitud mental. (1994) Barcelona, España: Paidós.

Paul Gee, J. et., al. Alineamientos: la educación y el neocapitalismo en: El nuevo orden laboral Lo que se oculta tras el lenguaje del neocapitalismo. (2002) Barcelona, España: Pomares.

Perrenoud, P. Diez nuevas competencias para enseñar. (2004) Barcelona, España: Biblioteca de Aula.

Stephen, R. Administración. (2005) México: Pearson Educación.

Sola, C. Aprendizaje Basado en Problemas. De la teoría a la práctica. (2005). México: Trillas.

Torp I y Sage S. El Aprendizaje Basado en Problemas. (1998) Buenos Aires, Argentina: El Amorrortu.

UNAM. CCH. 1. Diagnóstico del área histórico-social para la actualización del plan y los programas de estudio del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM (2012) México: CCH

UNAM. CCH. 2. Documento Base para la Actualización del Plan de Estudios: Doce Puntos a considerar. UNAM (2012). México: CCH

UNAM CCH. 3. Reflexiones sobre los programas de estudio a partir de la construcción del Examen Diagnóstico Académico (EDA) y el análisis de sus resultados. Área Histórico-Social. (2012). México: CCH

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Colegio de Ciencias y Humanidades. Página principal consultada el 15 de febrero de 2013 en: <http://www.cch.unam.mx/misionyfilosofia>

Duch Barbara 1997 Problems: a Key Factor in PBL. Consultado el 19 de abril de 2013 en: <http://www.udel.edu/pbl/cte/spr96-phys.html>

INEE “Panorama Educativo de México” Consultado el 18 de febrero de 2013 en:  
<http://www.inee.edu.mx/images/stories/2013/publicaciones/Panorama2012/Panorama2012260613.pdf>

ITESM “Las estrategias y técnica didácticas en el rediseño” Consultado el 15 de abril de 2013 en: <http://www.ub.edu/mercanti/abp.pdf>

Leena Mangrulkar Septiembre 2001 Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes. Consultado el 20 de febrero de 2013 en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd53/habes.pdf>

Marúm Espinosa Elia 2006. Empleo Competencias y Educación. Trayectorias vol. VII no. 22 p 7-8 Consultado el 15 de febrero de 2013 en:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=60715249002>

Memoria Consejo Académico del Bachillerato 2004. Consultado el 15 de febrero de 2013 en: <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2006/pdf/106-cab.pdf>

Montoya Pérez Luz María. (2006) Propuesta de un proceso educativo de habilidades del pensamiento como estrategias de aprendizaje en las organizaciones. Consultado el 18 de mayo de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521404>

Morales Bueno Patricia, Fitzgerald Landa Victoria (2004) Aprendizaje Basado en Problemas. Consultado el 18 de mayo de 2012 en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/299/29901314.pdf>

Perrenoud Philippe. Enfoque por competencias ¿Una respuesta al fracaso escolar? Consultado el 20 de febrero de 2013 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=135012677004>

Romero Álvarez Juan G, Escatel Luna Rosa Elena. 2011 Manual de Aprendizaje Basado en Problemas. Consultado el 18 de mayo de 2013 en: [http://www.cneq.unam.mx/.../02.../MANUALABP\[1\].doc](http://www.cneq.unam.mx/.../02.../MANUALABP[1].doc)

Santillán Campos Francisco (2006). El Aprendizaje Basado en Problemas como propuesta educativa para las disciplinas económicas y sociales apoyadas en el B-Learning. Revista Iberoamericana de Educación 40, (2) Consultado el 20 de mayo de 2012 en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1460Santillan.pdf>

SEP – SEMS Ejes de la Reforma Integral de la EMS Cap. 3. En: *Reforma integral de la Educación Media Superior. La creación de un sistema nacional del bachillerato en un marco de diversidad*, México, 2008. pp. 47 – 97.

Consultado el 2 de junio en:

<http://www.semss.com.mx/reforma%20integral%20ems%202008/snb%20marco%20diversidad%20ene%202008%20final.pdf>

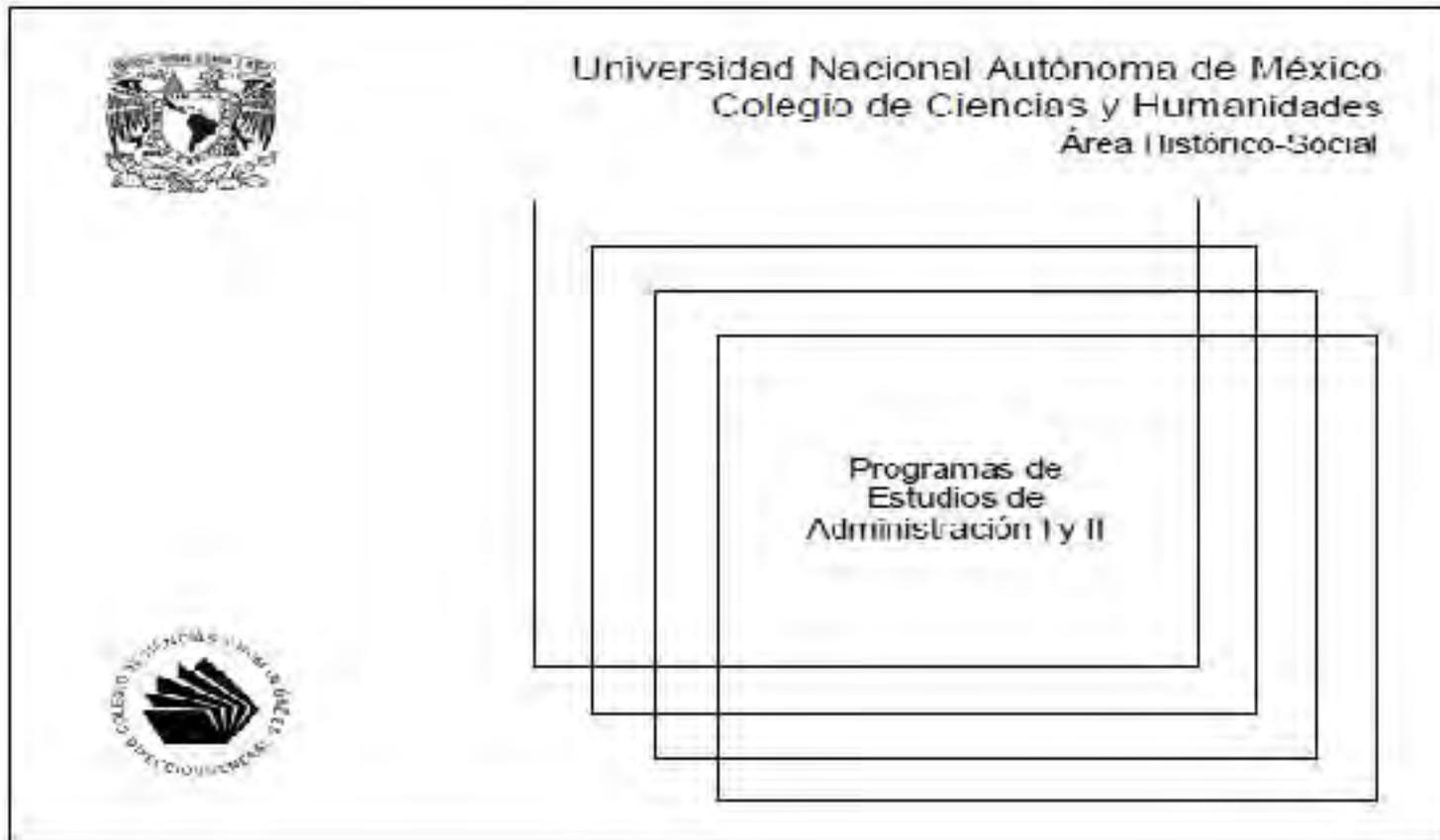
UNAM Núcleo de Conocimientos y Formación Básicos que debe proporcionar consultado el 15 de febrero de 2013 en:

[http://www.cab.unam.mx/nucleo\\_con/nucleoa.html](http://www.cab.unam.mx/nucleo_con/nucleoa.html)

Uribe Claudia (2006). Un sexenio de oportunidad educativa México 2007-2012. Nota de política. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento Regional de Operaciones II consultado el 12 de febrero en:

[http://www.miaulavirtual.com.mx/administracionypolicaspublicas/desarrollo\\_social/ForoInternalDesSocMex/ForoIntDesSocMexPDFs/14\\_Documentos\\_BID/08\\_Un\\_Sexenio\\_de\\_oportunidad\\_educativa.pdf](http://www.miaulavirtual.com.mx/administracionypolicaspublicas/desarrollo_social/ForoInternalDesSocMex/ForoIntDesSocMexPDFs/14_Documentos_BID/08_Un_Sexenio_de_oportunidad_educativa.pdf)

# ANEXO I PROGRAMA DE ESTUDIOS MATERIA ADMINISTRACIÓN



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
ENFOQUE DE LA MATERIA	4
ADMINISTRACIÓN I	7
UNIDAD I. CONCEPTOS BÁSICOS PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN	9
UNIDAD II. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN	11
UNIDAD III. PROCESO ADMINISTRATIVO	13
ADMINISTRACIÓN II	10
UNIDAD I. LA EMPRESA	10
UNIDAD II. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	22
ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA	24
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	25
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
UNIDAD III. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	27
BIBLIOGRAFÍA	28
COMISION DE REVISION Y AJUSTE DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN I Y II	29

El enfoque requiere que la bibliografía sea actual y, sobre todo, rica en casos, ejemplos y situaciones de aplicación de lo aprendido. La bibliografía incluida al final de los programas está seleccionada sobre esa base. Se incluyen también libros clásicos fundamentales para la materia.

### **PROPÓSITOS GENERALES DE LA MATERIA**

El alumno:

- ✦ Comprenderá que la ciencia administrativa es resultado del trabajo humano y de la aplicación de técnicas y métodos científicos a la organización de trabajo.
- ✦ Desarrollará habilidades que le permitan aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones de trabajo que se presentan en los diferentes organismos sociales.

## **ADMINISTRACIÓN I**

### **PROPÓSITO GENERAL**

Al finalizar el curso el alumno:

- ✦ Comprenderá el desarrollo y aplicación de la administración, así como las principales teorías y escuelas que la conforman, analizando las funciones particulares de los procesos de planeación, organización, dirección y control, para utilizarlos en su vida cotidiana y profesional.

### **CONTENIDOS TEMÁTICOS**

#### **MÓDULO DE ENCUADRE**

- ✦ Presentación del curso y del programa
- ✦ Organización de la forma de trabajo, forma y reglas de evaluación.

## UNIDAD I

### CONCEPTOS BÁSICOS PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

- ⌚ Definición de administración
- ⌚ Origen de la administración
- ⌚ Principios generales de la administración.

## UNIDAD II

### TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- ⌚ Teoría científica y clásica de la administración
- ⌚ Doctrina de las relaciones humanas
- ⌚ Teoría de las organizaciones
- ⌚ Teorías y enfoques contemporáneos

## UNIDAD III

### EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- ⌚ Proceso de planeación
- ⌚ Proceso de organización
- ⌚ Proceso de dirección
- ⌚ Proceso de control

### UNIDAD III. PROCESO ADMINISTRATIVO

**Propósitos:**

El alumno comprenderá los elementos y técnicas del proceso administrativo, identificando las funciones particulares de planeación, organización, dirección y control para aplicarlas en situaciones de su vida cotidiana y profesional.

**TIEMPO:** 32 horas

APRENDIZAJES	ESTRATEGIAS	TEMÁTICA
<p>El alumno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Explica el proceso administrativo como sistema, así como las ventajas en eficacia y eficiencia que obtienen las empresas al aplicarlo.</li> <li>? Explica el proceso de planeación, tipos y elementos de la misma, como una manera de determinar los planes y programas aplicables a diversos tipos de organismos sociales, a fin de facilitar el logro de sus objetivos.</li> <li>? Explica los elementos orientadores de los planes, para que los aplique en el proceso de planeación, en su vida académica y cotidiana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Elaborar un cuadro comparativo de autor- elementos</li> <li>? Elaborar un ensayo acerca de la utilidad del proceso administrativo</li> <li>? Analizar casos en los que se distingan los tipos de planeación</li> <li>? Señala en un plan los elementos orientadores</li> <li>? Elaborar cuestionarios.</li> </ul>	<p>Introducción al proceso administrativo</p> <p>Proceso de planeación</p> <p>Tipos de planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Estratégica</li> <li>? Táctica</li> <li>? Operativa</li> </ul> <p>Elementos orientadores de los planes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Objetivos</li> <li>? Metas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>? Utiliza los elementos estructurales de los planes, para precisar el proceso de planeación, en el contexto de su vida académica y cotidiana.</li>   <li>? Explica el quehacer del proceso de organización y su contribución al orden y la coordinación eficiente en todo tipo de empresas.</li>   <li>? Interpreta los diferentes tipos de estructura organizacional y aplica el proceso de departamentalización, como un procedimiento de organización de las empresas.</li>   <li>? Comprende la importancia y el quehacer de la dirección en todo tipo de organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Analizar el Plan General de Desarrollo del Colegio.</li>   <li>? Elaborar el plan de vida de cada alumno.</li>   <li>? Elaborar un ensayo en el que destaque el significado de la organización formal.</li>   <li>? Ejercicio en el salón de clase para mostrando las relaciones informales.</li>   <li>? Visitar una empresa y obtener el organigrama y exponerlo, señalando sus características e identificando sus elementos.</li>   <li>? Diseñar un organigrama tomando como base la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.</li>   <li>? En una lectura o un video documental seleccionado por el profesor, identificar el quehacer de un gerente y su importancia para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Estrategias</li> <li>? Directrices</li>   <li>Elementos estructurales de los planes <ul style="list-style-type: none"> <li>? Premisas</li> <li>? Pronósticos</li> <li>? Análisis estratégico</li> </ul> </li>   <li>Proceso de organización <ul style="list-style-type: none"> <li>? Organización formal e informal.</li> </ul> </li>   <li>Estructura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>? Formas de presentación</li> <li>? Elementos</li> <li>? Tipos de autoridad</li> <li>? Jerarquías</li> <li>? Departamentalización</li> <li>? Técnicas</li> </ul> </li>   <li>El proceso de dirección</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>7 Comprende el proceso de la toma de decisiones, y lo aplica en su vida personal y profesional.</li> <li>7 Identifica los tipos de liderazgo y cómo influyen en el comportamiento y logro de objetivos de los organismos sociales.</li> <li>7 Comprende que una comunicación eficiente es necesaria para que los miembros de una organización se desempeñen adecuadamente.</li> <li>7 Concibe la motivación como el estímulo que impulsa hacia el logro de objetivos individuales y grupales.</li> <li>7 Reconoce que la supervisión es una forma de ejercicio de la autoridad, necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 Ejercicio práctico de toma de decisiones: compra de un automóvil, elección de carrera o decisión empresarial.</li> <li>7 Actividad práctica en grupo: los alumnos seleccionan a tres de sus profesores como líderes y los identifican con un modelo de liderazgo.</li> <li>7 Ejercicios prácticos de comunicación formal e informal.</li> <li>7 Practica: redactar formas de comunicación formal escrita.</li> <li>7 Ejercicio práctico sobre reglas y procedimientos de la comunicación</li> <li>7 Ejercicio sobre necesidades y motivos de un trabajador aplicando el modelo de motivación.</li> <li>7 Ejercicio sobre incentivos, relacionándolos con la productividad.</li> <li>7 Ejercicio sobre participación.</li> <li>7 Conferencia de un especialista (profesor de psicología).</li> <li>7 Preparación y ejercicios de supervisión de una actividad escolar.</li> </ul>	<p>El proceso de toma de decisiones</p> <p>El liderazgo</p> <p>El proceso de la comunicación</p> <p>La motivación</p> <p>La supervisión</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>? Explica el proceso de control y sus formas, como una manera de conocer los resultados obtenidos en una actividad o un programa.</li> <li>? Establece normas y estándares para la fijación de controles administrativos y los utiliza como fuente para la planeación.</li> <li>? Interpreta los informes, observaciones e inspecciones para conocer resultados obtenidos y los utiliza para acciones correctivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Exposición por un grupo de trabajo.</li> <li>? Resolución de cuestionarios.</li> <li>? Análisis de caso: tipos de supervisión.</li> <li>? Elaborar un ensayo sobre control, donde el alumno explique su función, fundamente su necesidad y lo relacione con la planeación.</li> <li>? Elaborar estándares de calidad para sus trabajos.</li> <li>? Investigar las Normas ISO 9000.</li> <li>? Diseñar formatos de control.</li> <li>? Investigar ejemplos de tipos de control del plantel y señalar su utilidad y finalidad.</li> </ul>	<p>El proceso de control.</p> <p>Normas y estándares</p> <p>Detección y análisis de desviaciones. Acción correctiva.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso continuo y permanente, basado fundamentalmente en la valoración de los aprendizajes que se manifiestan en los desempeños de los alumnos: ensayos, participación en el análisis de casos y de discusiones, así como en las prácticas y ejercicios. En cada desempeño, deben determinarse, con claridad y anticipación, los elementos o estándares que valorar, organizados en un protocolo, de preferencia fijados de común acuerdo entre profesor y alumnos.

La evaluación tiene como finalidad valorar todo el proceso y, además, otorgar una calificación que precise el grado de aprendizaje alcanzado por el alumno. Al ser la evaluación un proceso constante, es importante proporcionar información continua a los estudiantes sobre sus aprendizajes, de manera que reflexionen sobre los mismos y sus resultados, con la finalidad de motivarlos para continuar exitosamente o, en su caso, darles la posibilidad de corregir el aprendizaje y eliminar sus deficiencias de manera oportuna.

Conviene también evaluar las etapas previas a los desempeños (lecturas, investigación, exposición de un tema, etc.), para alentar la participación del alumno y con ello evaluar todo el proceso.

Así, mediante reglas claramente establecidas por el profesor en el módulo de encuadre, se evaluarán:

- ✦ Las prácticas realizadas durante el curso, las cuales constituyen los desempeños fundamentales del alumno, y en consecuencia son la base de la evaluación y calificación.
- ✦ En los ensayos, se evalúa la introducción, la hipótesis o juicios de valor o la opinión personal o las alternativas de acción, las propuestas de solución de los problemas presentados y las conclusiones.
- ✦ Exposición de un tema ante el grupo, con elaboración previa de resumen. El profesor deberá señalar por anticipado los elementos a evaluar.
- ✦ Participación en el análisis de casos. Conviene utilizar preguntas guiadas, en las que se solicita al alumno tomar decisiones y emitir opiniones.
- ✦ Resolución y entrega de cuestionarios sobre un tema.
- ✦ Controles de lectura, utilizando cuestionarios, comentarios, resúmenes o mapas conceptuales.
- ✦ Ejercicios prácticos sobre proyección de videos. Deberán precisarse los objetivos y la forma de interactuar del alumno.
- ✦ Participación en las discusiones, mediante opiniones propias debidamente fundamentadas, como valoración del desempeño.

## **ANEXO II SECUENCIA DIDÁCTICA**

### **Asignatura Administración I**

#### **Unidad III Proceso Administrativo**

**Propósito:** En esta unidad el alumno se apropiará de la metodología del proceso administrativo para aplicarla en la solución de problemas de su vida cotidiana para fomentar las habilidades del pensamiento, y realice una adecuada toma de decisiones.

#### **TEMAS**

1. Planeación
  - 1.1 Objetivos
  - 1.2 Metas
2. Organización
  - 2.1 Formal e Informal
  - 2.2 Autoridad
3. Dirección
  - 3.1 Toma de Decisiones
  - 3.2 Liderazgo
  - 3.3 Comunicación
  - 3.4 Motivación
4. Control
  - 4.1 Estándares
  - 4.2 Detección y análisis de las desviaciones
  - 4.3 Corrección

## Secuencia Didáctica

Contenido	Objetivo de aprendizaje	Descripción de la Sesión	Actividades	Tiempo Estimado x actividad	Bibliografía
<p><b>Primera Sesión</b> (2 horas)</p>	<p>Determinar los elementos que son considerados por los alumnos en la Toma de Decisiones.</p> <p>¿Qué deseo alcanzar? Indagar como están desarrolladas las habilidades de enfoque, análisis, integración y de trabajo colaborativo, en los alumnos.</p>	<p><b>Inicio</b> El maestrante explica al grupo, Objetivo de la propuesta de intervención, metas y tiempo en que se va a efectuar la misma.</p> <p><b>Desarrollo</b> El maestrante procede a explicar ejercicio de “Toma de Decisiones para sobrevivir”</p> <p>Forma equipos</p> <p><b>Cierre</b> Realizar plenaria grupal para comparar resultados por equipo.</p>	<p>Presentación por parte del maestrante. Identificarme, Presentación de los alumnos</p> <p>Individual, Los alumnos realizan la actividad.</p> <p>En equipo los alumnos, comparan respuestas y llegan a una sola respuesta</p> <p>Se analizan las conclusiones a las que llegaron cada uno de los equipos</p>	<p>20 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>5 minutos 30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	

# Secuencia Didáctica

Contenido	Objetivo de aprendizaje	Descripción de la Sesión	Actividades	Tiempo Estimado x actividad	Bibliografía
<p><b>Segunda Sesión</b> (2 horas)</p> <p>Tema Proceso Administrativo</p> <p>Subtema Primera etapa Planeación</p>	<p>¿Qué deseo alcanzar? Desarrollar y fomentar habilidades de enfoque, análisis (Definir problemas, establecer metas, identificar atributos y componentes)</p>	<p><b>Inicio</b> El maestrante explica a dónde se quiere llegar con esta actividad.</p> <p><b>Desarrollo</b> •De acuerdo a los resultados del ejercicio “Toma de Decisiones para sobrevivir”, se determinan los elementos que tomaron en cuenta los alumnos para planear el orden de los artículos. Y se abordan los temas de objetivos, metas y trabajo colaborativo.</p> <p>•Se presenta problema.</p> <p><b>Cierre</b> Realizar plenaria grupal para comparar resultados por equipo.</p>	<p>Presentación por parte del maestrante.</p> <p>Con apoyo del pizarrón realiza mapas mentales y con participación de los alumnos</p> <p>Entrega problema a cada uno de los miembros del grupo y se forman equipos</p> <p>Se elabora un informe con la conclusión a la que llegaron en equipo.</p> <p>En el pizarrón se presentan resultados y se da solución al problema</p>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>50 minutos</p> <p>20 minutos.</p>	<p>Libro Administración I</p> <p>Consulta en internet</p> <p>Uso de apuntes</p>

# Secuencia Didáctica

Contenido	Objetivo de aprendizaje	Descripción de la Sesión	Actividades	Tiempo Estimado x actividad	Bibliografía
<p><b>Tercera Sesión</b> (2 horas)</p> <p>Tema Proceso Administrativo</p> <p>Subtema Segunda etapa Organización</p>	<p>¿Qué deseo alcanzar? Desarrollar y fomentar habilidades de organización. (Comparar, ordenar, representar)</p>	<p><b>Inicio</b> El maestrante explica a dónde se quiere llegar con esta actividad.</p> <p><b>Desarrollo</b> •El maestrante realiza presentación del tema, con los conceptos más relevantes del mismo. ¿Qué es organización? Organización formal e informal, Autoridad, Estructura Organizacional</p> <p>•Se presenta problema.</p> <p><b>Cierre</b> Realizar plenaria grupal para comparar resultados por equipo.</p>	<p>Presentación por parte del maestrante.</p> <p>Con apoyo del pizarrón realiza mapas mentales y con participación de los alumnos</p> <p>Entrega problema a cada uno de los miembros del grupo y se forman equipos</p> <p>Se elabora un informe con la conclusión a la que llegaron en equipo.</p> <p>En el pizarrón se presentan resultados y se da solución al problema</p>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>50 minutos</p> <p>20 minutos.</p>	<p>Libro Administración I</p> <p>Consulta en internet</p> <p>Uso de apuntes</p>

# Secuencia Didáctica

Contenido	Objetivo de aprendizaje	Descripción de la Sesión	Actividades	Tiempo Estimado x actividad	Bibliografía
<p>Cuarta Sesión (2 horas)</p> <p>Tema Proceso Administrativo</p> <p>Subtema Tercera etapa Dirección</p>	<p>¿Qué deseo alcanzar? Desarrollar y fomentar habilidades de análisis, y de evaluación, (identificar componentes, establecer criterios)</p>	<p><b>Inicio</b> El maestrante explica a dónde se quiere llegar con esta actividad.</p> <p><b>Desarrollo</b> •El maestrante realiza presentación del tema, con los conceptos más relevantes del mismo. ¿Qué es dirección? Toma de Decisiones y Liderazgo, Comunicación y Motivación.</p> <p>•Se presenta problema.</p> <p><b>Cierre</b> Realizar plenaria grupal para comparar resultados por equipo.</p>	<p>Presentación por parte del maestrante.</p> <p>Con apoyo del pizarrón realiza mapas mentales y con participación de los alumnos</p> <p>Entrega problema a cada uno de los miembros del grupo y se forman equipos</p> <p>Se elabora un informe con la conclusión a la que llegaron en equipo.</p> <p>En el pizarrón se presentan resultados y se da solución al problema</p>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>50 minutos</p> <p>20 minutos.</p>	<p>Libro Administración I</p> <p>Consulta en internet</p> <p>Uso de apuntes</p>

# Secuencia Didáctica

Contenido	Objetivo de aprendizaje	Descripción de la Sesión	Actividades	Tiempo Estimado x actividad	Bibliografía
<p>Quinta Sesión (2 horas)</p> <p>Tema Proceso Administrativo</p> <p>Subtema Cuarta etapa Control</p>	<p>¿Qué deseo alcanzar? Desarrollar y fomentar habilidades de análisis, y de evaluación, (identificar componentes, verificar, reestructurar)</p>	<p><b>Inicio</b> El maestrante explica a dónde se quiere llegar con esta actividad.</p> <p><b>Desarrollo</b> •El maestrante realiza presentación del tema, con los conceptos más relevantes del mismo. ¿Qué es control? Normas y Estándares</p> <p>•Se presenta problema.</p> <p><b>Cierre</b> Realizar plenaria grupal para comparar resultados por equipo. Presentar actividad integradora, para realizar en equipo.</p>	<p>Presentación por parte del maestrante.</p> <p>Con apoyo del pizarrón realiza mapas mentales y con participación de los alumnos</p> <p>Entrega problema a cada uno de los miembros del grupo y se forman equipos</p> <p>Se elabora un informe con la conclusión a la que llegaron en equipo.</p> <p>En el pizarrón se presentan resultados y se da solución al problema</p>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>50 minutos</p> <p>20 minutos.</p>	<p>Libro Administración I</p> <p>Consulta en internet</p> <p>Uso de apuntes</p>

# Secuencia Didáctica

Contenido	Objetivo de aprendizaje	Descripción de la Sesión	Actividades	Tiempo Estimado x actividad	Bibliografía
<p>Sexta Sesión (1 hora)</p> <p>Tema Proceso Administrativo</p>	<p>¿Qué deseo alcanzar?</p> <p>Comparar respuestas, para verificar si las habilidades se fortalecieron.</p>	<p><b>Inicio</b> El maestrante explica a dónde se quiere llegar con esta actividad.</p> <p><b>Desarrollo</b> •Aplicar cuestionario Toma de Decisiones.</p> <p><b>Cierre</b> Realizar plenaria grupal para comparar resultados por equipo.</p>	<p>Presentación por parte del maestrante.</p> <p>Los alumnos contestan el cuestionario inicial.</p> <p>Dar solución a la actividad de Toma de Decisiones para sobrevivir.</p>	<p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p>	

### **Impacto y viabilidad de la secuencia didáctica.**

Como ya se mencionó en el capítulo III de este trabajo, esta propuesta se desarrolló en el turno vespertino del Colegio de Ciencias y Humanidades, en la primera sesión se realizó una breve presentación por parte del maestrante, acerca de cuáles eran los objetivos a cubrirse con la puesta en marcha de esta propuesta, haciéndoles notar que su participación era muy importante y se les conminó a que no faltarán a ninguna sesión

En la primera sesión se intentó crear el ambiente propicio para que aprendieran a trabajar de manera colaborativa en equipos, obteniendo una respuesta favorable por parte del grupo, ya que en los cuestionarios de evaluación de la práctica docente, externaron este punto.

En la sexta sesión se tomaron 20 minutos para resolver en equipo el ejercicio “Toma de decisiones para sobrevivir” y se realizó un consenso de las decisiones que tomaron, en la segunda, tercera, cuarta y quinta sesión, se plantearon problemas que involucraban las funciones del proceso administrativo, induciéndolos con preguntas, las cuales ya han sido descritas en el capítulo III de esta tesis.

Al finalizar la quinta sesión, se dejó de tarea que los alumnos describieran como era su fin de semana, que actividades realizaban, como las hacían, de acuerdo a lo que habían aprendido de proceso administrativo, es decir, se trató de que lo aplicaran a su vida cotidiana, objetivo que solamente se cumplió con 3 de los integrantes del grupo, los cuales ya trabajaban, es decir, fue más fácil para ellos realizar este proceso.

En la sexta sesión se procedió a realizar la evaluación, dando tiempo a que resolvieran un mini caso, para poder medir el avance del conocimiento, volviendo a coincidir con el resultado de la tarea anterior, solo los equipos que contaban con integrantes que estaban trabajando resolvieron el ejercicio de manera significativa.

## RÚBRICA

Anota en cada celda de acuerdo a tú criterio, el nivel de desempeño más adecuado para cada criterio. 1. No se logra el objetivo 2. Regular 3. Bueno pero podría mejorarse 4. Desempeño óptimo			
<b>CRITERIOS</b>	<b>Evaluación del alumno</b>	<b>Evaluación de compañeros</b>	<b>Evaluación del profesor</b>
1. Se enfoca en el problema. (Identifica la idea central)			
2. Interpreta y señala causas y efectos (Genera hipótesis a través del proceso)			
3. Genera ideas basadas en argumentos válidos (Plantea posibles soluciones).			
4 Transfiere habilidades de solución de problemas del aula al mundo real.			
5. Sigue generando interrogantes a través del proceso.			

**GRACIAS POR TÚ PARTICIPACIÓN EN ESTA EVALUACIÓN**

## RÚBRICA

<b>CRITERIOS</b>	<b>No se logra el objetivo 1-2</b>	<b>Regular 3-4</b>	<b>Bueno pero podría mejorarse 5-7</b>	<b>Desempeño óptimo 8-10</b>
Se enfoca en el problema.	No identifica o explica el problema.	Identifica y resume el problema de forma limitada.	Identifica y resume los problemas y explica por qué y cómo.	Identifica y resume los problemas y explica detalladamente y además señala los asuntos implícitos y su relación con el contexto.
Interpreta y señala causas y efectos	No interpreta las posibles causas y efectos de cada una de las alternativas, es decir no genera hipótesis.	Señala las causas y efectos con poca interpretación, y genera una hipótesis vagamente.	Interpreta causas y efectos y establece hipótesis claramente.	Realiza un contraste de ideas para determinar la causa y efecto de cada una de ellas de manera clara y precisa, generando varias hipótesis.
Genera ideas basadas en argumentos válidos	No alcanza a plantear una solución.	Genera una solución corta del problema.	Presenta solución al problema de manera precisa.	Presenta una o varias soluciones al problema de manera detallada con argumentos propios.
Sigue generando interrogantes a través del proceso	No genera más interrogantes al interior del grupo durante el proceso.	Genera interrogantes aunque no busca el consenso del grupo.	Genera interrogantes, promueve nuevas ideas.	Genera interrogantes y negocia para sintetizar ideas, tomar decisiones y resolver controversias al interior del grupo
Transfiere habilidades de solución de problemas del aula al mundo real	No encuentra conexión entre el problema y la vida cotidiana.	Conecta habilidades pero no sabe cómo utilizarlas en la vida cotidiana.	Identifica las habilidades para solucionar el problema en el contexto de la vida real.	Identifica habilidades y ejemplifica en el contexto de la vida cotidiana, reflexionando sobre su forma de resolver problemas.

## ANEXO III

### PROBLEMA O SITUACIÓN “TOMA DE DECISIONES PARA SOBREVIVIR “

#### TIEMPO APROXIMADO INDIVIDUAL 15 MINUTOS

Estás en una nave espacial que tiene que reunirse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la luna. A causa de dificultades técnicas tu nave ha alunizado a 300 km. de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo de a bordo. TÚ SUPERVIVENCIA DEPENDE DE CONSEGUIR LLEGAR A LA NAVE NODRIZA, para lo cual sólo puedes llevarte lo más imprescindible. A continuación hay una lista de 15 artículos que han quedado intactos y sin dañar después del alunizaje. Tu tarea consiste en clasificarlos por orden de importancia para permitirte llegar al punto de encuentro. El 1 sería el artículo más importante, y así hasta llegar al 15 que sería el menos importante.

LISTA DE ARTICULOS:	
Cajoncito de fósforos	
Comestibles concentrados	
20 metros de soga de nylon	
Seda de paracaídas	
Unidad portátil para calentar	

Dos pistolas calibre 45	
Una lata de leche en polvo	
Dos tanques de oxígeno de 50 kilos	
Un mapa estelar de la constelación lunar	
Un bote salvavidas	
Una brújula magnética	
25 litros de agua	
Una caja de luces de bengala	
Un botiquín de Primeros Auxilios	
Un radio receptor transmisor FM de fuerza solar	

#### TIEMPO APROXIMADO POR EQUIPO 30 minutos

Tomado del libro Administración y Calidad. Anda Gutiérrez Cuauhtémoc. México 2004. Editorial Limusa S.A.

## **ANEXO IV**

### **ESTUDIO DE CASO**

Va a iniciar operaciones en la ciudad de Cancún Quintana Roo, la empresa “Divertifaz”, dedicada a la renta y venta de disfraces y botargas.

Contrato a tú equipo de consultores para que la ayudes a determinar qué tiene que hacer para “sobrevivir” los primeros tres meses, una vez que inicie operaciones, la cual esta programada para el 1º de diciembre de 2012.

Objetivos, generales, tácticos y operacionales (al menos 2 de cada uno de ellos)

Estrategias

Políticas

¿Cuántas personas necesitan para emprender el negocio?

¿Qué tipo de comunicación van a emplear?, ¿como van a motivar a los empleados?

¿Qué controles van a emplear?

La empresa ya definió lo siguiente:

#### **MISIÓN:**

Ser la primera opción en renta y venta de disfraces, distinguiéndonos

por nuestro servicio de calidad, variedad y productos innovadores los cuales satisfagan las necesidades de nuestros clientes en cualquier tipo de evento.

#### **VISIÓN:**

Ser líder en la venta y renta de disfraces y botargas en Cancún, Riviera Maya y Playa del Carmen, ofreciendo un servicio que supere expectativas tanto en atención como en la calidad del producto para lograr ser una empresa reconocida por los habitantes de la zona y mantener con una buena imagen el nombre de la compañía.

**Con base a estas dos premisas desarrolla lo que se te pide.**

## ANEXO V PROBLEMAS PARA APLICAR EN PROCESO ADMINISTRATIVO

### ETAPA DE PLANEACIÓN

Objetivo: Determinar los elementos que integran un plan de negocios.

### ESCENARIO

Eres egresado de la carrera de Ciencias de la Comunicación. Te graduaste con honores y puedes elegir entre dos oportunidades de empleo: *El Periódico* y *El Diario*, dos de los principales medios impresos de tu ciudad, que tienen una circulación muy similar.

El salario en *El Diario* es bueno para un especialista junior, ganarías más que el salario promedio para los egresados de comunicación. El contrato de trabajo es a término fijo, es decir, se prorroga anualmente. Si eliges esta opción, empezarías como un periodista de la sección de negocios. Tú jefe va a ser el redactor de dicha sección. Vas a cumplir sus órdenes, pero tendrás cierta autonomía. Por lo general, los artículos que se redactan en la sección de negocios, están firmados por el redactor. En tú caso, te prometieron que algunos materiales van a salir tú firma. *El Diario* presta atención a la formación de sus empleados y promete enviarte a cursos y diplomados en negocios y comunicación.

En *El Periódico*, el salario es igual que en *El Diario*. El contrato es a término indefinido, y las responsabilidades, semejantes. Es una coincidencia que te ofrezca el puesto también en la sección de negocios. Tengo la impresión que en *El Periódico* la jerarquía juega un papel más importante que en *El Diario*. Por ejemplo, sólo los periodistas experimentados de *El Periódico* tienen el derecho de firmar los artículos con su nombre. Tendrás la oportunidad de escribir mucho, pero podrás firmar los artículos solamente cuando gane reputación y te asciendan.



[http://4.bp.blogspot.com/\\_DWPNJ\\_MAr7U/TPz95clpmn/AAAAAAAAABk/ntfXagL1P30/s1600/plan\\_de\\_vida.jpg](http://4.bp.blogspot.com/_DWPNJ_MAr7U/TPz95clpmn/AAAAAAAAABk/ntfXagL1P30/s1600/plan_de_vida.jpg)

¿Qué trabajo elegirías? Para poder tomar una decisión debes elaborar: Tú Plan de vida tomando en cuenta los siguientes criterios: Objetivo, metas a corto, mediano, largo plazo, y evaluar alternativas.

## ETAPA DE ORGANIZACIÓN

Objetivo: Determinar los elementos que integran la etapa de organización.

### ESCENARIO

Eres el gerente del departamento de embarques de una empresa de chocolates finos. En la que reciben pedidos de todo el mundo. Tú equipo de seis miembros tramita todos los pedidos. Sobra decir que los dos meses anteriores a Navidad son bastante movidos. Todos cuentan los días hasta el 24 de diciembre, cuando el teléfono por fin deja de sonar. Tú y los miembros del equipo lanzan un suspiro de alivio cuando la última caja de dulces sale por la puerta.

Cuando se fundó la compañía hace cinco años, después de las carreras de la temporada, los dueños cerraban, las dos semanas que siguen a Navidad, sin embargo, a medida que la empresa ha crecido (y ha pasado a vender por Internet),

[http://2.bp.blogspot.com/0\\_mUH7i5Pg/TxGiibTeJbI/AAAAAAAAAfs/tMNIVYb8f9Q/s1600/autoridad1.jpg](http://2.bp.blogspot.com/0_mUH7i5Pg/TxGiibTeJbI/AAAAAAAAAfs/tMNIVYb8f9Q/s1600/autoridad1.jpg)



esta costumbre se ha vuelto cara. Hay demasiados negocios para darse ese lujo. Además, las carreras para el día de San Valentín comienzan una semana después de Navidad. El

cierre total de las dos semanas siguientes de la temporada se ha revocado formalmente y algunos departamentos han enfrentado dificultades para que los empleados retomen el trabajo después de Navidad. Estos empleados tienen poco rendimiento en esos días. Tú sabes que no será fácil superar “la tradición” de la cultura, pero el equipo de embarques tiene que estar listo para resolver los pedidos que se han acumulado. A fin de cuentas, los clientes quieren pedidos rápidos y correctos.

¿Cómo resolverían la asignación de actividades, para poder solventar la entrega de pedidos?

¿Qué actividades replantearían?

.

## ETAPA DE DIRECCIÓN

Objetivo: Aplicar conceptos de liderazgo, autoridad, motivación, y supervisión, en el negocio.

## ESCENARIO

Te acaban de colocar al frente de un equipo de tres personas que trabaja en la implementación de una función central de contabilidad para toda la capacitación hecha por su compañía. Este proyecto es nuevo y el puesto también. Dos miembros del equipo, Tomás y María, eran supervisores pero con la nueva estructura, ahora te



<https://encryptedb2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRwMnUmAYfvNE0k12aL6MpmfOwOkKxZS9AVREvgjqOgavbkXCK0zw>

Se pide: Analizar la situación y fundamentar los conceptos que sientan las bases que lo llevaron a la elección de los mismos

## JERARQUÍA DE NECESIDADES



<https://encryptedb2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQKiyxGSLFBADHekowciXGka1FgA65nLvmA6r71Nz3A1lfzdt>

rinden cuentas a ti y no te hacen caso, tú piensas que la única manera de que esto suceda es estar todo el tiempo encima de ellos. El otro miembro del equipo, Alberto, tiene muy buenas ideas pero no las comparte fácilmente, porque cuando dice algo Tomás y María le hacen mala cara. Esta situación es una verdadera prueba de tus capacidades de liderazgo, cuentas con un plazo de seis meses para terminar el proyecto y ya pasó un mes. Tienes que encontrar la manera de dirigir al equipo para completar el proyecto.

