



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



UNIDAD 212 TEZIUTLÁN, PUEBLA

**“Decidiendo con empatía: un taller para estudiantes de
Ingeniería en Gestión Empresarial del ITST”**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Presenta:

ANAI LÓPEZ BARRALES

Teziutlán, Pue; Junio 2019



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



UNIDAD 212 TEZIUTLÁN, PUEBLA

**“Decidiendo con empatía: un taller para estudiantes de
Ingeniería en Gestión Empresarial del ITST”**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Presenta:

ANAI LÓPEZ BARRALES

Tutor:

DRA. EDITH LYIONS LÓPEZ

Teziutlán, Pue; Junio 2019

DICTAMEN



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Teziutlán, Pue., 29 de Junio de 2019.

**C. ANAI LÓPEZ BARRALES
PRESENTE**

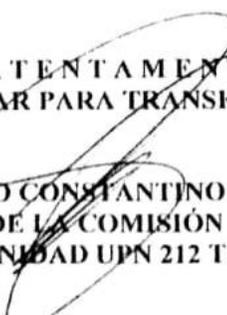
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo de **Tesis**, titulado:

“Decidiendo con empatía: Un taller para estudiantes de Ingeniería en gestión empresarial del ITST”

Manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen de Grado, que tendrá lugar el día: **Jueves 04 de Julio de 2019 a las 14:00 hrs.**, en la **Sala de Usos Múltiples**, con el siguiente jurado:

Presidente (a): **Mtro. Israel Aguilar Landero**
Secretario(a) **Mtro. Julio César Contreras Romano**
Vocal: **Dra. Edith Lyons López**
Representante de la Comisión de Titulación: **Mtra. Patricia Valera Pérez**

SEP
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 212 TEZIUTLÁN
ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

MTR. ERNESTO CONSTANTINO MARÍN ALARCÓN
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN
DE LA UNIDAD UPN 212 TEZIUTLÁN

C c p Asesor del Trabajo
C c p Interesado
C c p Archivo

DEDICATORIAS

A mi mejor maestro, Dios quien siempre abre mi camino y me llena de su amor. Gracias por los talentos regalados.

A ustedes siempre constantes, que tenazmente me guían y desde mi niñez me protegen, gracias por inyectarme las ganas de ser siempre mejor persona.

Mis padres Isela y Moisés

A quien durante todo momento está conmigo, tú que siempre equilibras nuestro mundo. Gracias por regalarme tanto de ti, el mejor acompañante de misión y vida.

Mi esposo Alejandro

A mis hermanos:

Sami, gracias por alegrarme y escucharme.

Omar, admiro tu constancia, ¡mi Puma, que siempre logra lo que quiere ser!

Por subirse a mi barco, por ayudarme a tener visión. Dra. Edith, gracias por ver lo mejor mí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto internacional y nacional de la Educación Superior.....	12
1.2 La RIEMS: su propuesta, desafíos y su relación con la Educación Superior ..	17
1.3 Retos y roles actuales del docente y alumno	23
1.4 Conociendo el problema: Diagnóstico Institucional del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán	30

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 El docente como investigador e interventor en la Educación Superior.....	40
2.2. El problema como eje rector de la intervención.....	45
2.3. Enfoque actual de la práctica docente	51
2.4 Estrategia de intervención	60

CAPÍTULO III

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

3.1 Los sujetos y el problema de intervención.....	68
3.2. Objetivos de la intervención	69
3.3. Estrategia y desarrollo de la intervención.....	69

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Paradigma Sociocrítico.....	80
4.2 Investigación Cualitativa.....	82
4.3 Investigación acción participativa	85

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE LA INTERVENCIÓN

5.1 Resultados de la intervención	90
5.2 Logros en el ámbito social y escolar	94
5.3. Balance general	97

5.4. Retos y perspectivas	99
---------------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÉNDICES

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Entender y sentir lo que otro individuo siente, es una tarea difícil, pues no todos los individuos tienen la capacidad para conectar con otros. Pero cuando una persona por fin comprende la realidad de otra, es cuando reconoce que en algún momento de la vida se puede llegar a estar en la misma situación. En este punto, los individuos logran un auténtico conocimiento generando una fusión con los demás seres humanos, lo que hace que los individuos recuerden su humanidad y fragilidad, y tomen sus áreas de oportunidad para ser mejor como persona, profesionista y ciudadano.

Resulta imperante identificar las necesidades del individuo, por lo que es ineludible desarrollar ciertas habilidades que sirvan de herramienta en el desarrollo profesional de los estudiantes de ingeniería y que les permita realizarse en todos los ámbitos. En el presente trabajo se da a conocer la estrategia de intervención, en el que precisamente se retoma las habilidades vistas como competencias interpersonales que ayudan a los individuos a ejercer su liderazgo, a tomar decisiones de manera más asertiva, desarrollar la comunicación efectiva, aplicando la empatía social. El desarrollo de la empatía es una característica que todas las personas deberían poner en práctica, ya que fortalece las relaciones interpersonales, generando en las personas un comportamiento cooperativo que sin duda beneficia a la sociedad y que por supuesto cualquier profesionista debe considerar.

De lo anteriormente mencionado, surge el cuestionamiento: ¿Cómo fortalecer la empatía social por medio del proceso de toma de decisiones? Esta pregunta ayudó a resolver la problemática identificada a partir del diagnóstico institucional que se desarrolló en el Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán, en el programa educativo de Ingeniería en Gestión Empresarial de 4° semestre.

El diagnóstico fue el primer paso para realizar todo el proceso de intervención, bajo el esquema de la Investigación Acción Participativa, ya que no sólo se identificó la problemática, sino que también se buscó la mejor alternativa para atacar dicho problema. Por eso fue necesario, conocer las fortalezas,

oportunidades, amenazas y debilidades del entorno de la institución, además la información analizada se obtuvo a partir del uso de técnicas e instrumentos de investigación, las cuales fueron la observación, la encuesta y entrevista, con sus respectivos instrumentos.

Los agentes involucrados fueron los estudiantes, los diversos departamentos en procesos administrativos y académicos, como lo es el Departamento de Desarrollo Académico y la Jefatura de Ingeniería en Gestión Empresarial y tutores. Los agentes externos fueron algunas empresas del sector productivo que manifestaron ciertas debilidades que presentan los estudiantes durante el servicio social o residencia profesional.

A partir del problema detectado, el cual es la falta de empatía social por parte de los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial, se buscaron diferentes alternativas de intervención, sin embargo, se optó como la mejor opción la aplicación de un taller, abordando como tema principal el proceso de la toma de decisiones, en la asignatura base “Habilidades Directivas II”.

Esto se decidió de acuerdo a las características del grupo, y considerando opiniones de algunos autores respecto al aprendizaje eficaz, siendo así, el taller la mejor alternativa para contrarrestar la problemática. Los talleres tienen características esenciales que facilitan el aprendizaje, pues las experiencias suelen ser más intensas debido a que los participantes involucran emociones, sentimientos y conocimientos teóricos que se ponen en práctica.

El desarrollo de este taller, brinda una oportunidad para fortalecer la empatía, desde el lado humano de los individuos, por lo que se plantea como objetivo general, “aplicar el proceso de toma de decisiones para fortalecer la empatía social de los estudiantes de ingeniería en Gestión Empresarial”. Dicho taller, lleva por nombre, “Decidiendo con empatía”, haciendo énfasis tanto en el desarrollo de la empatía como en el proceso de toma de decisiones, el cual es el medio para abordar los contenidos.

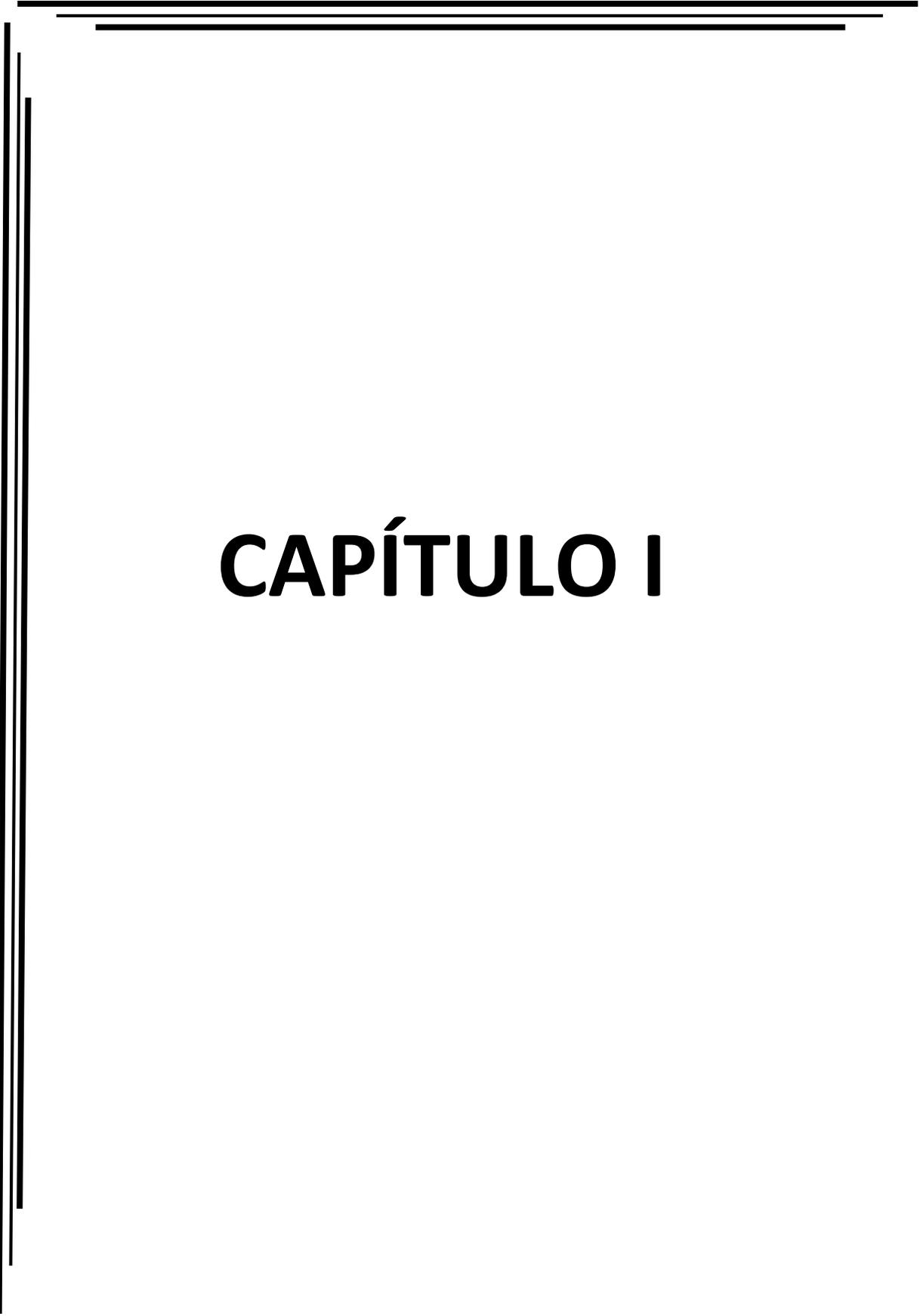
El trabajar la empatía aporta al perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial, las competencias necesarias para cumplir con las cualidades requeridas como egresado profesionalista ético, ya que al desarrollarla se fortalecen las relaciones con otros emotivamente, de eso depende el éxito en las relaciones sociales, familiares y de trabajo, incluso en el ámbito empresarial, la empatía es requerida para el cierre de exitosas negociaciones, que simplemente si no se logra conectar con el cliente, proveedores y colaboradores, no se tendrá un resultado favorable.

A fines de conocer el contenido de esta investigación, se desglosa de manera ordenada los capítulos abordados. En primera instancia se da a conocer el contexto del problema, así como el análisis puntual del estatus actual de la educación desde el ámbito nacional e internacional, haciendo especial énfasis en el Proyecto Tuning, y su impacto en la Educación Media Superior y Superior, de igual forma se considera el fundamento legal que avala los procesos de enseñanza-aprendizaje en una educación de calidad, mencionando la relación existente entre la RIEMS de la EMS y la Educación Superior, ya que para la ES existen otros elementos legales que la caracterizan, y por último se incluye el desarrollo del diagnóstico institucional.

En el capítulo dos, se aborda la fundamentación teórica que respaldará el problema a intervenir, así como aquellos elementos que se aplican, iniciando con el papel del docente como investigador e interventor en la educación, por otro lado, se aborda la teoría del tema principal, la toma de decisiones y la empatía, así como el enfoque actual de la práctica docente, y aspectos relevantes para conocer el perfil de egreso del Ingeniero en Gestión Empresarial. Para finalizar este capítulo, se visualizan las características de la aplicación de un taller.

El capítulo tres, describe la estrategia de intervención, destallando cada una de las sesiones, temas y acciones con su respectivo objetivo, recursos, evaluación e instrumentos a aplicar. Posteriormente, se detalla el capítulo cuatro que contiene la descripción de la metodología utilizada para el desarrollo de la

investigación. Por último, se brindan los resultados, los logros, perspectivas y retos planteados, en el capítulo cinco.



CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

En este capítulo se analizan los factores tanto internacionales como nacionales en la Educación superior. Se hace referencia a la RIEMS y su efecto en la Educación superior, descripción de la educación tecnológica, retos y roles actuales que, a su vez, permitieron realizar un diagnóstico institucional, a través de un análisis que derivó en la detección de un problema actual.

1.1 Contexto internacional y nacional de la Educación Superior

Es bien sabido que la nación ha sufrido diversas crisis a lo largo de la historia, sin embargo, cada una de las etapas históricas se han visto inmersas en políticas gubernamentales que han ayudado a salir adelante a México. Toda nación está fundamentada en principios que se rigen a través del establecimiento de políticas, programas, objetivos y estrategias encaminadas al desarrollo constante de diversos aspectos, como lo es la seguridad, infraestructura, salud, educación, entre otros aspectos relevantes.

La educación ha ido evolucionando de diversas maneras y se ha caracterizado por fases históricas; hace énfasis en la época de la conquista española, donde la educación solo era posible para aquellos hijos de nobles y era impartida por los frailes, una de estas escuelas a las que asistían era el Calmécac, donde preparaban a jóvenes para ser grandes guerreros. Un personaje histórico que participó en este tipo de educación fue Quetzalcóatl.

De acuerdo a Gonzalvo (2010), mencionan que en su libro *“La Educación en México”*, que cuando la educación fue impartida por los sacerdotes frailes durante la conquista española, estos no se limitaban a enseñar religión, sino también instruían a las personas en técnicas de trabajo, y es así como poco a poco la educación se fue haciendo fundamental para el desarrollo social, económico, tecnológico y cultural en un país. (p.p 20-36)

Hoy en día se sigue buscando la mejora continua de la misma, ofreciendo servicios de calidad y formando estudiantes capaces de sobrevivir en un

esquema donde existen cambios significativos para la sociedad basados en la práctica docente que se plantean desde el ámbito internacional.

Un Sistema de Educación Superior de buena calidad, debe estar orientado a satisfacer las necesidades actuales de la sociedad, es por eso que se han implementado nuevas estrategias fortalecidas por algunos organismos internacionales, entre estos se encuentra la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational Scientific and Cultural Organization), abreviado internacionalmente como UNESCO, que publicó en su documento *“Orientación sobre cambio y desarrollo en la educación superior”* (1995), las declaraciones y planes de acción y se resumen en los siguientes aspectos:

La misión de educar, formar y realizar investigaciones para contribuir al desarrollo sostenible haciendo énfasis en la función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva en la comunidad universitaria; igualdad de acceso que va de manera lineal con la declaración mundial sobre la educación para todos, donde se menciona que la educación es un derecho fundamental para hombres y mujeres, sin importar edad y sexo, incluyendo a personas con discapacidad y haciendo hincapié en que todos los sistemas educativos deben tomar en cuenta las diferentes capacidades y necesidades garantizando una educación de calidad.

Otro aspecto relevante es la de promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados por medio del apoyo material y financiero necesario de fuentes públicas y privadas; orientación a largo plazo fundada en la pertinencia pues no cabe duda que existen cambios constantes en la sociedad y se requieren ciudadanos preparados; métodos educativos innovadores que generen un pensamiento crítico y creativo; que exista una evaluación de calidad; aprovechar las TIC, además saber, saber ser y saber hacer, incluyendo políticas claras sobre los docentes de la Educación superior recomendada por la UNESCO (1997).

De acuerdo con lo anterior se puede decir que el modelo educativo para el siglo XXI busca que el profesional actual sea un ciudadano preparado, preocupado por su formación, autónomo, capaz de satisfacer las necesidades propias y del entorno de manera responsable y ética.

1.1.1 Dimensiones estructurales del Sistema de la Educación Superior: Tuning

De acuerdo a lo que se menciona anteriormente, se debe hacer especial énfasis, en algunas dimensiones de dicho sistema, describiéndose de la siguiente manera: la académica que se refiere a la formación profesional por medio del establecimiento de estándares de calidad a partir de la práctica docente; la filosófica que permite formar alumnos con una educación integral (intelectual, física y cultural) y la dimensión organizacional que incluye a un sistema educativo preparado capaz de ser un administrador eficaz de los recursos.

Lo anteriormente mencionado surge en la búsqueda de un espacio común, como eje central de la Educación Superior Tecnológica y que brinda un espacio físico y virtual como fortalecimiento de la relación con otros organismos internacionales y que claramente benefician a los jóvenes, futuros profesionistas. (UNESCO, 2009, pp. 2-6)

Esta búsqueda de un espacio común en la educación se da gracias al proyecto *Tuning Educational Structures in Europe* por la necesidad de estandarizar la educación a nivel mundial, debido a los acelerados cambios de la sociedad y las limitantes que se generaban para crear condiciones que favorecieran la movilidad, la cooperación y la convalidación de estudios en diversos países. En 1998 se inicia un proceso por cuatro ministros de educación superior representantes del Reino Unido, Francia, Italia y Alemania, quienes, reunidos en la Universidad de Sorbona en París, Francia, inician dicho proyecto, posteriormente se proclama la necesidad de construir un “Espacio Europeo de Educación Superior” que incluyera a un mayor número de países, bajo los principios de calidad, movilidad, diversidad y competitividad, con la finalidad de

incrementar el empleo en un polo de atracción para estudiantes y profesores de otras partes del mundo.

Actualmente participan en el proyecto Alfa Tuning América Latina: 62 universidades latinoamericanas, de los 18 países; Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

En México este proyecto en universidades es representado por la Secretaría de Educación Pública, así como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Comité de Gestión del Proyecto Alfa Tuning América Latina a partir de la II Conferencia de Ministros de Educación de América Latina, el Caribe y la Unión Europea, que se celebró en la Ciudad de México, el 14 y 15 de abril de 2005.

Con todo lo anteriormente planteado se logró el consenso necesario para comenzar a poner en marcha el citado Espacio de Educación Superior, trazándose las estrategias para lograr tal objetivo, adoptando en lo fundamental el esquema básico del Proceso de Bolonia, reflejado en los sistemas nacionales de evaluación y acreditación de programas educativos con reconocimiento mutuo que generan programas de movilidad, así como el impulso a la formación académica por competencias.

El proyecto Tuning considera tres ejes centrales: la comparabilidad, competitividad y compatibilidad, en el primer eje se da a partir de un diseño curricular y evaluación pertinente que brinde conocimientos y capacidades diversas, el eje de la competitividad se aplica a partir de las características personales aplicables a la actualidad, carreras que sean funcionales y la compatibilidad se ve reflejado en los créditos obtenidos de manera transparente, desarrollo de teoría y práctica asegurando una acreditación y certificación de calidad.

Además, se incluyen cuatro líneas principales de la educación:

Las competencias genéricas y competencias específicas; Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos y enfoques de aprendizaje; Enseñanza y evaluación en relación con la garantía, así como el control de calidad enfocado a los procesos educativos. (Ibarra, 2009)

Este enfoque tiene como características la utilización de estrategias y herramientas que favorece las formas de integrar el trabajo dentro y fuera del aula, además el alumno participa en actividades significativas para la adquisición de saberes, creencias, valores y formas de actuación profesional.

Este sistema brinda una mayor claridad, donde la educación se define como un resultado de aprendizaje que garantice el alcance de competencias específicas (el saber hacer profesional) y genéricas, las cuales representan una combinación de conocimientos, habilidades, capacidades y valores, lo que exige la utilización de estrategias y métodos adecuados, en los que el aprendizaje se conciba cada vez más como resultado del vínculo entre lo afectivo, lo cognitivo, las interacciones sociales y la comunicación.

Esto ha llevado a garantizar que la pertinencia de los programas educativos sea más competente, desarrollando procesos de enseñanza y aprendizaje significativos. La fundamentación legal del desarrollo de una educación de calidad se centra en primer lugar en el Artículo 3° Constitucional y la Ley General de Educación y la Ley de Planeación, tanto en su definición y operación institucionales, en cuanto a la orientación de su quehacer académico, la Ley de Ciencia y Tecnología, las Reglas de Operación del Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el Marco de Referencia del Posgrado del CONACyT y muchos otros reglamentos, decretos, acuerdos, manuales y circulares que enmarcan y dirigen la acción de los participantes del proceso educativo-formativo de cada institución. Además, al interior del SNIT también se generan disposiciones y lineamientos centrados en este proceso, que formalizan el quehacer institucional.

Entre estos lineamientos se encuentra el Acuerdo 243 por el que se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de validez

oficial de estudios, y se desglosan los aspectos generales a las que se sujetará el trámite y otorgamiento de la autorización o el reconocimiento de validez oficial de estudios en modalidad escolarizada, no escolarizada y mixta basados en el art. 37 de la Ley General de Educación, procedimientos, requisitos, planes y programas de estudio. (Diario Oficial de la Federación, 1998)

También se encuentra el Acuerdo 279 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior, personal académico, planes y programas de estudio orientando al alumno a desarrollar habilidades y destrezas relativas a una actividad profesional específica, así como actualizaciones en los planes de estudio, denominación de las instituciones, otorgamiento de becas, y trámites de simplificación administrativa. (Diario Oficial de la Federación, 2008)

Asimismo se encuentra el acuerdo número 286 por el que se establecen los lineamientos de las normas y criterios generales, a que se ajustarán la revalidación de estudios realizados en el extranjero y la equivalencia de estudios, así como los procedimientos por medio de los cuales se acreditarán conocimientos correspondientes a niveles educativos o grados escolares adquiridos en forma autodidacta, a través de la experiencia laboral o con base en el régimen de certificación referido a la formación para el trabajo. (Diario Oficial de la Federación, 2008)

1.2 La RIEMS: su propuesta, desafíos y su relación con la Educación Superior

La Educación Superior se ha vuelto un gran desafío ya que depende en gran medida de los antecedentes que tienen los estudiantes respecto a su Educación Media Superior (EMS), ya que ésta brinda en primera instancia para la profesionalización, las habilidades imprescindibles para desempeñarse de manera competente en la sociedad moderna.

Sin embargo, la EMS ha sufrido algunos cambios que se han convertido en factores específicos para el correcto desarrollo de la misma, la Reforma

Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) en 2008, que impulsó la enseñanza por competencias y la regulación e integración de instituciones mediante el establecimiento de cuatro ejes principales buscando una educación de calidad, la cual queda de forma muy subjetiva ya que dicho concepto puede diferir desde diversos puntos, dado que si se compara a la competitividad de otros países, México quedaría limitado por su economía, desarrollo social, investigación, salud, infraestructura y tecnología, por mencionar algunos aspectos relevantes, que restringirían esa calidad. (Oviedo González, Hernández, & Oviedo Villavicencio, 2016)

Estos cuatro ejes fundamentales, inician con el Marco Curricular Común, en el Acuerdo Secretarial 444, el cual permite estandarizar los programas de distintas opciones de EMS en el país, inmersos en competencias genéricas y competencias disciplinares básicas, estas competencias tienen tres características: clave, transversales y transferibles y constituyen el perfil del egresado. (Diario Oficial de la Federación, 2008)

Cabe mencionar que las competencias disciplinares básicas son los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas con las disciplinas en las que tradicionalmente se ha organizado el saber, por otro lado, se encuentran las competencias genéricas y las disciplinares básicas, y es precisamente el MCC que acopla competencias disciplinares extendidas (de carácter propedéutico) y competencias profesionales (para el trabajo).

El segundo eje se centra en la definición y regulación de las modalidades de oferta: escolarizada, no escolarizada y mixta, logrando que todos los subsistemas y modalidades de la EMS tengan una finalidad compartida.

Los mecanismos de gestión son el tercer eje, éstos definen estándares y procesos comunes que hacen posible las similitudes en la EMS pues se encuentran diversificados a través de la formación y la actualización docente; la generación de espacios para la orientación educativa; al fortalecimiento de instalaciones y equipos; profesionalización de la gestión educativa, fácil tránsito en los diferentes subsistemas y aplicación de un proceso de evaluación integral.

Por último, se menciona el cuarto eje, centrado en el modelo de certificado del SNB, en este documento se comprueba que la institución ha llevado a cabo los tres procesos anteriormente mencionados de manera exitosa reuniendo los estándares mínimos necesarios, éste cuarto eje está concentrado en los siguientes aspectos: el MCC, el modelo educativo de la institución, los planes y programas de estudio pertinentes, aportes de cada plantel en términos de adecuaciones curriculares, tutoría y actividades extraescolares, así como las decisiones del docente sobre la planeación, desarrollo y evaluación del proceso de aprendizaje.

Estas medidas actuales se han implementado con la finalidad de fortalecer a la Educación Media Superior, que de cierto modo sigue sufriendo debilidades que se reflejan en el número de estudiantes que la logran concluir y que sin duda impactan en el ingreso a la Educación Superior.

En México el número de estudiantes es cada vez reducido, datos del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE), menciona que existen tres de cada diez mexicanos entre los 19 y 23 años de edad que tiene acceso a la educación superior y de acuerdo a los informes de la Organización para el Crecimiento y el Desarrollo Económico, México es de los países con matrículas muy bajas a nivel licenciatura al igual que en la EMS muy pocos logran concluir una carrera profesional, pues solo el 25% de los estudiantes que comienzan una carrera universitaria la terminan, pero el problema no se queda solo en este aspecto, sino que los profesionales egresados muchas de las veces no encuentran trabajo. Es por eso que se han implementado medidas correctivas en la búsqueda de una educación de calidad. (Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación-UNAM, 2018)

1.2.1 Acreditación de las Instituciones de la Educación Superior

Existen organismos reguladores que confirman dicha calidad, en el caso de la ES el organismo encargado, es el Consejo para la Acreditación de la Educación superior (COPAES), representado por su director general y en

convenio de colaboración con la Secretaría de Educación Pública desde el 8 de noviembre del año 2000 y actualizada en el año 2012.

Este organismo es quien ha elaborado una nueva estandarización de criterios de evaluación y de manejo de información dentro de los Procesos de Acreditación de Programas Académicos de Tipo Superior en su versión 3.0. Al igual que en la EMS, la acreditación del nivel superior en sus programas educativos es el reconocimiento público que otorga un organismo acreditador ajeno a la institución y es reconocido formalmente por el COPAES, buscando que dicha institución cumpla con criterios, indicadores y estándares de calidad establecidos previamente por el organismo acreditador, relativos a diversos aspectos como lo es: la estructura, elementos de entrada y salida de procesos, considerando la pertinencia social ante las constantes necesidades actuales del sector productivo.

Algunos de los requisitos básicos necesarios para la acreditación de los programas, son la condición de un programa para ser evaluable, considerando al menos una generación de egresados, y que a partir de ello haya transcurrido al menos un año, debe contar con el Registro de Validez Oficial de Estudios (RVOE) en el caso de las instituciones de educación superior privadas o bien el Acuerdo de Autorización, Incorporación o reconocimiento de validez de estudios en el caso de las universidades públicas y seguir todo el proceso de solicitud, autoevaluación, evaluación externa, dictamen y seguimiento para la mejora continua, la institución debe contar con manuales, políticas y procedimientos para cada una de las etapas del proceso de acreditación. Las categorías en las que se puede enfocar dicha acreditación son el personal académico, estudiantes, plan de estudios, evaluación del aprendizaje, formación integral, servicios de apoyo para el aprendizaje, vinculación, investigación, infraestructura y equipamiento, así como la gestión administrativa y financiamiento. (Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C, 2019)

Es así como la Educación Superior busca la supervivencia a partir de los diversos niveles y especialidades que oferta, entre estos se encuentra el Técnico

Superior Universitario, con una duración aproximada de 2 años, la licenciatura en un periodo aproximado de 4 a 5 años, y el posgrado de 1 a 4 años dependiendo del grado deseado, ya sea especialidad, maestría o doctorado, para estudiar este nivel es necesario contar con el nivel de licenciatura.

Para tener mayor claridad sobre las instituciones que ofertan Educación Superior, y el impacto que se ha tenido respecto a la Educación, es necesario mencionar que en México se cuenta con diversas universidades clasificadas de la siguiente forma:

Universidades Públicas Federales, donde se encuentra la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), IPN, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN), Universidad Pedagógica Nacional (UPN), entre otras, también se tienen las Universidades Públicas Estatales, Universidades tecnológicas, Institutos Tecnológicos, Universidades Interculturales, Universidades Politécnicas y Escuelas Normales Publicas, en el caso de esta investigación se considerará un Instituto Tecnológico Superior, que tiene como base el Instituto Tecnológico Nacional de México. El desarrollo de esta investigación se da en un Instituto Tecnológico Superior.

1.2.2 Descripción de los Institutos Tecnológicos de Educación Superior

De acuerdo a datos brindados por el Instituto Tecnológico Nacional de México (2012), las primeras instituciones que surgieron, específicamente en Durango, Chihuahua y Saltillo fue en 1951, en ciudad Madero se dio en el año 1954, tan solo con una población escolar de 1,795 alumnos, de los cuales 1,688 eran hombres y sólo 107 mujeres, en el periodo 1978 a 1988 se crearon doce nuevos Tecnológicos y tres Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo, se impulsó la investigación y los posgrados apoyada por la creación progresiva de los Centros Regionales de Estudios de Graduados e Investigación Tecnológica (CREGIT) en cada uno de los planteles.

En 1959, los Institutos Tecnológicos empezaron a depender directamente de la Secretaría de Educación Pública, para 1990 inician actividades los

tecnológicos estatales y para el 23 de julio de 2014 fue publicado, en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto Presidencial por el que se crea la institución de Educación Superior Tecnológica más grande del país, el Tecnológico Nacional de México (TecNM).

De acuerdo con el Decreto citado, el TecNM se funda como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que sustituye a la unidad administrativa que se hacía cargo de coordinar este importante subsistema de Educación Superior.

Actualmente el Tecnológico Nacional de México está constituido por 266 instituciones, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos federales y 134 Institutos Tecnológicos Descentralizados, con una población escolar de 521,105 estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional. (Tecnológico Nacional de México, 2012)

El sistema de los Institutos Tecnológicos, al igual que otras instituciones de este nivel se han actualizado respecto a la forma de interactuar con el alumno, retomando el sistema por competencias que se desglosa en el proyecto Tuning descrita anteriormente. Los Institutos Tecnológicos tienen como características el uso de estrategias y herramientas que favorecen las formas de integrar el trabajo dentro y fuera del aula, además el alumno participa en actividades significativas para la adquisición de saberes, creencias, valores y formas de actuación profesional.

Lo anterior llevo a los Institutos Tecnológicos a preparar a su capital humano con las habilidades y conocimientos basados en la ciencia y los avances tecnológicos, utilizando equipos y sistemas de producción eficientes, centrándose en carreras de ingeniería en distintas áreas tecnológicas y de la producción industrial, así como el campo en las ciencias administrativas, acordes a la demanda laboral desde la perspectiva económica del capitalismo.

Por lo tanto se puede decir que este sistema basado en competencias brinda un panorama donde se define un resultado de aprendizaje que garantice

el alcance de competencias específicas (el saber hacer profesional) y genéricas, las cuales representan una combinación de conocimientos, habilidades, capacidades y valores, lo que exige la utilización de estrategias y métodos adecuados, en los que el aprendizaje se conciba cada vez más como resultado del vínculo entre lo afectivo, lo cognitivo, las interacciones sociales y la comunicación.

Esto ha llevado a garantizar que la pertinencia de los programas educativos sea más competente, desarrollando procesos de enseñanza y aprendizaje significativos, donde existe también por iniciativa de la Subsecretaría de Educación Superior un convenio de coordinación y alianza entre los diferentes subsistemas de la educación superior tecnológica para sentar las bases de lo que será el Espacio Común de la Educación Superior Tecnológica (ECEST), el cual constituye la base que dará lugar a los diversos programas educativos y planes de estudios, bajo un régimen de acreditación y mecanismos de evaluación de la calidad. (Ruiz-Larraguivel, 2011)

1.3 Retos y roles actuales del docente y alumno

Una educación de calidad garantiza a la población muchas ventajas para satisfacer y resolver sus problemas, se han promovido estrategias para fortalecer la calidad del aprendizaje, pertinencia en la educación básica, media superior y superior, a fin de garantizar una formación en el ámbito laboral y de tal manera contribuir al desarrollo del país. Sin embargo, una educación de calidad es una tarea muy ardua de todo un sistema, en el que no solo se encuentran involucrados los estudiantes, también los padres de familia, directivos, y por supuesto los profesores, es por eso que el docente debe conocerse como persona, profesional y profesor.

1.3.1 Identidad personal, profesional y académica del docente de la Educación Superior

Buitrago R.E., y Cárdenas R. N., (2017), mencionan que la identidad personal brinda un panorama acerca del como los demás perciben a una

persona, factor que influye en el desarrollo de las actividades diarias, específicamente dentro del aula, este aspecto señala que los acontecimientos y las experiencias que se tienen en la vida personal tienden a relacionarse con la forma de aplicar el profesionalismo.

Al igual que la identidad personal, en la identidad profesional se establecen los criterios que señalan las características acordes a la formación académica, es decir, independientemente de la profesión, muchas veces, aunque se cuente con el conocimiento no se tiene la formación pedagógica, hablando de docentes de la educación superior, por lo que se complica el establecimiento de estrategias de enseñanza y aprendizaje. Cabe mencionar que existen otros aspectos que impactan de manera directa en la calidad de enseñanza, entre estos destaca la identidad docente, la cual ayuda a un docente a distinguirse de los demás, es decir, brinda una descripción del cómo se percibe al docente.

Todo esto lleva a generar un compromiso a través del conocimiento que se brinda, y esto se complementa a partir de las competencias que un docente debe tener. Cabe señalar que en el aula hay alumnos distintos, para lo cual se debe detectar las necesidades de cada uno, identificar y conocer la forma en la que les resulte más fácil aprender mediante la motivación, así como aspectos socioeconómicos y psicológicos que presenten. Con esto se obtendrá un trabajo eficaz y agradable.

Si estos tres elementos logran integrarse, el trabajo en el aula se convertirá en un proceso donde el reconocimiento de la diversidad de necesidades de todos los alumnos se podrá satisfacer eficientemente a través de una mayor participación en el aprendizaje, las culturas y comunidades, así como en reducir la exclusión dentro de la educación, por lo cual el docente debe ser capaz de planificar los contenidos, buscar métodos y aplicar estrategias con una orientación que involucre a todos los alumnos sin importar edad, sexo, posición económica, creencias religiosas o políticas.

Es necesario contar con una constante profesionalización del docente ya que es la parte fundamental para que los alumnos obtengan un aprendizaje significativo, esto es compromiso del docente mediante la búsqueda de una formación y capacitación, en las cuales adquirirá capacidades y destrezas, para establecer aprendizajes mediante formación pedagógica, pues el docente es un agente de cambios que debe trascender considerando su identidad profesional y docente sin dejar a un lado su identidad personal, pues de esta surge el lado humano y empático, el cual es necesario para una relación cordial entre el alumno y el docente. (Ibarra, 2009)

1.3.2 Competencias docentes de Institutos Tecnológicos de Educación Superior

Los roles del profesor de los Institutos Tecnológicos de México se centran en competencias docentes, establecidas por el TecNM, éstas son el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes, así como los recursos con los que debe contar un profesor para desarrollar en el alumno un aprendizaje significativo aplicando un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo al Modelo Educativo para el siglo XXI: Formación y Desarrollo de Competencias profesionales (2012), las competencias se agrupan en las siguientes áreas: Docencia, Investigación, Gestión, Tutoría, Vinculación y Formación. Esta primera competencia incluye el dominio de la materia, la planificación del proceso de aprendizaje, este docente debe saber crear ambientes de aprendizaje dentro y fuera del aula.

Así mismo debe promover el aprendizaje significativo usando estrategias, métodos y técnicas de aprendizaje efectivas que motiven a los estudiantes a participar y ser responsables de su aprendizaje. Esta competencia también abarca la capacidad de identificar áreas de oportunidad para la mejora continua, viendo el proceso de evaluación como una estructura de apoyo al aprendizaje que fortalezca la construcción del conocimiento.

La segunda competencia hace referencia a la “Investigación docente” respecto al desarrollo de proyectos, generando en el estudiante un mayor

interés, de forma que pueda relacionar la funcionalidad de los proyectos de manera real. La tercera competencia docente es la “Gestión”, y se da a partir de la participación en las actividades académicas de manera más comprometida, se integra en diversos cuerpos académicos. En la competencia de “Tutoría”, el docente tiene el rol de tutor como acompañante del estudiante, durante su trayectoria académica para darle seguimiento en su formación académica, comunicándose constantemente, por lo tanto, el docente debe mostrar una actitud positiva, empática, tolerante, de compromiso y ser sensible a diversas situaciones que se presente.

La competencia de la “Vinculación”, se enfoca a establecer relaciones con el sector empresarial, realizando proyectos, estadías, o visitas industriales para trabajar en conjunto que ayuden a los estudiantes a poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el aula. Por último, la competencia de la formación docente se refiere a la profesionalización constante, participando en cursos, diplomados, certificaciones y otros programas de capacitación.

Cada una de estas competencias tienen un papel sobresaliente en el rol del docente. El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica lo considera el agente determinante en el desarrollo continuo de los estudiantes, ya que tiene el rol de guía, facilitador y asesor del aprendizaje, ya que es el encargado de crear condiciones para la construcción del conocimiento, es quien debe generar en el estudiante el interés por aprender, desarrollar la capacidad por la investigación, fortalecer la comunicación, entre otras habilidades. (Coordinación Sectorial Académica, 2014)

1.3.3 Competencias genéricas y específicas de los estudiantes de los Institutos Tecnológicos de Educación Superior

Este enfoque centrado en las competencias tiene como característica la utilización de estrategias y herramientas que favorece las formas de integrar el trabajo dentro y fuera del aula, además el alumno participa en actividades significativas para la adquisición de saberes, creencias, valores y formas de actuación profesional, basados en las competencias profesionales.

El estándar de la EC0772 de Evaluación del Aprendizaje Basado en Competencias Profesionales (2016), define a la competencia profesional como “la aplicación estratégica de conocimientos, procedimientos y actitudes necesarias para solucionar problemas con actuación profesional ética, eficiente y pertinente en escenarios heterogéneos y cambiantes”. (CONOCER, 2016, p. 14)

De acuerdo a los lineamientos del Tecnológico Nacional de México (2012), en los Institutos Tecnológicos, se desglosa de la competencia profesional, la clasificación de estas competencias se da de la siguiente forma: Competencias genéricas las cuales no están ligadas a alguna disciplina en especial, sino que se pueden aplicar a una variedad de áreas en materias y situaciones diferentes, en la mayoría de los planes de estudios de los programas educativos coinciden en la capacidad de abstracción, análisis y síntesis, capacidad de investigación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para actuar en nuevas situaciones, habilidad para trabajar en forma autónoma, capacidad de crítica y autocrítica.

Las competencias genéricas deben explicar el sentido de la asignatura, haciendo especial énfasis en el alcance de dicha asignatura, es decir, lo que el alumno va a aprender. Estas competencias genéricas a su vez, se clasifican en competencias interpersonales, instrumentales y sistémicas. Las competencias interpersonales son enfocadas a la presencia de actitudes éticas, así como el trabajo en equipo; las competencias instrumentales relativas a la búsqueda, organización y aplicación de información; las competencias sistémicas enfocadas a la autonomía y el desarrollo personal y profesional.

Las competencias específicas son aquellas propias de la carrera o de la asignatura, son los saberes y el saber hacer adquirido de un área de especialización. La evaluación de dichas competencias resulta un proceso integral, ya que se valora la medida en que las competencias fueron alcanzadas. Se debe señalar que se deben considerar aspectos tanto cuantitativos como

cualitativos que indicaran si el estudiante acreditó la asignatura al haber obtenido las competencias establecidas.

El logro de las competencias se da a partir de una serie de indicadores que determinan el nivel de desempeño: excelente, notable, bueno, suficiente e insuficiente. Cabe señalar que se valora el rendimiento como insuficiente cuando la calificación es menor que 70, suficiente cuando está entre 70 y 74; regular entre 75 y 84; 85 y 94 notable, y 95 a 100 excelente. (Tecnológico Nacional de México, 2012)

Este proceso de evaluación está caracterizado por ser integral ya que incluye aprendizajes conceptuales, procedimentales de los contenidos en los planes y programas de estudio. Es permanente debido a que se realiza de manera continua y constantemente se evalúa el alcance de una competencia para acreditación de la asignatura y es objetiva porque considera evidencias que confirman el alcance de la competencia. (Manual del participante EC0772, 2012, p. 44)

Todo este proceso es posible gracias al rol que el docente tiene en el proceso total del alcance de las competencias y que se da a partir de otros elementos que fortalecen dicho proceso, como es el caso de la mediación pedagógica.

1.3.4 La mediación pedagógica en la educación superior

La mediación se entiende como la intervención que se da entre varios elementos, respecto a la mediación pedagógica se hace referencia a la forma mediante la cual, el docente guía al alumno por medio de estrategias didácticas y la relación que establece el alumno y el docente con todos aquellos factores internos y externos que permiten la conectividad de los mismos, es decir, se basa en la interrelación que se da a partir de un proceso de enseñanza- aprendizaje. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2014)

Todo este proceso debe ser consecuente con dichas estrategias y que facilitan las interrelaciones e intercomunicaciones entre el docente y el alumno,

dichas estrategias son vistas como acciones planificadas por el docente para alcanzar objetivos establecidos y que el estudiante logre alcanzar ciertas competencias. Las estrategias didácticas son la forma en que el docente facilitará el contenido y la forma en que el alumno asimilará el aprendizaje.

En la sociedad actual la globalización se ha convertido en un aspecto importante que ha influenciado al ser humano, pues ha facilitado las actividades diarias de las personas, así como la comunicación de fácil acceso y demás ventajas. La educación no es la excepción, pues al aplicar las TIC existe un mayor panorama para aprender diversos contenidos, además complementa y enriquece los temas.

Es indudable que el utilizar las TIC brinda muchas ventajas, tanto para el docente como para el alumno, aunque no todos cuenten con el conocimiento para utilizarlas, sin embargo, es necesario que ambos agentes se actualicen en este sentido, pues dichos conocimientos básicos de la tecnología, son demandados en cualquier sector.

Por eso es fundamental considerar en la planeación todos los elementos tecnológicos posibles en todos los niveles de la educación. Se puede decir que las TIC mejoran la eficiencia y la productividad en el aula, además ayudan a mantener el interés de los estudiantes en las actividades académicas si se planean y enfocan correctamente a los objetivos planteados, sin dejar a un lado que los perfiles de egreso demandan el conocimiento y uso de diversos tipos de tecnología. (Castillo, 2015)

De acuerdo a Zabala (2010), existen seis tecnologías que tendrán gran impacto en las instituciones educativas que fortalecen los ambientes de aprendizaje. Estas tecnologías son: la producción de videos, desarrollo de sitios web, los dispositivos de banda ancha móvil, inteligencia colectiva que generan contenido, sistemas operativos que facilitan la comunicación, como las redes sociales, herramientas tecnológicas disponibles en internet que dinamicen los contenidos.

1.4 Conociendo el problema: Diagnóstico Institucional del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

En este apartado se señala detalladamente el diagnóstico realizado, cabe mencionar que dicha investigación brinda elementos esenciales para conocer el contexto actual, haciendo énfasis en el entorno de los individuos. El diagnóstico es un elemento de la investigación, pues resulta muy útil para distintos fines, es importante mencionar que la investigación no debe quedarse limitada a solo conocer el contexto, pues ayuda a resolver desde cómo crear nuevos sistemas y productos hasta el poder resolver problemas económicos y sociales, para este caso se utiliza la investigación-acción-participativa.

Este modelo de investigación-acción participativa es de amplia aplicación, se inicia con la percepción de problemas, recopilación de datos, diagnóstico para conocer el conjunto de problemas, planeación de la acción para la intervención, acción, recopilación de datos después de la acción y retroalimentación, utiliza generalmente características que involucran el comportamiento, técnicas de grupo y la intervención como un medio para lograr un cambio significativo.

Un diagnóstico debe ayudar a reconocer el entorno donde se pretende llevar a cabo la acción, conociendo los síntomas de la situación real de la problemática aplicando un procedimiento de manera reflexiva que tiene como objetivo interpretar los hechos de un determinado ámbito, de esta forma se puede ser más consciente en las relaciones entre los actores sociales y sus acciones para determinar cuáles de ellas influyen en dichos fenómenos sociales. (Montúfar, 2004)

Esta investigación se basa en un diagnóstico institucional, el cual permite identificar las dificultades de la organización, dicho diagnóstico se pudo estructurar desde tres niveles. El primero de estos abarca la organización como un todo (cultura organizacional), el nivel siguiente involucra un área en específico, en este caso el área de Ingeniería en Gestión empresarial que incluye la selección de grupos y mecanismos para poder reestructurar las interacciones

entre los miembros, como lo son reglamentos, normas o estrategias de trabajo, y por último se encuentra el nivel inferior centrado en el trabajo individual.

Para determinar los síntomas de los problemas de un diagnóstico institucional se deben considerar indicadores. Se debe indagar las causas apoyándose en diversas herramientas de recolección de información, posteriormente se debe analizar los datos organizando la información recopilada, para contestar las interrogantes que en la organización surgen sobre procesos de comunicación, actividades y funciones de los miembros de la organización, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

De acuerdo a Cataldi (2016), el diagnóstico institucional se basa en cuatro dimensiones centrales, el pedagógico-curricular que hace referencia al proceso de enseñanza-aprendizaje y todos los medios involucrados en los programas educativos y planes de estudios; la dimensión organizacional que se enfoca en el clima organizacional, la toma de decisiones y filosofía organizacional; la dimensión administrativa que hace énfasis en los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos; y por último la dimensión vinculación-entorno social, la cual establece las relaciones interpersonales y la conexión con el sector productivo. En este diagnóstico se utilizaron las dimensiones pedagógico-curricular, organizacional y la vinculación con el entorno social.

Para la obtención de estos datos, es necesario conocer las técnicas disponibles, la primera de ellas es la observación, la cual brinda los datos iniciales en los que se apoyará y se realiza por medio de una guía de observación (Ver apéndice A).

La encuesta es una técnica que ayuda a recopilar información de una porción de la población de interés (muestra) a través de un cuestionario, habitualmente la información que se trata de obtener con estas técnicas tiene que ver con aspectos profesionales, personales o sociales de las personas que forman parte de la investigación

Por último, la entrevista, la cual es una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona - el entrevistador- y otra - el entrevistado, u otras – entrevistados y su instrumento también es un cuestionario.” (Sampieri, 2010, pp. 20-25)

Para efectos de esta investigación se ha llevado a cabo los tres tipos de técnicas, ya descritas anteriormente, pues se requirió de la observación participativa y de una guía para describir las características del entorno y así identificar las variables respecto al comportamiento de los individuos involucrados, también se aplicaron encuestas y entrevistas a estudiantes, así como entrevistas a los departamentos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Jefatura de Ingeniería en Gestión Empresarial, Desarrollo Académico, profesores de la academia de IGE, tutores y empresas del sector productivo), para posteriormente realizar un análisis bajo un esquema FODA, conformado por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.4.1 Entorno del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

El diagnóstico se desarrolló en el Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán, el cual es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, tiene a su cargo las funciones y atribuciones que expresamente le confiere su Decreto de Creación, el Reglamento y las demás disposiciones legales vigentes y aplicables en el Estado. (Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán, 2012)

Este Instituto se encuentra ubicado en Aire Libre, fracción I y II del municipio de Teziutlán, Puebla. Aire Libre es una localidad ubicada a una distancia de 10.8 km del centro municipio de Teziutlán, por lo que para llegar al tecnológico la mayoría de los estudiantes y docentes viajan de 23 a 30 minutos en transporte público, la comunidad tiene una población de 602 personas, de cuales 279 son hombre y 323 mujeres (INEGI, 2010) donde no existe cobertura para comunicarse vía teléfonos, a menos de que sea por internet, la mayoría de las personas tienen micro negocios donde sobresalen los puestos de comida y de renta para estudiantes.

Este municipio se caracteriza por sus actividades principalmente agropecuarias, comercio y la industria textil. El número de habitantes aproximado es de 92,246 personas. Tiene una distancia a la capital del Estado de 180 kilómetros, por lo que cuenta con servicios básicos disponibles para la ciudadanía. (INEGI, 2010)

El Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán cuenta con diversos Programas Educativos, conformados por Ingeniería en Gestión Empresarial, Ingeniería en Industrial Alimentarias, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Ingeniería en Informática, Ingeniería en Mecatrónica e Ingeniería Industrial, así como una Maestría en Sistemas Computacionales en modalidad escolarizado, sabatino y a Distancia.

La Institución se encuentra conformada por una plantilla docente con el 80% en grado de maestría y estudios de doctorados en proceso, infraestructura con talleres, laboratorios y centro de cómputo, como requisitos indispensables para la certificación internacional ISO 9001-2015 que avala al tecnológico en el proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad en el que se incluyen los procesos necesarios y sus interacciones, así como el contexto de la Institución y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes.

El Instituto cuenta con dos laboratorios de química, dos talleres de manufactura, un laboratorio de ergonomía, un laboratorio industrial, un laboratorio de mercadotecnia, cuenta con un aula magna (auditorio), una biblioteca, un centro de cómputo con una red abierta disponible para el personal y los alumnos, áreas deportivas, baños en cada edificio y áreas verdes, también tiene tres edificios que cuentan con un promedio de 8 salones con capacidad para 55 alumnos aproximadamente.

4.4.2 Dimensión organizacional del ITST

La estructura organizacional que compone al tecnológico son la Dirección General, Administración y Vinculación, Dirección Académica, Subdirección de Vinculación, Extensión y Personal, Subdirección de Recursos Materiales y Financieros, Planeación, Programación y Presupuestación, Subdirección de

Posgrado, Investigación y Educación Continua, Servicios Escolares, Adquisiciones e Inventarios, Recursos Financieros, Servicios Generales y Mantenimiento, Comunicación y Difusión Social, Departamento de Actividades Extraescolares, y las Divisiones de cada uno de los Programas Educativos anteriormente mencionados.

El Instituto Tecnológico tiene aproximadamente 1900 alumnos sumando todas las carreras en todas las modalidades y cerca de 100 profesores, 100 administrativos, incluyendo mantenimiento general. La filosofía institucional se encuentra resumida en los principios establecidos en la misión y visión, presentadas de la siguiente forma:

Misión

“Formar profesionales que se constituyan en agentes de cambio y promuevan el desarrollo integral de la sociedad, mediante la implementación de procesos académicos de calidad.” (ITST, 2015)

Visión

“Llegar a ser la Institución de Educación Superior Tecnológica más reconocida en el estado de Puebla, que ofrezca un proceso de Enseñanza-Aprendizaje certificado, comprometido con la excelencia académica y la formación integral del alumno, contribuyendo al desarrollo sustentable, económico, político y social de nuestro Estado.” (ITST, 2015)

Este diagnóstico está dirigido específicamente al Programa Educativo de Ingeniería en Gestión Empresarial, la cual tiene una matrícula reportada del periodo enero-agosto 2018, 519 alumnos sumando todos los semestres cursados en todas las modalidades, con una eficiencia terminal del 67%.

El grupo seleccionado para dicho diagnóstico pertenece a la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, dicho grupo es el 1° C y está conformado por 55 alumnos, de los cuales 21 son hombres y 32 son mujeres con un promedio de 18 a 20 años. Los alumnos provienen de diversas comunidades como San Juan Acateno, Mexcalcuautla, San Diego, San Sebastián, Atoluca, otros más son

originarios de Tlapacoyan y Martínez de la Torre, por lo que algunos rentan en la ciudad de Teziutlán.

De dicho grupo, el 10% de los alumnos cuenta con beca del programa MANUTENCIÓN subsidiada por Gobierno Federal, así como beca deportiva y de alimentos. El instituto brinda equipos de cómputo disponibles de lunes a sábado para estudiantes y docentes, donde pueden llevar a cabo sus actividades.

1.4.3 Problema detectado y justificación

En el análisis del diagnóstico institucional basado en la dimensión pedagógico-curricular y vinculación se aplicaron diversos instrumentos. De acuerdo con los resultados obtenidos de la guía de observación se determinó que existe una mala comunicación entre los alumnos, delimitan su grupo de trabajo, se cierran a las opiniones de los compañeros, muestran una actitud negativa entre los integrantes del grupo y profesores, siempre quieren hacer lo que ellos desean, son irrespetuosos, el ambiente que se tiene en el grupo es de poca disciplina y no hay apoyo en el salón para actividades requeridas de manera grupal, y si se realizan se hace de manera grosera, obligada y altanera. (Ver Apéndice A y B)

No hay compañerismo, no existe una empatía cognitiva ni emocional, pues cuando existe un problema con alguno de los compañeros muestran desinterés, no tienen conductas de ayuda, cooperación o solidaridad y si lo hacen es para quejarse en contra de alguien ya sea compañero o profesores.

Para obtener estas conclusiones se aplicaron las encuestas por medio de una plataforma digital, los resultados obtenidos arrojaron que 21 alumnos no tienen buenas las relaciones empáticas con sus compañeros de clase, 10 de los estudiantes mencionan que no se llevan completamente bien con su familia y que no tiene relaciones empáticas con ellos, más de la mitad del grupo tiene una buena relación empática con sólo algunos profesores, el 35.85% que equivale a 19 de los estudiantes practican la empatía pero sólo con familia o amigos y 8 se considera empático, más de la mitad de los estudiantes piensan que la empatía

es un factor para generar buenas relaciones interpersonales en el trabajo, familia y amigos, que previene rasgos de violencia e incluso la delincuencia,

Cabe mencionar que para algunos de los estudiantes no es importante ser empático, en cambio para otros alumnos, la aplicación de la empatía social es lo que determina las buenas relaciones interpersonales con los compañeros, docentes, familia y algunos grupos sociales a los que pertenecen y que afecta en su rendimiento escolar. (Ver apéndice C)

Posteriormente se realizaron 14 entrevistas a los estudiantes, aplicando un muestreo no probabilístico, donde se establecieron interrogantes relacionadas con el ambiente dentro del aula, las consecuencias del no llevarse bien con los demás y si consideran la empatía como uno de los factores de la deshumanización actual en los individuos, así como algunas propuestas de mejora para sentirse a gusto en el salón. (Ver apéndice D)

Se concluyó que menos de la mitad considera importante la empatía, ya que el grupo opta por ignorar las necesidades de los demás al tener poco manejo de la inteligencia emocional, ellos mismos culpan a una mala educación brindada por los padres, se consideran egoístas y proponen el desarrollo de proyectos donde puedan poner en práctica la ética profesional y de manera real aplicando de manera idónea los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Asimismo, se entrevistó a la jefatura de Ingeniería en Gestión Empresarial, donde los resultados mencionan que es necesario trabajar la empatía como parte indispensable del perfil de Ingeniero en Gestión Empresarial, pues el satisfacer las necesidades de los clientes parte de saber lo que quiere el otro, así como las relaciones laborales que son esenciales para el clima organizaciones y que como profesionistas es necesario que cumplan. (Ver apéndice F)

La jefatura de la carrera de IGE, menciona que la experiencia de los estudiantes al tener su primer acercamiento con la industria a través de residencia profesional ha resultado poco eficiente en algunos casos, pues las

empresas no toman en serio a los estudiantes para actividades relevantes, sin embargo, las ventajas que tiene la carrera es que el profesionalista de Ingeniería en Gestión Empresarial tiene un amplio campo laboral, los estudiantes son muy sociables, creativos e innovadores, señala que como desventaja es que en algunas ocasiones no suelen tomar en serio las actividades. (Ver apéndice F).

Respecto al departamento de Desarrollo Académico, se menciona que se tienen diversas ventajas sobre los estudiantes de IGE, pues indica que éstos suelen ser muy creativos, innovadores, gustan de colores y de actividades que llamen la atención, pero que suelen descontrolarse y tienden al desorden. (Ver apéndice E)

Respecto a los maestros se tiene una ventaja competitiva, pues los docentes cuentan con el conocimiento para enseñar a los alumnos y se muestra en la última evaluación, donde se describe que de los 17 docentes de la academia de gestión, la calificación más baja fue de 4.48 de una calificación del 1 al 5, siendo 4.90 la calificación más alta (Ver Anexo 1)

Lo que significa que la mayoría de los docentes cumplen con los estándares de calidad requeridos para laborar en el ITST, sin embargo, no todos tienen la facilidad para transmitir dicho conocimiento, por lo que se generan constantemente cursos de capacitación y actualización docente.

Los tutores de la carrera de gestión consideran que el principal problema respecto a relaciones interpersonales, es que no todos se llevan y que generan un ambiente hostil de trabajo, lo que hace que su rendimiento académico se vea desfavorable respecto a la empatía. (Ver apéndice H).

Los docentes coinciden en que los estudiantes no tienen relaciones empáticas, ya que no se llevan todos, no tienen buenas relaciones interpersonales con compañeros y familiares, generalmente quieren hacer lo que quieren, son muy egocentristas, les cuesta trabajo seguir las reglas, y hacen mucho ruido en el salón de clases, les cuesta trabajo concentrarse. (Ver apéndice G)

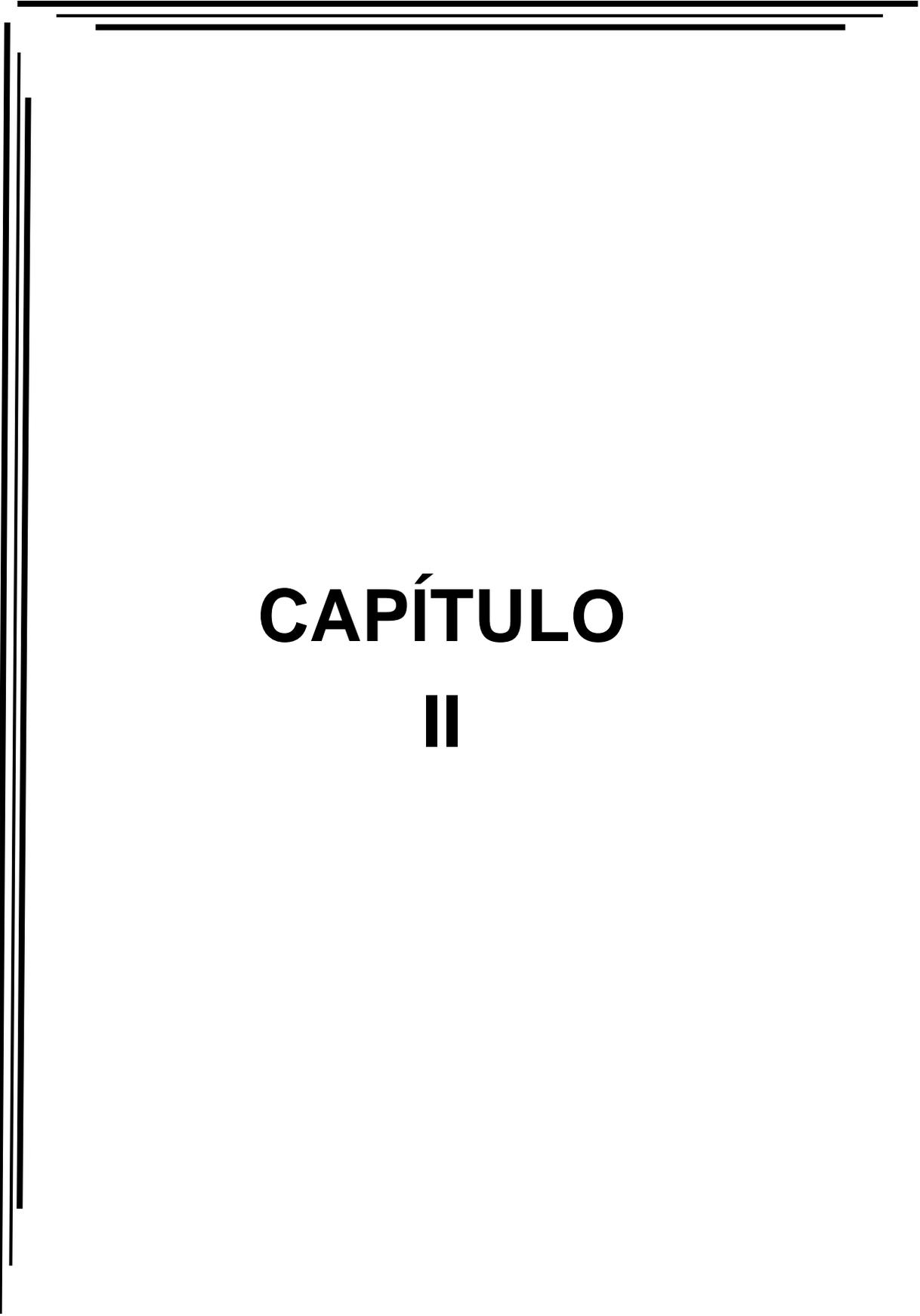
Dicha información se verificó al aplicar 10 test Vak para conocer el estilo de aprendizaje, este instrumento arrojó que el 90% de estudiantes son visuales, (Ver anexo 1). Es así como se encontraron diversas fortalezas de la Institución y de la carrera de Gestión Empresarial, se detalla cada una de las características en un análisis FODA. (Ver apéndice J y K)

Como se pudo observar anteriormente en la escuela existen áreas de oportunidad y algunas debilidades que es necesario superar; las fortalezas brindan un panorama amplio acerca del entorno organizacional que se vive en la institución, este tipo de análisis permite conocer más a fondo cuales son los puntos fuertes y débiles de un organismo a fin de planear estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, y de esta forma fructificar las fortalezas y contrarrestar las debilidades.

Una vez realizado este análisis y tomando en cuenta que hoy en día que en la sociedad existe un problema que afecta a los jóvenes, se concluyó que existe una dificultad para establecer relaciones empáticas entre alumnos y su entorno, ya que no saben establecer relaciones interpersonales adecuadas en el aula, ni con la familia, pues muestran desinterés, egocentrismo y falta de desarrollo de competencias interpersonales lo que trae como consecuencia que al egresar el alumno profesionalista no sea capaz de satisfacer las necesidades del entorno empresarial.

Es por eso que este diagnóstico deriva en el siguiente cuestionamiento, ¿Cómo fortalecer la empatía social en los jóvenes de 4° C de Ing. en Gestión Empresarial a partir del proceso de toma de decisiones?

Bauman (2005), señala que es necesario tomar medidas preventivas y correctivas en la población joven, pues esta capacidad de ponerse en el lugar del otro, no es tan predominante, ya que muchos no se hacen partícipes del sufrimiento del otro. Por lo tanto, se deben establecer estrategias de intervención para mejorar la empatía social a partir de las relaciones interpersonales que brindan un mecanismo esencial para el desarrollo de una cultura con valores y fomentar la humanización en la sociedad para una verdadera transformación.



CAPÍTULO

II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Dentro de este capítulo se hablará de la fundamentación teórica que respaldará el problema a solucionar, así como el papel del docente como investigador, el problema como eje interventor, el enfoque actual de la práctica docente y elementos que fundamentan la estrategia de intervención.

2.1 El docente como investigador e interventor en la Educación Superior

De acuerdo a los lineamientos establecidos en el Modelo Educativo para el Siglo XXI: Formación y desarrollo de competencias profesionales, existe una acción recíproca básica (interacción) entre dos sujetos: el estudiante y el docente, por lo que ambos resultan actores y participantes de y en su sociedad lo que incidirá decisivamente en el *saber ser* de cada uno en su interacción. (TecNM, 2016)

Por lo tanto, el modelo educativo requiere que el docente se involucre como investigador en el intercambio de conocimientos adquiridos, así como las experiencias en los diversos ambientes de aprendizaje y las actitudes que se establece entre ambos, en el ámbito académico, se denomina relación didáctica, la cual se rescata de la mediación pedagógica, pues consiste en acompañar y promover el aprendizaje.

En este ambiente compartido, el docente debe diseñar, aplicar y evaluar por medio de estrategias didácticas de forma planeada; por otro lado, el estudiante, en etapa de formación, desempeñe su actividad académica de manera activa, colaborativa, analítica y crítica, para desarrollar las competencias profesionales establecidas en el perfil de egreso de su carrera.

Esta relación debe ayudar a desarrollar el potencial de aprendizaje del estudiante, poniendo en práctica el liderazgo del docente fortaleciendo su formación profesional logrando así generar metas y expectativas de ambos. Es deber del docente, favorecer el aprendizaje autónomo y el trabajo colaborativo del estudiante; generar la curiosidad y al mismo tiempo rigor intelectual; fomentar la creatividad y actitud crítica objetiva; el docente debe predicar con el ejemplo

la necesidad, interés y gusto por investigar; así como la iniciativa y el espíritu emprendedor.

Es necesario generar el respeto mutuo, la confianza, la honestidad, la responsabilidad, la cordialidad y la empatía, como base para crear el ambiente necesario en el proceso de aprendizaje. El rol del docente debe considerar la evaluación como una actividad continua, presente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que sirve de herramienta para identificar áreas de oportunidad y así poder reorientar el proceso educativo-formativo.

Cabe señalar que en dicho proceso es de vital importancia utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para construir conocimientos basados en elementos vigentes que facilitan el aprendizaje y que ayudan a trascender del aula, logrando así establecer un entorno de correspondencia e intercambio permanente y oportuno entre el docente y el estudiante.

Lo anteriormente descrito se resume en el trabajo realizado en el aula y de manera virtual pues lo que se busca es regular el proceso de aprendizaje por medio de la comunicación, así como el uso de tecnología, por eso se concibe al docente como mediador del aprendizaje, toda vez que debe identificar con precisión los requerimientos de su cátedra y retroalimentación del estudiante, a su vez se concibe que la mediación es una forma de interacción que orienta y produce esquemas de pensamiento y acción que ayudan a mejorar el proceso de aprendizaje de manera permanente, lo que logra hacer en el estudiante una autoevaluación de sus propias capacidades y se reconozca como sujeto con posibilidades de desarrollo personal y académico, capaz de planear y organizar su propio aprendizaje y de adaptarse con mayor facilidad a las circunstancias de su formación y de su futuro desempeño en el campo profesional, preparándose así para el sector productivo. (TecNM, 2016, pp 2-7)

Esto implica que la educación destaque los componentes necesarios para generar una mediación pedagógica completa, entre estos se encuentra el orden psicológico, el cual tiene como eje central la motivación desde el inicio del curso.

En la Educación Superior este puede ser un factor detonante para generar en el estudiante un interés en su carrera profesional, pues se deben propiciar ambientes de seguridad y confianza, así como dinamizar los conocimientos. Las técnicas más utilizadas para generar motivación son la generación de preguntas, relaciones de análisis, comparaciones, desarrollo de autoevaluaciones y todas aquellas que fortalezcan un pensamiento crítico en el estudiante.

Por lo que el docente debe desempeñar un papel orientador, organizador del proceso de enseñanza y generador de una motivación extrínseca en el estudiante; otro componente estratégico es la reflexión, donde el docente desempeña una función de análisis y guía para que el estudiante logre reconocer los obstáculos internos y externos para el uso de la tecnología pero que a su vez lo apoye para contrarrestar dichas debilidades.

Las técnicas que pueden servir para reflexionar son la observación, aplicar talleres, seminarios, debates, paneles, foros de discusión sincrónicos y asincrónicos, tormenta de ideas, uso de chat, wikis; la estrategia de la acción e interdisciplinariedad se basa en la selección de los productos educativos adecuados y pertinentes a las necesidades del aprendizaje, es decir, trasladar lo teórico a lo práctico, sustentar el desarrollo de la clase formativa para asegurar el interés de los estudiantes a través de la identificación personal con los contenidos, asimismo se deben esclarecer los criterios de evaluación, considerando los aspectos cualitativos y conceptuales de trabajo, tener un plan de evaluación, supervisión y dar seguimiento al alumno, por lo que el docente se convierte no solo en un asesor sino en un evaluador que orientara en los procesos de aprendizaje.

Las técnicas que se pueden aplicar son la conformación de grupos interdisciplinarios, estudio de casos e investigación; y por último, al aplicar la mediación, se ayuda a iniciar en el estudiante un entorno de adaptación con las tecnologías, pues es indispensable el uso de softwares educativos que permitan ponderar aspectos tecnológicos, estéticos, conceptuales, pedagógicos y didácticos, las técnicas a utilizar son la formación de equipos de trabajo para

procesos de aprendizaje colaborativo, formación de equipos de trabajo, basadas en las competencias de los alumnos, generación de trabajos individuales y colaborativos. Uso de software de simulación y tipo multimedia, pizarra electrónica de avisos para noticias y actividades sincrónicas y asincrónicas, proyectos en acción, compartidos en foros con sala de plenaria y uso de correo electrónico.

Los elementos que complementaran lo anteriormente descrito se resume en seleccionar los materiales físicos o en línea a utilizar, de tal modo que dicho material sea diseñado para un fin en específico, entre estos elementos también se encuentran las aulas virtuales donde los estudiantes tienen la oportunidad de utilizar medios electrónicos por medio de una realidad virtual. (Marín, 2013)

De acuerdo a las características expuestas previamente, la mediación pedagógica debe fortalecer la relación que existe entre los medios que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por eso es importante generar los espacios adecuados para que el estudiante sea capaz de adquirir las competencias, usualmente las cuales son definidas por los requerimientos del ámbito profesional de su carrera; sin embargo la universidad no debe limitarse a formar profesionales competentes, sino ir más allá y propiciar la formación integral como personas con habilidades interpersonales que fortalezcan sus relaciones con la sociedad.

Los espacios de aprendizaje se pueden clasificar en espacios de simulación y vinculación con la realidad, en los que se encuentran laboratorios, salas equipadas con simuladores de finanzas, mercadotecnia, ingeniería, los centros de asesoría a la comunidad y generan un aprendizaje lo más cercano posible al contexto actual; los espacios de la investigación, como lo es la biblioteca como un lugar que debe poseer espacios para el trabajo de investigación en grupos pequeños, brindar la oportunidad de visualizar colecciones digitales además de las físicas, ya que se favorece el desarrollo de competencias de uso y acceso a la información.

Los espacios de interacción en aula ya no debe mostrarse de forma tradicional pues debe rediseñarse para propiciar la interacción, la colaboración y la conectividad, también deben incorporarse mesas de trabajo, con mobiliario que facilite la movilidad y estimule la creatividad, se pueden aplicar software de respuesta inmediata para estimular discusiones y debates, con elementos tecnológicos que faciliten el aprendizaje; asimismo se encuentran los espacios de desempeño profesional, donde se debe preocupar por crear experiencias profesionales valiosas para los estudiantes respecto a la realidad social y económica de su entorno.

También se deben generar los espacios abiertos, creativos, multidisciplinarios, formales e informales, virtuales o presenciales, redes sociales o conexión uno a uno, para favorecer el intercambio de ideas entre diferentes disciplinas. (Martínez, 2010)

Los ambientes de aprendizaje deben aportar a la solución de diversos temas del entorno, donde el estudiante puede identificar problemas, diseñar y ejecutar soluciones, debe tener capacidad analítica investigativa, trabajar en equipo, tomar decisiones y planear el trabajo, desarrollar habilidades y destrezas de lectura comprensiva y de expresión oral y escrita, fortalecer el razonamiento lógico-matemático, mejorar la capacidad de análisis del contexto social y político nacional e internacional, manejar la tecnología informática y el lenguaje digital, conocimiento de idiomas extranjeros y debe tener la capacidad de resolver situaciones problemáticas.

En cuanto al espacio físico y sus determinantes en las interacciones sociales en la escuela, el ambiente generado en la clase ha de posibilitar la interacción social y el conocimiento de todas las personas del grupo y el acercamiento de unos hacia otros, asimismo se debe facilitar a todos, el contacto con materiales y actividades diversas que permitan realizar las actividades plenamente. El docente debe crear ambientes en el aula, orientados hacia la lúdica, la relajación, la libertad sin perder el control, así como espacios individuales y colectivos, considerando los estilos de aprendizaje, fortaleciendo

así el autoconcepto del estudiante y las relaciones sanas y favorables en el aula. (Duarte, 2016)

Es necesario que el docente tenga constantemente el interés por la investigación, ya que debe admitir que lo más importante es el aprender de los alumnos, debe conocer a sus estudiantes para así generar ambientes de aprendizaje efectivos, pues la globalización conlleva una serie de implicaciones en los ámbitos social, económico y educativo. Respecto a este último, la consecuencia ha sido la aplicación de sistemas por competencias, donde se requiere la incorporación de nuevos métodos de enseñanza, la atribución del docente como mediador en el proceso de aprendizaje, lo cual implica diseñar situaciones de incertidumbre reales, apoyándose en estrategias didácticas implicar activamente al estudiante.

El agente investigador docente debe aplicar sin duda herramientas tecnológicas que faciliten sus tareas así como las del estudiante, de acuerdo a datos brindados en el 2014 por la fundación Bill & Melinda Gates, sobre las diferencias entre las herramientas actuales de gestión del aprendizaje y el entorno digital de aprendizaje que podrían requerir las necesidades cambiantes de la educación superior, se obtuvo que el 85% de los docentes emplean sistemas de gestión de aprendizaje, de los cuales el 56% los utilizan en sus tareas diarias y el 74% plantea que constituyen una herramienta útil para mejorar la enseñanza. (Gates 2014 citado en Alcívar, 2018)

De acuerdo a los datos anteriores, se resalta la importancia del uso de tecnologías en la investigación docente, pues actualmente no está limitado al acceso de información, ahora el investigador puede impactar en los estudiantes, gracias a que ya es posible conectar a otras partes del mundo, trascendiendo las aulas para generar aprendizajes significativos.

2.2. El problema como eje rector de la intervención

Las razones que justifican el empleo de métodos de investigación y enseñanza de la empatía sobre las conductas sociales son la deshumanización

que se ha producido en el desarrollo de la sociedad, los medios de comunicación, que han hecho aumentar la difusión de información y que no es positiva en algunos casos para la juventud y que son los más vulnerables y por último reducción de la sensibilidad de la sociedad ante situaciones de emergencia y de necesidad experimentadas por otros.

Otro de los ejes centrales de la empatía es la toma de decisiones, ya que gracias a este proceso el individuo es capaz de actuar, y a su vez se relaciona con la percepción que se tiene de otro individuo para considerar en la decisión el ganar-ganar. El autor Malcolm Gladwell, analiza la relación de la empatía en la toma de decisiones, en su libro *“El arte de Pensar sin Pensar”* (2005), y comenta que el estado mental es el factor esencial en la toma acertada de decisiones, es decir, que ni los conocimientos ni la experiencia, por sí solos, son suficientes para comprender una situación en su totalidad, ya que es en la infancia, cuando se conoce el mundo de modo intuitivo y empático y con el tiempo se va reprimiendo esa capacidad, y que en determinadas condiciones dependiendo del individuo, se puede omitir el conocimiento racional y permitir que vuelva a fluir el conocimiento empático. (pp 421-425)

Al considerar el aspecto anterior, la empatía y la intuición van de la mano, al ser formas de aprehensión inmediata al momento de tomar decisiones, son más veloces que el razonamiento. Gladwell menciona que, si se cuenta con períodos breves para responder, es necesario dedicar un tiempo a la intuición. (Citado por Abadi, 2019)

2.2.1 Teoría del problema

Una vez realizado este análisis y considerando que en la sociedad existe un problema que afecta a los jóvenes actuales, se concluyó que existe una dificultad para establecer relaciones empáticas entre alumnos, ya que no saben aplicar la empatía al momento de comportarse con los demás, ni al tomar decisiones y muestran desinterés. Las principales causas son las muestras de egocentrismo y falta de desarrollo de competencias interpersonales lo que trae

como consecuencia que al egresar el alumno profesionista no sea capaz de satisfacer las necesidades del entorno empresarial.

Retomando el cuestionamiento, ¿Cómo fortalecer la empatía a través del proceso de toma de decisiones en los estudiantes de Ing. en Gestión Empresarial?

De acuerdo a las características del grupo, y lo que se pretende trabajar, la mejor opción como estrategia de intervención es el aplicar un taller, pues son vistos como sistemas de enseñanza-aprendizaje a partir de experiencias de alcance aplicados a diferentes ámbitos de formación.

Además, brinda aspectos fundamentales, el primero de ellos es el “aprender haciendo” debido a que los conocimientos se adquieren de forma práctica, e implica una superación de un estado actual del individuo, el segundo aspecto es que se trata de una metodología participativa pues habla principalmente de reeducar al individuo para desarrollar conductas, actitudes y comportamientos participativos.

El tercer punto es que es contrario a una educación tradicional; la cuarta característica hace énfasis al trabajo interdisciplinario; tiene carácter integrador entre la teoría y la práctica; además implica un trabajo en equipo y el uso de técnicas grupales y, por último, permite unir en un solo proceso tres elementos, los cuales son la docencia, la investigación y la práctica.

En conclusión, el objetivo es mejorar la empatía social a partir del proceso de toma de decisiones aplicando un taller reflexivo a los estudiantes de 4º de Ingeniería en Gestión Empresarial.

2.2.2 La empatía y la toma de decisiones

La empatía tiene relación con la toma de decisiones ya que es una actitud que facilita el proceso, caracterizada por el saber escuchar con paciencia, exponer el propio punto de vista de una manera racional y comprensible, estar abierto a las consultas de los demás, ofrecer oportunidades para que los demás se expresen.

Para Huerta y Rodríguez (2014) la empatía es una aptitud social, y si no se fortalece desde el autoconocimiento, se estará fuera de contacto con los estados de ánimo de los demás, y se puede caer en algo llamado torpeza social, ya sea por interpretar mal los sentimientos ajenos, dar pie a la franqueza inoportuna o manifestar una total indiferencia.

De acuerdo a lo expresado por Huerta y Rodríguez (2014), la empatía es el cimiento de la toma de decisiones, pues ayuda a percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, las personas que comprenden a los demás están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de otros, y brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y los sentimientos de los demás, las personas que hacen todo lo contrario dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, esto aplica en las empresas con el cliente, proveedor o compañero de trabajo.

Cabe mencionar que la empatía debe ser bien aplicada la situación, ya que cuando se identifica una persona demasiado con las necesidades del otro se tiende a exagerar la ayuda, entonces esa decisión perjudicaría el bien colectivo.

La empatía debe orientar hacia el servicio, es decir, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; ayudar a los demás a desarrollarse fomentando sus capacidades, estas personas reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso, ofrecen críticas constructivas e identifican los aspectos que el otro debe mejorar.

Debe ayudar a asesorar, brindar consejos oportunos, todo esto es aplicable para un buen líder, puesto que ayuda a los empleados a desempeñarse mejor; una persona empática sabe aprovechar la diversidad cultivando las oportunidades a través de las personas, es decir, se debe respetar a las personas de orígenes diversos y ver esa diversidad como un área de oportunidad de crear un medio sano para convivir, hacen conciencia interpretando las corrientes políticas y sociales de una organización de manera objetiva.

Los tipos de decisiones que considera Huerta y Rodríguez (2014), se clasifican en: avanzar o detenerse, cíclicas, contratación, emergencia, rutinarias, estratégicas, funcionales, operativas, irreversibles, reversibles y experimentales.

De acuerdo a Huerta y Rodríguez (2014), las etapas del proceso de la toma de decisiones se conforman de la siguiente forma:

Etapa uno que se refiere a la identificación del problema donde se trata de una discrepancia entre una condición existente y una deseada; la etapa dos es la identificación de los criterios de decisión donde se consideran los costos, los riesgos y los resultados. La etapa tres es la ponderación de criterios para ordenar los criterios según su importancia. La etapa cuatro es el desarrollo de alternativas donde se elabora una lista de opciones que podrían resolver un problema. La etapa cinco consiste en un análisis de alternativas para valorar las fortalezas y debilidades de cada una. La etapa seis es la selección de la mejor alternativa y se elige la de mayor peso. La etapa siete es la implementación de la alternativa para ponerla en práctica.

Al aplicar la empatía en la toma de decisiones, los individuos ponen en práctica aptitudes emocionales, determinando el manejo de las relaciones sociales, esta habilidad ayuda a captar las necesidades e intereses ajenos, fortaleciendo así la orientación eficaz del servicio, al igual que el aprovechar las oportunidades a través de diferentes tipos de personas. Ser empático en la toma de decisiones significa escuchar bien e ir más allá de lo que se dice, es decir, busca elegir la mejor alternativa, no solo para sí mismo sino para el bienestar social.

2.2.3 Teoría de Hoffman sobre la empatía

Hoffman (1991) define la empatía como "una respuesta afectiva más acorde con la situación de otro que con la de uno mismo", dicha respuesta emocional constituye un motivo moral, es decir, un motivo que contribuye a la conducta social.

Los tipos de empatía, se clasifican en cognitiva y emocional, la primera se refiere a entender y reconocer que siente el otro y la segunda se da en las personas en los que la toma de decisiones se basa en las emociones, es el sentir lo que el otro siente.

Según Hoffman para que una información acerca de otro/a o de una situación motive al sujeto, debe activarse desde una predisposición empática y ésta tiene raíces en la moralidad, así como en la personalidad, ya que es uno de los elementos principales que permite a los individuos relacionarse unos con otros, pues lo conforman tanto el carácter como el temperamento, siendo el primero de ellos heredado por los padres, no se puede modificar, pero si controlar y se muestra en la forma de responder ante el contexto, por otro lado, el carácter se va adquiriendo con el paso de los años y se ve reflejado en la conducta.

Hoffman sugiere que las mujeres tienen una tendencia mayor a imaginarse en el lugar del otro/a, mientras que los varones tienden más a acciones instrumentales. El autor considera que la empatía en las mujeres puede estar relacionada con una orientación afectiva social que incluye la tendencia a experimentar culpa por el daño a otros/as.

2.2.4 Modelo Percepción/Acción y la Teoría de la Simulación de la empatía

Preston y Waal (2002) proponen una teoría de la empatía que pone el acento en la percepción directa. Estos autores presentan una explicación de la empatía dividida en dos niveles: la explicación de sus bases últimas y la explicación de sus bases próximas. Las bases últimas refieren al desarrollo genético de la empatía. En su descripción, centran la atención en el vínculo emocional innato que caracteriza a los individuos que viven en grupo y que en su manifestación básica se presenta como contagio emocional.

El contagio emocional se define a partir de la total identificación con el otro, que conduce a compartir la emoción del otro en un mismo nivel de intensidad. En los seres humanos este proceso puede considerarse el primer

nivel de respuesta empática, ya que es la respuesta más básica y es anterior en el desarrollo a cualquier otra.

La percepción del comportamiento de otro agente activa las representaciones del observador sobre ese mismo comportamiento, lo cual dispara respuestas autonómicas y somáticas que crean una experiencia emocional en el observador que concuerda con la del observado (Preston y de Waal, 2002).

Esta concepción se fundamenta a su vez en la continuidad entre acción y cognición basada en los ciclos de percepción/acción, las cuales están entrelazadas funcionalmente desde el nacimiento, de modo que la percepción es un medio para la acción y la acción es un medio para la percepción. (Decety y Jackson, 2004).

Por lo tanto, la empatía, se trata de la capacidad de comprender al otro, basada en el reconocimiento de ese otro como similar, considerando los siguientes aspectos: la autoconciencia, desarrollada desde el nacimiento, por medio de la interacción con otros, de la conciencia de otros y la evidencia neurocognitiva de la asociación entre percepción y acción.

El modelo de Percepción/Acción que presentan Preston y de Waal (2002), menciona que, aunque es posible que el reconocimiento de emociones básicas sea principalmente un proceso directo y automático, que no requiere inferencias ni representaciones, el reconocimiento de emociones más complejas, como las llamadas emociones de autoconciencia, probablemente requiera de un procesamiento cognitivo. (Preston y de Waal, 2002).

2.3. Enfoque actual de la práctica docente

El enfoque actual de la educación ha desarrollado nuevas modalidades y estrategias de enseñanza y aprendizaje, así como la socialización en el aula, lo cual lleva a centrar la atención a problemas asociados con la exclusión, los conflictos socio-educativos, el desarrollo humano de los sujetos y las

comunidades, la comprensión, la reflexión, la formación para la vida y el aprendizaje significativo.

2.3.1 Teoría uno de David Perkins

El autor David Perkins, menciona en su libro *“La Escuela Inteligente”* (2001), la importancia de incluir diversos elementos esenciales llamando a los sistemas educativos “escuelas inteligentes”, donde se deben poseer tres características, la primera de éstas habla de una escuela informada sobre una estructura y de la cooperación escolar, la segunda se refiere a ser una escuela dinámica donde habla de un espíritu enérgico visto como un aspecto positivo en el trato respecto a la estructura escolar (alumnos, docentes, personal administrativo y directivo) y por último se refiere a ser una escuela reflexiva, enfocada a la atención y cuidado, siendo sensibles a las necesidades del otro.

David Perkins (2001), menciona que la escuela inteligente podrá conformarse a partir de la “Teoría Uno” que describe como cubrir las necesidades de los estudiantes actuales, donde se resume en que las personas deben sentirse motivados para aprender. (Perkins, 2001 citado en Tedesco 2001)

El anterior enunciado se centra en varias condiciones, la cual hace énfasis en información clara (considerando descripción y ejemplos de los objetivos y conocimientos requeridos y de los resultados esperados); la práctica reflexiva (oportunidad para el alumno de ocuparse activa y reflexivamente de aquello que deba aprender, por ejemplo, suma de números, solución de problemas matemáticos, redacción de composiciones, etc.); la realimentación informativa (consejos claros y precisos para que el alumno mejore el rendimiento y pueda proceder de manera más eficaz); y la fuerte motivación intrínseca y extrínseca a partir de actividades muy interesantes y atractivas en sí mismas o porque permiten obtener otros logros que importan al alumno.

De acuerdo a esta teoría, los estudiantes del siglo XXI aprenden a partir de algunos elementos de la Teoría Uno, la cual no es un método de enseñanza

en sí mismo, sino que brinda un conjunto de principios aplicados para obtener una buena enseñanza y que requiere métodos distintos para diversas ocasiones de acuerdo al contexto y relaciones interpersonales del estudiante.

El primero de éstos es la instrucción didáctica que describe la forma correcta de presentar la información por parte de profesores, es decir, se exponen los qué y el porqué de un determinado tema y consta de saber identificar los objetivos para los alumnos, supervisar y señalar el avance hacia el logro de dichos objetivos, mostrar numerosos ejemplos sobre los conceptos analizados y por supuesto clases prácticas en los que se incluye el aprendizaje basado en proyectos, trabajo en equipo colaborativo y cooperativo, aprendizaje basado en problemas, entre otros.

El segundo elemento hace alusión al entrenamiento por medio de la instrucción didáctica vinculándola con el entrenamiento, es decir, a partir de la práctica reflexiva y la retroalimentación informativa, fortaleciendo las relaciones y mecanismos de motivación entre docente y alumnos. Como tercer elemento se hace énfasis en la enseñanza socrática donde el docente plantea enigmas conceptuales e incita a la autonomía motivando al alumno a investigar y reflexionar sobre cierta situación. Ejemplo: el profesor comenta: el “cero” es uno de los grandes inventos del sistema numérico, propongo una pequeña discusión acerca del cero para conocer su importancia.

La Teoría Uno incluyen diversas estrategias de enseñanza y de aprendizaje donde se deben considerar de manera inmersa los estilos de aprendizaje, por lo que es preciso proponer a los alumnos proyectos que admitan usos alternativos de expresión: visual, auditiva y kinestésica, también considerar proyectos grupales que inviten a los alumnos a trabajar con el lenguaje de los medios de comunicación con los que se sientan más seguros.

2.3.2 Competencias y características de Ingeniería en Gestión Empresarial

La educación superior en México debe avanzar hacia la modernización con la finalidad de trascender internacionalmente, el proceso de enseñanza debe

estar enfocado en la formación de personas acordes a la reestructuración de las sociedades contemporáneas.

Los espacios adecuados se pueden brindar señalando los ambientes de aprendizaje, los cuales consideran el entorno, es decir, todo el espacio que rodea al alumno y lo constituyen elementos materiales como la infraestructura e instalaciones del plantel, así como factores físicos, afectivos, culturales, políticos, económicos, sociales, familiares e incluso ambientales. Todos esos elementos se combinan y surten un efecto en el aprendizaje en el alumno, el caso del Ingeniero en Gestión empresarial no es la excepción, ya que el perfil de egreso demanda futuros profesionistas como agentes de cambio.

La palabra gestión proviene de “gestio”, en latín, y se describe como una acción, el Diccionario de la Real Academia Española (2017) describe dicha acción como el hecho de ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Es por eso que dentro de la gestión se han generado varias controversias debido a la similitud que se tiene con la Administración, incluso la Real Academia Española las reconoce como sinónimos al igual que la palabra “gerencia” pues todas éstas están relacionadas con funciones administrativas.

Actualmente la gestión va enfocada a los negocios, el entorno y sociedad, donde se han desarrollado distintas teorías para su aplicación, su evolución ha trascendido gracias a dichas teorías que han sido la base para la generación de negocios, así como la creatividad y las relaciones interpersonales vistos como un capital humano indispensables para el logro de objetivos.

El primer enfoque es la teoría clásica de la administración desarrollada en el siglo XX, sus principales exponentes fueron Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbert, ésta teoría se enfoca más en la producción que en el personal; la teoría científica fue desarrollada Henry Fayol poco después de la teoría clásica, a partir de 1900 donde se establecen métodos de trabajo y especialización de funciones, así como el control de tiempos y movimientos;

posteriormente surgen otras teorías que van aportando ideas acerca de la mejora continua de una empresa, la cual está definida como:

“Grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se produce bienes y servicios con fines lucrativos o no, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. (Galindo, 2012)

Es hasta 1940 cuando surge una teoría que incluye al ser humano como el foco principal para el alcance de objetivos y metas, llamada Teoría humanista donde el individuo debe estar motivado para tener un mejor rendimiento, y por lo tanto ser más productivo, agregando factores tales como las relaciones interpersonales, autoestima, comunicación, así como condiciones de trabajo idóneas, tales como las instalaciones, equipos y herramientas para el desarrollo de funciones, prestaciones, entre otras, por lo que considera tres ejes de los sistemas sociales como una dimensión humana en las empresas, éstos son la “persona”, “el proceso” y “el momento de interacción social.”

Lourdes Munch (2006) menciona que la Administración es “el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. Por lo tanto, al unir la palabra gestión o administración con la aplicación de la ingeniería se está tratando de aplicar un conjunto de conocimientos orientados a la invención y aplicación de técnicas donde se aprovecharán los recursos disponibles en una actividad industrial.

La Ingeniería en Gestión Empresarial vista como profesión en México inició en el año 2009 formulada por la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) envuelta en el Modelo Educativo para el Siglo XXI, Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales, en la búsqueda de atender las necesidades actuales del sector empresarial logrando así formular un programa educativo mezclando el perfil de la Ingeniería Industrial con la administración.

Para la selección de la especialidad de dicho programa educativo, se formó con fundamento en el Lineamiento para la Integración de Especialidades en el 2011, a partir del “Foro de Vinculación Académica con el Sector Productivo y de Servicios”, realizado en junio de 2012 a partir de la opinión de los empresarios sobre las necesidades del entorno para llevar a cabo la estructuración de las asignaturas de la especialidad de Ingeniería en Gestión Empresarial, los primeros requerimientos solicitados fueron el manejo de software de aplicación, dominio del idioma inglés, cálculo de costos, proyecciones económicas, seguridad, autovaloración, emprendimiento, autoestima, manejo de conflictos, comunicación en todas sus áreas, el nombre de la especialidad va en función de cada instituto tecnológico. (Guerra Aguilar, 2016)

El modelo educativo bajo el cual se rige esta carrera está centrado en tres dimensiones principales; la académica que se refiere a la formación profesional por medio del establecimiento de estándares de calidad a partir de la práctica docente; la filosófica que permite formar alumnos con una educación integral (intelectual, física y cultural) y la dimensión organizacional que incluye a un sistema educativo preparado capaz de ser un administrador eficaz de los recursos. Todo lo anteriormente mencionado apoyado por el “espacio común”, como eje central de la Educación Superior Tecnológica y que brinda un espacio físico y virtual como fortalecimiento de la relación con otros organismos internacionales y que claramente benefician a los jóvenes, futuros profesionistas.

El enfoque basado en competencias aplicado considera tres ejes centrales: la comparabilidad, competitividad y compatibilidad, estos ejes se dan a partir de un diseño curricular y evaluación pertinente que brinde conocimientos, capacidades diversas, características personales aplicables a la actualidad, carreras que sean funcionales, créditos obtenidos de manera transparente, desarrollo de teoría y práctica asegurando una acreditación y certificación de calidad.

Este enfoque centrado en las competencias tiene como características la utilización de estrategias y herramientas que favorece las formas de integrar el trabajo dentro y fuera del aula, además el alumno participa en actividades significativas para la adquisición de saberes, creencias, valores y formas de actuación profesional. (Ibarra, 2009)

Todos los programas educativos están diseñados para cubrir una necesidad del entorno social, la Ingeniería en Gestión Empresarial también se adaptó a dichas necesidades por lo que se diseñó una retícula que contribuya al perfil establecido por la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, el cual establece como objetivo general:

“Formar profesionales que contribuyan a la gestión de empresas e innovación de procesos; así como al diseño, implementación y desarrollo de sistemas estratégicos de negocios, optimizando recursos en un entorno global, con ética y responsabilidad social”. (TecNM, 2018)

El perfil de egreso se forma a partir de diversas características, dentro de ellas se encuentra el desarrollar y aplicar habilidades directivas y la ingeniería en el diseño, creación, gestión, desarrollo, fortalecimiento e innovación de las organizaciones, con una orientación sistémica y sustentable para la toma de decisiones en forma efectiva, este profesionista debe ser capaz de diseñar e innovar sistemas administrativos y procesos, con base en las necesidades de las organizaciones logrando competencias a nivel internacional.

Éste gestiona los recursos de la organización de manera efectiva con el fin de suministrar bienes y servicios de calidad, además aplica métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis e interpretación de datos, diseña, evalúa y emprende nuevos negocios y proyectos, promoviendo el desarrollo sustentable y la responsabilidad social, en un mercado competitivo.

El Ingeniero en Gestión Empresarial diseña e implementa estrategias de mercadotecnia basadas en información recopilada de fuentes primarias y secundarias del consumidor o usuario de algún producto, de acuerdo a

oportunidades y amenazas del mercado, también se involucra en programas para el fortalecimiento de la seguridad e higiene en las organizaciones, ejerciendo un liderazgo efectivo y un compromiso ético, aplicando las herramientas básicas de la ingeniería.

Además, busca interpretar y aplicar normas legales que incidan en la creación y desarrollo de las organizaciones para Integrar, dirigir y desarrollar equipos de trabajo para la mejora continua y el crecimiento integral de las organizaciones. Otra habilidad que debe desarrollar es la capacidad de análisis e interpretación de la información financiera para determinar la rentabilidad del negocio, también saber utilizar las nuevas tecnologías de información en la organización y la forma de optimización de los procesos de comunicación y eficientar la toma de decisiones.

Por otro lado, el Ing. en Gestión Empresarial debe contar con un criterio ético, viendo a su equipo de trabajo como el motor principal para el fortalecimiento de las empresas, logrando así gestionar la cadena de suministros con un enfoque orientado a procesos. (TecNM, 2018)

Cabe mencionar que este perfil de egreso se desarrolla en jóvenes que desde el inicio conozcan y tengan ciertas habilidades que desean fortalecer y adquirir las que no tengan para una formación enfocada al desarrollo de negocios en todas sus áreas, de acuerdo al Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán (2009) se estableció un perfil de ingreso que los estudiantes recién egresados de la Educación Media superior cubren específicamente en las áreas económicas y de la ingeniería.

Al estudiar este programa los aspirantes deberán tener un razonamiento crítico y matemático, contar con la habilidad del análisis, estructurados, organizados y solucionador de problemas.

“Deben estar interesados en el emprendimiento manteniendo un compromiso con la sociedad e interés por mejorar su entorno; búsqueda de la mejora continua e inclinación a la toma de decisiones; capacidad de análisis, visión, y

sensibilidad con el trato humano y espíritu de servicio". (TecNM, 2018)

Por lo tanto, el Ingeniero en Gestión Empresarial debe tener habilidades directivas, que a su vez motivan al logro de los objetivos para cubrir necesidades actuales de la sociedad debido a que éste podrá proporcionar sus servicios en cualquier empresa, pública o privada, capacitados para generar y emprender proyectos empresariales propios.

Es por eso importante mencionar que durante la formación del estudiante es necesario que desarrollen dichas habilidades por medio de las relaciones interpersonales y que a su vez están establecidas como competencias que se verán reflejado en un comportamiento ético y en el servicio brindado a la sociedad por medio de su profesión.

Para ser un profesionalista ético que cumpla con los requerimientos establecidos, es necesario tener habilidades interpersonales, las cuales marca el programa educativo, acordes al perfil de egreso y que incluyen la empatía con los individuos. La aplicación de dicha empatía se ve inmerso en los diversos artículos que conforman el código de ética, algunos de éstos hacen referencia a las relaciones interpersonales, donde se consideran actos contrarios a la ética profesional entre ingenieros principalmente emitir opiniones negativas sobre un una persona, así como el respeto de las ideas de colegas o subalternos y no ignorarlas, también debe establecer una relación humana de compromiso personal y profesional, manteniendo siempre objetividad interesada con la sociedad, respecto a los deberes con la sociedad.

El Ing. en Gestión Empresarial debe prestar el servicio social profesional por convicción solidaria y conciencia social, es decir, poner en práctica los valores y por ende la empatía social, considerando el multiculturalismo siendo respetuoso de las tradiciones, costumbres y cultura de los diversos grupos que conforman a la nación mexicana, sin olvidarse del desarrollo humano y sustentable, considerando los derechos de las generaciones futuras, pero sobretodo procurar un desempeño y desarrollo profesional en lugares donde

pueda contribuir con sus conocimientos para un crecimiento social en beneficio de la nación y de la humanidad. Código de Ética (2014). Todo lo anterior se encuentra validado en el siguiente juramento profesional, ético y social:

“Protesto utilizar todos mis conocimientos, experiencia y compromiso para lograr una productividad al servicio del desarrollo de los seres humanos y en armonía con la preservación de la naturaleza. Defender con la verdad y fortaleza los derechos de las personas e instituciones para enaltecer con mis actos la profesión a la cual pertenezco. De faltar a la conciencia ética y a un comportamiento coherente con ella como profesionista, que se haga de mi conocimiento y que el ITST, la comunidad científica y la sociedad, me lo reclamen.” Código de Ética (2014).

La labor de todo profesionista debe estar basado en el servicio, puesto que de este servicio profesional se deriva la satisfacción de necesidades, por eso resulta indispensable que cualquier profesionista conozca su código de ética que al finalizar su preparación académica y dentro de un protocolo deberá firmar, siendo consciente de todas las normas generales (como ciudadano), normas del ejercicio profesional, los deberes del Ingeniero en Gestión Empresarial, relaciones entre profesionales, relaciones con sus empleadores, deberes con las personas, deberes con su profesión, deberes con la sociedad y el juramento de conformidad sobre lo establecido en dicho código.

2.4 Estrategia de intervención

En breve se describe los elementos de la estrategia de intervención dadas las características del aprendizaje actual del alumno y lo que se pretende fortalecer, la estrategia a utilizar será un taller. El taller es una alternativa de renovación pedagógica que brinda diferentes ámbitos de actuación. Ezequiel Egg (1999) define el taller como un “sistema de enseñanza-aprendizaje, ya que éste indica un lugar donde se trabaja, se elabora o transforma algo para ser utilizado”.

Este autor plantea ocho principios pedagógicos sobre el taller, el primero de estos se resume en que es un aprender haciendo, ya que los conocimientos

se adquieren en una práctica concreta que implica adaptarse al grupo al que se le impartirá.

2.4.1 Elementos del taller

De acuerdo al autor Ezequiel Egg (1999), el taller está conformado por algunos principios que describe sus características. El primero de ellos brinda una formación teórica y práctica, mediante la integración de ambas, ya que los integrantes tienen que aportar su punto de vista para resolver problemas concretos relacionados con el entorno. El segundo principio está enfocado a llevar a cabo una metodología participativa de todos los integrantes, considerando la experiencia, por lo que se debe estimular conductas, actitudes y comportamientos participativos.

El tercer principio establece que el taller es una respuesta propia contrapuesta de la educación tradicional, por lo que el profesor deberá generar en sí mismo el trabajo científico, llamado también “reflejo del investigador”, haciendo preguntas relevantes, sustanciales y apropiadas, desarrollando el arte de hacer preguntas.

El cuarto principio es un entrenamiento que tiende al trabajo interdisciplinario y al enfoque sistémico, ya que aborda diferentes fases, la realidad no se debe presentar fragmentada, sino como un todo de manera relacionada en los contenidos y desde múltiples perspectivas considerando sus cuatro formas principales:

Debe ser visto como un método de investigación que aborda la realidad con un enfoque holístico, como forma de pensar capaz de interactuar con los problemas y as soluciones mediante acciones que refuercen una intervención, como metodología de diseño referente a estrategias y planes bien enfocados, y como marco de referencia común buscando similitudes a partir de los fenómenos desde diferentes disciplinas.

Otro aspecto relevante que menciona dicho autor, es que el taller debe generar una relación docente/alumno de tareas en común, por lo que tiende a

eliminar relaciones jerarquizadas, sin hacer a un lado los roles que cada uno debe aplicar, por un lado, el educador tiene la tarea de animación, estímulo, orientación, asesoría y asistencia técnica y por otro lado el alumno debe generar su propio conocimiento apoyado de la teoría y poniéndolo en práctica.

Otro aspecto que caracteriza al taller es que debe ser de carácter globalizante e integrador de su práctica pedagógica, es decir, la modalidad de operación de taller debe crear un ámbito y las condiciones necesarias para desarrollar, la capacidad de enseñar y aprender, relacionando el pensamiento con la realidad. Una característica más acerca del taller que menciona Ezequiel Egg (1999), es que implica y exige un trabajo grupal y el uso de técnicas adecuadas, sin excluir del todo a las actividades individuales, y por último se menciona que el taller permite integrar en un solo proceso tres instancias como son la docencia, la investigación y la práctica.

El taller da oportunidad para generar reflexiones, y estas pueden ser de diversos tipos, una de ellas es la reflexión conceptual o intelectual que busca explicaciones sobre la esencia de las cosas; la reflexión moral apunta hacia la formación del carácter, personalidades autónomas con criterio propio, autoestima, capacidad asociativa y compromiso con lo que emprende.

La reflexión-meditación debe estar centrada en contenidos trascendentales subjetivos de corte humanista, se debe generar una reflexión en el alumno que genere análisis crítico en los estudiantes, tomando en cuenta el componente cognoscitivo, el afectivo y el reactivo (experiencias vividas), y centrada en el trabajo en equipo.

La reflexión-palabra relaciona conceptos; y por último la reflexión-actualidad, donde se selecciona la proximidad de un evento o acontecimiento de gran relevancia para comprenderlo en su magnitud social, su impacto cultural y comunitario.

Por lo tanto, un taller debe tener un enfoque participativo capaz de generar diversos tipos de reflexiones, pues se presentan varias ventajas al desarrollarlo,

pues moviliza la capacidad de cada persona para considerar, analizar y adoptar cambios, facilita comprender los problemas desde diferentes puntos de vista, ya que se aprovecha la heterogeneidad de un grupo en edades, formación académica, etnia, cultura y experiencias.

Los talleres tienen ciertos elementos que facilitan todo el proceso, cada uno de estos permite elevar la calidad de enseñanza, a partir de los momentos formales y es al inicio de la jornada y unos minutos antes de finalizar, no se recomienda generar reflexión en este momento. Según Ezequiel Egg (1999)⁹, el procedimiento está conformado por tres elementos, el primero de estos es la motivación se pretende despertar en el alumno un sentimiento afectivo, la curiosidad y llamar la atención del alumno, generando así una problematización de conocimientos, prácticas o eventos y la mayéutica, ideal para generar el interés en el estudiante.

El segundo elemento es la asimilación que es cuando el alumno trata de aprender y de apropiarse del objeto de estudio, y por último se encuentra la formulación o transferencia y es cuando ocurre la reflexión que se convierte en una acción transformadora. Es relevante mencionar que el lugar de trabajo debe ser un espacio amplio, generando un ambiente de trabajo cómodo. Todo lo anterior se resume en el siguiente proceso:

Análisis previo de las necesidades: Se deben analizar las causas de ese problema e identificar los posibles caminos que conducen a la solución. Las preguntas clave de inicio: Consiste en establecer el principal motivo por el cual se realiza un taller, la situación actual y deseada, para quien va dirigido, el contenido que se abordará, diseño didáctico, el tiempo y la preparación adecuada de los materiales.

Composición del grupo de participantes: Se deben evaluar los conocimientos previos, aspectos culturales del grupo, así como el número de participantes, el género y otros elementos relevantes.

Diseño del programa: Este punto puede desarrollarse mediante un orden establecido a partir de la definición del enfoque temático y metodológico del taller, dividiendo en subtemas el contenido, se recomienda abordar de lo conocido a lo desconocido y de lo simple a lo complejo, favoreciendo la participación activa, asimismo establecer qué tipo de evaluación es ideal para el grupo. Se deben ajustar horarios, limitando el horario de sesiones de trabajo, tampoco se deben excluir los requerimientos de equipos técnicos, y generar un plan B para acudir en caso de que las actividades planeadas no salgan como se espera.

Diseño del seguimiento: Una vez finalizado el taller se debe elaborar un informe técnico de lo que sucedió en el taller, así como el presupuesto histórico. Este seguimiento se puede dar a través de una evaluación por escrito o vía mail, por contacto esporádico cuestionando lo aprendido, contacto permanente, o generar un taller de encuentro o seguimiento para reforzar los contenidos.

2.4.2 Entorno de aprendizaje del taller

Las condiciones de un taller también se tienen que planear de forma estratégica, ya que todos los elementos físicos brindan mejores ambientes de aprendizaje. Un aspecto relevante es el salón donde se desarrollarán las actividades, adecuadas para trabajar en equipo, en caso de no contar con salones amplios, se pueden aprovechar partes del salón, jardines, patios u otros espacios disponibles, de ser posible los asientos deben ser lo suficientemente cómodos y ligeros para adaptarlos a las necesidades del taller en caso de movimiento.

La infraestructura técnica debe prepararse con anticipación probando su funcionamiento, por ejemplo, proyector, audio, computadora, o algún otro dispositivo a utilizar. La luz, circulación de aire y temperatura debe ser la apropiada. Se requiere preparar materiales que complementen el taller, se sugiere utilizar tableros, hojas para participantes, colores, marcadores, pegamento y cinta adhesiva o de enmascarar, tijeras, engrapadora, perforadora, clips, lápices, lapiceros, etc. Estos materiales deben ser de apoyo cada una de

las actividades, las cuales deben prepararse con un objetivo. (Carmen Candelo Reina, 2003)

2.4.3 Desarrollo del taller

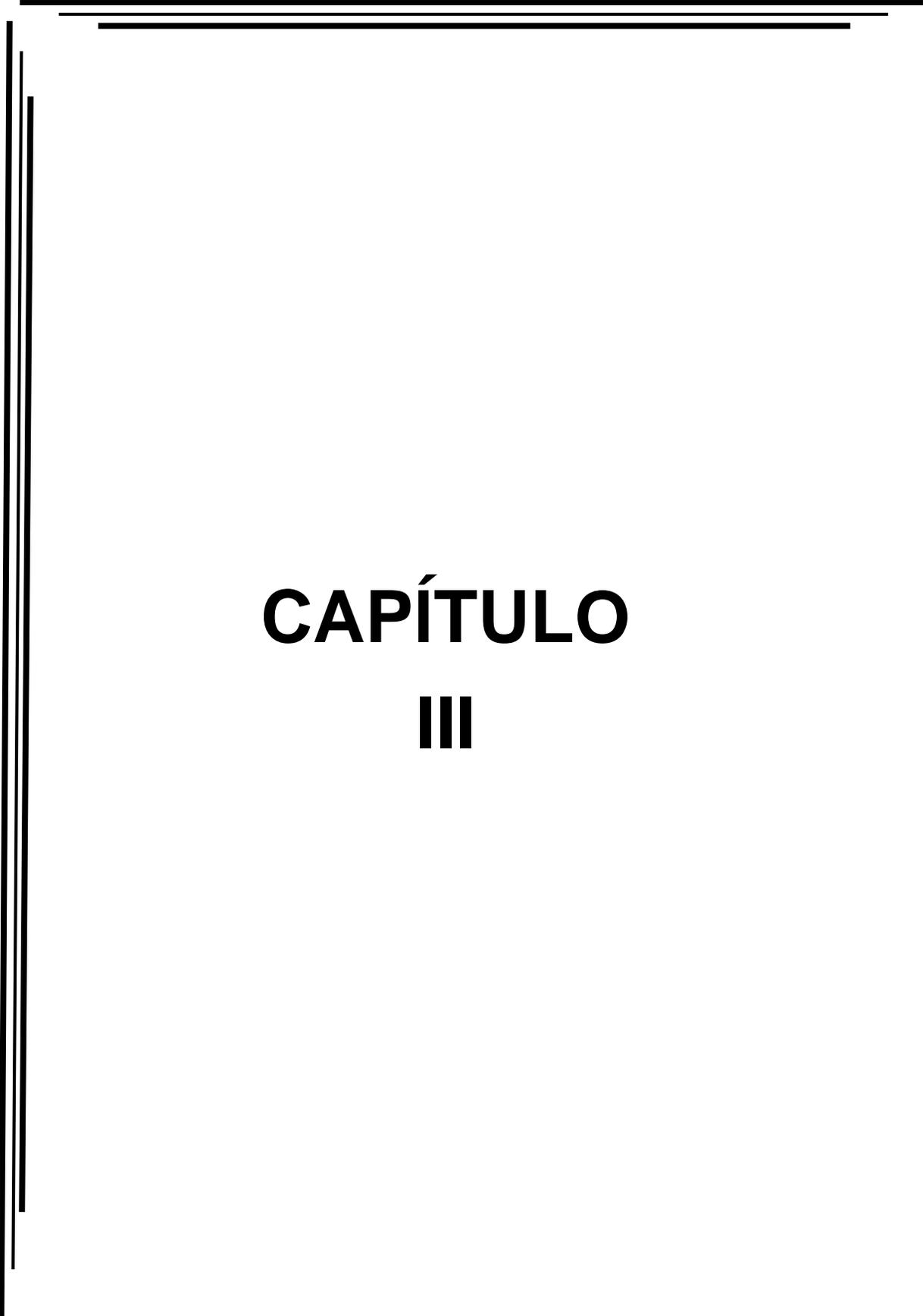
Las primeras sesiones son el eje central para un exitoso taller, pues en estas sesiones se llevan a cabo todas las instrucciones, acuerdos y demás elementos que regirán dicho taller. El primer punto es la inauguración donde se debe realizar un discurso corto de manera formal y clara, puede incluirse un saludo y dar la bienvenida a todos los integrantes, presentación del capacitador, y este procedimiento puede durar entre 15 y 30 minutos, posteriormente se realizará una presentación de objetivos brindando la oportunidad de aclarar algunas situaciones, se realiza una presentación de programa general que incluye los temas de las sesiones.

Se debe llevar a cabo la presentación de los integrantes y se puede considerar un análisis de expectativas y temores de cada participante. En seguida se debe preparar la jornada de cada día, tomando en cuenta que cada tema debe tener a la mano un conjunto de herramientas que estimulen la reflexión, se deben considerar el contenido del tema, el número de participantes, el tiempo disponible, los aspectos culturales, la disponibilidad de equipos y materiales.

La jornada diaria debe terminar con una evaluación breve, y debe incluir el diseño, el cumplimiento de las expectativas, el cumplimiento de las reglas, la superación de los temores, la pertinencia del contenido, la aplicabilidad de lo aprendido, el logro de los objetivos, el estilo y capacidades del facilitador, el proceso metodológico del taller, el nivel de integración, comunicación, la calidad de los materiales respecto a cubrir las necesidades.

Para realizar un recuento de lo sucedido en el taller, se sugiere llevar un registro que sirva de soporte para conocer los resultados obtenidos, sustentar la divulgación de dicho taller, estos medios pueden ser actas, bitácoras, registros gráficos, y la fotomemoria.

La fotomemoria resume de manera gráfica y cronológica el taller, textos transcritos, fotos de todos los eventos que se llevaron a cabo. Las imágenes se acompañan con comentarios, aclarando su contenido y conectando unas con otras, de tal manera que en conjunto se pueda comprender el contenido y el proceso general del taller. (Solórzano Ariza, Toro Tamayo, & Vallejo Echavarría , 2016)



CAPÍTULO

III

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

A continuación, se da una descripción de la estrategia de intervención, haciendo mención de las características generales de los sujetos, así como del problema que se pretende trabajar. En otro apartado se menciona a fondo cada una de las sesiones, con su respectivo objetivo, recursos, evaluación e instrumentos a aplicar. La asignatura donde que se utiliza en el taller se llama Habilidades Directivas II, ésta asignatura permite adaptar la empatía con la unidad número uno, "Toma de decisiones", y a su vez está compuesta de cuatro subtemas: Bases para la toma de decisiones, Tipos de decisiones, Modelos gerenciales y Estilos para la toma de decisiones.

3.1 Los sujetos y el problema de intervención

Se ha identificado un problema en estudiantes de cuarto semestre de la carrera de Ing. en Gestión Empresarial, grupo C, donde lo que se pretende es fortalecer la empatía a través de la toma de decisiones, para lo cual se optó por aplicar un taller como estrategia de intervención. Las características de este grupo son que a la mayoría de ellos les interesa desenvolverse en el ámbito empresarial, les gusta aplicar el liderazgo, hay 3 alumnos que son muy introvertidos y casi no les gusta convivir con los demás, son muy activos, se aburren fácilmente, tres de ellos trabajan por las tardes o el fin de semana, cuentan con becas institucionales, por lo que la herramienta que más se adapta a las necesidades como se mencionó en la estrategia de intervención es la aplicación de un taller.

El nombre del taller es: "Decidiendo con empatía", haciendo referencia a lo que se desea trabajar. El taller se realizará en 9 sesiones de 2 horas, y por semana se aplican 2 sesiones, es decir, 4 horas semanales, específicamente al grupo de 4° C. Para dicho Taller, se elaboró un cuaderno de actividades que utilizaran los estudiantes, cada actividad que se describe en la planeación, está incluida en el cuaderno.

La transversalidad que se considera en este taller, son las asignaturas de Taller de ética en la unidad 1, que habla sobre los valores, código de ética profesional y empresarial y dilemas éticos; Desarrollo Humano, específicamente en la unidad 3 pues hace referencia al autoconocimiento, autoestima, superación personal, plan de vida, recursos para mantener armonía y equilibrio personal; la asignatura de entorno macroeconómico en la unidad 1, que hace énfasis en los fundamentos de economía- sociedad, economía, sectores económicos y por último, la materia de Investigación de Operaciones, en la unidad 1, ya que abarca los instrumentos cuantitativos para tomar decisiones (árbol de decisiones). Toda esta relación de temas, aporta al estudiante complementar los contenidos vistos en el taller.

3.2. Objetivos de la intervención

El desarrollo de objetivos descritos en la estrategia de intervención va de la mano con cada una de las actividades que se realizan con los estudiantes. Primero se establece un objetivo general del taller, el cual representa el logro obtenido al finalizar las sesiones y se planteó un objetivo específico en cada tema acorde a las necesidades de lo que se requiere trabajar, así como la relación establecida con las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Cabe mencionar que para el establecimiento del objetivo general del taller se retomó la competencia específica y competencias genéricas (interpersonales, instrumentales y sistémicas), quedando de la siguiente forma: Fortalecer la empatía a través del proceso de la toma de decisiones, para la aplicación de diferentes alternativas de solución en el ámbito social.

3.3. Estrategia y desarrollo de la intervención

Para llevar a cabo el taller fue necesario identificar las competencias establecidas en el programa de la asignatura Habilidades Directivas II, iniciando con la competencia específica de la asignatura, plan 2016:

“Aplica y propone diferentes habilidades directivas para la toma de decisiones efectivas, así como el manejo y facultamiento, delegación,

comunicación afectiva y las bases en la toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales en la vida cotidiana y profesional proponiendo soluciones efectivas”. (TecNM, Programa de estudios de Habilidades Directivas, 2016, p. 3)

Posteriormente se retomó la competencia específica de la unidad y las competencias genéricas y se identificó la aplicación de cada una de estas en las sesiones y con los temas que ayudarían a alcanzar dichas competencias. Entre estas se encuentran: la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad para identificar, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía, plantear y resolver problemas. A continuación, se describe cada una de las sesiones:

Sesión 1

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda son las bases para la toma de decisiones y la empatía como eje central de las decisiones. El objetivo de dicha sesión es que el estudiante logre identificar sus habilidades directivas por medio del autoanálisis, siendo capaz de reconocer y reflexionar el concepto de empatía. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron el taller, discurso expositivo- explicativo a partir de plenaria, interrogativa, simulación y análisis.

Durante esta primera sesión se da la instrucción de realizar una evaluación diagnóstica, utilizando medios electrónicos, como lo es plataforma institucional, se programó un examen diagnóstico de 10 preguntas, respecto a la materia en general, y así identificar conocimientos previos. (Ver Anexo 3)

De manera presencial se trabajará con la identificación de habilidades personales y directivas de los estudiantes, lo cual se basa en lo que menciona Huerta y Rodríguez (2014) sobre que no se puede ser empático, sino se fortalece desde el autoconocimiento. El producto generado en esta primera semana será el perfil de habilidades directivas (Ver Anexo 4), aplicando una heteroevaluación, y el instrumento utilizado fue una lista de cotejo.

Las actividades de aprendizaje se formaron a partir de preguntas generadoras que lo hicieron reflexionar y analizar los conceptos de empatía, toma de decisiones y su aplicación en la vida diaria, desarrollando la actividad del cuaderno de actividades página 10.

Otra de las actividades realizadas es donde los estudiantes reflexionaron sobre sus habilidades directivas, en un simulador de reclutamiento, a esta actividad se le dio el nombre de “Destacando la empatía y otras destrezas”, retomando el Modelo Percepción/acción que hace referencia a generar empatía cuando los individuos tienen emociones compartidas, los estudiantes toman el papel del observador y observado a la vez, por lo cual experimenta la emoción por compartir con él las representaciones mentales sobre un determinado comportamiento, estado o situación, es por eso que al final , comparten su perfil de habilidades y generar la empatía entre ellos. (Ver Anexo 4)

Para concluir los alumnos realizan una lectura de la pág. 13 del cuaderno de actividades, realizando un subrayado y participando de manera aleatoria para dar su opinión respecto al tema. (Ver apéndice L)

Sesión 2

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda son los tipos de decisiones y la influencia ética, empatía y otros factores en el proceso de toma de decisiones. El objetivo de dicha sesión es que el estudiante logre identificar los tipos de decisiones y determine cuáles son las influencias que intervienen en el proceso de la toma de decisiones, resaltando la aplicación de la empatía. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la técnica expositiva, demostrativa, sociodrama, tablas descriptivas, análisis, lecturas, taller.

En esta sesión se dan a conocer los tipos de decisiones, se dan ejemplos reales de la vida cotidiana, así como en el ámbito empresarial y social. El estudiante logra conocer los conceptos referentes a la clasificación de las decisiones, por medio de una tabla descriptiva sobre dicha clasificación. (Ver

Anexo 5). Se retoman algunas canciones y en equipos subrayan y describen el tipo de decisión que se está aplicando (Ver Anexo 6).

Posteriormente, se integran en equipos de trabajo para dar lectura a los casos ubicados en el cuaderno de actividades, pp 28-35 (Ver apéndice L). Una vez realizada la lectura, llevan a cabo una dramatización de los casos, conforme van pasando los equipos a dramatizar, los demás equipos van resolviendo una tabla, para identificar las influencias en la toma de decisiones.

Los elementos que incluye son: Características cualitativas y cuantitativas, diferencias individuales, restricciones organizacionales, y criterios éticos, cabe mencionar que dentro de estos elementos es posible identificar la aplicación de la empatía. En equipos comparten sus respuestas ante el grupo y concluyen compartiendo sus opiniones respecto al tema. El producto obtenido en esta sesión es la tabla descriptiva (Ver anexo 18). Se evalúa con una lista de cotejo, a través de una coevaluación.

Sesión 3

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda son los modelos gerenciales para la toma de decisiones. El objetivo de dicha sesión es que el estudiante logre aplicar la empatía en los modelos gerenciales a partir del proceso de cada uno y es capaz de proponer alternativas de solución. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la expositiva, demostrativa, taller.

Es en esta sesión se trabaja la empatía a nivel empresarial, incluyendo el factor social (diversos grupos sociales), desarrollando el trabajo en equipo, se pretende que el estudiante conozca los diversos los diversos modelos gerenciales. En equipos realizan un ejemplo de cada uno de los modelos gerenciales y como aplica la empatía específicamente en el paso de alternativas.

Identifica cada una de las etapas de los modelos gerenciales, por medio de las gafas de colores, seleccionando el modelo correspondiente a cada caso. Una vez que los estudiantes logran identificar los modelos gerenciales y como

aplicar la empatía a este nivel, se trabaja en equipo para elaborar una galería de imágenes y explicar cómo se aplican los modelos gerenciales en las empresas.

La galería debe estar conformada por 3 imágenes donde deberá colocar un título creativo, un primer párrafo explicando la imagen, un segundo párrafo para mencionar como se aplica en las empresas, y un último párrafo para explicar su conclusión, trabajan en el cuaderno de actividades. (Ver apéndice L).

La evidencia generada en esta sesión es la galería de imágenes. (Ver Anexo 19). Se califica por medio de una heteroevaluación, con una lista de cotejo. Se concluye compartiendo las opiniones de los estudiantes. Los recursos que se utilizaron, son: papel bond, cuaderno de actividades, gafas de colores.

Sesión 4

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda es el proceso de la toma de decisiones. El objetivo de dicha sesión es que el estudiante identifique las etapas del proceso de toma de decisiones y la aplicación de la empatía en cada una de sus etapas. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la expositiva, demostrativa, lecturas, instrucción programada, foro y taller.

Por medio de la elaboración de diagramas el docente da a conocer el proceso de la toma de decisiones, el alumno identifica dicho proceso en una tabla descriptiva, a partir de un vídeo llamado “El valor de la empatía”, por lo que los alumnos logran identificar la empatía y el proceso de las decisiones en el video.

Se utiliza una lectura con los estudiantes para conocer los conceptos de incertidumbre, perfil de riesgo, y algunas trampas psicológicas, haciendo énfasis en la empatía aplicada a estos elementos. Se retoma las tecnologías, por lo que se da la instrucción de realizar un foro en plataforma en el apartado de la unidad 1, donde establezcan el aprendizaje obtenido hasta ese momento, la importancia de la empatía y la utilidad de la misma.

Las evidencias obtenidas en este tema son dos: la primera es el cuadro descriptivo del proceso de toma de decisiones a partir del video “El valor de la empatía”. Dicha actividad se realizó en el cuaderno de actividades. (Ver anexo 8). La segunda actividad es la participación en el foro, donde los estudiantes dieron a conocer su opinión acerca de la empatía aplicada al proceso de toma de decisiones. (Ver anexo 20)

Sesión 5

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda es el Método PROACT (Problemas, objetivos, alternativas, consecuencias y transiciones). El objetivo de dicha sesión es que el estudiante identifique las etapas del método del PROACT para aplicar la empatía social. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la expositiva, demostrativa, instrucción programada, lluvia de ideas, taller y simulación.

Identifican el método PROACT por medio de diversos ejemplos. Realizan una lectura guiada y subrayado, van comentando como aplica cada uno de los pasos en la vida real, en el ámbito personal y social, así como los conceptos sobre incertidumbre, perfil de riesgo, y trampas psicológicas, se utiliza el cuadernillo de actividades, pp 55-58. (Ver apéndice L)

Una vez que identifican los conceptos, elaboran un mapa mental sobre los elementos del PROACT para identificar cada uno de sus elementos vistos anteriormente, específicamente en un espacio dentro del cuaderno de actividades, pág. 67. (Ver anexo 21)

Simulan en equipos el departamento de una empresa, se les presenta una problemática donde deberán aplicar el método PROACT en diapositivas y explican el desarrollo del mismo, al final solo se da una conclusión. El desarrollo de la problemática, se describe en el cuaderno de actividades. La decisión empresarial, pág. 69. (Ver apéndice L). El producto de esta sesión es la presentación que realizan al presentar su PROACT de manera expositiva, y justifica sus respuestas. Al final solo se dan conclusiones. Se evalúa por medio

de una rúbrica y con una heteroevaluación. Los recursos que se utilizan son el cuaderno de actividades, diapositivas, proyector y computadora.

Sesión 6

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda son los Estilos para la toma de decisiones. El objetivo de dicha sesión es que el estudiante deberá conocer su estilo para la toma de decisiones y aplicará alternativas para la resolución de conflictos desarrollando la empatía. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la expositiva, demostrativa, instrucción programada, lluvia de ideas, taller y simulación.

En esta sesión los estudiantes trabajan en equipo, como primer paso identifican un grupo social, donde ellos puedan compartir algún tema en específico relacionado con el liderazgo, comunicación, facultamiento y delegación, trabajo en equipo, entre otros temas, de esta forma se estará aplicando el entrecruzamiento con otros contenidos. La intención es que puedan desarrollar las habilidades directivas y al mismo tiempo dar a conocer la importancia de la empatía, a partir de un proceso de toma de decisiones.

Los estudiantes desarrollan un proceso de toma de decisiones para elegir el grupo social y el tema que quieren compartir considerando la empatía. Elegirán una fecha para realizar una plática o curso acerca del tema seleccionado y que impacte a dicho grupo, los resultados serán presentados en la última sesión, donde tendrán que compartir su experiencia y el proceso que llevaron a cabo.

Entregan una tabla con el proceso de toma de decisiones, eligiendo una alternativa de acuerdo a un modelo gerencial. Reciben retroalimentación de viabilidad de tema. (Ver Anexo 9)

La evidencia es la propuesta del tema, donde incluyen los siguientes elementos: Formato PDF, letra arial 12, interlineado 1.5, texto justificado. El archivo debe incluir: portada (nombre de todos los integrantes y datos generales), problemática que identificaron relacionado con la falta de empatía, a

quien va dirigido, lugar de la aplicación, tabla del proceso de toma de decisiones. Se evalúa con una rúbrica, por medio de una coevaluación, y los recursos a utilizar son la computadora y la tabla descriptiva del cuaderno de actividades.

Sesión 7

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda son los Estilos para la toma de decisiones. El objetivo de dicha sesión es que el estudiante deberá aplicar sus habilidades de acuerdo a las características personales directivas detectadas. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la expositiva, demostrativa, instrucción programada, lluvia de ideas, taller y simulación.

En esta sesión conoce los estilos para la toma de decisiones, mediante la realización de la actividad de la pág. 77 de cuaderno de actividades sobre la aplicación del mismo (Ver apéndice L). Se realiza un test sobre la capacidad de la toma de decisiones, realizando una autoevaluación, posteriormente comenta en plenaria sus resultados y la opinión sobre sí mismo. (Ver anexo 7). Elabora los ejercicios de las páginas 83, 84, 86 y 89 del cuaderno de actividades, donde aplica su estilo, justificando sus respuestas. Concluyen compartiendo sus experiencias y aclarando dudas. El producto de esta actividad son los ejercicios prácticos anteriormente mencionados.

Sesión 8

Esta sesión tiene una duración de dos horas, el contenido que se aborda se retoma del tema de Estilos para la toma de decisiones. Se sigue trabajando el objetivo: El estudiante debe aplicar sus habilidades de acuerdo a las características personales directivas detectadas. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la expositiva, demostrativa, instrucción programada, lluvia de ideas, taller y simulación.

Se rescatan los conceptos vistos anteriormente y confirman en contenido visitando a una empresa de la región y realizan una entrevista sobre como aplican la empatía en el proceso de toma de decisiones, así como su importancia

y el estilo que aplican los directivos. Exponen el contenido de la entrevista en la empresa de cómo se aplica en la organización, reciben retroalimentación y concluyen compartiendo sus experiencias y aclarando dudas. La evidencia generada es su exposición sobre la entrevista, se aplica una heteroevaluación y se utiliza una rúbrica. (Ver anexo 11)

Sesión 9

Esta sesión tiene una duración de dos horas, aquí se concluyen los temas, el objetivo que se presenta es que el alumno logra aplicar y proponer diferentes alternativas para la toma de decisiones efectivas, a partir de las bases en la toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales en la vida cotidiana y profesional aplicando la empatía. Las estrategias que se llevaron a cabo fueron la expositiva y demostrativa.

En esta sesión se realiza la exposición de sus respectivos temas, retomando la aplicación de una capacitación o charla a un grupo social. (Ver anexo 10). Muestran la aplicación de la empatía, así como el proceso de toma de decisiones en el mismo, dan a conocer por medio de una exposición y un video evidencia de la capacitación o charla y como aplican la empatía. (Ver anexo 12)

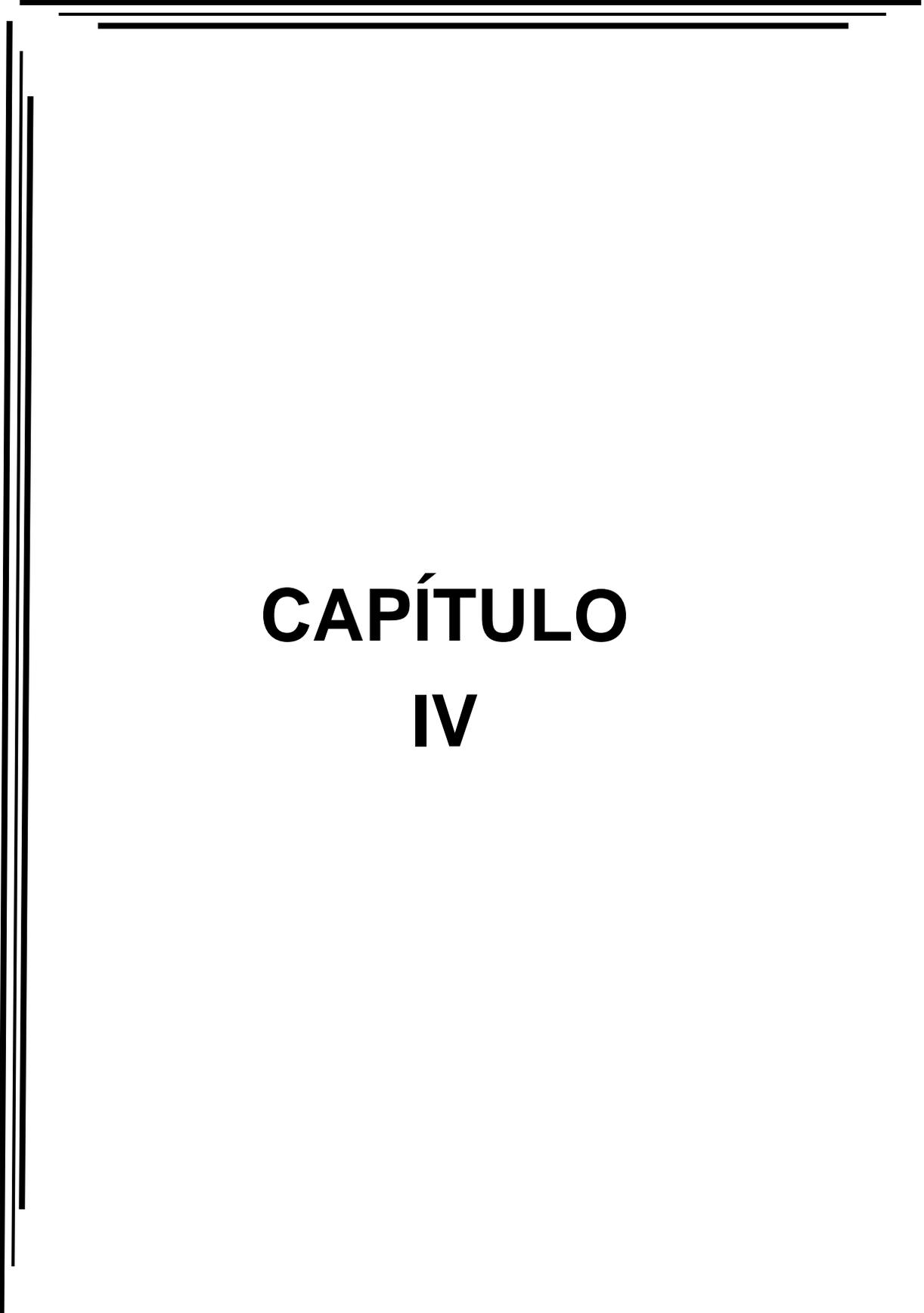
Los estudiantes dan a conocer sus experiencias, el aprendizaje que tuvieron y si realmente se sienten más empáticos. (Ver Anexo 17). Por último, pudieron realizar una autoevaluación a partir de un análisis FODA personal. (Ver anexo13). Los recursos a utilizar son el proyector, computadora, presentaciones PPT. Se lleva a cabo una heteroevaluación y se utiliza una rúbrica.

Con todo lo anteriormente descrito se pudo llevar a cabo cada una de las actividades tal y como se planteaba en un inició, pues fueron pensadas estrictamente para el alcance de las competencias tanto genéricas como específicas y en función de los objetivos de cada sesión. (Ver apéndice R)

Cabe mencionar que se trascendió, pues independientemente de las actividades desarrolladas, los estudiantes participaron en otras actividades

complementarias que fortalecieron los contenidos, ayudando a alcanzar los objetivos, tal es el caso de la visita industrial realizada a la empresa Coca Cola FEMSA, planta ubicada en Coatepec, Veracruz (Ver anexo 22); así como la participación de estudiantes a un programa de radio donde dieron a conocer su experiencia y todas las actividades que impactaron en su formación (Ver Anexo

16



CAPÍTULO

IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describe la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, ya que resulta infalible conocer cada uno de sus elementos. Se inicia la descripción del paradigma sociocrítico y el motivo de su elección, así como las características de la investigación cualitativa y de la investigación acción participativa.

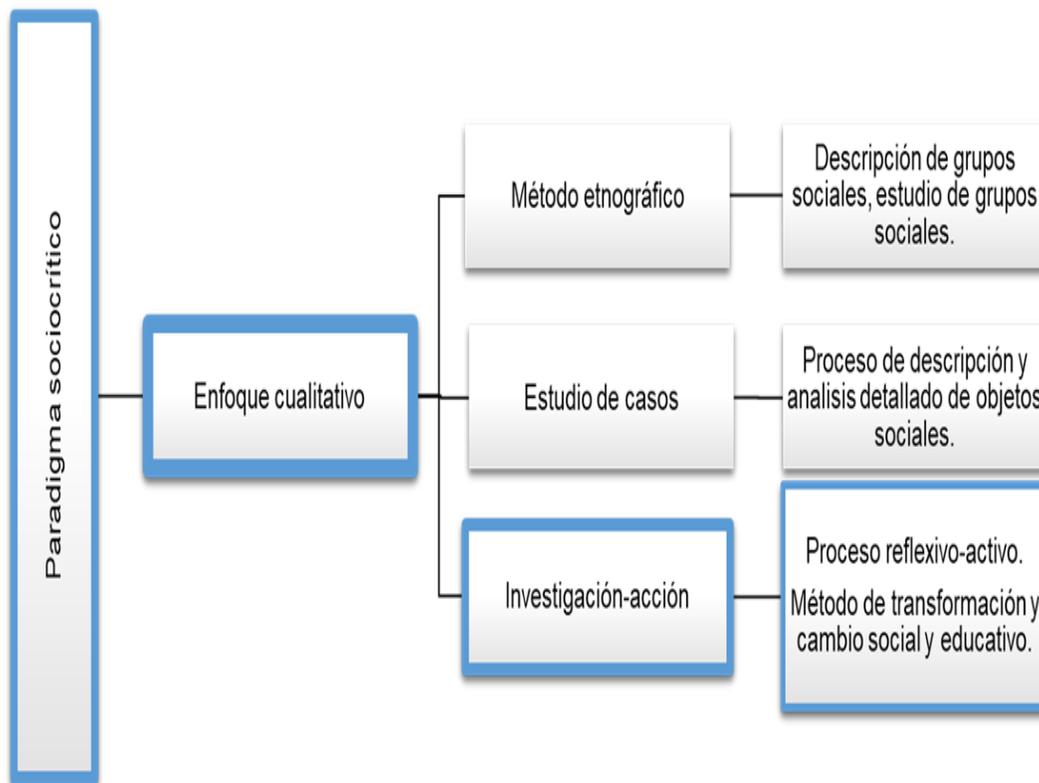
4.1 Paradigma Sociocrítico

En la descripción de diferentes paradigmas desde el enfoque de la investigación, es posible encontrar el paradigma positivista, el paradigma naturalista y el paradigma sociocrítico. Cada uno de estos elementos, aplican de diversas formas, de acuerdo al contexto.

El paradigma positivista tiene un enfoque cuantitativo, y a su vez utiliza evaluaciones y sistematizaciones, métodos experimentales y método ex post facto, centrándose estas dos últimas en experimentos puros, cuasi experimentos y pre experimentos. Por otro lado, el paradigma naturalista, se centra en enfoques cuantitativos y cualitativos y utiliza tanto métodos experimentales como métodos sociales. El paradigma de interés que se está trabajando en esta investigación, es el sociocrítico, el cual tiene un enfoque cualitativo, y se puede basar en métodos etnográficos, estudio de casos y la investigación acción. (Ver esquema 1).

Este paradigma surge en la mitad del siglo XX, donde K. Lewin sobresale por aportar enfoques que radican en la participación dentro de la investigación. A principios de los años ochenta, se hace más fuerte el movimiento de la investigación-acción aplicándose al ámbito educativo, así como en la planificación estratégica, desarrollo de organizaciones y la evaluación de servicios .

Este paradigma tiene características sobre una posición ontológica, es decir, viendo a la realidad desde una perspectiva subjetiva; la siguiente característica se basa en una postura epistemológica subjetivista, asumiendo una posición crítica y la búsqueda de una acción capaz de transformar la realidad, solucionando así los problemas, que incluye los valores; por último se menciona que es una metodología dialógica, ya que promueve procesos participativos, siendo el investigador participante el que promueva el uso de instrumentos de investigación para incluirse en dicha investigación. (Lewin, s.f citado en Sosa, 2013). En el esquema 1 que se muestra a continuación se da a conocer los elementos del paradigma sociocrítico, desde un enfoque cualitativo.



Esquema 1. Paradigma sociocrítico. Elaboración propia

4.2 Investigación Cualitativa

La educación es un área que sufre constantes cambios, por eso es importante mantenerse actualizado, una opción para cumplir con esta necesidad es la investigación, ya que ayuda a descubrir conocimientos y brinda la oportunidad de tener acceso a contenidos que juegan un papel relevante en la sociedad. El agente que se encuentra involucrado en el sector educativo, está llamado a desempeñar un papel clave como investigador en la búsqueda de la mejora en su práctica docente respecto a su desempeño en el aula, escuela y el impacto en la sociedad, teniendo como resultado una transformación sociocultural. (González, Zerpa , Gutierrez, & Pirela, 2007)

La investigación es necesaria para el avance tecnológico, económico, y social del entorno de los individuos, y tiene diversos enfoques, dependiendo del contexto que se vaya a investigar. Dichos clasificación se puede ver proyectada en los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. De acuerdo a Gil (2011), un enfoque es un sinónimo de perspectiva, es decir, son puntos de vista que permiten guiar u orientar una investigación dependiendo del tipo de variables que se estén manipulando.

El enfoque cuantitativo mide fenómenos, generalmente es utilizada en estadística, prueba hipótesis, hace análisis de causa-efecto. Su proceso es secuencial, es de tipo deductivo, analiza la realidad de manera objetiva. Para el caso de esta investigación, se aplica el enfoque cualitativo ya que explora los fenómenos en profundidad, no se fundamenta en estadística, no tiene secuencia lineal, una de sus principales ventajas es que es para eventos sociales, políticos o culturales, entre otros, aporta un panorama con mayor riqueza interpretativa, además los estudios desarrollan preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, por lo tanto se vuelve flexible, ideal para trabajar con variables cualitativas.

“El enfoque cualitativo busca principalmente dispersión o expansión de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente acotar la información”. (Sampieri, 2019, p. 10)

Este tipo de investigación brinda un puente que vincula al investigador con los participantes, puesto que los marcos referenciales en los que se basa son la fenomenología, constructivismo, naturalismo, y la realidad es subjetiva, los cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas, en cambio la investigación cuantitativa tiene una única realidad, y es objetiva. El diseño de la investigación cualitativa es abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio, la naturaleza de los datos se centra en textos, narraciones, etc. En cambio, la investigación cuantitativa ya es una investigación predeterminada, basada en datos cuantitativos.

La investigación cualitativa cumple con todos los requerimientos necesarios para lo que se quiere lograr, pues los participantes son fuentes internas de datos, por lo que el investigador se vuelve participante. El análisis varía dependiendo del modo en que hayan sido recolectados los datos, el uso de la estadística es moderado, pues es basado en casos o personas y sus manifestaciones, el análisis consiste en describir información y desarrollar temas, la forma de analizar los datos se da mediante textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.

La perspectiva del investigador en el análisis de los datos se involucra en el análisis de sus propios antecedentes y experiencias, así como la relación que tuvo con los participantes del estudio. Por último, la gran diferencia en la presentación de los resultados es que el investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados: narraciones, fragmentos de textos, videos, audios, fotografías y mapas; diagramas, matrices y modelos conceptuales.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos de personas a los que se investigará) como es en este caso. Por lo tanto, aplicar investigación cualitativa por un docente ayuda a convertirse en un transformador, partiendo de los “por qué” y los “para qué” que le permitan orientar sus fines, resultado de la

observación e interpretación de las particularidades de la escuela como objeto social.

El planteamiento del problema de una investigación cualitativa incluye los objetivos, preguntas de investigación, la justificación y viabilidad, conocimiento del contexto, y la definición inicial del ambiente de la situación. Por otro lado, la revisión de literatura, es útil, porque ayuda a detectar conceptos claves, su papel es de apoyo y consulta. Respecto al muestreo que suele utilizarse en las investigaciones cualitativas, son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad, es decir, no es necesario utilizar muestreos probabilísticos para recabar información, por lo tanto, la recolección de datos es de forma subjetiva, en el caso de seres humanos aplicables en la vida diaria, por ejemplo, cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera.

En resumen, los pasos del proceso de análisis fundamentado en datos cualitativos son la recolección de datos, organización de datos, preparar los datos para análisis, revisión de los datos (obtener un panorama general de los materiales), descubrir las unidades de análisis, codificación de las unidades en categorías, como son: conceptualizaciones, definiciones, significados, ejemplos, así como el generar teorías, hipótesis y explicaciones. (Sampieri, 2010, p.17)

Cabe mencionar que para la recopilación de datos es necesario utilizar las técnicas más adecuadas. Rojas (2010), menciona que la técnica de observación es de las más utilizadas, menciona que para llevar a cabo la observación se deben seguir ciertos pasos, el primero de ellos es que las observaciones deben ser anotadas, es decir, no se debe esperar demasiado tiempo para anotar lo que se observó, algo muy relevante en la observación es que no se debe olvidar que se forma parte del sujeto de observación, y que es necesario que anote sus propias acciones.

Las notas generadas deben incluir fecha, hora, duración, lugar exacto (de ser posible, se agregan fotografías, mapas. Etc.). Otro aspecto importante es reconocer si la observación es ordinaria o participante, esta última brinda la

posibilidad de transformar la realidad, cayendo en la Investigación acción participativa. Para esta investigación se llevó a cabo una observación participativa.

Asimismo, se encuentra la técnica de la entrevista, generalmente utilizada en disciplinas sociales, ya que permite captar información sobre el problema. En esta investigación también se realizaron entrevistas a los participantes llamados “informantes clave”, y sirve para complementar la información que permitirá estructurar un marco teórico congruente con la realidad que se estudia. Se utilizó una entrevista estructurada, empleando preguntas clave para obtener la información deseada.

Por último, se aplicaron diversas encuestas, este tipo de técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra utilizando cuestionarios o una cédula de entrevista. Retomando el aspecto de a quienes aplicarles las técnicas, para efectos de la investigación cualitativa, se aplicó un muestreo no probabilístico, o también llamadas muestra dirigidas, específicamente las muestras de máxima duración, y se utilizan cuando se busca mostrar distintas perspectivas, localizar diferencias o coincidencias, patrones o particularidades. (Sampieri, 2010, p.12)

4.3 Investigación acción participativa

Este proyecto se llevó a cabo aplicando la investigación acción participativa, ya que para su desarrollo era necesario involucrarse con los actores sociales, no solo se trata de identificar el problema, sino buscar alternativas y establecer nuevas estrategias que intervengan en dicha situación

Este modelo de investigación permite integrar en el proceso a los miembros, la metodología que comprende este tipo de investigación está caracterizado por la selección y delimitación de la comunidad que se pretende estudiar, con base en la observación del fenómeno y los datos del problema; la revisión y evaluación de la primera información obtenida acerca del área de investigación y por último la organización de grupos para desarrollar la

investigación con la participación de los miembros de la comunidad. (Tamayo, 2012)

Las cuatro fases que caracteriza a la IAP son: la fase de pre-investigación, en la que se detectaron los síntomas y planteamiento de la investigación. Se obtuvo información acerca del contexto, para ello se analizaron a los objetos de estudio, principalmente, sobre qué y quienes se tendría que trabajar. En este caso se determinó el contexto para pasar a la fase del diagnóstico, donde se analizan de manera profunda cada una de las variables. La fase número dos es el diagnóstico y se caracteriza por la recogida de información e inicio de trabajo de campo. Se debe recordar que el diagnóstico que se utilizó fue el institucional, que se integra de las dimensiones principales: dimensión organizacional, la pedagógico-curricular, la dimensión administrativa y la vinculación-entorno-social.

Respecto a la dimensión organizacional, se consideró aquellos elementos que se conforman de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos, están incluidos los estudiantes, profesores, tutores, empresarios, y diversos departamentos que se involucran con los estudiantes. Una vez identificados los grupos y la carrera sobre la cual se iba a realizar el estudio, por medio de un muestreo no probabilístico, se aplicó la técnica de la observación y como instrumento una guía de observación, los resultados que se obtuvieron, se complementaron al realizar una encuesta para conocer más a fondo sobre sus relaciones interpersonales, como aplicaban la empatía y la importancia que le dan, sin embargo, era necesario adentrarse más en la vida de los estudiantes, por lo que se les entrevistó, los resultados concluían que la mayoría de ellos que solo mostraban empatía con personas que conocían, como amigos o familiares.

Dentro de los recursos humanos se incluyeron a los tutores que confirman el comportamiento inapropiado de los estudiantes, así como el departamento psicopedagógico que argumentan como uno de los principales problemas las relaciones interpersonales entre los alumnos con su entorno, ya sea padres, compañeros o maestros.

Por otro lado, se entrevistó al departamento de la División de Ingeniería en Gestión Empresarial que indicó algunas características del perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial, y cuales han sido los resultados de las generaciones pasadas. Asimismo, el departamento de Desarrollo Académico comentó cuales son los principales inconvenientes de que los estudiantes no alcancen las competencias interpersonales, que se encuentran en la clasificación de las competencias genéricas.

En la dimensión pedagógico curricular se analizó el plan de estudio de la asignatura Habilidades Directivas II, así como su aportación al perfil de egreso y la relación con otras asignaturas, así como las competencias necesarias para la formación integral del estudiante. Respecto a la dimensión organizacional, se considera la misión, visión y valores de la institución. En la dimensión vinculación con el entorno social, se analizó el impacto que genera un IGE en las empresas, desempeño y relaciones interpersonales.

La segunda fase de la IAP es la programación, el cual es un proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes, utilizando métodos cualitativos y participativos, por medio de análisis de textos y discursos, planeación de la estrategia de intervención. Para esta etapa se sustentó el proyecto a partir de los diversos autores, en un inicio considerando, la forma de aprender de los estudiantes de ingeniería, tomando en cuenta al autor David Perkins (2001), con su libro *Escuela inteligente*, que expone la Teoría uno sobre que la enseñanza debe darse por medio de la práctica reflexiva, realimentación informativa por parte del docente, es decir, debe llevar a cabo el proceso de feedback, por lo que el docente debe ser el generador de la motivación, incluyendo la instrucción didáctica que fomente la práctica y autonomía en los estudiantes, sin hacer a un lado el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

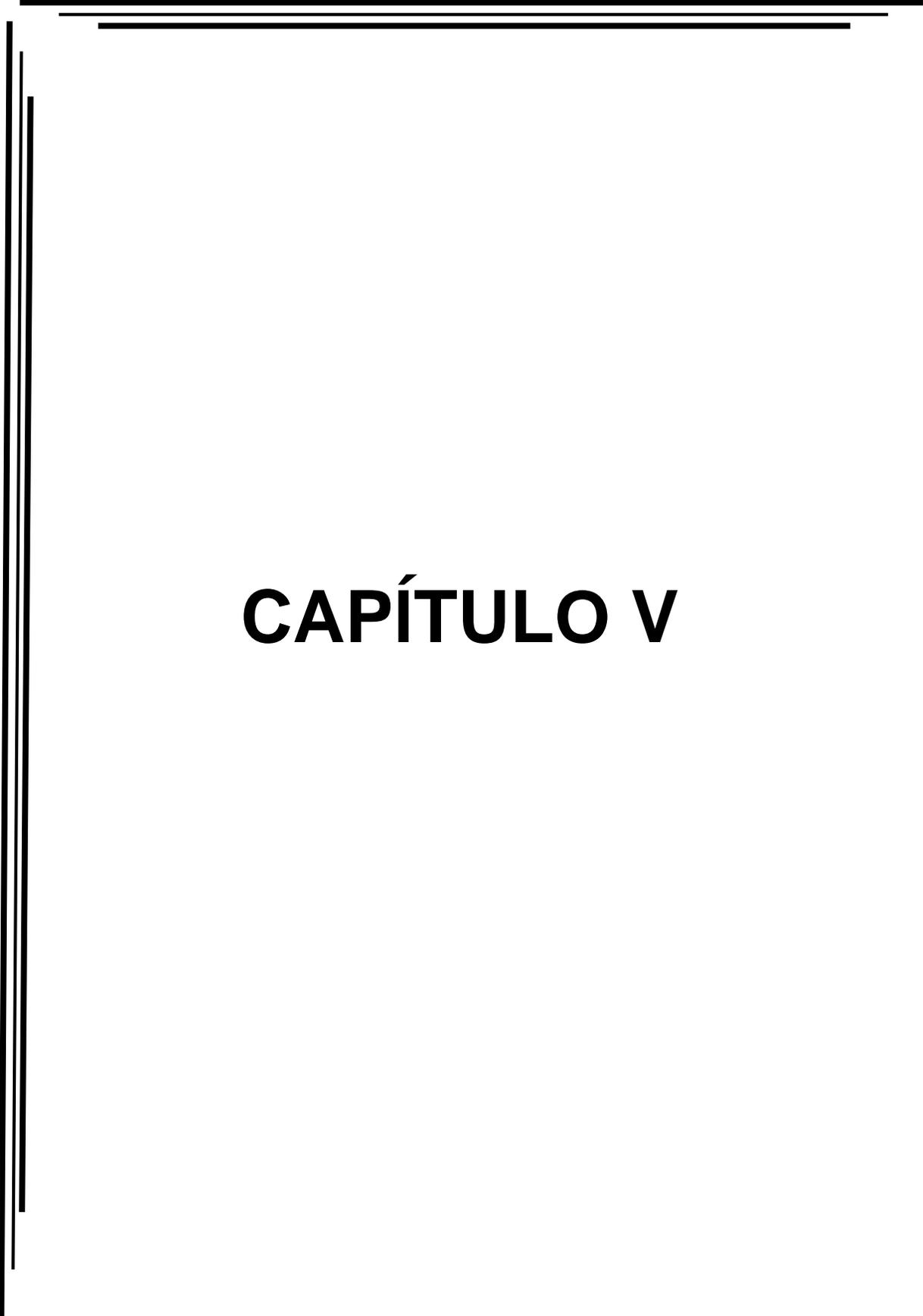
Sobre el análisis de la empatía se consideraron dos autores, a Huerta y Rodríguez (2014), en su libro *“Desarrollo de Habilidades directivas”*, vista como una aptitud social que surge del autoconocimiento, para poder conectar con los estados de ánimo de los demás, y de esta forma entender los sentimientos y perspectivas

ajenos. (p. 45). Otro de los autores, considerados son Hoffman (1991) que describe a la empatía como la respuesta afectiva más acorde con la situación de otro que con la de sí mismo; y a Preston y Waal (2002) que habla sobre el Modelo Percepción/Acción y la Teoría de la Simulación de la empatía.

Para definir la toma de decisiones se incluye a la autora Laura Munch (2006) que lo puntualiza como el proceso de elegir la mejor alternativa, y que se encuentra como uno de los elementos de la tercera etapa del proceso administrativo llamada "Dirección", donde el objetivo principal es la motivación, integración, supervisión y liderazgo de los equipos de trabajo empresarial. (p.35)

En la fase de conclusiones y propuestas de la IAP se realiza la construcción del plan de acción. Aquí se da como alternativa y respuesta de solución, el taller propuesto por Ezequiel Egg (1999), que lo define como un "Sistema de enseñanza aprendizaje y un lugar propicio para transformar algo. (p.11). Se lleva a cabo la planeación de dicho taller, incluyendo la organización de los tiempos, recursos o materiales, objetivos, sesiones y temas.

La fase Post- investigación de la IAP es la puesta en práctica y evaluación. En esta etapa se aplicó el taller "Decidiendo con empatía". Una vez aplicado el taller, se realizó una autoevaluación por parte del docente investigador (Ver Anexo 14), una evaluación por parte de los estudiantes al docente (Ver Anexo 15), y una evaluación del departamento de Desarrollo Académico hacia el docente (Ver Anexo 14). Los resultados arrojan que aún existen áreas de oportunidad, por lo que aún hay mucho por trabajar, sin embargo, también hay muchas fortalezas que se pueden aprovechar.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo hace referencia a los resultados obtenidos a partir de la implementación de la estrategia de intervención, así como se desarrollaron las competencias, específicas y generales, debido al sistema que se tiene en los Institutos Tecnológicos. A su vez se describe las actividades más sobresalientes y que más impactaron en lo académico, familiar, profesional y social, dando como resultados ambientes de aprendizaje positivos considerando cada uno de los elementos de la mediación pedagógica.

5.1 Resultados de la intervención

De descrito en los primeros capítulos, acerca de la investigación acción participativa, se debe mencionar que el diagnóstico llevado a cabo, fue el institucional, el cual tiene como características el desarrollo de un análisis FODA, así como la consideración de cuatro dimensiones principales: pedagógico-curricular, la dimensión organizacional, la dimensión administrativa y la vinculación-entorno-social, dando como resultado la falta de empatía social, a partir de la recopilación de datos por medio de técnicas e instrumentos de investigación, dicho resultado se obtuvo de los grupos de cuarto semestre de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán.

Es importante señalar que las competencias establecidas por el TecNM (Tecnológico Nacional de México), para el nivel medio superior, están compuestas por una específica y las genéricas, éstas últimas se clasifican a su vez en interpersonales, instrumentales y sistemáticas. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, así como a las competencias establecidas en la asignatura seleccionada, que fue Habilidades Directivas II, y considerando las necesidades, se llevó a cabo la aplicación del Taller descrito en los capítulos anteriores, con la intención de fortalecer la empatía y que está relacionada directamente con la competencia específica, la cual se menciona a continuación:

“Aplica y propone diferentes habilidades directivas para la toma de decisiones, facultamiento y delegación, comunicación afectiva y liderazgo, para resolver situaciones reales en la vida cotidiana y profesional proponiendo soluciones efectivas”. (TecNM, Plan de estudios Habilidades Directivas II, 2016, p. 3)

Esta competencia fue trabajada en el taller, aportando a ella a través de diversas actividades que impactaron en cada uno de los elementos a considerar, aunque el taller que se aplicó se enfocó a la empatía a partir de las decisiones, fue la base para trabajar sobre el facultamiento y la delegación, la comunicación efectiva y el liderazgo, que conformaban el resto de las unidades de la asignatura.

Esto se logró gracias a que todos los temas se centraron en fortalecer las habilidades directivas de los estudiantes a partir de la empatía, vivieron momentos de profunda reflexión acerca de dicho tema desde el entorno familiar, con su entorno social, incluso el ambiental, así como el personal y desde el punto de vista académico, rescatando otros valores, e integrando otras asignaturas.

Por otro lado, las competencias genéricas que se consideraron fueron las siguientes: competencias interpersonales con el compromiso ético, compromiso con el entorno social y ambiental, empatía y buenas relaciones interpersonales. La competencia instrumental se refiere a la toma de decisiones, comunicación oral y escrita, conocimientos generales básicos, capacidad de análisis y síntesis. Las competencias sistémicas engloban la motivación de logro y la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

La competencia genérica se alcanzó gracias a que se entrecruzaron varias áreas académicas, las actividades que se realizaron en el taller, fueron eslabones para dicha competencia, ya que todo lo que se realizó se planificó con un objetivo en especial, considerando que fuera coherente con el contenido abordado. Las competencias interpersonales se trabajaron en todas las actividades, puesto que la ética y compromiso con el entorno social y ambiental ha sido fomentado en los alumnos, haciendo énfasis en su perfil profesional, así como su deber de ciudadano, sin embargo, en esta ocasión, los alumnos fueron más conscientes y

reflexionaron constantemente sobre este ámbito en su área personal, académica, profesional, social y ambiental.

Las competencias instrumentales, tales como la toma de decisiones, se abordaron en todo el taller, como tema principal, en la materia base, llamada Habilidades Directivas II. Cabe señalar que desde un inicio se consideró una evaluación diagnóstica, para conocer el nivel de conocimiento de los alumnos, puesto que ya tenían un antecedente en Habilidades Directivas I, estas se reflejaron en las competencias previas requeridas que son la resolución de situaciones en el ámbito social y laboral; conocimiento de sus potencialidades personales, identificación de las fases del proceso administrativo y conocimiento de las diferencias en los grupos de trabajo. (Ver anexo 3)

En este se pudo notar que los estudiantes conocen de manera general que son las habilidades directivas, así como su importancia en la vida profesional y personal, algunos de ellos manifestaron mucho interés puesto que quieren fortalecer dichas habilidades, así como ejercer el liderazgo, hicieron énfasis en aplicar la empatía en el ámbito laboral y social trabajándolo desde el aula. (Ver apéndice Q)

Desde el inicio del taller, se llevó a cabo el trabajo en equipo, por lo que formaron equipos de cinco a siete integrantes. La primera actividad relevante fue el perfil de habilidades, donde la intención era que los alumnos tuvieran un autoconocimiento, para empezar a reflexionar sobre la empatía que ponían en práctica en su vida, además de considerar la motivación de logro, vista como una competencia sistémica. (Ver anexo 4)

Esta actividad abrió la puerta para trabajar con la competencia “Toma de decisiones”, ya que una vez que los alumnos, fueron conscientes de sus habilidades, consideraron que la toma de decisiones es de suma importancia para su vida, por lo que se presentó la actividad sobre los tipos de decisiones que se podían presentar en su vida personal y profesional, por lo que se realizó un cuadro descriptivo sobre los tipos de decisiones según la clasificación de Laura Munch y los autores Huerta y Rodríguez (Ver anexo 5)

Cuando los alumnos lograron conocer los tipos de decisiones y cada una de sus características, seleccionaron una canción e identificaron algunas decisiones inmersas en dicha melodía. (Ver anexo 6). Los estudiantes empezaron a profundizar en su capacidad para tomar decisiones a través de un test, incluido en su cuadernillo de actividades, y que tiene como autor a DuBrin, 2008. (Ver anexo 7)

Para que los alumnos comprendieran la empatía, se presentó un video llamado, "El valor de la empatía", posteriormente analizaron y sintetizaron dicho contenido por medio de una tabla, donde identificaron las etapas del proceso de toma de decisiones y además la aplicación de la empatía y su importancia. (Ver anexo 8) Seguido de eso, se trabajó la competencia "capacidad de análisis", puesto que se consideró la construcción de un esquema del proceso de toma de decisiones a partir de una problemática dada en el ámbito social, académico o profesional, analizando de manera profunda los elementos, al mismo tiempo se trabajó la competencia de la comunicación oral y escrita, ya que debían impartir alguna charla sobre las posibles alternativas para enfrentar dicha problemática, considerando la empatía así como otras habilidades que cada integrante del equipo tuviera.

Algunos de los temas planteados por los estudiantes fueron: Rescatando tus raíces, Estrés en las personas, Liderazgo, Salvando una vida, Autoconocimiento, Empatía en las habilidades directivas, Funny English, Cuidando el planeta, Motivación en el trabajo, Acompañando a un adulto, entre otros. (Ver anexo 9). En esta actividad los estudiantes visitaron algunas organizaciones privadas y públicas, tales como escuelas de educación básica, educación media y media superior, Correos de Teziutlán, Casa de cultura, Radio Anime y el asilo Nicolás Corona. (Ver anexo 10).

Los resultados fueron favorables para los estudiantes ya que no solo trabajaron la toma de decisiones, sino que pusieron en práctica conocimientos acerca del facultamiento y delegación, comunicación verbal y no verbal respecto a la imagen directiva, entrevistas en el ámbito laboral, negociación y liderazgo.

El facultamiento y la delegación la llevaron a la práctica en la organización de los integrantes, el trabajo en equipo y la comunicación, la repartición de actividades de acuerdo a las habilidades de cada uno. La comunicación verbal la pusieron en práctica todo el tiempo, ya que expresaron sus emociones y pensamientos, en la comunicación no verbal realizaron el ensayo de cómo iban a expresarse con el grupo de participantes al que se iban a dirigir, así como el vestuario que iban a llevar y que es lo que querían comunicar a partir de su imagen directiva, es decir, desde la perspectiva de un líder preocupado por su entorno social, ambiental, personal y profesional.

Por otro lado, se realizaron actividades complementarias, tales como la visita a empresas locales, para conocer qué tan importante es la empatía para tomar decisiones dentro de la empresa, los alumnos presentaron su interés por conocer los procedimientos respecto a los colaboradores de la organización. (Ver anexo 11). Como complemento a esta actividad, los estudiantes realizaron un video emotivo, donde dan a conocer los resultados de su plática, los sentimientos que tuvieron, las emociones que presentaron, así como el nivel de empatía que pusieron en práctica. (Ver anexo 12)

Para finalizar se elaboró un análisis FODA, donde el estudiante fue capaz de identificar sus debilidades y amenazas para contrarrestar con las fortalezas y oportunidades. (Ver anexo 13). Los recursos que se utilizaron durante la intervención fueron principalmente, videos, imágenes, el cuaderno de actividades, así como la plataforma institucional, y muchas actividades se realizaron con ayuda de la tecnología, las asignaturas de apoyo también brindaron a los estudiantes un panorama más amplio de los contenidos.

5.2 Logros en el ámbito social y escolar

Este proyecto de intervención fue de gran impacto, ya que hubo resultados muy buenos, pues los estudiantes no solo lograron profundizar en la toma de decisiones, sino que, en aspectos personales, tales como, el autoconocimiento, el liderazgo, la negociación, resolución de conflictos, los valores y relacionar el tema principal que es la empatía, en cada uno de los temas.

Además, se pudieron trabajar todas las competencias que se manejaban en el programa de la asignatura base, logrando así aportar al perfil de egreso del Ingeniero en Gestión Empresarial, ya que uno de los principales factores que lo limitan en el sector empresarial, es precisamente su falta de empatía y su alto nivel competitivo, que sobrepasa las necesidades del cliente, de la empresa y de otros, anteponiendo sus propias necesidades.

Sin embargo, con el desarrollo de estas actividades, lograron tener un mayor vínculo entre equipos, así como con la sociedad, esto se ve reflejado en los resultados de la evaluación. Cabe señalar que se aplicó una evaluación final, por medio de plataforma, con la intención de conocer la opinión y aprendizaje obtenido específicamente del taller, se realizaron 12 preguntas donde se calificaron 10 aspectos, asignando un valor del 1 al 10 siendo 10 la calificación más alta. (Ver apéndice M)

Planificación de actividades, que hacen referencia a la efectividad de las diversas actividades realizadas en el taller, obteniendo un 9 en este rubro, así como el fomento a la evaluación. Respecto al dominio temático, construcción de ambientes de trabajo, trabajo en equipo, impacto social y relación con el sector productivo se obtuvo una calificación de 10.

Los alumnos calificaron con un 8 la utilización de material didáctico, y como resultado a la problemática principal, que es el nivel de empatía desarrollado, los alumnos se califican con un 9, obteniendo así un promedio de 9.27 para el taller. (Ver apéndice Ñ, O y P). Por último, se planteó una interrogante sobre observaciones generales y los alumnos tuvieron diversas opiniones, dentro de estos comentarios, existieron tanto buenos comentarios como algunas sugerencias. (Ver apéndice N).

Por otro lado, el papel del docente investigador fue imperante para el desarrollo de la intervención, es por eso que a partir del diagnóstico institucional que se realizó, se decidió impactar en un tema tan sobresaliente para el desarrollo de las competencias específicas y genéricas como aporte al perfil profesional del Ingeniero en Gestión Empresarial, y así formar profesionistas integrales capaces

de satisfacer no solo sus propias necesidades, sino de la sociedad en general, entre ellos, los clientes internos y externos de una empresa, en los que se encuentran los usuarios y compañeros de trabajo.

Se debe señalar que, para obtener resultados, fue necesario generar una evaluación a los estudiantes, específicamente del grupo aplicada por el docente investigador; la evaluación al desempeño docente (la aplica el departamento al Desempeño Docente) y autoevaluación que también es aplicada por el departamento de Desempeño Docente y la Jefatura de Ingeniería en Gestión Empresarial, es decir, los criterios utilizados para que el investigador docente se autoevalúe los formulo el departamento, los cuales son: docencia en general, vinculación con el entorno y la gestión administrativa.

El puntaje considerado para autoevaluarse es del 1 al 5, siendo el 5 el nivel excelente, 4 muy bien, 3 bien, 2 suficiente y 1 es no suficiente. La calificación que se asignó el investigador docente fue de 1.70. Por otro lado, es interesante resaltar que dicha autoevaluación tiene un comparativo respecto a los resultados generados por el departamento de Desarrollo Académico, así como la jefatura de la División de Ingeniería en Gestión Empresarial, obteniendo un resultado de 3.77 en el criterio de “muy bien”, lo cual indica que aún hay mucho por mejorar, sin embargo, el desarrollo de las actividades ha destacado a partir de la intervención. (Ver anexo 14)

Respecto al desempeño durante la asignatura, fue necesario responder algunos cuestionamientos que evalúa el departamento de Desarrollo Académico y que por el aviso de privacidad no es posible dar a conocer el formato utilizado, pero si el resultado, el cual dio como promedio 4.74 % de 5% de productividad. Los aspectos que se evaluaron fueron:

Dominio de la disciplina; planificación del curso; ambientes de aprendizaje; estrategias, métodos y técnicas; motivación, evaluación, comunicación, gestión del curso, tecnología de la información y de la comunicación y satisfacción en general.

El impacto generado en el aspecto social fue relevante, ya que los estudiantes pudieron impactar a su alrededor, en diversas organizaciones como ya se mencionó, esto logró que ellos trascendieran y se involucran con la sociedad, pues cada plática realizada por los equipos no se quedó únicamente en el aula, sino que pudieron incluso generar un impacto en cada uno de los participantes a los que les compartieron sus habilidades, por otro lado, el mensaje respecto al tema de la empatía en las habilidades directivas ha trascendido gracias a que se ha dado a conocer por la radio, específicamente a través de la experiencia de los estudiantes al acercarse a diversos grupos sociales. (Ver anexo 16)

Así mismo se realizó una visita escolar a la Planta de Coca Cola Femsa, planta Coatepec, Veracruz, donde los alumnos tuvieron un acercamiento real a la industria, y pudieron confirmar la importancia del desarrollo de diversas habilidades, así como su utilidad en el sector empresarial, su relación con los recursos humanos, confirmando así la utilidad de las prácticas realizadas en clase. (Ver anexo 16)

En el aspecto escolar se pudo percibir como los estudiantes lograron intensificar su empatía, algunos de ellos han participado en convocatorias de proyectos donde en la simulación de empresas deben demostrar ser Empresa Socialmente Responsable por lo que se han involucrado en campañas para apoyar a niños indígenas, niños con cáncer, día de la No violencia contra la mujer, entre otras actividades. Los contenidos que se abordaron se retomarán para los jóvenes de nuevo ingreso, pues como producto académico del docente investigador, se ha solicitado incluirlo en la monografía que se les entrega a los estudiantes como parte de la introducción a la carrera.

5.3. Balance general

Se debe señalar que el objetivo general planteado sobre aplicar el proceso de toma de decisiones para fortalecer la empatía social de los estudiantes de la ingeniería en Gestión Empresarial, fue llevado a cabo, y es avalado por los resultados anteriormente descritos, ya que se realizaron diversas evaluaciones que arrojaron resultados favorables, aunque existieron puntos débiles específicamente en el desempeño del investigador docente, respecto al tiempo que se daba en las

actividades, ya que sentían mucha presión, así como el uso de más videos y dinámicas.

Los logros obtenidos fueron a partir de evaluaciones objetivas, no solo de las evaluaciones de los estudiantes, diseñadas por el docente investigador, sino también por los departamentos correspondientes, y que ciertamente aportan observaciones que son vistas como áreas de oportunidad, tales como mejorar la comunicación con el grupo, usar más videos o imágenes y mejorar la calidad de los materiales. Cabe mencionar que estas observaciones se hicieron en una clase muestra durante la segunda semana del taller.

Así mismo, en la autoevaluación queda claro que las jefaturas correspondientes lograron identificar el aporte de la asignatura a los estudiantes, así como el desempeño mostrando que se han realizado actividades sobresalientes, siendo notable la diferencia de la autoevaluación docente con la calificación asignada por ellos. Por otro lado, las experiencias planteadas por los alumnos dan muestra del alcance de las competencias, pues que no solo se ve reflejado en las calificaciones sino en cómo se sintieron después de haber participado en el taller, así como las aportaciones a su vida personal, profesional y académica. (Ver anexo 17)

Además, el contenido de la materia base les permitió involucrarse con otras áreas, aplicándose el entrecruzamiento de las asignaturas: Taller de ética, Desarrollo humano, Entorno Macroeconómico e Investigación de Operaciones. Por ejemplo, para la aplicación de su charla, los estudiantes consideraron algunos temas de Taller de ética, abordando de esta forma los valores vistos en clase, respecto al Desarrollo humano los estudiantes retomaron el concepto de autoconocimiento, autoestima, superación personal, los cuales fueron algunos de los temas que quisieron compartir con la sociedad, respecto a Entorno Macroeconómico identifican el concepto de sociedad y necesidades, finalmente en la Investigación de operaciones, se aborda de manera cuantitativa el árbol de decisiones, la cual es otra herramienta que sirve para tomar decisiones que involucren aspectos económicos.

5.4. Retos y perspectivas

El desarrollo de la empatía es todo un reto, ya que no todos los individuos tienen la facilidad para relacionarse con otros, y mucho menos entender las diversas problemáticas que tienen los demás, esto resulta aún más difícil debido a que, aunque se haya trabajado el tema en la toma de decisiones y complementado con otras habilidades directivas, resulto complicado que todos los estudiantes aplicaran la empatía, pues mostraban resistencia a involucrarse sentimentalmente con otros, algunos de ellos tomaron a juego las actividades y no le dieron la importancia que tenía, sin embargo, con el avance del taller poco a poco fueron aplicando su empatía ante los demás integrantes del salón, y después mostrado ante otras instancias. Aunque resultó difícil involucrar a algunos estudiantes, al final asimilaban la importancia de la asignatura, eso demuestra que fueron efectivas las técnicas y estrategias planteadas, y aunque no les funcionaron a todos, se tuvo una satisfacción personal, ya que se impactó en mayor o menor medida en la vida de los estudiantes.

Se debe señalar que fue una tarea complicada, pues no todos los estudiantes muestran esa sensibilidad, ni se encuentran realmente interesados en su formación profesional, sino por una simple calificación, las expectativas que se tenían no se cumplieron al cien por ciento, pero no por cuestiones propias del taller, sino por la falta de motivación extrínseca que tienen los estudiantes, pues algunos de ellos mostraron apatía y descontento, por otro lado, se notó un avance en aquellos estudiantes que, a pesar de ser introvertidos, reflejaron mayor seguridad en algunas habilidades directivas, tales como la comunicación, liderazgo, negociación y por supuesto, la empatía, entre otras.

El Taller puede seguir aplicándose en cualquier ámbito, incluso en el ámbito profesional, éste fortalece no solo la empatía social, sino que ayuda a descubrir y fortalecer diferentes habilidades necesarias para desarrollarse en el ámbito laboral. Se pretende seguir aplicando dicho taller, ya que resulta bastante pertinente, además se puede mejorar y adaptar a diversos campos laborales.

La experiencia del docente investigador, resultó interesante y en algunas ocasiones muy difícil, sin embargo, también fue satisfactorio ver como los alumnos fueron capaces de conocerse, mejoraron su comunicación y la emoción que proyectaron al platicar sus experiencias al ser más empáticos, era algo que contagiaba y que sin duda daba señal de que realmente los contenidos y la forma en que se aplicaron las actividades fue correcta.

El primer reto que se tiene es la mejora continua en el ámbito personal, pues para poder enseñar este tipo de temas, es necesario dar el ejemplo, teniendo como barreras en algunas ocasiones el carácter, incluso el temperamento, pues es necesario conectar con los estudiantes y lograr una comunicación efectiva, es decir, controlar estos aspectos y al mismo tiempo ser rigurosa de una manera equilibrada, con la intención de dar lo mejor como persona.

El segundo reto, es mejorar la práctica docente, generar más ideas, desarrollar la creatividad, buscar mejores estrategias, tener más orden y disciplina, enseñar de una forma más clara y concisa, seguir las sugerencias respecto al uso de más videos, planificar de manera más exacta los tiempos y seguir impactando en los estudiantes, tanto en su vida académica como en la personal, porque de eso se trata la educación integral, de ser mejores personas, profesionistas y ciudadanos.

El tercer reto es seguir haciendo talleres, ya que para el docente fueron realmente impactantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que son muy funcionales para poner en práctica los conocimientos, y eso hizo mejorar habilidades de comunicación, liderazgo, investigación y creatividad. El último reto es la profesionalización constante, puesto que, dentro de las competencias docentes, una de ellas, es precisamente, actualizarse en temas acordes al campo disciplinar y a la docencia, y que son relevantes para la mejora continua tanto de los docentes, como de los alumnos y de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Andrew J, D. (2008). *Relaciones Humanas*. México: Pearson Educación.
- Galindo, L. M. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2014). *Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- Montúfar, R. G. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Tamayo, M. T. (2012). *El proceso de la Investigación científica*. México: Limusa.

Revistas

- Carmen Candelo Reina, G. A. (2003). Hacer talleres. Colombia: Grafiq Editores. Obtenido de http://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres___guia_para_capacitadores_wwf.pdf
- CONOCER. (2 de noviembre de 2016). estándar de la EC0772 de Evaluación del Aprendizaje Basado en Competencias Profesionales. México.
- Guerra Aguilar, G. M. (2016). *ANFEI DIGITAL*. Obtenido de <http://www.anfei.org.mx/revista/index.php/revista/article/view/196/672>
- Martínez, G. M. (2010). Espacios de Aprendizaje en Educación Superior: de la Profesionalización a la Innovación para la Transformación Social. *APERTURA Volumen 2 Numero 2*, 1-7.
- Oviedo González, E., Hernández, D., & Oviedo Villavicencio, J. (junio de 2016). La RIEMS y la Formación docente: Retos y oportunidades de frente a la Ley del Servicio Profesional Docente. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*(4), 25-30. Obtenido de <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/446/485>
- Ruiz-Larraguivel, E. (enero de 2011). "La Educación Superior Tecnológica en México. Historia, situación actual y perspectivas". *Revista Iberoamericana de Educación Superior, versión On-line ISSN 2007-2872*, págs. 35-52. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722011000100002

Documentos electrónicos

- Diario Oficial de la Federación. (21 de octubre de 2008). *Acuerdo Secretarial 286*. Obtenido de http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_17_acuerdo_286.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (21 de octubre de 2008). *Acuerdo Secretarial 444*. Obtenido de

http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10905/1/images/Acuero_o_444_marco_curricular_comun_SNB.pdf

Diario Oficial de la Federación. (27 de mayo de 1998). *Acuerdo Secretarial 243*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4880052&fecha=27/05/1998

Diario Oficial de la Federación. (30 de octubre de 2008). *Acuerdo Secretarial 279*. Obtenido de http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_17_a_cuerdo_286.pdf

Duarte, J. D. (2016). La escuela y el medio. *Revista Iberoamericana de Educación*, 8-12.

Egg, E. A. (09 de agosto de 1999). *uacmtalleresliterarios*. Obtenido de <https://uacmtalleresliterarios.files.wordpress.com/2011/02/el-taller-como-sistema-de-enseñanza-aprendizaje.pdf>

Gil, R. M. (2011). *Coordinación-de-investigaciones*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas y Material Didáctico S.R.L.

Gladwell, M. (septiembre de 2005). El arte de pensar sin pensar. Caracas, Venezuela.

González, N., Zerpa, M. L., Gutiérrez, D., & Pirela, C. (2007). *La Investigación Educativa en el hacer Docente*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76102315.pdf>

Gonzalvo Escalante, P., Tank, D. D., Staples, A., Loyo, E., Greaves, C., Vázquez, J. Z., & Gonzalvo Aizpuru, P. (03 de 2010). Historia mínima de la educación en México. (E. c. México, Ed.) México. Obtenido de <http://adolfosanpe.files.wordpress.com/2013/03/la-educación-emn-mexico.pdf>

Ibarra, C. A. (04 de mayo de 2009). La ingeniería en el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. *El proceso de diseño e innovación curricular para la formación y desarrollo de competencias profesionales*. México: AJ México. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de <http://www.ai.org.mx/ai/archivos/coloquios/7/La%20ingenieria%20en%20el%20Sistema%20Nacional%20de%20Educacion%20Superior%20Tecnologica.pdf>

Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación-UNAM. (02 de abril de 2018). *La educación Normal en México*. Obtenido de www.iisue.unam.mx/perfiles/descargas/pdf/2018-160-192-208

Manual del participante EC0772. (2012). 53. México.

Marín, M. A. (2013). LINEAMIENTOS PARA UNA APLICACIÓN EFECTIVA EN EL ÁMBITO VIRTUAL. Guatemala. Obtenido de LA MEDIACIÓN PEDAGÓGICA.

Solórzano Ariza, A., Toro Tamayo, L. C., & Vallejo Echavarría, J. C. (20 de julio de 2016). Memoria fotográfica: la imagen como recuerdo y documento histórico. Bogotá, Colombia.

Soriano, R. R. (2013). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. Obtenido de <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp->

content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf

- TecNM. (2018). *Tecnológico Nacional de México*. Obtenido de http://www.tecnm.mx/licenciatura_2009_2010/ingenieria-en-gestion-empresarial
- TecNM. (29 de mayo de 2016). *Plan de estudios Habilidades Directivas II*. Obtenido de <https://www.tecnm.mx/>
- TecNM. (junio de 2016). *Sistema de Evaluación Departamental TecNM*. Obtenido de Manual de Evaluación departamental: https://www.tecnm.mx/images/areas/docencia01/Libre_para_descarga/evaluacion_departamental_2016/0._TecNM_Manual_Jefe_Acad%C3%A9mico_08-junio-2016.pdf
- Tedesco, J. C. (2001). *COLECCION DEBATE SOCIEDUCATIVO*. España: Limpergraf.
- UNESCO. (8 de julio de 2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: París. Obtenido de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009, La nueva dinámica de la educación superior y la Investigación para el cambio social y desarrollo. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior* (págs. 2-6). París: ED.2009/CONF.402/2
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (22 de noviembre de 2014). Paradigmas de Mediación Pedagógica. México. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/EEL/PMP/S07/PMP07_Lectura.pdf

Páginas WEB

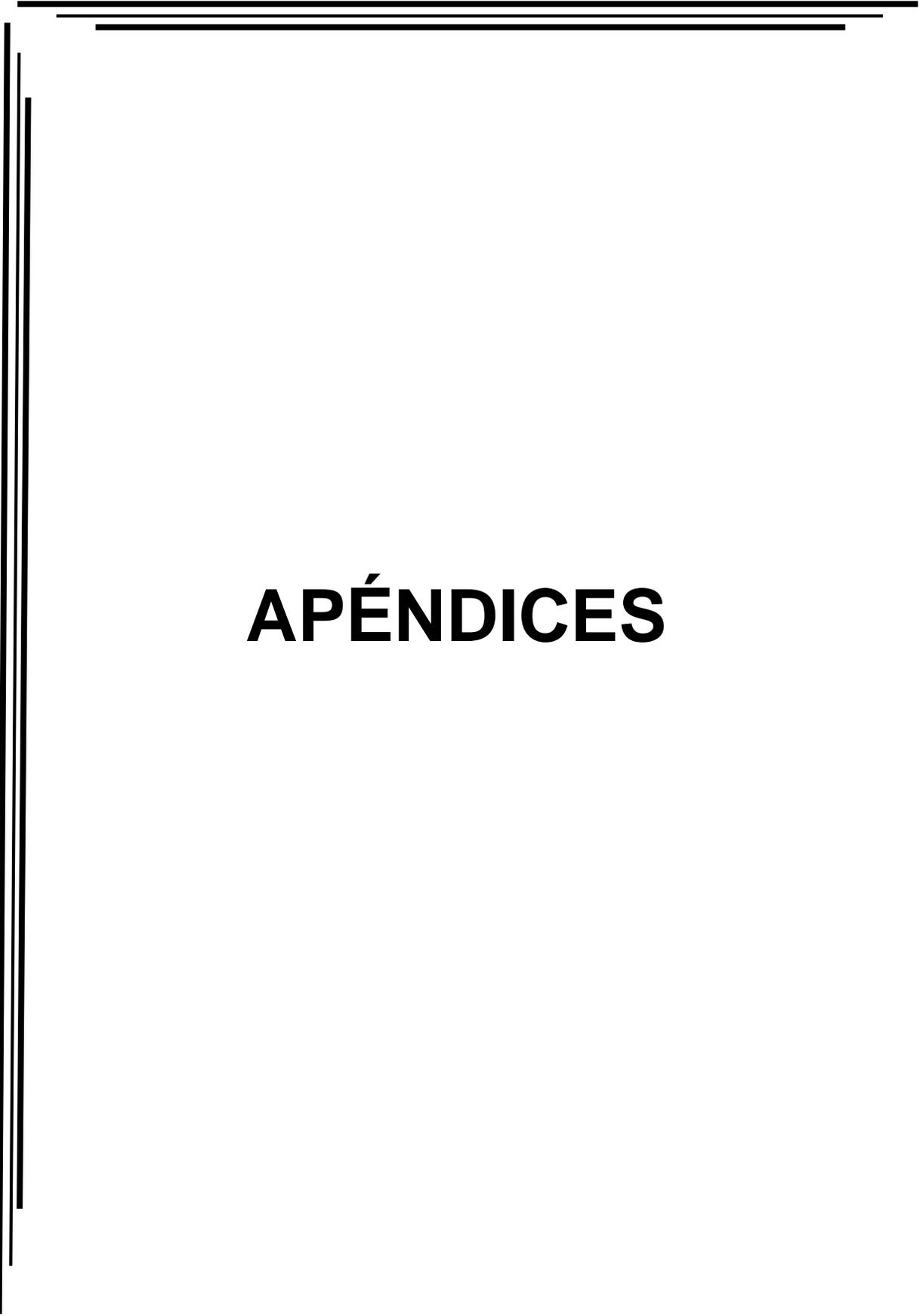
- Buitrago-Bonilla, R. E., & Cárdenas-Soler, R. N. (2017). *Emociones e identidad profesional docente: relaciones e incidencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4772/477253330011/html/index.html>
- Castillo, D. P. (noviembre de 2015). Elogio de la Pedagogía Universitaria. (E. D. Letras, Ed.) Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/000227909ea755937d49a>
- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (2019). *¿Qué es la acreditación?* Obtenido de <https://www.copaes.org/acreditacion.php>
- Coordinación Sectorial Académica. (2014). *El perfil del docente del SNEST*. Obtenido de www.dgest.gob.mx
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica. (diciembre de 2012). *TecNM*. Obtenido de <https://www.tecnm.mx/>
- Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán. (2012). *Instituto Tecnológico Superior de Teziutlan*. Obtenido de <http://www.itsteziutlan.edu.mx/index.php>

Tecnológico Nacional de México. (2012). *TecNM*. Obtenido de <https://www.tecnm.mx/informacion/sistema-nacional-de-educacion-superior-tecnologica>

Zabala, F. J. (2010). Ambientes de aprendizaje en el siglo XXI. 10-15. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/email/article/view/12622/13227>

Videos

Salazar, J. I. (25 de octubre de 2017). El valor de la empatía. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=4Hgmfkg-UTk>



APÉNDICES

Apéndice A

Guía de observación 1er momento para estudiantes sobre comportamiento

Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

Ciclo escolar 2018-2019

Técnica: Observación

Instrumento: Registro anecdótico de alumno seleccionado

Objetivo: Registrar las conductas del grupo respecto al grado de empatía en las relaciones interpersonales que tiene el grupo.

Grupo: C

Semestre: 1

Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial

Fecha: 23 de agosto 2018

Ambiente: Convivencia y comportamiento en el aula.

Situación a evaluar: [Comportamiento y relaciones interpersonales.](#)

Descripción:

Análisis durante clase, mediante una técnica de enseñanza que constaba de analizar un tema acerca del emprendedurismo.

Dicha técnica trataba de armar oraciones relacionadas mediante el aspecto social, económico y ecológico para generar ideas de negocio.

El ambiente que se generó fue el de competencia para saber el grado de empatía entre los equipos en un ambiente de presión al querer ganar y ser mejor que otro.

Apéndice B

Guía de observación 2º momento comportamiento de estudiantes en aula

Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

Ciclo escolar 2018-2019

Técnica: Observación

Instrumento: Registro anecdótico de alumno seleccionado

Objetivo: Registrar las actitudes respecto a las actividades en equipos de integrantes que no conocen.

Grupo: C

Semestre: 1

Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial

Fecha: Semana 13 del semestre agosto 2018-diciembre 2018.

Ambiente: Convivencia y comportamiento en el aula por medio del

Situación a evaluar: [Comportamiento y actitudes durante desarrollo de actividades en equipos de trabajo.](#)

Descripción:

Semana 13.

En esta semana se realizaron actividades en equipo donde los integrantes no tenían relación alguna, ni tampoco habían trabajado anteriormente juntos, se realizó un análisis del tiempo de respuesta para resolver los casos sobre liderazgo e integración, la respuesta fue que solo algunos de los integrantes trabajaban, otros solo jugaban, no se ponían de acuerdo y varios de los alumnos protestaban sobre el motivo por el cual no se pudieron integrar con sus amigos, puesto que no querían trabajar con nadie más.

Apéndice C

Guía de preguntas a estudiantes-Encuesta

Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

Objetivo: Conocer la perspectiva de los estudiantes respecto a las relaciones interpersonales como base de la empatía pro social con la familia, amigos, profesores y grupos sociales a los que pertenecen.

Fecha: semana 1 de octubre 2018 **Medios de aplicación:** Plataforma digital

Link: <https://www.questionpro.com/t/AN6rRZdAlh>

Estimado alumno te agradezco el tiempo que tomarás en realizar este pequeño test acerca de la empatía pro social en los jóvenes.

La información que proporcionarés será confidencial, por lo que agradezco tu sinceridad.

Edad
Nothing selected

Sexo
-- Seleccionar --

¿Cómo consideras las relaciones interpersonales con tus compañeros de clase?
-- Seleccionar --

¿Cómo son tus relaciones empáticas con tu familia?
-- Seleccionar --

¿Cómo es tu relación empática con tus profesores? (De tu persona hacia ellos)
-- Seleccionar --

Tengo facilidad para entender cómo se sienten y que es lo que están pensando. ¿En que nivel considero mi empatía?
-- Seleccionar --

¿Pienso que la falta de empatía puede generar problemas sociales y profesionales?. Por ejemplo, la falta de empatía puede debilitar mis futuras relaciones interpersonales en el trabajo; la falta de empatía puede generar violencia; la falta de empatía puede generar delincuencia (debido a que se pierde la sensibilidad y se busca el beneficio propio).
-- Seleccionar --

Has perdido algún objeto en tu salón
-- Seleccionar --

¿Consideras que la falta de empatía puede afectar tu rendimiento escolar? Por ejemplo: si alguien te ofende o te hace sentir mal, ese factor podría afectar tus calificaciones.
-- Seleccionar --

¡Gracias por tus respuestas!

Apéndice D

Guía de preguntas para entrevista a estudiantes

Objetivo: Conocer la perspectiva de los estudiantes respecto a las relaciones interpersonales como base de la empatía pro social con la familia, amigos, profesores y grupos sociales a los que pertenecen.

Fecha: semana 1 de octubre 2018 **Medios de aplicación:** Plataforma digital

Link: <https://www.questionpro.com/t/AN6rRZdAlh>

<p>¿De dónde eres originario? ¿Dónde vives actualmente?</p> <input type="text"/>
<p>¿Cómo te sientes en tu grupo, respecto a las relaciones interpersonales con tus compañeros?</p> <input type="text"/>
<p>¿Qué tan importante crees que es la empatía?</p> <input type="text"/>
<p>¿Piensas que la falta de empatía de tus compañeros hacia tu persona puede llegar a afectar tu desempeño?</p> <input type="text"/>
<p>¿Qué actividades sugieres para mejorar la empatía en tu salón?</p> <input type="text"/>

Apéndice E

Guía de entrevista a Departamento Desarrollo Académico

Objetivo: Conocer aspectos relevantes sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, considerando las competencias interpersonales, (empatía, trabajo en equipo, autonomía, etc.), en los estudiantes de IGE.

Fecha: semana 1 de octubre 2018 **Medios de aplicación:** ITST

<p>Buen día</p> <p>Este diagnóstico se realiza con la finalidad de conocer aspectos relevantes sobre el aprendizaje considerando las competencias interpersonales, específicamente la empatía, pues ésta es el punto central para establecer buenas relaciones interpersonales en el entorno.</p>
<p>¿Considera que la empatía es un factor indispensable en la formación profesional de los estudiantes? ¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cuál cree que es el efecto de un profesionalista que no cumple con la capacidad empática en su papel como ingeniero en una empresa?</p> <p>_____ //</p> <p>_____</p>
<p>¿Qué alternativas recomendaría a los docentes para que los estudiantes de IGE alcanzaran las competencias interpersonales requeridas en el perfil de egreso, para mejorar el desempeño en el sector productivo?</p> <p>_____ //</p> <p>_____</p>
<p>De acuerdo a los resultados obtenidos cada periodo respecto a los índices de reprobación , a su parecer, ¿cuáles son los principales factores que hacen que los estudiantes no alcancen las competencias requeridas en los planes de estudios? (Considere aspectos del estudiantes y del docente)</p> <p>_____ //</p> <p>_____</p>
<p>Mencione 5 fortalezas y 5 debilidades de los docentes de la academia de IGE:</p> <p>_____ //</p> <p>_____</p>
<p>Mencione 5 debilidades y 5 fortalezas que ha percibido en los estudiantes de IGE respecto a su comportamiento.</p> <p>_____</p>

¿Cuáles son las sugerencias que generalmente hacen los estudiantes a sus docentes en la evaluación docente?

¿Cuál es principal problema que los tutores han identificado en los estudiantes de IGE?

¿Qué aspecto considera que deben mejorar los estudiantes de IGE?

Apéndice F

Guía de entrevista a División de Ingeniería en Gestión Empresarial

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades de los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial, considerando el perfil profesional de egreso.

Fecha: semana 1 de octubre 2018 **Medios de aplicación:** ITST

¿Considera que la empatía es un factor indispensable en la formación profesional del Ingeniero en Gestión Empresarial?

Cuál ha sido la experiencia de los estudiantes de IGE en residencia profesional, respecto a las relaciones interpersonales de la empresa?

¿Qué alternativas recomendaría a sus docentes para que los estudiantes de IGE alcancen las competencias interpersonales (trabajo en equipo, empatía, autonomía, ética) requeridas para la mejora del desempeño en el sector productivo?

Mencione 5 fortalezas y 5 debilidades de la carrera de IGE.

Apéndice G

Guía de preguntas para entrevista a docentes de academia de Ingeniería en Gestión Empresarial-Encuesta

Objetivo: Conocer la perspectiva de los docentes de IGE respecto al comportamiento de los estudiantes en el salón de clases.

Fecha: semana 1 de octubre 2018 **Medios de aplicación:** ITST

¿Considera que la empatía es un factor indispensable en la formación profesional del Ingeniero en Gestión Empresarial?

Mencione 5 fortalezas y 5 debilidades de la carrera de IGE.

¿Cuál ha sido su experiencia con los grupos de Ingeniería en Gestión Empresarial respecto al comportamiento, trabajo en equipo y relaciones interpersonales?

¿Me podría dar su opinión respecto a las competencias interpersonales que marca el plan de estudios?

¿Considera que los estudiantes de IGE tienen buenas relaciones interpersonales y muestran empatía en su clase?

Apéndice H

Guía de preguntas para entrevista a tutor de Ingeniería en Gestión Empresarial

Objetivo: Conocer la perspectiva del tutor de IGE 1 respecto al comportamiento de los estudiantes en el salón de clases.

Fecha: semana 1 de octubre 2018 **Medios de aplicación:** ITST

¿Considera que el grupo a su cargo es empático?

¿Considera que los estudiantes de IGE tienen buenas relaciones interpersonales y muestran empatía de acuerdo a su reporte?

¿Generalmente que factores incluye en sus reportes de tutorías?

¿Cómo se llevan los estudiantes con los maestros?

Apéndice I

Guía de preguntas para encuesta al sector productivo

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción respecto a las competencias interpersonales que muestran los alumnos (as) del ITST durante los servicios que prestan durante su residencia profesional en su empresa.

Fecha: semana 1 de octubre 2018 **Medios de aplicación:** Plataforma digital

Link: <https://www.questionpro.com/t/AN6rRZdG3y>

Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción respecto a las competencias interpersonales de los servicios que los alumnos y alumnas del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlan prestan durante sus residencias profesionales en su empresa y de esta manera mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

¿Qué opinión tiene usted del Ingeniero en Gestión Empresarial respecto a la satisfacción de las necesidades en su empresa?

- No cumple
- Aceptable
- Excelente

¿Qué opinión tiene usted del Ingeniero en Gestión Empresarial respecto a su perfil ético.

- Buena
- Aceptable
- Mala

El grado de credibilidad, confianza y en general la empatía en el desarrollo de sus actividades, es:

- Malo
- Aceptable
- Muy bueno

De acuerdo con su experiencia al trabajar con el Ingeniero en Gestión Empresarial ¿Considera usted que este profesionista cumple con los requerimientos del sector productivo ?

- Si cumple
- No cumple

¿Cuál fue el grado de empatía des estudiante mostrado en su empresa?

¡Gracias por tus respuestas!

Apéndice J. Análisis FODA estudiantes IGE

Ingeniería en Gestión Empresarial (Estudiantes)			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	-No les gusta trabajar en equipo.	1	-Estudiantes con una eficiencia terminal del 67%.
2	-Confusión con la carrera de administración.	2	-Asignaturas aplicables a todas las áreas de la empresa
3	-Poco conocimiento acerca de la carrera.	3	-Estudiantes creativos, innovadores.
4	-Son muy egocentristas.	4	-La ingeniería aplica conocimientos de mercadotecnia.
5	-Gente muy inquieta, no tienen buena actitud.	5	-La ingeniería aplica conocimientos de costos.
6	-No son personas abiertas al cambio.	6	-La carrera también aplica en recursos humanos.
7	-Son muy individualistas, personas altaneras, les cuesta trabajo acatar órdenes.	7	-Los estudiantes son muy participativos.
8	No les gusta investigar, todo quieren de manera inmediata.	8	-Desarrollan proyectos empresariales.
9	-Se limitan a trabajar en algunos campos de trabajo: alimentos o turismo.	9	-Es la carrera que más participa en desarrollo de negocios.
10	La carrera no se centra en algo en específico, sino que en un poco de todas las áreas.	10	-Multitareas
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1	-Competencia de otras carreras.	1	-Viajes de estudio.
2	-Poca oferta laboral.	2	-Concursos de innovación tecnológica.
3	-Cambios constantes en los planes de estudio.	3	-Convenios con empresas.
4	-Deserción.	4	-Amplio campo de trabajo
5		5	-Becas
6		6	-Tutorías
7		7	-Docentes preparados.

Apéndice K. Análisis FODA ITST

FODA-ITST			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	Se ha quedado estancada, respecto a nuevas carreras.	1	-Institución reconocida a nivel local, regional y nacional
2	Sólo ofrece una maestría.	2	-Carreras certificadas.
3	Los profesores y directivos no se adaptan al cambio.	3	-Docentes con perfil idóneo.
4	Las academias no trabajan en equipo.	4	-Academias con cuerpo académicos de investigación.
5	La infraestructura es muy limitada	5	-Certificación de ISO 9001-2015
6	Procesos de titulación lentos.	6	-Certificación de ISO 14001-2015
7		7	-Seguimiento al desempeño docente eficiente.
8		8	-Participación de docentes a becas al estímulo docente.
9		9	
10		10	
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1	-Competencia de otros centros de educación superior.	1	-Viajes de estudio.
2	-Poca oferta laboral.	2	-Concursos de innovación tecnológica.
3	-Cambios constantes en los planes de estudio.	3	-Convenios con empresas.
4	-Deserción.	4	
5		5	-Becas
6		6	
7		7	-Docentes preparados.

Apéndice L

CUADERNO DE ACTIVIDADES

Objetivo: Servir de apoyo en las actividades realizadas durante el taller, para facilitar el aprendizaje.



Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán
Cuadernillo de trabajo
“DECIDIENDO CON EMPATÍA”
Habilidades Directivas

Autor: I.G.E Anal López Barrales

INTRODUCCIÓN

En el siguiente cuaderno de actividades, tendrá la oportunidad de llevar a cabo el estudio que va de la mano con la enseñanza y aprendizaje de la materia de Habilidades Directivas II.

Cabe señalar que es muy importante que, además de la enseñanza-aprendizaje, también se requiera de compromiso del alumno hacia el estudio.

La distribución del presente cuaderno está determinada por la **Presentación de la asignatura de** Habilidades Directivas II, **Desarrollo de temas y actividades**, los **Instrumentos de Evaluación** y las **Referencias Bibliográficas**.

En el desarrollo de temas se abordan los subtemas, cada una con su actividad, con su respectiva Información Teórica y la Ejemplificación de ejercicios y situaciones problemáticas, a fin de que el estudiante conozca la interrelación entre lo teórico y lo práctico, comprenda los procedimientos necesarios para el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias, para la obtención de las competencias específicas que contribuyen al desarrollo de la competencia general del Plan de Estudios correspondiente.

El apartado de las **Actividades de Aprendizaje**, permite al estudiante tener la oportunidad de ejercitar no solo a través de una serie de ejercicios (mecanismos), sino en la resolución de situaciones problemáticas que le permitirán aplicar la empatía y valores.

De la misma forma se presentan los **Instrumentos de Evaluación** que permitirá al docente conocer la marcha y el resultado de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y el estudiante podrá conocer los aspectos y criterios a evaluar en determinada actividad.

CARACTERIZACIÓN DE LA ASIGNATURA

Esta asignatura aporta al perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial, la capacidad para desarrollar habilidades que le permitan un desempeño eficiente en su ámbito personal y profesional. Se contemplan las habilidades para tomar decisiones, manejo del conflicto y negociación, facultamiento y delegación, comunicación efectiva y liderazgo.

Habilidades Directivas II deberá cursarse en el cuarto semestre, teniendo como prerrequisito la materia de Habilidades Directivas I, donde se proporcionan al estudiante las bases para sustentar la importancia de fomentar habilidades directivas en el desempeño del egresado.

COMPETENCIA ESPECÍFICA DE LA ASIGNATURA

Aplica y propone diferentes habilidades directivas para la toma de decisiones efectiva, así como el manejo facultamiento, delegación, comunicación afectiva y toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales en la vida cotidiana y profesional proponiendo soluciones efectivas.

TEMA 1. BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.1 La empatía como eje central de las decisiones

La toma de decisiones es el proceso que permite elegir una alternativa optima, las empresas diariamente toman decisiones, y guían a la empresa al éxito o al fracaso.

Much (2009) menciona que la toma de decisiones es tan solo un paso de la etapa de dirección del proceso administrativo, entonces, se tiene que los elementos que acompañan este paso son: la integración, la motivación, comunicación, liderazgo y supervisión. A continuación, se muestra un diagrama con dichos elementos.

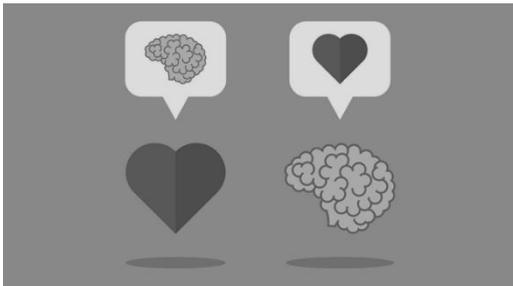


No solo los directivos tienen que tomar decisiones, si bien es cierto que tienen la mayor responsabilidad, los colaboradores no se salvan de ejercer su libertad para decidir. La toma de decisiones no es una tarea fácil, ya que toda decisión puede tener repercusiones internas respecto a las utilidades, el producto, el personal y externas porque influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc.

Es importante mencionar que la toma de decisiones que tomamos reflejan aspectos de nuestra personalidad y la forma en que nos relacionamos con los demás, puesto que la empatía se pone en práctica.

Reflexión:

Observa la siguiente imagen y realiza una reflexión acerca de ella respecto a la toma de decisiones y la empatía que se debe aplicar.



¿Qué observas en la imagen respecto a la toma de decisiones?

¿cómo relacionas esa imagen con tu vida personal?

Se comenta en plenaria las siguientes preguntas.

¿Cuál ha sido una gran decisión en tu vida y cuáles han sido los beneficios para ti y los que te rodean?, ¿Qué habilidades consideras que tienes que han fortalecido tus decisiones?

Actividad 1. Destacando la empatía y otras destrezas

Simula la sección de un área de una página de internet para postularte a un empleo. La empresa requiere un Gerente Junior para apoyar al director general de la empresa, te pide realices una presentación de tus habilidades junto con el diseño de tu marca personal, un slogan y resaltes tus habilidades directivas, es decir, aquellas virtudes que consideras tienes y que serían muy útiles para la empresa. La empresa prefiere omitir decirte las habilidades requeridas, pues buscan que el candidato sea autosuficiente.

Conclusión

Realiza una lectura y subraya cuales son algunas habilidades como base en la toma de decisiones.

Las bases de la toma de decisiones

Para Huerta y Rodríguez (2014) la empatía es una de las bases para la toma de decisiones, que a su vez despliegan otras habilidades. Menciona que la empatía es una aptitud social, y que se si no se fortalece desde el autoconocimiento, se estará fuera de contacto con los estados de ánimo de los demás, y se puede caer en algo llamado torpeza social, ya sea por interpretar mal los sentimientos ajenos, dar pie a la franqueza inoportuna o manifestar una total indiferencia, por lo tanto la empatía es el cimiento para comprender a los demás percibiendo los sentimientos y perspectivas ajenos, las personas que comprenden a los demás están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de otros, y brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y los sentimientos de los demás, las personas que hacen todo lo contrario dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, esto aplica en las empresas con el cliente, proveedor o compañero de trabajo, cabe mencionar que la empatía debe ser bien aplicada a la situación, ya que cuando se identifica una persona demasiado con las necesidades del otro se tiende a exagerar la ayuda, entonces esa decisión perjudicaría el bien colectivo; otra cualidad que se debe tener para tomar buenas decisiones es orientar hacia el servicio, es decir, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; ayudar a los demás a desarrollarse fomentando sus capacidades, estas personas reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso, ofrecen críticas constructivas e identifican los aspectos que el otro debe mejorar, asesoran, brindan consejos oportunos, un buen líder ayuda a los empleados a desempeñarse mejor; aprovechar la diversidad cultivando las oportunidades a través de las personas diversas, es decir, se debe respetar a las personas de orígenes diversos y ver esa diversidad como un área de oportunidad de crear un medio sano para convivir; hacer conciencia política interpretando las corrientes políticas y sociales de una organización de manera objetiva.

El autor Malcolm Gladwell, analiza la relación de la empatía en la toma de decisiones, en su libro "El arte de Pensar sin Pensar", (2006), y comenta que el estado mental es el factor esencial en la toma acertada de decisiones, es decir, que ni los conocimientos ni la experiencia, por sí solos, son suficientes para comprender

una situación en su totalidad, ya que es en la infancia, cuando se conoce el mundo de modo intuitivo y empático y con el tiempo se va reprimiendo esa capacidad, y que en determinadas condiciones dependiendo del individuo, se puede omitir el conocimiento racional y permitir que vuelva a fluir el conocimiento empático

1.2 Tipos de decisiones

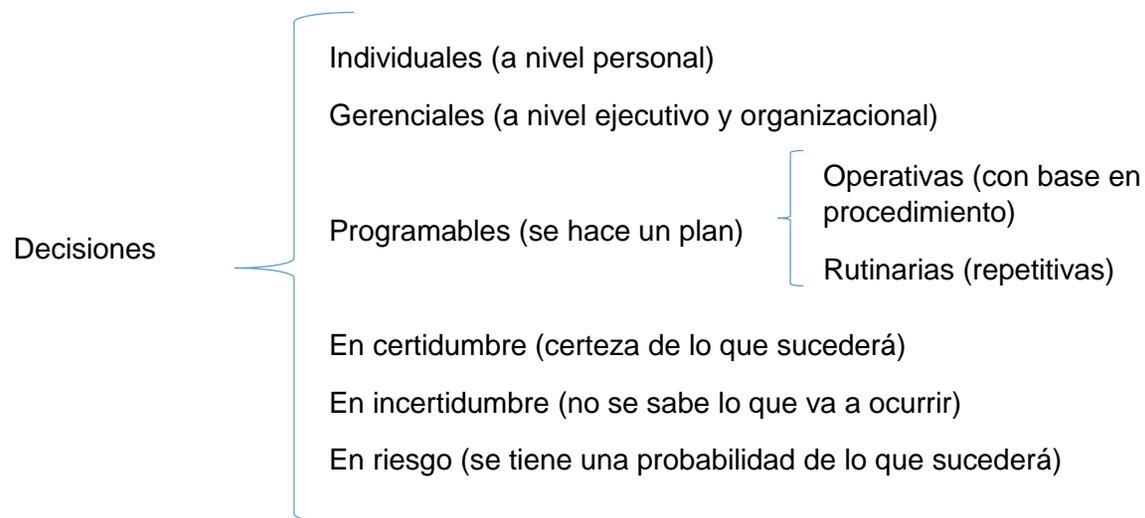
Los tipos de decisiones que considera Huerta y Rodríguez (2014) en su libro “Desarrollo de Habilidades Directivas”, se presentan en el siguiente cuadro.

Tipo de toma de decisión	Descripción
De avanzar o detenerse	Se llegó al termino de algo o existen barreras para realizar algo.
Cíclicas	Se automatizan a intervalos regulares.
De contratación	Son las que se toman al asignar responsabilidades laborales.
De emergencia	No tienen precedente, deben ser instantáneas.
Rutinarias	Son las decisiones que se toman cuando se repiten circunstancias
Estratégicas	Se toman al planear, considerando la misión y la visión.
Funcionales	Se toman al formar un equipo de trabajo, según aptitudes.

Operativas	En ellas se eligen procedimientos.
Irreversibles	Comprometen de manera irrevocable, puesto que no existe forma de volver atrás.
Reversibles	Reconocer error al principio del proceso. Son útiles cuando se considera que las circunstancias pueden cambiar y podría ser necesaria una modificación
Experimentales	Se ponen a prueba durante un tiempo prudente, para observar su efecto y sus alcances.

Tabla 1. Tipos de decisiones. Fuente (Huerta, 2014)

En resumen, estos tipos de decisiones se clasifican de la siguiente forma:



Reflexión

Resumen anterior, rescate de conocimientos y vivencias personales, lluvia de ideas.

Trabajo en grupo:

Responde los cuestionamientos que te pide y marca con el mismo color el tipo de decisión que se parezca

¿Qué tiene? ¿Cuándo se aplican?		¿Qué tiene? ¿Cuándo se aplican?	
Individuales		De avanzar o detenerse	
Gerenciales o estratégicas		Cíclicas	
Programables		De contratación	
Certidumbre		De emergencia	
Incertidumbre		Rutinarias	
Riesgo		Estratégicas	
Rutinarias		Funcionales	

Operativas		Operativas	
N/A	N/A	Irreversibles	
N/A	N/A	Reversibles	
N/A	N/A	Experimentales	

Actividad 2. Cantando

“La empatía en la toma de decisiones”

En equipos selecciona una canción donde se apliquen por lo menos 6 tipos de decisiones y como aplica las bases para la toma de decisiones visto anteriormente. Escribe la canción y marca la aplicación de dichas decisiones.

Evidencia

Conclusión

Al conocer cada uno de los tipos de decisión, el gerente o responsable de tomar decisiones, a cualquier nivel en una organización podrá distinguir entre las diversas situaciones que se le presenten, determinar el criterio que debe seguir para tomar una decisión, ya sea en condiciones de certidumbre, incertidumbre, riesgo, etc.

Cualquiera que sea el tipo de decisión implicado, hay ciertas actitudes que facilitaran el proceso de la toma de decisiones. Véase la siguiente tabla.

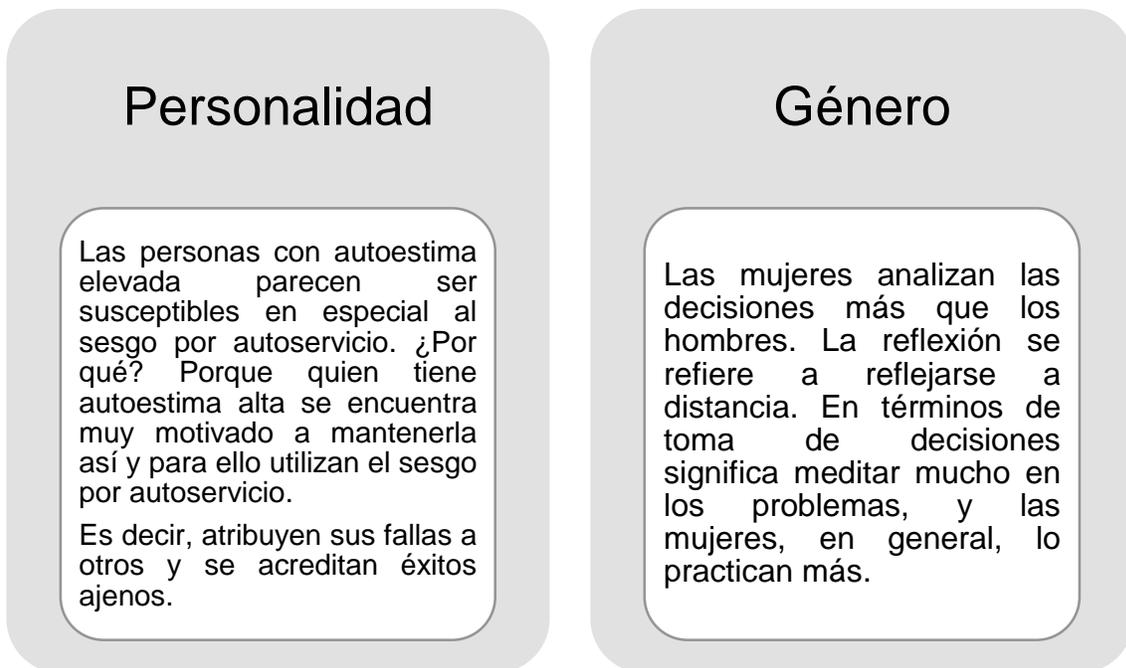
Al escuchar a los demás	<ul style="list-style-type: none">• Escuchar con paciencia• Exponer el propio punto de vista• Ser abierto• Dejar que los demás se expresen.
Para minimizar riesgos	<ul style="list-style-type: none">• Tomar en cuenta todas las posibilidades• Analizar a fondo las alternativas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y comprobar las probabilidades.
Para cubrir todos los temas	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar todos los temas de manera objetiva. • Enfocarse en los temas de manera racional y no solo emocional.

Tabla 2. Actitudes que facilitan la toma de decisiones. Fuente. Huerta (2014) Desarrollo de Habilidades Directivas.

1.3 Influencia ética y otros factores en la toma de decisiones

Pasaremos a un análisis de los factores que influyen en la manera en que las personas deciden, y el grado en que son susceptibles a los errores y sesgos. Abordaremos las diferencias individuales y las restricciones organizacionales. A continuación, se describe la primera influencia basada en las **diferencias individuales**, que son la personalidad y el género.



La siguiente influencia se basa en las restricciones organizacionales. Las organizaciones llegan a plantear restricciones a quienes toman decisiones, lo que hace que se desvíen del modelo racional. A continuación, se resumen las **restricciones organizacionales**.

Evaluación del desempeño: La forma en que toman decisiones los gerentes se ve muy influida por los criterios con los que se los evalúa.

Sistemas de recompensas: influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales.

Regulaciones formales: reglas, políticas, procedimientos y otras regulaciones formalizadas a fin de estandarizar el comportamiento de sus miembros.

Restricciones de tiempo impuestas por el sistema: Crean presiones de tiempo en quienes toman las decisiones y es frecuente que hagan difícil, o imposible, obtener toda la información con la que quisieran contar antes de tomar la decisión final.

Precedentes históricos: Las decisiones tomadas en el pasado son fantasmas que rondan continuamente a las del presente

LA LUCHA POR TOMAR UNA DECISIÓN EN BMI

Building Maintenance Inc., una empresa con 325 empleados de tiempo completo y medio tiempo, se dedica a la limpieza y el mantenimiento general de oficinas y centros comerciales. Hace 10 años, Bud Nyrod fundó BMI como una empresa de "un hombre y una camioneta". Los otros cuatro miembros del equipo ejecutivo tienen también un interés financiero en el negocio.

BMI tiene sus oficinas en un viejo edificio que se piensa demoler. La demolición inminente ha obligado a la compañía a decidir un cambio de oficinas. Bud convocó una reunión del equipo ejecutivo a las 10:00 A.M. para discutir el problema. Cuando entró en la sala de conferencias, Karen, Liz, Marty y Nick ya estaban sentados esperándolo.

Bud: Me alegra ver que todo el equipo está aquí. Supongo que todos han estado pensando en nuestra decisión de mudarnos. Déjenme hacer un recuento de nuestras posibles alternativas. Podemos cambiarnos a un espacio decente en uno de los edificios recién renovados del centro o podemos encontrar algo un poco mejor en los suburbios. Karen, en tu calidad de directora de finanzas, supongo que debes tener algunos datos y cifras relevantes.

Karen: Como me pediste hace algunas semanas, Bud, he investigado varias posibilidades. Podemos conseguir algo decente en el centro por alrededor de 35 dólares por pie cuadrado y podemos conseguir oficinas de primera clase en un complejo de oficinas en los suburbios por alrededor de 38 dólares por pie cuadrado. El costo de la mudanza a cualquiera de las dos partes sería más o menos el mismo.

Marty: A los clientes les preocupa mucho la imagen. Pienso que nuestros clientes se mostrarán satisfechos siempre y cuando nuestra imagen sea buena. Por cierto, estamos haciendo algo que afecta nuestra imagen de una manera negativa. Nuestros representantes de servicio al cliente son muy poco corteses en el teléfono. Creo que deberíamos darles una capacitación adecuada antes de permitirles contestar llamadas de los clientes. Muchas otras empresas disponen también de buenas escobas, aspiradoras y equipo de limpieza. Nuestra única ventaja es el buen servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

Bud: Liz, ¿cuál es tu posición respecto a esta decisión de mudarnos a un nuevo lugar?

Liz: Como directora de personal, tengo mucho que decir sobre la mudanza. Estoy de acuerdo con Marty, en que el servicio a los clientes debe ser un factor de suma importancia en cualquier decisión que tomemos en cuanto al cambio. Por supuesto, el servicio a los clientes es un resultado directo de disponer de una cuadrilla eficaz de empleados de mantenimiento. Un complejo de oficinas en los suburbios puede sonar muy bien, pero podría ser un desastre en cuanto al reclutamiento de personal. Los empleados de mantenimiento no tienen problema para llegar al centro; casi todos ellos viven en la ciudad y dependen del transporte colectivo para acudir al trabajo.

Por lo general, es preciso tener un medio propio de transporte para llegar a los suburbios, pero la mayoría de nuestros empleados permanentes y temporales no poseen un automóvil u otro medio de transporte. Los que son dueños de un vehículo no tienen dinero suficiente para mantenerlo en buen estado. Muchos de los empleados temporales sólo pueden cargar gasolina el día de pago.

Así es que si nos cambiamos a un complejo de oficinas en los suburbios, de todas maneras tendríamos que rentar una pequeña oficina en el centro.

Bud: Lo que nos estás diciendo es que quizá deberíamos elegir ambas opciones. Deberíamos abrir una oficina de contratación en el centro y trasladar las oficinas ejecutivas a los suburbios.

Liz: Ahora estamos introduciendo una tercera posibilidad. Podemos tener dos oficinas en el centro, una para el personal ejecutivo y de oficina y otra para contratar a los empleados que se harán cargo del mantenimiento.

Bud: ¿Qué opinas tú, Nick? ¿Qué te convendría más como director de las operaciones de mantenimiento?

Nick: Yo paso muy poco tiempo en la oficina; casi siempre estoy fuera vigilando a los supervisores y sus cuadrillas. A menos que surja un problema importante, la mayor parte de las personas que trabajan para nosotros no tiene ninguna necesidad de acudir a la oficina después de ser contratadas. Siempre acuden directamente al lugar en cuestión. Para ellas, su lugar de trabajo es el edificio o centro comercial al que se les asigna. Hay otras cosas más importantes que la ubicación de las oficinas de la compañía.

Una de las cosas más importantes que deberíamos estudiar en este momento es una gran fiesta para la Navidad este año. Creo que una fiesta de fin de año ayuda mucho a subir la moral. Además, se justifica su costo porque ayuda a reducir la rotación de personal. Algunos de los empleados de mantenimiento estarían dispuestos a quedarse un mes más con el solo fin de asistir a la fiesta.

Marty: Me parece que ustedes ya sacaron a relucir los aspectos más importantes del asunto. En realidad me tiene sin cuidado el lugar a donde nos mudemos siempre y cuando las necesidades de nuestros clientes sean nuestra principal preocupación. Me encantaría saber qué decisión toman, pero ahora tengo que irme corriendo. Tengo un almuerzo en el otro extremo de la ciudad que podría significar un importante contrato para nosotros en un centro comercial.

Bud: Suerte con el almuerzo, Marty. Sin embargo, creo que podrías haberlo programado para otro día. Éste es un

problema de gran importancia y me gustaría que te quedaras cinco minutos más.

Nick: Me parece prematuro que queramos tomar una decisión sobre una cuestión tan importante hoy mismo. Tal vez deberíamos llamar a un asesor en ubicación de oficinas para que nos ayude a tomar una decisión. Mientras tanto, hablemos un poco más sobre la fiesta de la oficina, me gusta la idea.

Preguntas del caso

1. ¿Cuán eficaz es el equipo de BMI como un grupo que debe resolver problemas?
2. ¿Qué recomendaciones podría hacerle al equipo de BMI para solucionar de la mejor manera posible el problema al que se enfrenta?
3. ¿De qué manera podría haber utilizado el equipo la técnica del grupo nominal para resolver el problema del cambio de oficina?

Actividad 3. La influencia

Integrar 5 equipos, y repartir cada caso por equipo, realizaran la tabla que se muestra en un papel bond con los tipos de influencia que se presenta en dicho caso, posteriormente lo expone y comenta en grupo.

Caso	Factores cualitativos y cuantitativos.	Diferencias individuales(personalidad y género.	Restricciones organizacionales.	Ética
1				
2				
3				
4				

5				
---	--	--	--	--

CASO 1.

ESCRUTINIO DE UN CANDIDATO A PERTENECER AL EQUIPO

HRmanager.com es una empresa de administración de recursos humanos que ofrece servicios como pago de nómina, administración de prestaciones, programas de contratación de miembros de grupos minoritarios y capacitación técnica a otras empresas. Al firmar el contrato con *HRmanager*, otras empresas pueden subcontratar parte o todas sus funciones relacionadas con recursos humanos. Durante sus siete años de operación, *HRmanager* ha crecido de 3 a 50 empleados, y el último año tuvo ingresos totales de 21 millones de dólares.

Los equipos realizan casi todo el trabajo, dirigidos por un líder que se va turnando. Cada integrante toma un turno de 18 meses como líder del equipo. El director ejecutivo y fundador Jerry Clune considera al nuevo equipo de cuatro personas encargado de los nuevos negocios vitales para el futuro de la empresa. Además de encontrar ideas de nuevos servicios, sus integrantes están encargados de conseguir clientes para cualquier servicio nuevo que propongan y que Clune apruebe. El equipo de nuevos negocios, entonces, desarrolla y vende nuevos servicios. Después de lanzar el servicio y de que esté funcionando bien, el grupo de ventas se encarga de conseguir más clientes.

Al igual que con los demás equipos de *HRmanager*, los integrantes tienen voz en lo que se refiere a quién se contrata para unirse al equipo. Junto con Clune, el equipo de nuevos negocios decidió que debería ampliarse a cinco miembros. El equipo colocó la vacante para el nuevo miembro en un servicio de reclutamiento de Internet, publicó anuncios clasificados en el periódico de la localidad y también le pidió a los empleados actuales algunas referencias. Una de las finalistas para el puesto era Gina Cleveland, una chica de 27 años graduada en administración de empresas. Además de entrevistarse con Clune y los dos vicepresidentes, Cleveland pasó medio día con el equipo de nuevos negocios, incluidos desayuno y almuerzo. Se destinaron cerca de dos horas y media a una entrevista con el equipo, en la que Gina se sentó en una sala de conferencias con los cuatro integrantes del equipo.

Los miembros del equipo estuvieron de acuerdo en que Cleveland parecía ser una candidata firme en el papel. Su preparación académica y su experiencia eran satisfactorias, su currículum era impresionante, y se presentó bien durante una entrevista telefónica de selección. Después de que Cleveland concluyó su tiempo con el equipo de nuevos negocios, Lauren Nielsen, la líder del equipo, sugirió que el grupo sostuviera una sesión de análisis. El propósito de la sesión sería compartir ideas sobre qué tan idónea era Cleveland para incorporarse al equipo.

Nielsen comentó: "Al parecer, creemos que Gina es una candidata firme por sus referencias y por lo que dijo. Sin embargo, yo soy un creyente de la comunicación no verbal. Estudiar el lenguaje corporal de Gina nos puede proporcio-

nar mucha información valiosa. Vamos a compartir nuestras observaciones sobre lo que nos dice el lenguaje corporal de Gina de cómo es *realmente*. Yo primero.

Lauren: Me gustó cómo se veía Gina tan serena y refinada cuando nos acompañó a desayunar. Tiene todos los movimientos superficiales precisos para proyectar confianza en sí misma. No obstante, ¿alguien se fijó en que se veía inquieta cuando tuvo que elegir del menú? Al final sí eligió un omelette de jamón y queso, pero alzó la voz al final de la oración cuando lo ordenó. Tengo la impresión de que Gina no es muy segura.

También observé que Gina se mordía los labios un poco cuando le preguntamos qué tan creativa creía ser. Ya sé que Gina dijo que era creativa, y nos dio un ejemplo de un proyecto creativo que había terminado. Sin embargo, morderse los labios así indica que no está llena de dinamita.

Michael: Yo no hice ninguna observación directa sobre la confianza o falta de confianza en sí misma de Gina, pero sí me di cuenta de algo que podría estar relacionado. Creo que Gina está en un "alucinamiento" de poder, y esto podría indicar mucha o poca confianza en sí misma. ¿Alguien se dio cuenta de cómo ponía las manos sobre las caderas cuando estaba de pie? Esa es una señal pura y clara de alguien que quiere tener el control. Su corte de cabello es de casi el mismo largo y estilo de la mayoría de las mujeres que han alcanzado los primeros lugares de las 500 empresas de Fortune. Creo que le copió el peinado a Carly Fiorina, la antigua directora ejecutiva de HP, a quien le llaman la "directora ejecutiva celebridad".

Otro indicio que observé del "alucinamiento" de poder en el que está Gina, es la manera como miró la cuenta en el restaurante cuando comimos. Pude ver en sus ojos que en verdad quería pagar la cuenta de todos nosotros. Eso podría significar un deseo de control y de demostrarnos que ella es muy importante. ¿Queremos a alguien en el equipo con ese deseo tan fuerte de control?

Brenda: Yo tengo una imagen distinta de Gina de acuerdo con su comunicación no verbal. Se vistió de manera idónea para la ocasión: ni demasiado conservadora ni demasiado informal. Esto me indica que puede adaptarse a nuestro entorno. ¿Se fijaron lo limpios que estaban sus zapatos? Esto nos dice que es muy bien organizada y cuida bien los detalles. Su portafolios era de cuero suave y delicado. Si en realidad estuviera con ansias de poder y control usaría un portafolios de vinilo o aluminio. Considero a Gina una persona segura y asertiva que se integraría muy bien a nuestro equipo.

Larry: Espero que por ser el último no hayan influido en mí las observaciones que acaban de indicarnos ustedes tres hasta el momento. Lo que pienso es que el curriculum de Gina es estupendo, pero tal vez llegue a tener problemas para actuar bien como integrante del equipo. Es demasiado distante. ¿Vieron cómo nos extendió la mano para saludarnos? Me dio la impresión de que quería tener el mínimo contacto físico posible conmigo. Su saludo de manos fue muy poco sincero. Pude sentir cómo retiraba la mano y el brazo de mí cuando me estrechaba la mano.

Tampoco pude evitar darme cuenta de que Gina no se inclinó hacia nosotros durante la conversación que sostuvimos con ella a manera de mesa redonda. ¿Se acuerdan cómo hizo su silla hacia atrás ligeramente cuando entramos en una discusión acalorada? Interpreté eso como una señal de que Gina no quiere ser parte de un grupo muy unido.

Lauren: Como probablemente observaron, he estado escribiendo lo más rápido que puedo con mi *laptop*, tomando notas de lo que dijeron. Tenemos observaciones

diversas aquí, y quiero resumirlas e integrarlas antes de que tomemos una decisión. Les enviaré un correo electrónico con un archivo adjunto de mis observaciones resumidas mañana temprano. Hagan los cambios que consideren pertinentes y envíenlos. Después de que hayamos terminado de evaluar a Gina con cuidado, estaremos en condiciones de hacer nuestras recomendaciones a Jerry (Clune).



CASO 2.

LA PESADILLA DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Larry Smits se sentía contento de haber pasado a formar parte del departamento de distribución de su compañía como especialista en logística. Las principales responsabilidades de su puesto consistían en rastrear los envíos de los proveedores y a los clientes. Un especialista en distribución, trabaja mucho con computadoras para rastrear los envíos, pero su descripción de puesto incluye también contacto telefónico y personal con gente dentro y fuera de la empresa. Como le explicó Larry con gran entusiasmo a su novia: "Esta es una gran oportunidad para mí. Utilizaré un complicado sistema de programación y tendré mucho contacto con una gran variedad de gente. Tendré que tratar con ejecutivos de mercadotecnia, agentes de compras, transportistas, gente encargada del empaque y la entrega y asistentes de oficina. Lo que es también muy bueno, es que aprenderé mucho sobre una parte muy importante del negocio. Si la compañía no envía mercancía a los clientes, no podemos cobrar y si no recibimos envíos de los materiales que necesitamos, no podemos producir nada."

Durante los primeros cuatro meses en el puesto, el entusiasmo de Larry no disminuyó. El trabajo resultó ser tan interesante como había esperado. Larry se llevaba bien con sus compañeros de trabajo y se hizo muy amigo de Rudy Bianchi, un especialista en distribución que llevaba muchos años en ese puesto. Rudy le dijo a Larry que dado que tenía varios años más de experiencia que él, le ayudaría con cualquier problema de trabajo que se le presentara.

Un día Larry aceptó el ofrecimiento de Rudy. Larry estaba teniendo problemas para entender cómo debía verificar la exactitud de las tarifas pagadas a varios países europeos. Parte del trabajo de Larry consistía en asegurarse de que la compañía pagara las tarifas que le correspondían, pero no más de lo necesario. Larry le envió a Rudy un correo electrónico en el que le pedía su ayuda respecto a tres tarifas. Rudy le contestó con prontitud y le brindó información útil.

Cuando Larry volvió a ver a Rudy en persona al día siguiente durante el almuerzo, le dio de nuevo las gracias por la ayuda técnica que le había prestado. "No tiene la menor importancia", le dijo Rudy, "ya te había dicho que estoy siempre dispuesto a ayudar a un camarada. Si compartimos nuestros conocimientos, podemos multiplicar nuestra eficiencia". A Larry le pareció detectar cierta falta de sinceridad en el mensaje de Rudy, pero después pensó que tal vez estaba reaccionando de forma exagerada, a la manera pintoresca que tenía Rudy de expresarse.

Pocos días después, Larry estaba revisando una tarea que le habían asignado con su supervisora, Ellie Wentworth, quien le dijo: "¿Cómo vas con los problemas que estabas teniendo con la verificación de las tarifas? Sabes que ésa es una parte muy importante de tu trabajo."

Larry le explicó a Ellie que no tenía ningún problema grave, pero que había pedido que le aclararan un par de tarifas complicadas. También señaló que había obtenido la clarificación necesaria de inmediato. Larry pensó, "Supongo que Ellie mal interpretó un comentario de Rudy sobre el

hecho de que yo le había pedido que me aclarara unas cuantas tarifas. Dudo que Rudy le hubiera dicho a nuestra jefa que yo tenía un problema. No debo mostrarme paranoico".

Una semana más tarde, Rudy se detuvo en el cubículo de Larry, que en ese momento tenía abierta sobre su escritorio la sección de anuncios clasificados de *Los Angeles Times*. "¿Estás buscando trabajo, Larry? Eres una estrella ascendente en nuestro departamento, ¿por qué buscar en otra parte?"

"No estoy buscando empleo", contestó Larry. "Sólo sentí curiosidad por ver qué demanda existe para los especialistas en logística. Es parte de mi interés en el campo. Me tranquiliza saber que nuestra profesión está en auge."

"Excelente respuesta", contestó Rudy. "Sólo quería ver qué me decías."

Una semana más tarde, Larry y Ellie estaban revisando algunos proyectos. Al finalizar la discusión, Ellie dijo: "Pienso que has hecho grandes progresos en tu trabajo, Larry, pero me gustaría estar segura de una cosa. Antes de asignarte otro proyecto importante, quisiera saber si estás contento con tu trabajo. Si, por alguna razón, planeas dejar la compañía, por favor dímelo ahora."

"¿De qué estás hablando?" le preguntó Larry con expresión perpleja. "Pienso seguir en la compañía durante mucho tiempo. No me imagino qué pudo haberte hecho pensar que no estoy contento aquí."

Al salir de la oficina, Larry se sintió furioso. Empezó a preguntarse si alguien estaba difundiendo rumores maliciosos sobre él. Murmuró en voz baja: "No pudo haber sido Rudy. Se supone que es mi amigo, mi mentor. Pero tengo que llegar al fondo de este asunto, parece que alguien me está sabotando."



¿QUÉ TIENEN QUE VER MIS MODALES EN LA MESA CON EL TRABAJO?

Suzanne Chávez estaba preparada mentalmente para pasar un día maravilloso. Debía regresar a AutoPay para una tercera entrevista de trabajo, para un puesto como representante de recursos humanos. Sus responsabilidades incluirán contestar las preguntas de los empleados sobre las prestaciones o beneficios marginales, organizar las fiestas y días de campo de la compañía y efectuar entrevistas de salida a los empleados que dejarán la empresa.

Suzanne pensó que la tercera entrevista sería sobre todo para que los gerentes de AutoPay, confirmaran su opinión de que ella era una candidata excelente para el puesto. Suzanne sentía admiración por la forma en que AutoPay había crecido hasta convertirse en una de las empresas de procesamiento de nóminas más grandes de la región, haciéndose cargo de la nómina y otras funciones de recursos humanos de cientos de pequeños empresarios. También le

había causado una impresión muy favorable el aspecto y el comportamiento profesional de casi todos los empleados de AutoPay que había conocido.

Dos horas antes de salir para la entrevista de trabajo, Suzanne recibió un correo electrónico de su jefe potencial, Steve Adams. El mensaje indicaba que habría un ligero cambio en el programa y que en vez de que Suzanne llegara a las 10:00 AM, Adams deseaba que Suzanne llegara a las 11:30 AM, pues Adams y otros funcionarios de la compañía habían decidido que querían invitarla a almorzar. El almuerzo tendría lugar en Silo's, un restaurante elegante de especialidades italianas.

En las oficinas de la compañía, Suzanne se reunió durante algunos minutos con tres funcionarios de la compañía y charló un poco con ellos de asuntos triviales. En ese momento, Suzanne supo que las preguntas importantes

se harían durante el almuerzo. La inevitable pregunta sobre los motivos de Suzanne para trabajar en recursos humanos se planteó incluso antes de que ordenaran: "¿Por qué quieres trabajar en recursos humanos?" Suzanne sabía que debía evitar la respuesta clásica, "Porque me gusta la gente".

En cambio, Suzanne explicó que le agradaba trabajar con la complejidad de las personas y que estaba convencida de que ocuparse de los recursos humanos, se traduce en forma directa en utilidades. Adams exclamó: "Excelente respuesta, Suzanne."

El mesero se acercó a la mesa y les preguntó si deseaban algo de beber. Dos personas pidieron agua mineral, otra un agua tónica y Suzanne pidió una cerveza Coors Light. "Y no olvide", agregó, "traerme otra con la comida".

De plato fuerte, Suzanne pidió *linguini* con almejas. Cuando el mesero les preguntó a los comensales si deseaban tomar postre, sólo Suzanne dijo que sí y pidió un helado napolitano.

La conversación transcurrió sin incidentes y de manera agradable durante todo el almuerzo y Suzanne confiaba en que la harían una oferta de trabajo. Al terminar el almuerzo, Adams la apartó un poco del grupo y le dijo que le agradecían por haber almorzado con ellos y que pronto recibiría noticias suyas.

Transcurrió toda una semana sin noticias de Adams ni de ningún otro representante de la compañía. Suzanne envió un correo electrónico en el que le daba las gracias a la empresa por las tres entrevistas y señalaba que estaba muy entusiasmada con la posibilidad de trabajar para AutoPay. Dos días más tarde, recibió una carta por correo en la que le

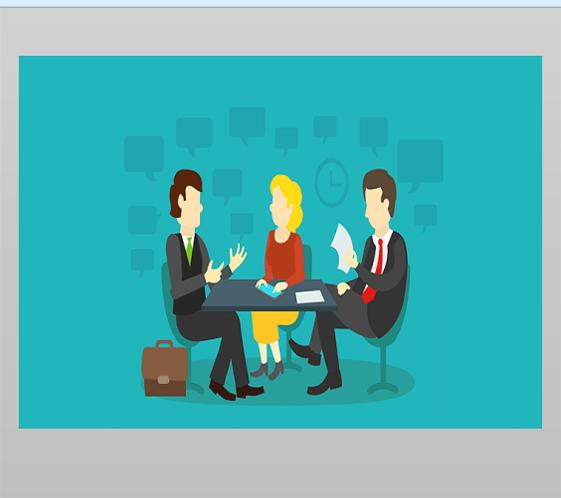
explicaban que la empresa había decidido ofrecerle el trabajo a otro candidato. Un poco sorprendida y decepcionada, Suzanne llamó por teléfono a Adams y le preguntó si, por favor, podría decirle exactamente por qué había sido rechazada para el puesto, cuando parecía tan calificada para el mismo y la compañía había dado la impresión de estar muy interesada.

"Todos pensábamos que eras una excelente candidata, Suzanne", le respondió Adams, "pero mi jefe dijo que no podíamos contratar a una persona que tenía tan malos modales".

"¿Malos modales? ¿De qué estás hablando?", le preguntó Suzanne.

"Mi jefe y yo observamos que cometiste tres faltas graves. Primero, fuiste la única persona que pidió una bebida alcohólica, y no una sino dos. Segundo, sorbiste más de una vez los *linguini*. Tercero, fuiste la única que pidió postre. Lo siento muchísimo."

Decepcionada y enfadada, Suzanne preguntó: "¿Qué tienen que ver mis modales en la mesa con el trabajo? No me emborraché ni me comporté como una cerda."



CASO 4.

CÓMO REPETIR LA VENTA EN WHOPPER WASH

Jim McNamara trabajó durante 25 años en varios puestos de ventas y mercadotecnia en una empresa grande. En su último puesto fue gerente de mercadotecnia directa, (venta de los productos directamente a los clientes y no por medio de tiendas u otros intermediarios). En un plan de reducción de la empresa, su puesto se fusionó con el de otro departamento y él fue despedido.

McNamara dijo estar decepcionado por perder un buen trabajo, pero reconoció que manejar cambios drásticos en la vida es parte del mundo moderno. También reconoció que a los 50 años todavía estaba lo suficientemente joven para seguir una nueva trayectoria y un nuevo estilo de vida. Él y su esposa, Gwen, hablaron de la situación durante varios días y decidieron convertirse en socios en una franquicia. Gwen trabajaba medio tiempo como asistente de salud a domicilio, así que tenía tiempo para ayudar en el negocio. Muchas de las franquicias mejor conocidas parecían fuera de su alcance, porque los precios para ponerla en marcha eran de hasta 500,000 dólares.

Después de varias semanas de investigación, los McNamara decidieron comprar una franquicia de lavado a presión, Whopper Wash, por una cuota de arranque de 10,000 dólares. La empresa proporcionaba la capacitación e incluía asesoría sobre la mercadotecnia del programa. Los servicios típicos de lavado a presión incluían la limpieza del revestimiento exterior de las casas, piscinas y aceras de pequeños negocios. Jim y Gwen hacían ellos mismos el trabajo, lo que implicaba subir escaleras altas para lavar el segundo piso de las casas.

Abrieron su negocio de manera oficial el 1° de junio, un año después. Pusieron anuncios en los periódicos locales y contrataron un sitio Web propio: <http://www.JimandGwenWhopperWash.com>. Los primeros 10 pedidos de lavado fueron de familiares y amigos, con un precio promedio de 300 dólares. Los anuncios en el periódico fueron los que consiguieron atraer a más clientes nuevos, y el sitio Web también atrajo algunos.

El negocio creció con lentitud. El escenario típico era que los McNamara fueran a un lugar, hicieran el trabajo en unas dos horas, y cobraran. Cuando Gwen tenía problemas con el horario, Jim hacía el trabajo solo. El cliente por lo general les agradecía el servicio y se despedía. Si había la oportunidad, Jim o Gwen sostenían una pequeña charla con el cliente. Gwen desarrolló una broma cotidiana para sugerir que los volvieran a contratar. Si veía que tenían un perro, preguntaba: "¿La siguiente vez podemos lavar a presión a su perro?" No todos los dueños de las mascotas se reían de su comentario.

Cuando analizaron los resultados del negocio después de seis meses, vieron una deficiencia. Al terminar el trabajo, por lo general recomendaban volver a realizar el servicio en dos años. Sin embargo, pensaron que dos años era mucho tiempo entre una visita y otra al cliente.

Jim observó: "No tenemos una buena manera de volver a hacer negocio con el mismo cliente. Veo que nuestro negocio puede acabarse pronto después de haber atendido a la mayoría de la gente que quiere lavar a presión su casa o pequeño negocio. ¿Qué crees que podamos decir a los clientes para volver a hacer negocio con ellos más a menudo?"



"AUXILIO, SOY VÍCTIMA DE UN FRAUDE DE CLICS"

Nathan McKelvey empezó a preocuparse por los actos delictivos cuando Yahoo Inc. le reembolsó 69.28 dólares a principios del año pasado. Tuvo más sospechas cuando le llegó un reembolso de Google Inc. por 16.91 dólares. Los reembolsos eran por "clics inusuales" y "actividad de clic no válido", y éstos sugerían que alguien estaba sabotando la estrategia de publicidad de McKelvey; él anuncia su agencia de renta de jets en la forma en que cada vez más empresas lo hacen: contrata a Yahoo y Google para poner pequeños anuncios de texto para cualquiera que busque en Internet usando ciertas palabras, como "jet privado" o "rentas de aviones". Paga una comisión a la empresa cada vez que alguien da un clic en sus anuncios.

Pero Yahoo y Google determinaron que alguien estaba dando clic en los anuncios de CharterAuction.com sin la intención de hacer negocios, lo que aumentaba injustamente los costos de publicidad de la empresa. McKelvey, ahora convertido en detective, revisó las listas de las direcciones del Protocolo de Internet (IP), los códigos de identificación que dan las computadoras cuando se accesa a los sitios de Internet. Encontró muchos clics sospechosos de una dirección y cerca de 100 más de otra que era similar. Pertenecían

a un competidor ubicado en Nueva York, Blue Star Jets LLC, afirma McKelvey.

Era parte de un "fraude de clics", término que emplea la industria para referirse a alguien que da clic en un anuncio, pero con malas intenciones. Una persona que da clic de manera fraudulenta puede explotar la forma en que funcionan los anuncios en Internet, para que algún rival empresarial acumule comisiones, para incrementar la colocación de sus propios anuncios o ganar dinero para él. Algunas personas incluso emplean programas de cómputo, que dan clic varias veces en forma automática en los anuncios.

Hay quienes creen que alrededor de 20% de los clics provienen de personas que no necesariamente están interesadas en el producto anunciado y, por tanto, son fraudulentos desde el punto de vista de la industria; otros dicen que el problema es menos grave. Lo que resulta claro es que si se deja pasar, el fraude de clics podría dañar la credibilidad de Google, Yahoo y de la industria de anuncios por búsqueda que estimularon su meteórico crecimiento. El fraude de clics es la "amenaza más grande que enfrenta la economía de Internet", afirmó el director general de finanzas de Google, George Reyes, durante una conferencia para inversionistas.

Conclusión

Cada decisión requiere la interpretación y evaluación de información.

Es común que los datos se reciban de fuentes múltiples y que se necesiten seleccionar, procesar e interpretar. Por ejemplo, ¿cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión las que respondan esta pregunta. Se desarrollarán alternativas y será necesario evaluar las fortalezas y debilidades de cada una.

Mis apuntes

TEMA 2. MODELOS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Un modelo representa, de manera comprensible, una manera o estrategia, que existe en el mundo corporativo. Los modelos gerenciales para la toma de decisiones son un conjunto de elementos vinculados entre sí, la diferencia se centra en sus propósitos generales, funciones y estructuras.

Los modelos se clasifican en:

- Occidental o racional
- Oriental o empirismo
- Intuitivo

Modelo Occidental o racional

Con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones es aquella que es **racional**, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Este modelo se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta.

Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema, aunque no sea óptima. Como dice un experto en toma de decisiones: “la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito”.

Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), comentan que una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Este modelo se enfoca en los medios- cómo lograr de mejor manera una o más metas. Como se puede observar el líder es la persona clave a la hora de la toma de decisiones, es el principal o único tomador de decisiones, en donde los subordinados solo se ocupan a acatar dichas órdenes.

Se caracteriza por ser:

- A corto plazo.
- Proceso rápido de evaluación.
- Interés segmentado.
- Decisiones individuales.

Generalmente los objetivos no son claros, no acostumbran a realizar el esfuerzo máximo, es individualista. Este modelo se enfoca en una rápida y conveniente toma de decisiones, basada en la premisa de que “el tiempo es dinero”. Las empresas deben buscar ventajas sostenibles, analizar a la competencia, buscar nichos que no estén ocupados. Estas elecciones se hacen cuando se sigue un **modelo racional de toma de decisiones**, cuyos ocho pasos se muestran a continuación.

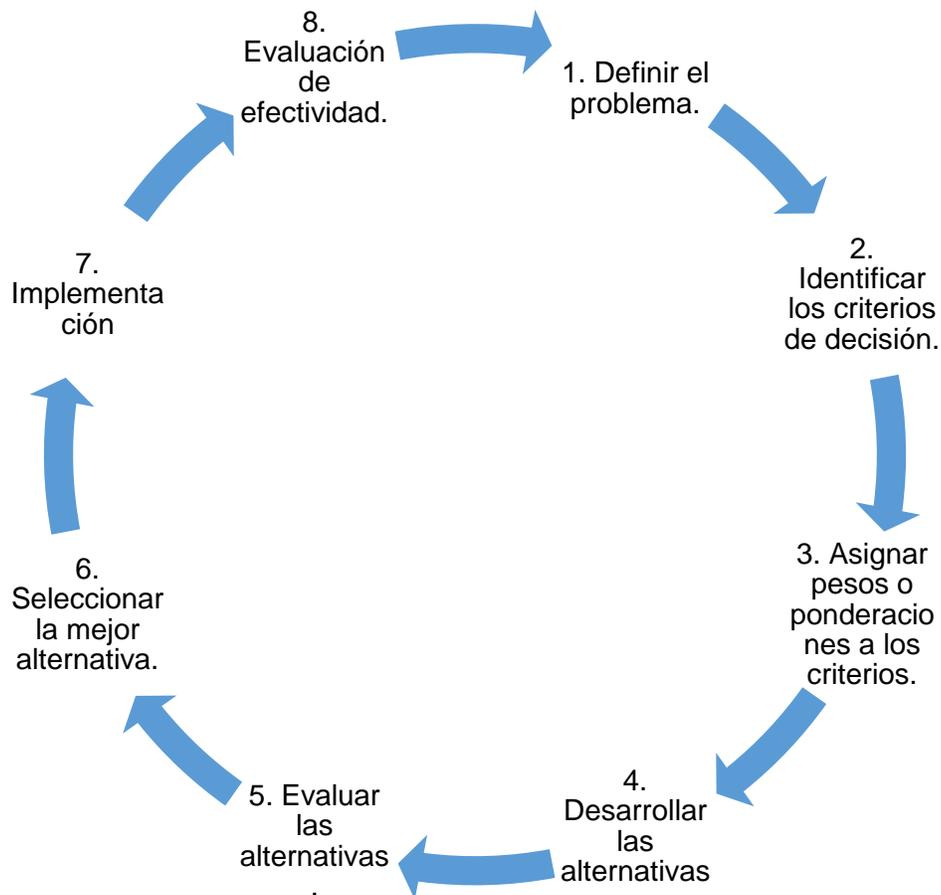


Ilustración 2. Modelo occidental o racional. Fuente: Huerta, Desarrollo de Habilidades Directivas, 2014.

Modelo Oriental o empirista

- Maneja la congruencia entre el nivel de empresa y el nivel de negocio concentrándose en la intención particular de la estrategia. Los empleados reciben aliento para inventar los medios que permiten alcanzar los objetivos.

Se dirige a encontrar una respuesta al problema como maximizar los recursos escasos con el objetivo de alcanzar metas aparentemente posibles. Es importante alcanzar el de la organización de tal manera que la empresa pueda crear ventajas a mayor velocidad de sus competidores.

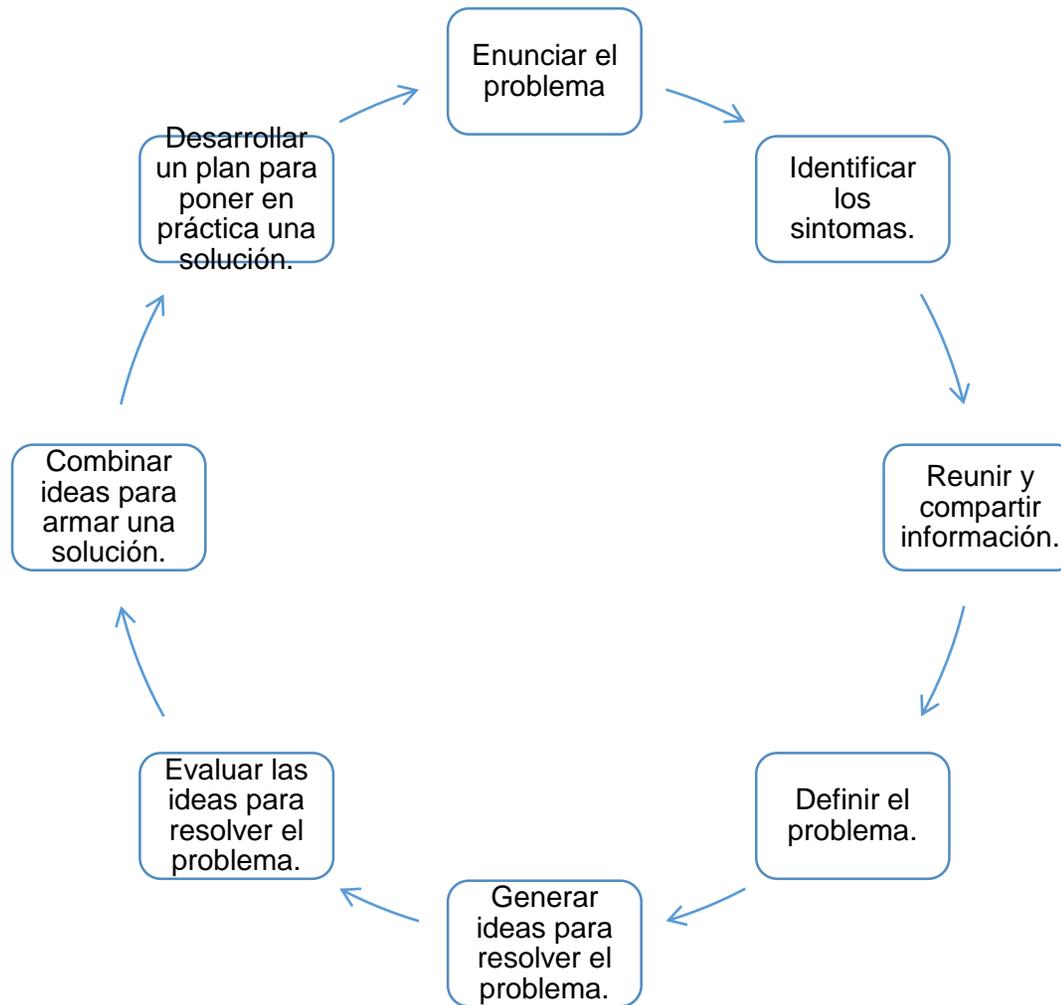
La toma de decisiones es más paciente y se basa en la reflexión. No aplica estrategias, solo busca respuestas al problema de cómo maximizar los recursos. Busca crear ventajas sobre la competencia, Los empleados reciben aliento que permite alcanzar los objetivos.

Es decir, este modelo representa un modelo de poder y responsabilidad repartidos entre todos los involucrados en la búsqueda de la solución.

Sus ventajas son:

- Logra un liderazgo fuerte.
- Crea y fortalece una cultura positiva.
- Dirige al equipo hacia la interdependencia.
- Propicia reunión de alto nivel.
- Reconoce y define oportunidades.

El proceso de este modelo se basa en:



MODELO INTUITIVO

El modelo de toma de decisiones intuitiva es definido como un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado. Es decir, está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento, y la experiencia del que toma las decisiones. Quizá la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición. La toma intuitiva de decisiones es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada. La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. No necesariamente opera en oposición al análisis racional, sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. La experiencia de los expertos les permite reconocer el patrón que hay en una situación y basarse en la información aprendida antes y que se asocia con él, a fin de tomar rápido una decisión. El resultado es que quien decide en forma intuitiva lo hace con rapidez, basado en lo que parece ser información muy limitada.

Durante la mayor parte del siglo XX, los expertos creyeron que el uso de la intuición por parte de quienes toman decisiones era irracional e ineficaz. Ese ya no es el caso. Hay un reconocimiento creciente de que se ha hecho un énfasis excesivo en el análisis racional y que, en ciertos casos, recurrir a la intuición mejora la toma de decisiones. Pero aun cuando la intuición es invaluable para tomar buenas decisiones, no se puede depender demasiado de ella debido a que no es cuantificable, es difícil saber cuándo nuestros presentimientos están bien o mal. La clave es no abandonarla ni sólo basarse en ella, sino alimentarla con evidencias y buen criterio.

Sesgos y errores comunes

Quienes toman decisiones aplican la racionalidad acotada, pero muchas evidencias indican que también tienen sesgos y errores sistemáticos que introducen en sus juicios. Estos provienen de intentos por abreviar el proceso de decisión. Para minimizar el esfuerzo y evitar transacciones difíciles, la gente tiende a basarse demasiado en su experiencia, impulsos, sentimientos viscerales y “recetas” prácticas. En muchos casos

estos atajos resultan de utilidad. Sin embargo, pueden llevar a distorsiones severas de la racionalidad.

Actividad 4. Mi modelo gerencial

Elabora tres lentes de color azul, rojo y verde, puedes adornarlo como tú quieras, que te ayude a recordar las características que tiene cada modelo. El color azul representará el modelo occidental, el rojo el oriental y el verde el intuitivo. Realizarán casos prácticos con tu docente.



Occidental



Oriental



Intuiti

Actividad 5. Mi galería

Se integran equipos para trabajar una galería de imágenes en un papel bond para explicar cómo se aplican los modelos gerenciales en las empresas. La galería debe estar conformada por 3 imágenes donde deberá colocar un título creativo, un primer párrafo explicando la imagen, un segundo párrafo para mencionar como se aplica en las empresas, y un último párrafo para explicar su conclusión. Nota (Análisis por cada imagen)

Ejemplo:

Modelo intuitivo



“Elegiendo el mejor camino”

En esta imagen se muestra un hombre empresario eligiendo entre varias alternativas, las flechas simulan las opciones y hay una que tiene más valor porque resalta su color. Este empresario busca elegir al mejor proveedor, pero se siente indeciso entre todas las opciones, sin embargo, su intuición le indica que debe elegir a uno en especial con el que no ha tenido negocios, pues le ofrece buenos precios.

Las empresas diariamente están decidiendo, pero muchas veces no son capaces de seleccionar las mejores alternativas, por eso es importante reflexionar sobre qué modelo gerencial utilizar.

En conclusión, se puede decir que este modelo no resulta confiable cuando se trata de negocios, sin embargo, puede ser un apoyo para decidir.

Conclusión

Los individuos en las organizaciones toman **decisiones**. Es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del mejor modo las operaciones o dónde ubicar una planta nueva de manufactura. Los gerentes de niveles medio y bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los empleados nuevos y deciden cómo han de darse los aumentos de salario. Por supuesto, tomar decisiones no es exclusivo del personal directivo. Los empleados que no están en ese nivel también toman decisiones que afectan sus trabajos y a las organizaciones para las que trabajan. Las decisiones más obvias consisten en ir o no a trabajar cualquier día dado, cuánto esforzarse una vez en el trabajo, y si obedecer o no una petición del jefe. Además, en los años recientes una cantidad cada vez mayor de organizaciones ha cedido poder a sus empleados no administrativos, con autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que históricamente estaban reservadas a los gerentes. Por tanto, la toma de decisiones individual es parte importante del comportamiento organizacional. Pero la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones.

TEMA 3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso lógico y racional de la toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos.



1. **Identificación del problema**

Algunos lineamientos para identificar el problema son:

- a) Obtener información completa, fidedigna, y oportuna.
- b) No confundir el problema con las causas.
- c) Definir las causas.
- d) Objetividad.
- e) Definir parámetros, variables y restricciones.

f) Utilizar vocabulario específico y concreto.

2. Construcción de un modelo

Un modelo es la representación de una situación real, a través de un diagrama o de un sistema, con el fin de tener una visión completa de todos los factores que influyen en el problema.

3. Determinación de parámetros

Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos, costos, variables, objetivos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

4. Aplicación de un método

De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativos o cuantitativos, más adecuados para plantear alternativas de decisión.

5. Especificación y evaluación de alternativas

Se desarrollan varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección, de acuerdo al costo-beneficio que resulte de cada opción.

6. Implantación

Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán planificar todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan.

Actividad 6. Dirigiendo mi decisión

a) Realiza un diagrama de flujo sobre el proceso de la toma de decisión.

b) Observa el video el “valor de la empatía”, analiza la situación y resuelve la siguiente tabla.

Pasos	Aplicación
1. Identificación del problema.	
2. Construcción de un modelo	
3. Determinación de parámetros.	
4. Aplicación de un método.	
5. Especificación y evaluación de alternativas.	
6. Implantación de una alternativa	

Conclusión

Las decisiones deben tomarse basándose en un criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman, por eso es importante apoyarse de métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica. Un buen ejecutivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de decisión de que se trate, considerando costos, riesgos, información, repercusiones e importancia.

Mis apuntes

EL PROACT

Este método tiene cinco criterios fundamentales para decidir y considera aquellos aspectos notables y aquellos intangibles, compuesto por los siguientes elementos:



PROBLEMA



Tiene un detonador, una fuerza inicial que lo impulsa y que procede de otras personas o circunstancias que están fuera de nuestro control, sin embargo, es posible anticiparse al problema. Para definirlo, es aconsejable tal como se percibe,

luego cuestionarlo y ponerlo a prueba. Debe plantearse el detonador lo más claro posible, describir el problema y la conexión entre el detonador y dicho problema. No debe prejuzgar la decisión, solicite apoyo de otras personas que puedan analizar el problema desde otro punto de vista, debe revisarse nuevamente para asegurarse en el problema adecuado.

OBJETIVOS

Son los criterios de decisión. Los objetivos son muy personales, pero no egoístas. Le permiten determinar qué información buscar, explicar y determinar la importancia de la decisión, el tiempo y esfuerzo que se tiene que invertir.



- Anote todo lo que espera solucionar con su decisión.
- Convierta sus inquietudes en objetivos.
- Plántelos en oraciones breves y con un verbo al inicio.
- Separe los medios de los fines. Siga el método japonés de los cinco porqués. ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿Dónde?, ¿Quién?
- Aclare el significado de cada objetivo. Pregúntese, ¿Qué significa esto para mí?
- Ponga a prueba los objetivos, para cerciorarse de que reflejen sus intereses.

ALTERNATIVAS

Son la materia de la toma de decisiones y representa la gama de elecciones potenciales que uno tiene que buscar para buscar sus objetivos.



Errores frecuentes:

- Seguir la costumbre.
- Atenerse a una alternativa de reserva.
- Elegir la primera opción.
- Dejar de buscar alternativas.

CONSECUENCIAS



Asegúrese de conocer las consecuencias de las alternativas antes de elegir alguna. Compare las ventajas y desventajas de cada alternativa. Se recomienda:

- Probar antes de implementar: Siempre que sea posible experimente, esto se logra creando prototipos, ensayos en laboratorios, revisando como funcionó una idea para otras personas.
- Usar escalas comunes: A veces no basta con la descripción verbal de las consecuencias; una escala le permitirá visualizarlas con mayor claridad. En caso de que alguna sea intangible como para medirlo, puede recurrir a relacionar el hecho con alguna escala comparable o crear una escala subjetiva, por ejemplo: bueno, regular y malo.
- Servirse de expertos con prudencia: Acuda a cualquier persona que sepa de ese aspecto.



TRANSACCIONES

Las decisiones por lo general persiguen objetivos contradictorios; por eso es importante hacer transacciones, es decir, sacrificar un poco de un objetivo a cambio de obtener un poco más de otro. Los pasos para realizar una adecuada transacción son:

Ver si se pueden descartar algunas de las alternativas antes de efectuar transacciones. Cuántas menos alternativas queden, menos transacciones habrá que hacer. Siga la siguiente regla: “si la alternativa A es mejor que la B en varios objetivos, B se puede eliminar. Se dice que B es dominada por A pues tiene desventajas y ninguna ventaja significativa.

Utilice el método de permutación compensatoria, el cual permite eliminar aspectos sobre los cuales basar la decisión. Por ejemplo, suponga que desea comprar un pantalón nuevo, pero aún no sabe cuál; sus objetivos son que desea que sea cómodo, que se vea bien y que dure buen tiempo. En este caso, tiene tres alternativas, las cuales se resumen en la siguiente tabla.

	PRECIO	COLOR	TELA	PRESTIGIO	MODA
A	\$400	Temporada	Algodón	Regular	Sí
B	\$355	Todos	Gabardina	Alto	No
C	\$200	Negro	Todas	Alto	No

Tabla 2. Alternativas

Es notable la diferencia de precio entre las opciones. Si se guía por sus objetivos, sabrá que no importa tanto el precio, por lo que este factor no es parte del proceso de decisión. Sin embargo, la tela y el prestigio (comodidad y durabilidad), el color y la moda (que se vea bien) sí son importantes, pero no calificables en la misma escala. Al hacer la transacción, tendrá que elegir entre la opción C (que tiene todo tipo de telas y alto prestigio, pero que solo se ofrece en color negro y no es acorde con la moda), la opción B (que tiene todos los colores y alto prestigio, pero solo se fabrica en gabardina y no tiene un corte de moda) y la opción A (que solo maneja colores de la temporada, tiene regular prestigio, únicamente ofrece algodón y está a la moda).

Si quisieras realizar una transacción, tal vez no le importe que el pantalón este a la moda, pero sí que tenga variedad de colores. De esta forma, puede establecer una relación de intercambio en la que acepte renunciar a una prenda de moda y optar por otra que le permita elegir el color que desea. Este es un ejemplo muy simplificado, pero en otro tipo de decisiones, las transacciones se deben pensar muy bien, pues tal vez la equivalencia entre opciones sea casi exacta. Por ejemplo, un boleto de avión a un destino X cuesta más caro en la aerolínea A que en la B, pero A regala una cantidad determinada de millas acumulables para un viaje posterior, por lo que el costo se nivela

¿Qué aspectos debo considerar en el PROACT?



LA INCERTIDUMBRE

Incertidumbre

- Se presenta cuando una situación es incierta.
- Las decisiones con incertidumbre se deben juzgar por la calidad de la decisión misma, no por las consecuencias que traiga consigo.

Perfil de riesgo:

- Capta la información esencial sobre la manera como la incertidumbre afecta una alternativa.
- Responde a cuatro interrogantes:
 - 1. ¿Cuales son las principales fuentes de incertidumbre clave?
 - 2. ¿Cuales son los posibles resultados de tales fuentes de incertidumbre?
 - 3. ¿Qué posibilidades hay de que ocurra cada posible resultado?
 - 4. Cuales son las consecuencias de cada resultado?

OTROS ASPECTOS

Tolerancia de riesgo	Decisiones vinculas	Trampas psicológicas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Expresa la voluntad de correr riesgos.	<input type="checkbox"/> Es tomar decisiones en el presente que van a influir en el futuro.	<input type="checkbox"/> Son los errores básicos en el proceso de toma de decisiones:
<input type="checkbox"/> Es considerar el resultado desfavorable (es decir, la peor consecuencia de cualquier decisión).		<input type="checkbox"/> Trabajar en un problema que no es fundamental.
		<input type="checkbox"/> No identificar los objetivos clave.
		<input type="checkbox"/> No desarrollar una serie de buenas alternativas.
		<input type="checkbox"/> Pasar por alto consecuencias cruciales de alternativas.
		<input type="checkbox"/> No tener en cuenta los riesgos.

Otras trampas psicológicas:

- Confiar demasiado en la primera idea.
- Permanecer en el inmovilismo.
- Proteger las elecciones anteriores o caer en la trampa de los costos no recuperables.
- La tendencia de resolver inconscientemente lo que queremos hacer antes de pensar por que lo queremos hacer.
- La tendencia a interesarnos más en aquello que nos gusta que en lo que nos disgusta.
- Exceso de confianza.
- Ser influenciado por sucesos del pasado que fueron dramáticos.
- La cautela extrema.
- Ver pautas donde no existen o la trampa de adivinar lo fortuito.

- Actividad 7. Mapa mental PROACT
- Elabora un mapa mental con todos los pasos y aspectos a considerar en las decisiones



Actividad 8. La decisión empresarial

Cada equipo representará un área de una empresa.

Las áreas son: Mercadotecnia, Producción, Logística, Seguridad y medio ambiente y dirección General.

Descripción de la empresa:

La empresa tiene 300 empleados en el área de producción, logística cuenta con 5 camiones desde hace 5 años, se han generado muchos costos por mantenimiento, los empleados tienen equipo de protección personal muy gastado, requieren capacitación porque no saben usarlo correctamente, y la empresa quiere certificarse en ISO 18 000 y 14000, por lo que deben tomarse las medidas adecuadas para lograrlo. El departamento de producción tiene maquinaria obsoleta y es necesario adquirir nuevos equipos que aumenten la productividad. Por otro lado, las ventas han disminuido en el último semestre, por lo que es necesario reestructurar algunos elementos en el departamento de mercadotecnia.

Cada departamento debe presentar su propuesta de abastecimiento de necesidades, la dirección General debe repartir un presupuesto anual de \$2 000 000 específicamente para estos departamentos. La Dirección General debe atender las propuestas, tomar la decisión de repartir el presupuesto.

Instrucciones para los 4 primeros departamentos.

- Plantea el PROACT
- Presenta dentro de las alternativas todas las propuestas posibles, cada una de estas debe ir fundamentada, debes buscar información sobre lo que requieres, por ejemplo. Si solicitas nuevos equipos, investiga que tecnología existe para ese tipo de industria, indaga costos de equipos similares junto con los presupuestos y paquetes que tienes para elegir.

- Entregar en dos tantos impresos.
- Prepara tu propuesta en una presentación de PPT para exponerla.

Instrucciones para Dirección General

- Este equipo realizará un análisis de las propuestas, y aplicará el método PROACT.
- Elaborar una presentación PPT aplicando las propuestas.
- Agregar la repartición del presupuesto en un gráfico.

Conclusión

La esencia del enfoque PROACT ayuda a resolver una situación compleja, dividiéndola en varios elementos, concentrándonos en los que son claves para la situación particular que nos interesa. En seguida se vuelven a reunir los conceptos y análisis en la solución. A veces el solo acto de plantear el problema, los objetivos, alternativas, consecuencias y transacciones, es lo mismo que cualesquiera incertidumbres, riesgos o factores de decisión vinculada, aclarará completamente la decisión, señalando el camino hacia la elección afortunada.

Mis apuntes

TEMA 4. ESTILOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Existen dos tipos de estilos de toma de decisiones: el estilo de pensamiento lineal y el no lineal. El primero se refiere a la preferencia de un individuo por utilizar datos externos y hechos, e implica procesar esta información por medio de un pensamiento racional y lógico. El estilo no lineal, en cambio, se refiere a la preferencia de un individuo por fuentes de información internas, como intuiciones, sensaciones y corazonadas.

Dentro de estos estilos existen ciertos elementos que intervienen en las decisiones según sea el estilo para tomar dicha decisión.

Se muestran los más frecuentes:

a) Heurística:

- Usar reglas empíricas.
- Exceso de confianza
- No ser realista

b) Errores de satisfacción inmediata

- Elegir alternativas inmediatas para evitar costos inmediatos.

c) Efecto ancla

- Obsesionarse con la información inicial e ignorar la posterior.

d) Prejuicio de percepción selectiva.

- Quienes toman decisiones organizan información selectivamente e interpretan situaciones con base en percepciones equivocadas.

e) Prejuicio de confirmación

- Buscar información que reafirma las decisiones pasadas y desechar la que las contradice.

f) Prejuicio de contextualización

- Seleccionar y resaltar ciertos aspectos de una situación y excluir a otros.

g) Prejuicio de disponibilidad

- Perder la objetividad

h) Error de representación

- Se genera al encontrar analogías y ver situaciones idénticas donde no existen.

i) Error de casualidad

- Se intenta dar sentido a hechos casuales.

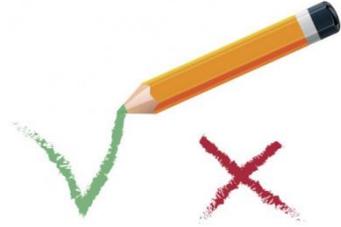
j) Prejuicio egoísta

- Se toma rápidamente el crédito por los triunfos propios y se culpa a factores externos por los fracasos.

k) Predisposición a la retrospectiva

- Se cree, falsamente, que un acontecimiento pudo haber previsto, luego de saber su resultado. (esto es, después del hecho).

Actividad 9. El legado



Una anciana maestra, viuda y sin familia, amante de los animales de diversas sociedades civiles, acaba de morir. Le gustaban los animales de todas las especies, y poseía varios a los que cuidaba con cariño.

En su testamento, deja su pequeño zoológico a grupo simpatizantes de los animales y a diversas personas, pero sin especificar que animal debía confiarse a quien. A sus albaceas les corresponde tomar la decisión, pero ellos se encuentran muy confundidos. Ayúdeles a decidir. Al final, comenten en grupo sus respuestas, explicando el porqué de sus decisiones.

Coloca en las líneas como quedarían repartidos los animales. Justifica tu respuesta en la parte inferior y menciona que estilo aplicaste.

Animales

6 peces tropicales
1 perro San Bernardo
1 tortuga japonesa
1 gato siamés macho
2 parejas de ratones blancos
1 perro de caza
1 pareja de monos
1 loro
1 boa constrictor (de 3.18 m de largo)

Herederos

_____ 1 comunidad de ancianos.
_____ 1 grupo de jóvenes (hogar de jóvenes)
_____ 1 anciana sola (62 años)
_____ 1 familia (papá, mamá y cuatro niños de 3 a 8 años)
_____ 2 empleados (hermanos, inmigrantes)
_____ 1 asistente administrativa (soltera, 29 años)
_____ 1 granjero (45 años)
_____ 1 niña enferma (10 años, en silla de ruedas)

- 11.** Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro que sean puestas en práctica.
1 2 3 4
- 12.** Elimino ideas obsoletas a través de un enfoque creativo.
1 2 3 4
- 13.** Aliento a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos.
1 2 3 4
- 14.** Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacerlo.
1 2 3 4
- 15.** Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.
1 2 3 4
- 16.** Aprovecho las fuentes de información útiles disponibles.
1 2 3 4
- 17.** Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones.
1 2 3 4
- 18.** Al considerar predicciones y resultados planeados, sopeso la probabilidad.
1 2 3 4
- 19.** En el caso adecuado, utilizo las PC para ayudarme en la toma de decisiones.
1 2 3 4
- 20.** Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad.
1 2 3 4
- 21.** Uso marcos hipotéticos para demostrar la viabilidad de los planes.
1 2 3 4
- 22.** Tomo decisiones según su valía y sin inquietarme por mi propia posición.
1 2 3 4
- 23.** Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso.
1 2 3 4
- 24.** Comprometo a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica.
1 2 3 4
- 25.** Me aseguro de que alguien se haga responsable de cada fase de un plan de acción.
1 2 3 4
- 26.** Comunico mis decisiones con sinceridad lo más rápidamente posible.
1 2 3 4
- 27.** Intento alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.
1 2 3 4

28. Monito sistemas de control y los uso para comprobar los progresos.

1 **2** **3** **4**

29. Uso las revisiones medidas para aprender de los éxitos y los fracasos.

1 **2** **3** **4**

30. Explico mis decisiones con claridad y me aseguro de que se comprendieron.

1 **2** **3** **4**

31. Me hago responsable del rendimiento de la persona que decido contratar.

1 **2** **3** **4**

32. Intento lograr que todas las reuniones concluyan con desisiones claras.

1 **2** **3** **4**

Suma la puntuación total y compruebe sus resultados.

Resultado	Interpretación
De 32 a 63 puntos	Su capacidad de decisión necesita mejorar. Revise nuevos métodos.
De 64 a 95 puntos	Su capacidad de decisión es buena, pero necesita perfeccionarla.
De 96 a 128 puntos	Su capacidad es sólida, pero no se confíe; siga mejorando.

Actividad 11. Ejercicio vivencial

1. ¿Qué escogería usted?

a. Una ganancia segura de \$240

b. Una probabilidad de 25 por ciento de ganar \$1,000 y 75 por ciento de no ganar nada.

2. ¿Qué es lo que usted elegiría?

a. Una pérdida segura de \$750

b. Una probabilidad de 75 por ciento de perder \$1,000 y 25 por ciento de no perder nada.

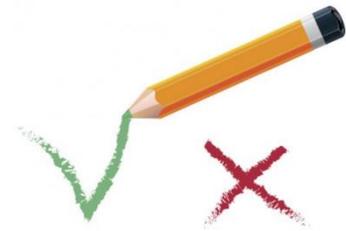
3. ¿Cuál sería su elección?

a. Una pérdida segura de \$3,000

b. Una probabilidad de 80 por ciento de perder \$4,000 y 20 por ciento de no perder nada.

4. ¿Cómo respondería a cada una de las situaciones siguientes?

- Suponga que usted es un gerente medio en una compañía con alrededor de 1000 empleados. Está negociando un contrato con un cliente potencial muy grande, cuyo representante ha sugerido que usted casi aseguraría el negocio si le regalara a él y a su esposa un viaje en crucero, todo pagado, por el Caribe. Sabe que el empleador del representante no aprobaría ese "pago", pero usted tiene la autoridad para aprobar dicho gasto. ¿Qué haría usted?
- Suponga que trabaja para una compañía y es frecuente que tenga que viajar por razones de negocios de ésta. La política de su empresa acerca del reembolso de los gastos de alimentación durante los viajes es que le pagarán los que no exceden de \$80 al día. Usted no necesita facturas por esos gastos –la compañía confía en su palabra. Cuando viaja, tiende a comer en



restaurantes de comida rápida y es raro que gaste más de \$20 diarios. La mayor parte de sus compañeros solicitan reembolsos de entre \$55 a \$60 por día, sin importar cuáles fueron sus gastos reales. ¿Cuánto debería usted solicitar que le reembolsen por concepto de alimentación?

- Suponga que usted es el gerente de una compañía de juegos y tiene la responsabilidad de subcontratar con un grupo la producción de un juego nuevo muy esperado. Debido a que su empresa es un gigante de la industria, hay numerosas organizaciones que tratan de ganar licitación. En su primer contacto, uno de los subcontratistas le ofrece ciertos “regalos” si le da el trabajo, pero en última instancia son los superiores de usted quienes deciden quién será el ganador del concurso. Entonces, sin mencionar el incentivo, usted presiona a la alta dirección para que den el triunfo a la compañía que le ofreció el soborno. En este caso, ¿ocultar la verdad es tan malo como mentir? ¿Por qué sí o por qué no?

Caso incidental 1

LOS DESASTRES NATURALES Y LAS DECISIONES QUE LOS SIGUEN

La llegada de Jeff Rommel a Florida podría describirse como *juicio por huracán*. Rommel se hizo cargo en 2004 de las operaciones en Florida de la empresa Nationwide Insurance. En ese año, dicho Estado experimentó la peor temporada de huracanes de su historia, lo azotaron cuatro grandes huracanes (Charley, Frances, Iván y Jeanne), con pérdidas por daños estimadas en \$40 mil millones de dólares. Durante la estela de huracanes, Nationwide recibió más de 119,000 reclamaciones por un total de \$850 millones.

Aunque manejar los reclamos fue difícil, más lo fue la posterior decisión de Rommel de cancelar aproximadamente 40,000 pólizas de propietarios de viviendas. Como resultado, la compañía recibió una enorme atención en los medios, casi toda negativa. Al reflexionar sobre la decisión, Rommel dijo: “La cancelación fue una decisión extraordinaria para el negocio. ¿Lo fue para el cliente individual? No, no puedo decir que lo fuera. Pero la racionalidad fue excelente”.

Los huracanes no son las únicas armas que tiene la naturaleza en su arsenal y difícilmente la industria de seguros es la única afectada por ella. American Airlines tiene 80,000 empleados, 4 de los cuales toman decisiones sobre la cancelación de vuelos. Uno de ellos es Danny Burgin. Cuando se acerca el mal clima, Burgin necesita considerar varios factores a fin de decidir cuáles vuelos cancelar y la forma en que los desvíos afectan a los pasajeros. Dice que de los dos principales factores climáticos, las tormentas de nieve en invierno y las eléctricas en verano, las primeras son más fáciles de manejar porque son más predecibles.

Sin embargo, no le digan eso a JetBlue: el 14 de febrero de 2007, esta empresa no se encontraba preparada para una tormenta de nieve que afectó la costa este. Por una falta de planeación, JetBlue mantuvo a cientos de pasajeros en sus aviones en el aeropuerto JFK, en algunos casos hasta por 10 horas (con los sanitarios cerrados). Para los pasajeros en

espera, la tibia oferta de JetBlue de devolver los importes de los boletos fue irritante. Para una aerolínea que se preciaba de su servicio al cliente y que de manera regular resultaba calificada como la mejor de Estados Unidos en cuanto a satisfacción del cliente, el acontecimiento fue un desastre de relaciones públicas. Linda Hirneise, analista en J. D. Power, dijo, “JetBlue no parecía tener un plan”. Como defensa de la aerolínea, su fundador y CEO, David Neeleman dijo: “¿Hemos perdido nuestra fortuna? No. Transportamos 30 millones de pasajeros al año, de los que resultaron afectados 10,000”. En otra entrevista, manifestó: “Están exagerando. Delta abandonó a las personas por dos días y nosotros lo hicimos por tres y medio, ¿está claro? Así que vayan y pregunten a Delta qué hicieron al respecto, ¿por qué no los acribillan a preguntas?” Eventualmente, Neelman mismo resultó afectado y salió de la empresa.

Preguntas

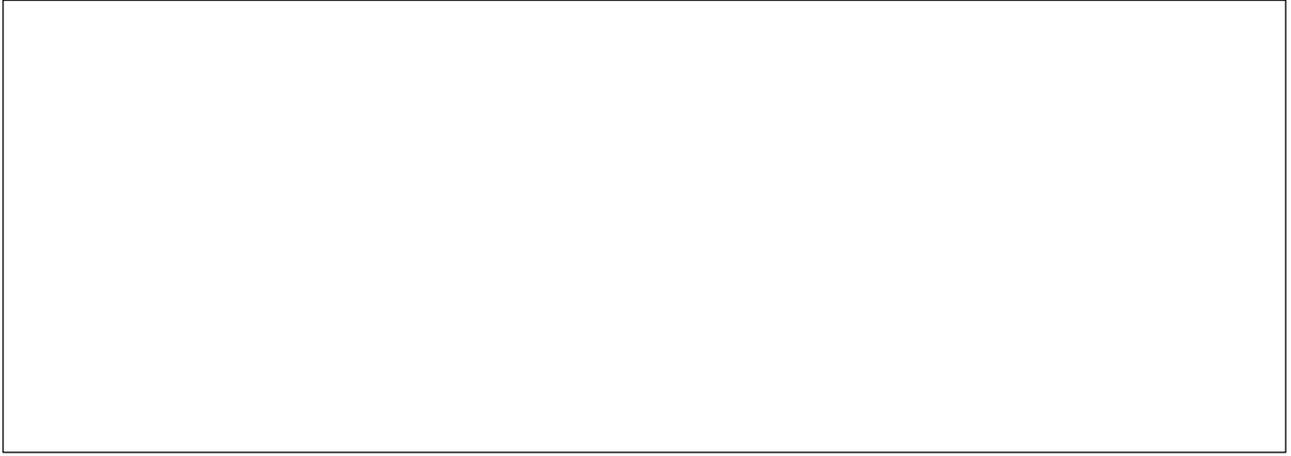
1. En 2006 las compañías aseguradoras tuvieron utilidades récord en Florida, lo que sugería que la decisión de

Nationwide de cancelar las pólizas tal vez haya tenido un costo para la organización en cuanto a sus ingresos y satisfacción de sus clientes, a la luz de lo benigno que fueron las temporadas de huracanes (en Florida) de 2005 a 2007. ¿Piensa que la decisión de Rommel acerca de haber tomado “una extraordinaria decisión de negocios” revela algunos sesgos en su percepción o toma de decisiones? ¿Por qué?

2. Revise la sección sobre sesgos y errores comunes en la toma de decisiones. Para compañías como Nationwide, American Airlines y JetBlue que deben responder a eventos naturales, ¿cuáles sesgos y errores son relevantes y por qué?
3. En cada uno de los tres casos estudiados aquí, ¿cuáles restricciones organizacionales fueron factores en las decisiones que se tomaron?
4. ¿Cómo piensa que interviene la ética en las decisiones de personas como Rommel, Burgin y Neeleman? ¿Cree que en sus decisiones toman en cuenta el bienestar de los beneficiarios de pólizas o de los pasajeros?

Fuente: M. Bloomberg, “Insuring the Nation”, *Gainesville (Florida) Sun*, 27 de febrero de 2006, pp. 1D, 8D; M. Trottman, “Choices in Stormy Weather”, *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006, pp. B1, B2; C. Salter, “Lessons from the Tarmac”, *Fast Company*, mayo de 2007, pp. 31-32; y D. Q. Wilber, “Tale of Marooned Passengers Galvanizes Airline Opponents”, *Washington Post*, 16 de febrero de 2007, p. D1.

OBJETIVOS



Mis conclusiones sobre los temas son:

¿Qué puedo aplicar en mi vida personal?

Apéndice M

Evaluación de alumnos sobre el Taller

1 Con una calificación del 1 al 10, siendo el 10 el número más alto, ¿Cómo calificas la planificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje?

posición 2 [Caja desplegable] (Dominio conceptual)

2 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, ¿cómo consideras que fue el dominio de los contenidos temáticos por parte de tu profesor?

posición 3 [Caja desplegable] (Didáctica)

3 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, ¿consideras que en esta asignatura se construyen ambientes de aprendizaje que fomenten la autonomía y el comportamiento cooperativo en los estudiantes?

10 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, ¿en que nivel consideras que has trabajado las relaciones interpersonales, la empatía, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo?

posición 4 [Caja desplegable] (Estrategias didácticas)

4 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, ¿en tu curso de HD se diseñaron estrategias didácticas que apoyaron el desarrollo de la reflexión, integración y aplicación de conceptos disciplinares?

posición 5 [Caja desplegable] (Evaluación de aprendizaje)

5 Del 1 al 10, ¿en que nivel consideras que en tu curso se fomenta la autoevaluación en los estudiantes como mecanismo de seguimiento de su aprendizaje?

posición 6 [Caja desplegable] (Impacto social)

6 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, ¿Consideras que tu asignatura te ayudo a establecer relaciones con diferentes instituciones orientadas a la

11 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, ¿Qué calificación le asignas a esta asignatura?

posición 7 [Caja desplegable] (Recursos)

7 Del 1 al 10, ¿Que calificación le pondrías al material brindado por tu docente? (tu cuaderno de actividades)

posición 8 [Caja desplegable] (Habilidades Directivas)

8 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, ¿en que nivel consideras que se incremento tu empatía al desarrollar diversas actividades en dicha asignatura?

posición 9 [Caja desplegable] (Empatía)

9 Del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta. ¿cual es nivel de empatía que prácticas actualmente en tu vida?

12 Comentarios generales:

Apéndice N

Respuestas a cuestionamiento 12 evaluación taller

Todo excelente, una sugerencia es que las clases sean mayormente didácticas para llamar la atención de los estudiantes y se desarrolle aun más el nivel de liderazgo	La asignatura ha sido de gran ayuda la cual me a ayudado a tener un mejor desempeño tanto académico como personal, poniendo en pie muchas virtudes, gracias a el apoyo del docente el cual siempre resolvía nuestras dudas	Para mí el aprendizaje de este curso fue excelente gracias a mi docente que me impartió su conocimiento
Es una buena docente.		Sobre la hora de entrada, estaría bien que de un tiempo de tolerancia.
Ninguno	En mi opinión la asignatura nos ayuda a poder relacionarnos con las demás	SIN COMENTARIOS
		AVISAR CON TIEMPO DE LAS ACTIVIDADES DE PLATAFORMA
es una materia muy interesante y que gracias ha ella pude desarrollar un poco mis conocimientos.....		La materia ha sido de gran ayuda y de gran aprendizaje siempre con el apoyo del docente, solo deberia medir tiempos en cuanto a tareas
Me gusta la materia, pero me hubiese gustado más material didáctico, en lo personal así aprendo mejor 😊		me agradao el meto de aprendizaje de esta asignatura, me a mostrado diversos puntos de vista que no tenia en concideracion para el mejoramiento de mi persona.
las clases fueron dadas de manera correcta y con buena explicación, sin embargo le recomendaria que avisara con tiempo para actividades en plataforma.		
ser mas estricta		
ser mas estricta con los alumnos		
me gusta su metodo de enseñanza lo hace muy dinamico		

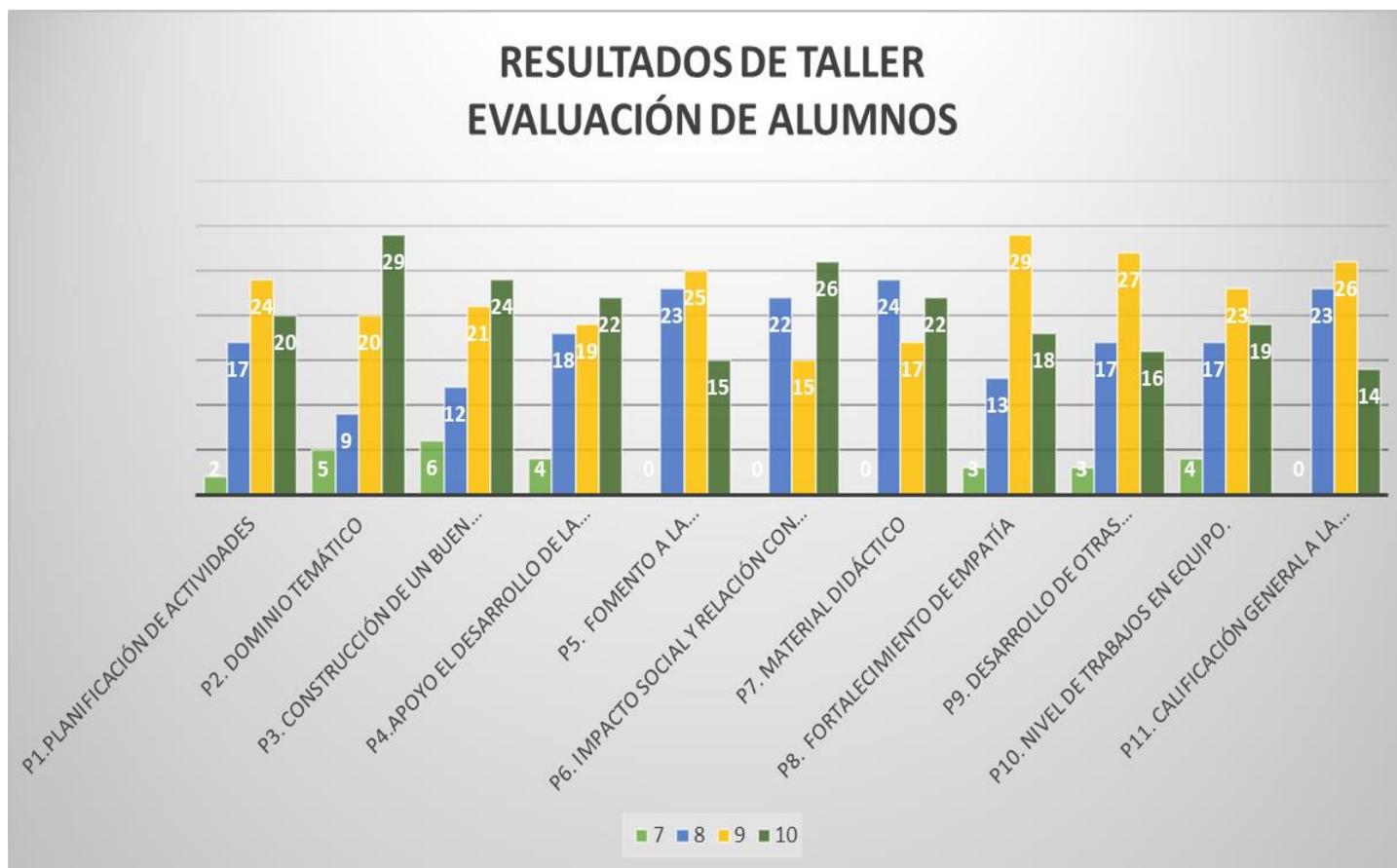
APENDICE Ñ

Resultados de encuesta a estudiantes

	CALIFICACIÓN			TOTAL	
	7	8	9	10	
P2. Dominio temático	5	9	20	29	63
P3. Construcción de un buen ambiente y trabajo en equipo.	6	12	21	24	63
P4. Apoyo el desarrollo de la reflexión, integración y aplicación de conceptos disciplinares	4	18	19	22	63
P5. Fomento a la autoevaluación en los estudiantes como mecanismo de seguimiento de su aprendizaje	0	23	25	15	63
P6. Impacto social y relación con el sector productivo	0	22	15	26	63
P7. Material didáctico	0	24	17	22	63
P8. Fortalecimiento de empatía	3	13	29	18	63
P9. Desarrollo de otras habilidades directivas	3	17	27	16	63
P10. Nivel de trabajos en equipo.	4	17	23	19	63
P11. Calificación general a la asignatura.	0	23	26	14	63

Apéndice O

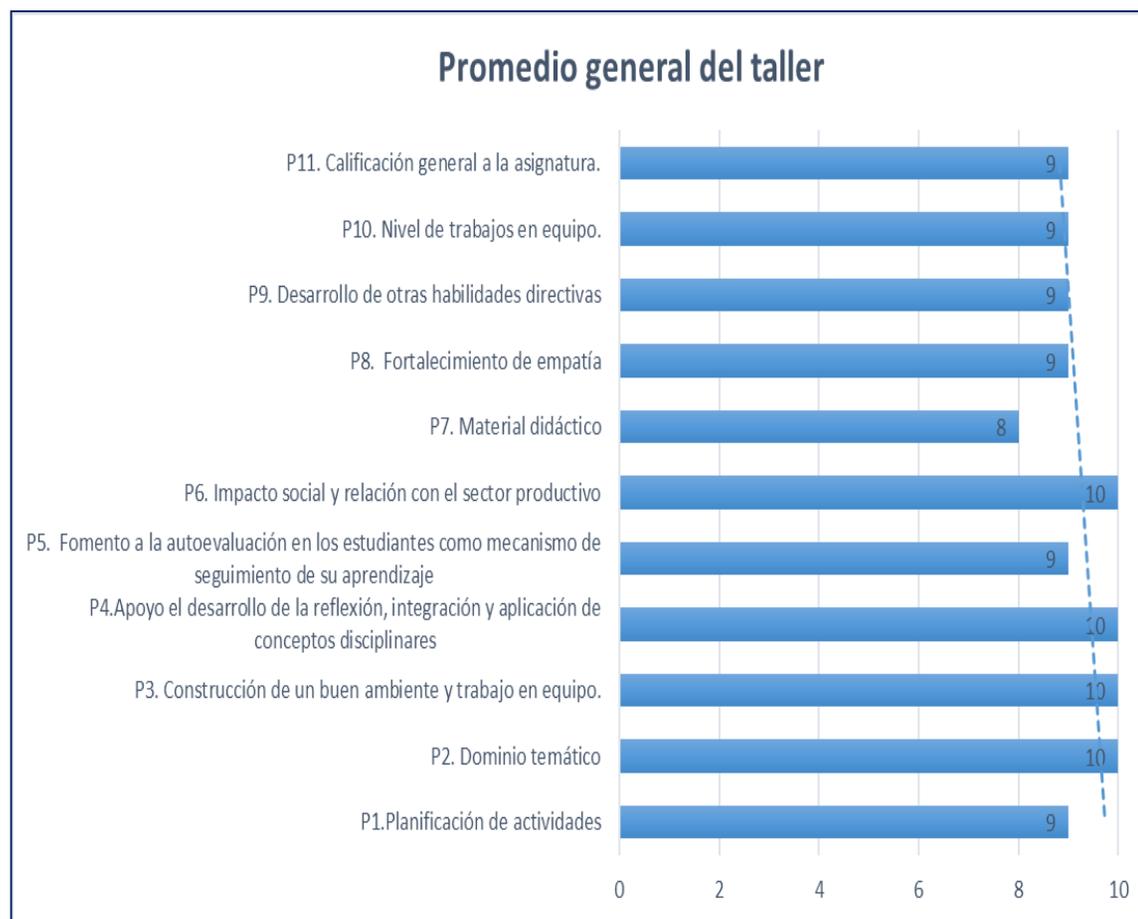
Gráfica de resultados aplicada por docente



Apéndice P

Promedio general del taller

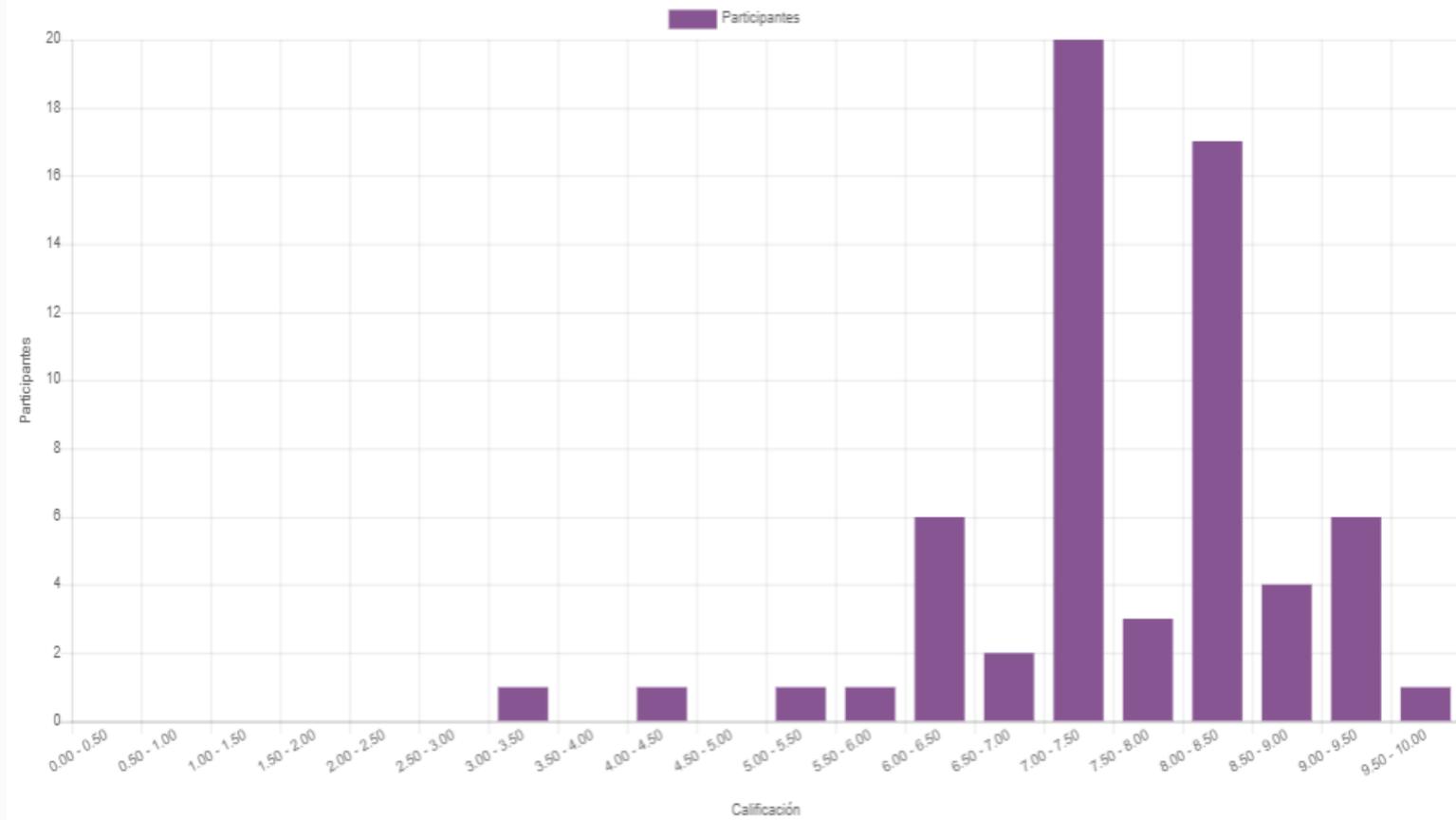
NÚMERO DE PREGUNTA	FRECUENCIA ACUMULADA
P1. Planificación de actividades	9
P2. Dominio temático	10
P3. Construcción de un buen ambiente y trabajo en equipo.	10
P4. Apoyo el desarrollo de la reflexión, integración y aplicación de conceptos disciplinares	10
P5. Fomento a la autoevaluación en los estudiantes como mecanismo de seguimiento de su aprendizaje	9
P6. Impacto social y relación con el sector productivo	10
P7. Material didáctico	8
P8. Fortalecimiento de empatía	9
P9. Desarrollo de otras habilidades directivas	9
P10. Nivel de trabajos en equipo.	9
P11. Calificación general a la asignatura.	9
SUMATORIA	102
PROMEDIO	9.272727273



Apéndice Q

Gráfica de resultados de evaluación diagnóstica

Gráfico de barras del número de estudiantes que alcanzan los rangos de calificación



Apéndice R. Planeación

<p>Nombre del curso:</p> <p>“Decidiendo con empatía”</p>	<p>Nombre del docente: Anai López Barrales</p>
<p>Asignatura:</p> <p>Habilidades Directivas II</p>	<p>Necesidades de capacitación:</p> <p>Alumnos de Ing. En Gestión Empresarial no muestra comportamiento empático, por lo que no son capaces de desenvolverse adecuadamente en el medio social, complicando su inserción laboral.</p>
<p>Caracterización de la asignatura:</p> <p>Esta asignatura aporta al perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial, la capacidad para desarrollar habilidades que le permitan un desempeño eficiente en su ámbito personal y profesional. Se contemplan las habilidades para tomar decisiones, manejo del conflicto y negociación, facultamiento y delegación, comunicación efectiva y liderazgo, fortaleciendo la empatía social en las destrezas directivas.</p> <p>Nombre de la unidad aplicada: Unidad 1- Toma de decisiones</p>	<p>Descripción del grupo:</p> <p>El grupo de 4° C se encuentra conformado por 22 mujeres y 15 hombres. Mayor porcentaje de alumnos visuales.</p> <p>Objetivo del taller: Fortalecer la empatía a través de la toma de decisiones, para la aplicación de diferentes alternativas de solución en el ámbito social.</p>
<p>Competencia específica de la asignatura:</p> <p>Aplica y propone diferentes habilidades directivas para la toma de decisiones efectivas, así como el manejo y facultamiento, delegación, comunicación afectiva y las bases en la toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales en la vida cotidiana y profesional proponiendo soluciones efectivas.</p>	<p>Número de sesiones:</p> <p>9 sesiones de 2 horas</p> <p>2 sesiones por semana.</p> <p>4 1/2 semanas</p>
<p>Entrecruzamiento:</p> <p>Taller de ética: Unidad 1- Valores, código de ética profesional y empresarial, dilemas éticos.</p> <p>Desarrollo Humano: Unidad 2- Autoconocimiento, autoestima, superación personal, Plan de vida, Recursos para mantener armonía y equilibrio personal.</p> <p>Entorno macroeconómico: Unidad 1- Fundamentos de economía-sociedad, economía, sectores económicos.</p> <p>Investigación de Operaciones: Unidad 1- Instrumentos cuantitativos para tomar decisiones (árbol de decisiones)</p>	<p>Horario: Lunes: 10:00 hrs a 12:00 hrs, Miércoles 12 hrs a 14:00 hrs</p> <p>Lugar: Edificio E 204, instalaciones del ITST</p> <p>Grupo: 204 C</p>

MOMENTOS DE EVALUACIÓN				
Evaluación	Instrumento	Descripción	Sesión	Tiempo de evaluación
Diagnóstica	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la evaluación diagnóstica en plataforma institucional. • Menciona los alcances de esta evaluación y las instrucciones. • Indica el tiempo para realizarla. • Aclara dudas por medio del foro de preguntas y respuestas 	1	20 minutos
Intermedia o formativa	Lista de cotejo	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas actividades descritas en planeación 	2,3,4,5,6,7 y 8	Descrito en cada sesión
Final o Sumativa	Rúbrica	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de la capacitación de un tema aplicando la empatía social. 	9	15 minutos

Descripción de sesión	Actividades de enseñanza	Técnicas de instrucción y grupales		Actividades de aprendizaje	Producto	Tipo de evaluación	Instrumento de evaluación	Recursos/ material didáctico	Duración	
		Docente/Alumno							Parcial minutos por sesión	Horas por sesión
Sesión 1	<p>El docente se presenta al grupo y da un breve panorama del curso y se apoya con una presentación electrónica.</p> <p>Indicaciones de enlace a plataforma educativa para la resolución de la evaluación diagnóstica.</p> <p>Enlace www.itst.edu.mx/moddle</p>	Expositiva		-El participante identificará las reglas y forma de desarrollo del curso, participando en la integración grupal.	N/A	N/A	N/A	Presentación de programa Criterios de evaluación Reglamento y contrato didáctico.	Presentación: 10 min	2- horas
Evaluación diagnóstica		Instrucción programada	Plataforma	Responde en plataforma institucional evaluación diagnóstica.	Cuestionario	Autoevaluación	Guía de preguntas	Plataforma institucional Guía de preguntas.	Indicaciones: 5 min	

<p>-Motivación de logro.</p>	<p>Concluye con la lectura de la página 13 del cuaderno de actividades, posteriormente retroalimentan las opiniones de los estudiantes.</p>	<p>Feedback</p>		<p><i>directivas, es decir, aquellas virtudes que consideras tienes y que serían muy útiles para la empresa. Debes resaltar las bases de la toma de decisiones en tu perfil. La empresa prefiere omitir decirte las habilidades requeridas, pues buscan que el candidato sea autosuficiente.</i></p> <p>Comparten su perfil, posteriormente cada alumno realiza una aportación positiva respecto a las habilidades de sus compañeros con la finalidad de aplicar la empatía, identificar y comunicar habilidades personales como base</p>					<p>Conclusión: 15 min.</p>	
			<p>Feedback</p>	<p>en la toma de decisiones.</p> <p>Como conclusión los alumnos realizan una lectura de la pág. 13 del cuaderno de actividades, realizando un subrayado y participando de manera aleatoria para dar su opinión respecto al tema.</p>						

Descripción de sesión	Actividades de enseñanza	Técnicas de instrucción y grupales Docente/Alumno		Actividades de aprendizaje	Producto	Tipo de evaluación	Instrumento de evaluación	Recursos/ material didáctico	Duración	
		Parcial minutos por sesión	Horas por sesión							
<p>Sesión 2</p> <p>Tema 2. Tipos de decisiones.</p> <p>2.1 Influencia ética y otros factores en la toma de decisiones</p> <p>Competencias genéricas</p>	<p>Explica los tipos de decisiones y ejemplifica cada uno de éstos por medio del análisis de una canción.</p> <p>Enseña los elementos que intervienen en la toma de decisiones considerando diferentes factores: diferencias individuales, restricciones organizacionales y criterios éticos, y como aplica la empatía social.</p> <p>Retroalimenta a los estudiantes en las opiniones generadas del llenado del cuadro.</p>	<p>Expositiva</p> <p>Demostrativa</p>	<p>Análisis de lectura y subrayado</p> <p>Sociodrama</p>	<p>Identifica los tipos de decisiones por medio de un análisis en una canción de su elección.</p> <p>En equipos de trabajo se integran para dar lectura a los casos ubicados en el cuaderno de actividades, pp 28-35.</p> <p>Una vez realizada la lectura, realizan una dramatización de los casos.</p>				<p>Casos prácticos del cuaderno de actividades. Pág.28 a 35.</p>	<p>Explicación: 30 min.</p> <p>Subrayado de canción:30 min.</p> <p>Lectura y resolución de casos: 50 min.</p>	<p>2- horas</p>

<p>Competencias interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso ético. 			<p>Tablas descriptivas</p>	<p>Posteriormente resuelve una tabla, para identificar las influencias en la toma de decisiones. Los elementos que incluye son:</p>	<p>P2. Tabla sobre influencias.</p>	<p>Coevaluación</p>	<p>Lista de cotejo</p>		<p>Conclusión: 10 min.</p>	
<p>Competencias instrumentales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones. -Conocimientos generales básicos. - Capacidad de análisis y síntesis. - Comunicación oral y escrita. 				<p>Características cualitativas y cuantitativas, dif. individuales, restricciones organizacionales, y criterios éticos.</p> <p>En equipos comparten sus respuestas ante el grupo y concluyen compartiendo sus opiniones respecto al tema.</p>						
<p>Competencias sistémicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. 										

<p>- Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>- Comunicación oral y escrita en la propia lengua.</p> <p>Competencias sistémicas:</p> <p>-Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>-Motivación de logro.</p> <p>- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación.</p>	<p><i>C.1 Seleccionar de entre dos candidatos para gerente de producción: el candidato 1 tiene mucha experiencia y tiene conocimiento del área, pero no maneja el idioma inglés; por otro lado, el candidato 2, no tiene experiencia en el área, pero tiene conocimientos básicos de producción y maneja al 90% el idioma inglés.</i></p> <p><i>C.2. Cambiar una operación en el proceso de producción que genere menor costo.</i></p> <p><i>C.3 Uno de los mejores empleados, siempre llega tarde, ¿debo</i></p>		<p>Expositiva</p>	<p>explicando la imagen, un segundo párrafo para mencionar como se aplica en las empresas, y un último párrafo para explicar su conclusión.</p> <p>Explican su galería de imágenes, aclara dudas y concluyen tema.</p>						
	<p><i>que siga así?, pues las sanciones no funcionan más.</i></p> <p><i>C.4 Las ventas en un restaurant certificado con distintivo H ha reducido sus ventas en un 15%.</i></p> <p><i>C.5 Debe seleccionar a un proveedor de materia prima, uno de ellos es un familiar, ambos tienen buenas propuestas.</i></p> <p>Escucha la explicación de su galería y retroalimenta a los estudiantes.</p>									

<p>- Conocimientos generales básicos.</p> <p>- Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>- Comunicación oral y escrita en la propia lengua.</p> <p>Competencias sistémicas:</p> <p>-Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>-Motivación de logro.</p> <p>- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación.</p>				<p>pág.58 del libro de actividades.</p> <p>Realizan el proceso de feedback sobre la actividad y concluyen el tema.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Descripción de sesión	Actividades de enseñanza	Técnicas de instrucción y grupales Docente/alumno		Actividades de aprendizaje	Producto	Tipo de evaluación	Instrumento de evaluación	Recursos/ material didáctico	Duración	
									Parcial minutos por sesión	Horas por sesión
Sesión 5 Tema3.1 Método PROACT	Explica el método PROACT por medio de diapositivas. Problema, Alternativas, consecuencias, transacciones.	Expositiva Lectura guiada	Lectura y subrayado	Identifican el método PROACT por medio de diversos ejemplos. Realizan una lectura guiada y subrayado, van comentando como aplica cada uno de los pasos en la vida real, en el ámbito personal y social, así como los conceptos sobre incertidumbre, perfil de riesgo, y trampas psicológicas. Cuadernillo de actividades, pp 55-58.	P6. Diapositivas de la simulación PROACT.	Coevaluación Heteroevaluación	Lista de cotejo	Cuaderno de actividades, diapositivas, proyector, computadora.	Introducción: 15 min. Ejemplificación: 15 min. Lectura y reflexión: 20 min. Mapa mental: 20 min. Simulación de casos: 40 min Conclusión: 10 min.	2 horas.
Competencias genéricas Competencias interpersonales: - Trabajo en equipo. - Compromiso ético. Competencias instrumentales -Toma de decisiones.	Guía a los estudiantes en una lectura y van comentando en plenaria sobre los conceptos sobre incertidumbre, perfil de riesgo, y trampas psicológicas. Cuadernillo de	Instrucción programada	Mapa mental Simulación	Elaboran un mapa mental sobre los elementos del PROACT para identificar cada uno de sus elementos vistos anteriormente. Cuaderno de actividades, pág. 67 Simulan en equipos el departamento de una empresa, se les presenta una problemática donde deberán aplicar el método PROACT en diapositivas y explican el desarrollo del mismo, al final solo se da una conclusión.						

<p>- Conocimientos generales básicos.</p> <p>- Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>- Comunicación oral y escrita en la propia lengua.</p> <p>Competencias sistémicas:</p> <p>-Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>-Motivación de logro.</p> <p>- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación.</p>	<p>actividades, pp 55-58.</p> <p>Realiza un ejemplo con los estudiantes de la aplicación del PROACT.</p> <p>Da instrucciones de la simulación de departamentos, realiza la lectura de la problemática e indica elaborar el PROACT.</p> <p>Retroalimenta a los equipos.</p>	<p>Simulación</p>		<p>Cuaderno de actividades, pág. Act. 8 La decisión empresarial, pág. 69.</p>						
--	--	-------------------	--	---	--	--	--	--	--	--

<p>-Toma de decisiones.</p> <p>- Conocimientos generales básicos.</p> <p>- Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>- Comunicación oral y escrita en la propia lengua.</p> <p>Competencias sistémicas:</p> <p>-Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</p> <p>-Motivación de logro.</p> <p>- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación.</p>	<p>alguna institución pública o privada.</p> <p>Realiza retroalimentación de la viabilidad del tema, se les indica que tendrán una semana para aplicar su tema.</p>	<p>Feedback</p>											
--	---	-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Descripción de sesión	Actividades de enseñanza	Técnicas de instrucción y grupales Docente/alumno		Actividades de aprendizaje	Producto	Tipo de evaluación	Instrumento de evaluación	Recursos/material didáctico	Duración	
									Parcial minutos por sesión	Horas por sesión
Sesión 7 Tema 4. Estilos para la toma de decisiones. Competencias genéricas Competencias interpersonales: - Trabajo en equipo. - Compromiso ético. Competencias instrumentales	Explica los estilos para tomar decisiones involucrando diferentes perfiles de personalidad, destacando la empatía en dicho estilo. Realiza con los estudiantes diversos ejemplos, de las características de los estilos. Cuaderno de actividades, pág.77.	Expositiva Demostrativa	Casos prácticos Cuestionario Casos prácticos Feedback	Conoce los estilos para la toma de decisiones, realiza la actividad de la pág. 77 de cuaderno de actividades sobre la aplicación del mismo. Realiza un test sobre la capacidad de la toma de decisiones, realizando una autoevaluación, posteriormente comenta en plenaria sus resultados y la opción sobre sí mismo. Elabora los ejercicios de la página 83, 84, 86 y 89 del cuaderno de actividades, donde aplica su estilo, justificando sus respuestas. Concluyen compartiendo sus experiencias y aclarando dudas.	P8. Ejercicios prácticos.	Heteroevaluación	Lista de cotejo	Cuaderno de actividades	Introducción: 15 min. Ejemplificación: 20 min. autoevaluación: 20 min. Reflexión de test.: 5 min. Resolución de casos: 50min Conclusión: 10 min.	2 horas.

	importancia, así como el estilo que aplican los directivos.									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Descripción de sesión	Actividades de enseñanza	Técnicas de instrucción y grupales Docente/alumno		Actividades de aprendizaje	Producto	Tipo de evaluación	Instrumento de evaluación	Recursos/ material didáctico	Duración	
		Parcial minutos por sesión	Horas por sesión							
Sesión 8 Tema 4. Estilos para la toma de decisiones. Competencias genéricas Competencias interpersonales: - Trabajo en equipo. - Compromiso ético.	Se realiza una lluvia de ideas para rescatar los estilos de la toma de decisiones. Hace referencia a la importancia de aplicar la empatía en el ámbito empresarial. Da instrucciones para dar inicio a la exposición sobre la entrevista a la	Lluvia de ideas. Expositiva Instrucción programada	Lluvia de ideas Visita guiada Entrevista Feedback	Rescatan los conceptos vistos anteriormente. Realizan una visita a una empresa y realizan una entrevista sobre como aplican la empatía en el proceso de toma de decisiones, así como su importancia, así como el estilo que aplican los directivos. Exponen el contenido de la entrevista en la empresa de cómo se aplica en dicha empresa. Reciben retroalimentación. Concluyen compartiendo sus experiencias y aclarando dudas.	P9. Entrevista	Heteroevaluación	Rúbrica	Cuaderno de actividades	Recate de conocimientos: 10 min. Tiempo por exposición y retroalimentación: 15 min. Min total:90 min Conclusión: 20 min.	2 horas.

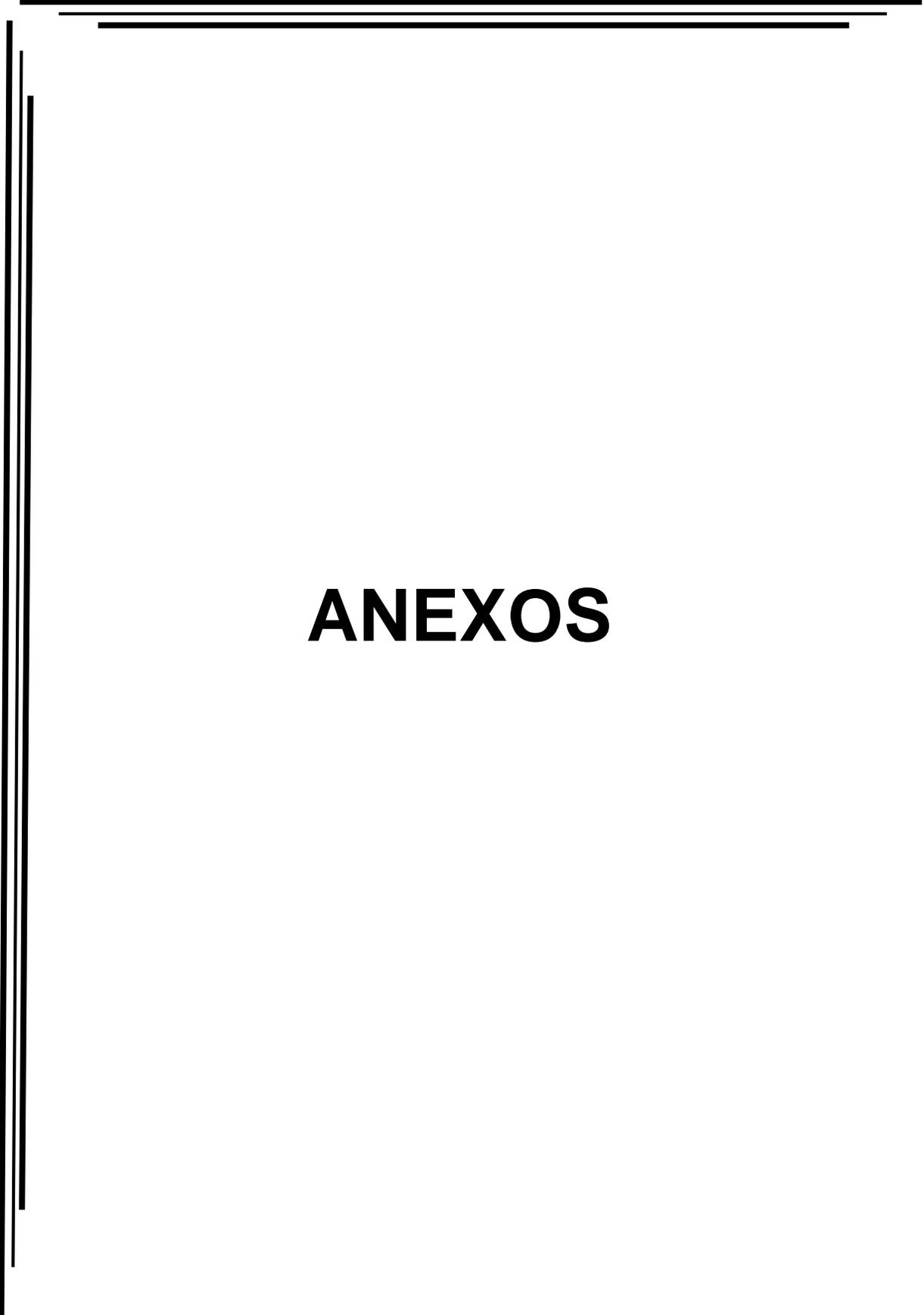
<p>Competencias instrumentales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones. - Conocimientos generales básicos. - Capacidad de análisis y síntesis. - Comunicación oral y escrita en la propia lengua. <p>Competencias sistémicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. -Motivación de logro. - Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación. 	<p>empresa visitada.</p> <p>Concluye retroalimentado las experiencias de los estudiantes.</p>	<p>Feedback</p>								
---	---	-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Descripción de sesión	Actividades de enseñanza	Técnicas de instrucción y grupales Docente/alumno		Actividades de aprendizaje	Producto	Tipo de evaluación	Instrumento de evaluación	Recursos/material didáctico	Duración	
		Parcial minutos por sesión	Horas por sesión							
Sesión 9 Conclusión de los temas Competencias genéricas Competencias interpersonales: - Trabajo en equipo. - Compromiso ético.	Por medio de diapositivas se retoma los temas de manera general para dar introducción a la exposición de la aplicación de la capacitación. Da la instrucción de iniciar con la exposición, y la proyección de videos de	Expositiva	Expositiva Taller Videos	Realizan la exposición de sus respectivos temas. Muestran la aplicación de la empatía en su capacitación, así como el proceso de toma de decisiones en el mismo, por medio de una exposición de la capacitación, así como un video.	P10 Evidencia de capacitación o charla.	Heteroevaluación	Rúbrica	Proyector, computadora, presentaciones PPT.	Recate de conocimientos: 10 min. Tiempo por exposición y retroalimentación: 15 min. Min total:90 min Conclusión: 20 min.	2 horas.

<p>Competencias instrumentales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones. - Conocimientos generales básicos. - Capacidad de análisis y síntesis. - Comunicación oral y escrita en la propia lengua. <p>Competencias sistémicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. -Motivación de logro. - Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación. 	<p>la capacitación.</p> <p>Retroalimenta a cada equipo.</p>									
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla resumen

Sesión	Evidencia	Instrumento	Momento de evaluación	Tipo de evaluación
Sesión 1	P1. Perfil de habilidades directivas	Lista de cotejo	Formativa	Heteroevaluación
Sesión 2	P2. Tabla descriptiva sobre influencias.	Lista de cotejo	Formativa	Heteroevaluación
Sesión 3	P3. Galería de imágenes.	Lista de cotejo	Formativa	Heteroevaluación
Sesión 4	P4. Cuadro descriptivo del video "el valor de la empatía"	Lista de cotejo	Formativa	Heteroevaluación
Sesión 5	P5. Participación en foro	Lista de cotejo	Formativa	Heteroevaluación
Sesión 6	P6. Diapositivas de la simulación PROACT.	Lista de cotejo	Formativa	Coevaluación Heteroevaluación
Sesión 7	P7. Propuesta de capacitación o charla en tabla.	Lista de cotejo	Formativa	Heteroevaluación
Sesión 8	P8. Ejercicios prácticos. P9. Entrevista	Lista de cotejo Rúbrica	Formativa	Heteroevaluación
Sesión 9	P10 Capacitación	Rúbrica	Final	Heteroevaluación



ANEXOS

ANEXO 1. Test de VAK

Objetivo del test: Conocer el estilo de aprendizaje de los estudiantes de IGE.

Programa en Excel Creado por **José Alfredo Martínez Valdés**, a partir de los planteamientos de Neil Fleming y Collen Mills (1992)

Respuesta

1. Va a elegir sus alimentos en un restaurante o café. Usted.:

- A. Escucharía al mesero o pediría recomendaciones a sus amigos.
- B. Observaría lo que otros están comiendo o las fotografías de cada platillo.
- C. Elegiría a partir de las descripciones del menú.
- D. Elegiría algo que ya ha probado en ese lugar.

2. Está a punto de comprar una cámara digital o un teléfono móvil. ¿Además del precio, qué más influye en su decisión?

- A. Los comentarios del vendedor acerca de las características del aparato.
- B. El diseño del aparato es moderno y parece bueno.
- C. Lo utiliza o lo prueba.
- D. La lectura de los detalles acerca de las características del aparato.

3. Está ayudando a una persona que desea ir al aeropuerto, al centro de la ciudad o a la estación del ferrocarril. Usted.:

- A. Le daría un mapa.
- B. Le diría cómo llegar.

C. Iría con ella.

D. Le daría las indicaciones por escrito (sin un mapa).

4. Recuerde la vez cuando aprendió cómo hacer algo nuevo. Evite elegir una destreza física, como montar bicicleta. ¿Cómo aprendió mejor?:

A. Siguiendo instrucciones escritas en un manual o libro de texto.

B. Escuchando la explicación de alguien y haciendo preguntas.

C. Siguiendo pistas visuales en diagramas y gráficas.

D. Viendo una demostración.

5. Está planeando unas vacaciones para un grupo de personas y desearía la retroalimentación de ellos sobre el plan. Usted.:

A. Les llamaría por teléfono, les escribiría o les enviaría un e-mail.

B. Utilizaría un mapa o un sitio web para mostrar los lugares.

C. Describiría algunos de los atractivos del viaje.

D. Les daría una copia del itinerario impreso.

6. Va a cocinar algún platillo especial para su familia. Usted.:

A. Hojearía un libro de cocina para tomar ideas de las fotografías.

B. Utilizaría un libro de cocina donde sabe que hay una buena receta.

C. Pediría sugerencias a sus amigos.

D. Cocinaría algo que conoce sin la necesidad de instrucciones.

7. Además del precio, ¿qué influiría más en su decisión de comprar un nuevo libro de no ficción?

A. Una lectura rápida de algunas partes del libro.

B. Tiene historias, experiencias y ejemplos de la vida real.

C. La apariencia le resulta atractiva.

D. Un amigo le habla del libro y se lo recomienda.

8. Desea aprender un nuevo programa, habilidad o juego de computadora. Usted. debe:

A. Utilizar los controles o el teclado.

B. Seguir los diagramas del libro que vienen con el programa.

C. Platicar con personas que conocen el programa.

D. Leer las instrucciones escritas que vienen con el programa.

9. Tiene un problema con su rodilla. Preferiría que el doctor:

A. Le diera una dirección web o algo para leer sobre el asunto.

B. Le describiera qué está mal.

C. Le mostrara con un diagrama qué es lo que está mal.

D. Utilizará el modelo plástico de una rodilla para mostrarle qué está mal.

10. Tiene que hacer un discurso importante para una conferencia o una ocasión especial. Usted.:

A. Conseguiría muchos ejemplos e historias para hacer la charla real y práctica.

B. Escribiría su discurso y se lo aprendería leyéndolo varias veces.

C. Escribiría algunas palabras clave y práctica su discurso repetidamente.

D. Elaboraría diagramas o conseguiría gráficos que le ayuden a explicar las ideas.

11. Le gustan los sitios web que tienen:

A. Un diseño interesante y características visuales.

B. Canales de audio para oír música, programas o entrevistas.

C. Descripciones escritas interesantes, características y explicaciones.

D. Cosas que se pueden picar, mover o probar.

12. Un grupo de turistas desea aprender sobre los parques o las reservas de vida salvaje en su área. Usted.:

A. Les daría libros o folletos sobre parques o reservas de vida salvaje.

B. Los llevaría a un parque o reserva y daría una caminata con ellos.

C. Les mostraría figuras de Internet, fotografías o libros con imágenes.

D. Les daría una plática acerca de parques o reservas de vida salvaje.

13. Prefiere a un profesor o un expositor que utiliza:

- A. Diagramas, esquemas o gráficas.
- B. Folletos, libros o lecturas.
- C. Preguntas y respuestas, charlas, grupos de discusión u oradores invitados.
- D. Demostraciones, modelos o sesiones prácticas.

14. Está utilizando un libro, CD o sitio web para aprender cómo tomar fotografías con su nueva cámara digital. Le gustaría tener:

- A. La oportunidad de hacer preguntas y que le hablen sobre la cámara y sus características.
- B. Diagramas que muestren la cámara y qué hace cada una de sus partes.
- C. Muchos ejemplos de fotografías buenas y malas y cómo mejorar éstas.
- D. Instrucciones escritas con claridad, con características y puntos sobre qué hacer.

15. No está seguro si una palabra se escribe como “trascendente” o “tracendente”, Usted.:

- A. Escribiría ambas palabras y elegiría una.
- B. Las buscaría en un diccionario.
- C. Pensaría en cómo suena cada palabra y elegiría una.
- D. Vería las palabras en su mente y elegiría la que mejor luce.

16. Ha acabado una competencia o una prueba y quisiera una retroalimentación.
Quisiera tener la retroalimentación:

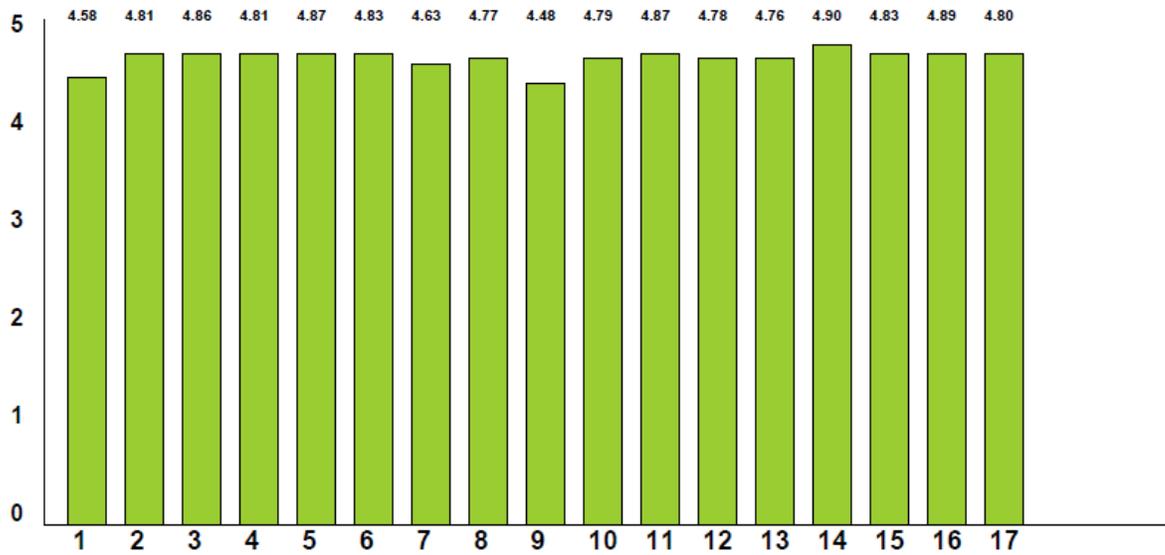
- A. Escuchando a alguien haciendo una revisión detallada de su desempeño.
- B. Utilizando ejemplos de lo que ha hecho.
- C. Utilizando gráficas que muestren lo que ha conseguido.
- D. Utilizando una descripción escrita de sus resultados.

ANEXO 2. Evaluación Docente Enero-junio 2018

Evaluación Docente Enero-Junio 2018,
Academia de Ingeniería en Gestión Empresarial
Miembros:17



RESULTADOS POR ACADEMIA



Fuente: www.itst.edu.mx

ANEXO 3. Evaluación diagnóstica

Página 1		Añadir
1	 . El proceso de la toma de decisiones es:	Q 1.00 
Página 2		Añadir
2	 . La empatía como una de las bases para el proceso de toma de decisiones no es relevante, ya que no siempre es bueno ser ...	Q 1.00 
Página 3		Añadir
3	 . La empatía dentro del proceso de decisiones es...	Q 1.00 
Página 4		Añadir
4	 . Es el proceso que permite establecer acuerdos respecto a situaciones, objetos, relaciones, etc. que aparecen como dotadas ...	Q 1.00 
Página 5		Añadir
5	 . Se trata de otorgar o permitir a las personas a desarrollar un sentido de confianza personal, ayudar a las personas a suera...	Q 1.00 
Página 6		Añadir
6	 . Este tipo de lenguaje es el que se utiliza en circunstancias más serias y formales, y donde los hablantes, generalmente, tien...	Q 1.00 
Página 7		Añadir
7	 . Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, emociones y valores, de sus deficien...	Q 1.00 
Página 8		Añadir
8	 . Es el conjunto de habilidades destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las persona...	Q 1.00 
Página 9		Añadir
9	 . Es el conjunto de habilidades destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las persona...	Q 1.00 
Página 10		Añadir
10	 . Se trata de la capacidad para inducir a estados emocionales positivos, como el entusiasmo y el optimismo. Como ejemplo s...	Q 1.00 

ANEXO 4. Perfil de habilidades directivas



ANEXO 5. Cuadro descriptivo de tipos de decisiones

DECIDIENDO CON EMPATÍA

18

Trabajo en grupo:

Responde los cuestionamientos que te pide y marca con el mismo color el tipo de decisión que se parezca

¿Qué tiene? ¿Cuándo se aplican?		¿Qué tiene? ¿Cuándo se aplican?	
Individuales	Decisión propia en la toma de decisiones.	De avanzar o detenerse	Baneras p/realizar algo
Gerenciales o estratégicas	- Alto nivel gerencial en situaciones determinantes	Cíclicas	Se automatizan a intervalos regulares
Programables	Procedimiento en situaciones rutinarias	De contratación	Al asignar responsabilidades
Certidumbre	Certeza cuando se sabe qué sucederá	De emergencia	Deben ser instantáneas
Incertidumbre	No hay información cuando no se sabe lo que sucederá	Rutinarias	En circunstancias repetitivas
Riesgo	Restricciones y nueva info. Incompleta	Estratégicas	cuando se planea considerando misión y visión
Rutinarias	Carácter repetitivo	Funcionales	equipo de trabajo según aptitudes
Operativas	Están en manuales procesos de asignación	Operativas	cuando se eligen procedimientos
N/A	N/A	Irreversibles	No existe forma de volver atrás
N/A	N/A	Reversibles	Se puede corregir antes de realizar algo
N/A	N/A	Experimentales	cuando se ponen a pruebas durante un tiempo

ANEXO 6. Actividad "Cantando una decisión"

Actividad 2. Cantando

"La empatía en la toma de decisiones"

En equipos selecciona una canción donde se apliquen por lo menos 6 tipos de decisiones y como aplica las bases para la toma de decisiones visto anteriormente.

Escribe la canción y marca la aplicación de dichas decisiones.

Evidencia

CONTIGO

Dame lo que esconde tu mirada
y te doy el lado izquierdo de mi pecho.
Dame lo que se te de la gana,
a tus pies el mundo entero por un beso.

[Coro]

Te regalo toda la luz de la luna,
mi pasado, mi fortuna,
mi futuro, mi razón.
Esta noche no la cambio por ninguna,
si esta vida es solo una,
contigo sabe mejor.

Dame el universo de tu cama,
y te doy mi vida entera y mucho más.
Dame alguna de tus madrugadas,
y te doy mi corazón por la mitad.

[Coro]

Te regalo toda la luz de la luna,
mi pasado, mi fortuna
mi futuro, mi razón.
Esta noche no la cambio por ninguna,
si esta vida es solo una,
contigo sabe mejor.

Mis latidos, mi sentidos, mi respiración

fuelle: musica.com

Letra añadida por: [Prisilla1025 \(#5.062\)](#)

- Inconcebible (Munch)
- Programales (Munch)
- Irreversible (Munch)
- Riesgo (Munch)
- Rutinaria (Munch)
- Experimental (Munch)
- Individual. (Munch)

ANEXO 7. Test Toma de decisiones

DECIDIENDO CON EMPATÍA
83

Actividad 10. Conociendo mi habilidad
Realiza el siguiente test.

Test de toma de decisiones

Objetivo: Evaluar su aptitud para la toma de decisiones.
Tiempo estimado: 45 minutos.
Materia: Los siguientes ejercicios y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo: Encierra en un círculo el número que indique la frecuencia en que las siguientes afirmaciones se aplican a su vida cotidiana de acuerdo con las claves que se mencionan a continuación.

1. Nunca 2. A veces 3. Con frecuencia 4. Siempre

1. Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro que sean puestas en práctica.
1 2 3 4
2. Antes de decidir, analizo las situaciones cuidadosamente.
1 2 3 4
3. Delego todas las decisiones que no debo tomar.
1 2 3 4
4. Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.
1 2 3 4
5. Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré.
1 2 3 4
6. Uso mi comprensión de la cultura de grupo para obtener apoyo.
1 2 3 4
7. Priorizo factores significativos según la regla del 80/20.
1 2 3 4
8. Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones.
1 2 3 4
9. Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones.
1 2 3 4
10. Consulto a las personas para obtener su ayuda y tomar la decisión.
1 2 3 4

¿DE QUE SIRVE TENER AUTOCONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES?

En primer lugar, nos sirve como ayuda para nuestra superación personal, ya que de acuerdo a las decisiones que tomemos en la vida, será el avance que tendremos como seres humanos, de una decisión dependen varias situaciones y más si se refieren a el área laboral, ya que puede ser que de nosotros dependa el futuro de terceras personas.

Si yo me conozco a mí misma, se de lo que puedo ser capaz de lograr, y de las metas que me pueda imponer de cuales estoy más cerca o más lejos de lograr.

Considero que conozco mis habilidades y sé de lo que soy capaz de lograr y lo que puedo llegar a lograr de acuerdo a los cambios o tomas de decisiones que deba tomar en determinada situación.

Soy capaz de reconocer mis errores y los enfrento con madurez.

¿POR QUE LA EMPATIA ES NECESARIA EN LA TOMA DE DECISIONES?

Desde mi punto de vista, y de forma personal, la empatía es parte fundamental, debido a que gracias a ella podemos tomar decisiones sin afectar o beneficiar solo a ciertas personas en específico.

Es un proceso por el cual todos hemos pasado en esta vida y que sabemos que tomar una decisión sin ser empáticos, no está haciendo que nosotros seamos profesionales, no tiene que ser la persona de todo mi agrado para poder reconocer que está en lo correcto o que sus decisiones en este caso puedan ser mejor que las mías.

El no ser empático puede hacer que los resultados esperados no sean los obtenidos, ya que al no tomar una buena decisión las cosas pueden cambiar radicalmente y puede que después ya no se pueda dar marcha atrás.

¿DE ACUERDO A MIS RESULTADOS COMO PUEDO MEJORAR MI CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES?

Considero que me satisface tomar decisiones en grupo, lo cual hace que esa decisión este mejor pensada, ya que fue puesta a diferentes puntos de vista.

Es fundamental trabajar en equipo, para así poder conocer y aprender diversas cosas que otras personas saben y que nosotros ignoramos.

Podría cambiar un poco en el sentido de no molestarme si lo que yo opino que está bien no es lo mismo que la mayoría de las personas a las que fue puesta en discusión la decisión.

Aprender a aceptar y reconocer los errores es un gran paso en la vida de las personas y nos representa un gran crecimiento laboral y personal.

Cabe mencionar que un ser humano nunca deja de aprender, la diferencia entre uno y otro son las ganas de aprender y la calidad de aprendizaje que conservemos y pongamos en práctica.

ANEXO 8. Cuadro descriptivo del video “El valor de la empatía”

Análisis del video y aplicación del proceso de toma de decisiones.

“El valor de la empatía”: <https://www.youtube.com/watch?v=4Hgmfkg-UTk>

DECIDIENDO CON EMPATÍA
58

b) Observa el video el “valor de la empatía”, analiza la situación y resuelve la siguiente tabla.

Pasos	Aplicación
1. Identificación del problema.	No le quiero comprar al ratoncito orejón
2. Construcción de un modelo	<ul style="list-style-type: none">• No hay especies similares en los mostradores• No hay información acerca del animalito
3. Determinación de parámetros.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de información al cliente.• Mas animalitos de otras especies
4. Aplicación de un método.	• Cualitativo: Información respecto a cada especie
5. Especificación y evaluación de alternativas.	• Incrementar el número de exhibiciones semejantes a ese ejemplar
6. Implantación de una alternativa	• mejores precios y mas especies.

ANEXO 9

Planeación toma de decisiones

EQUIPO 1.

El motivo de esta plática tiene la intención de rescatar las raíces de México, en esta ocasión nos enfocamos en el habla y la gramática de la lengua náhuatl, ya que a muchos niños les da pena hablar, nosotros queremos ser empáticos con ellos, conocer el motivo por el cual no quieren hablarlo, por lo que se llevó a cabo el siguiente proceso para la toma de decisiones.

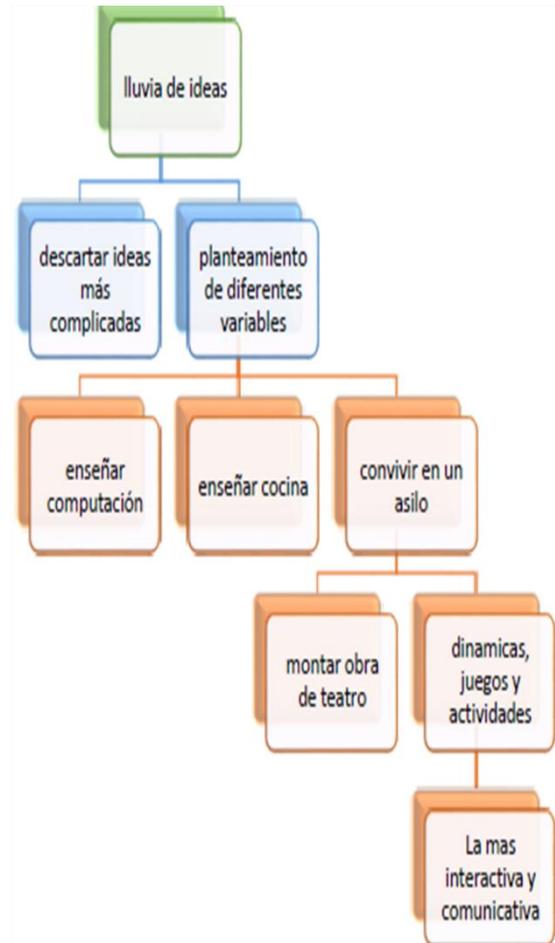
RESCATANDO TUS RAÍCES.

PASOS	APLICACIÓN
1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	Perdida de la lengua materna indígena náhuatl
2.- CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO.	Discriminación de la lengua. No inculcar el idioma por parte de los padres a sus hijos.
3.- DETERMINACIÓN DE PARÁMETROS.	Rescatar la lengua materna indígena. Costo de los materiales de estudio y viáticos. Objección por parte de los padres de familia.
4.- APLICACIÓN DE UN MÉTODO.	Impartir un curso en el cual se les dé a conocer la importancia de su lengua materna, así mismo su gramática. Reciclar hojas y materiales. Hacer una reunión con los padres de familia y llevar un permiso por parte de la escuela.
5.- ESPECIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.	1.- Plasmar ideas creativas en el curso. 2.- Aplicar un cuadernillo de actividades.
6.- IMPLANTACIÓN DE UNA ALTERNATIVA.	Plasmar ideas creativas en el curso. <ul style="list-style-type: none">• Utilizar laminas ilustradas que faciliten el entendimiento de la lengua materna.• Utilizar canciones.• Aplicar dinámicas.

(DE LAS DOS PROPUESTAS PRESENTADAS SE ELIGIO LA SEGUNDA "RESCATANDO TUS RAÍCES".

EQUIPO 2.

Nosotros quisimos ser empáticos con personas de la tercera edad, que se encuentran en un asilo, ya que ellos tienen la imposibilidad de disfrutar tiempo de calidad o de convivir con otras personas. A continuación se muestra nuestro proceso de toma de decisiones para llevar a cabo una visita a estas personas.



EQUIPO 3.

Nosotros quisimos mostrar la importancia de trabajar en equipo aplicando la empatía, ya que a muchos de nosotros nos cuesta trabajar con más compañeros, es por eso que queremos compartir con niños esta habilidad, dándoles un conjunto de herramientas para poder relacionarse mejor.

Identificación del problema	No se les enseña a los niños de la manera correcta sobre la integración y colaboración en equipo
Construcción de un modelo	Inculcar en los niños la integración en equipo 
Determinación de parámetros	Manejar su atención y que los niños muestren interés
Aplicación de un método	Implantar dinámicas Explicar temas con información Dar ejemplos y experiencias personales
Especificación y evaluación de alternativas	Las dinámicas llamarían su atención y los mantendrá ocupados, las experiencias personales serían útiles para despejarlos un rato, y la información debe ser corta pero de manera que entiendan el punto de las actividades.
Implantación de una decisión	Se desarrollarán a cabo las tres actividades: Iniciando con la explicación breve de los temas se darán los puntos de partida para cada una de las dinámicas. Habrá una variación de estas, algunas para reforzar comunicación, otras para que se mejore su integración, y finalmente aplicar valores para que se den cuenta de la importancia de estos. Para algunas dinámicas se formarán equipos para observar los patrones bajo los cuales trabajan y en que reforzar sus actitudes.
	En ocasiones equipos por afinidad, en otras ocasiones serán al azar. Entre las dinámicas se darán experiencias y ejemplos de los temas Finalmente, se les hará participar para observar si es que han comprendido los temas.

EQUIPO 4.

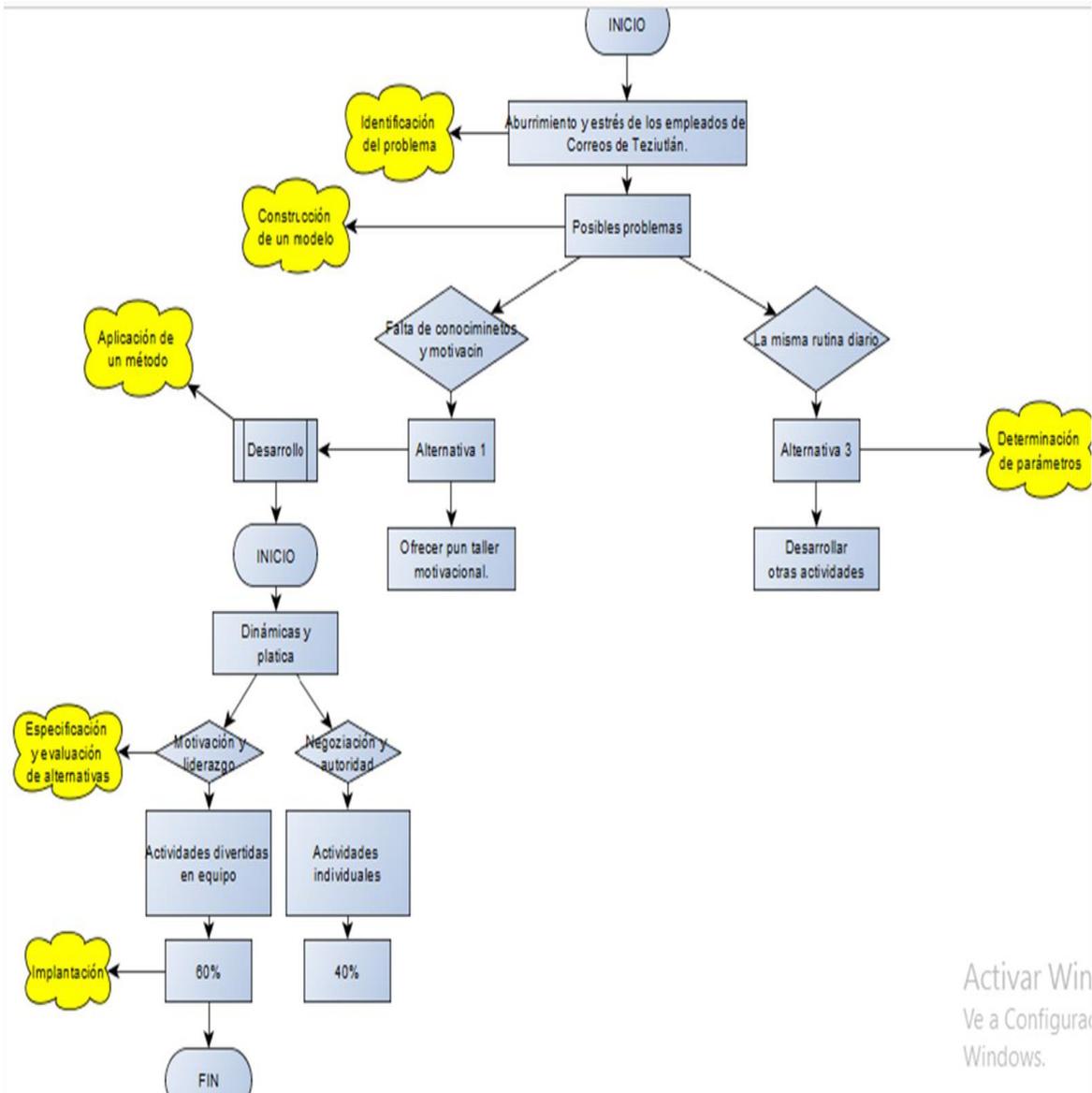
Nuestro equipo quiso enfocarse en la empatía, ya que el no aplicarla tiene severas consecuencias en nuestro entorno, nos cierra muchas puertas o nos quita oportunidades para desarrollar nuestro potencial y nuestras habilidades directivas y/o personales. Las razones científicas que avalan su importancia tienen que ver con su contribución al vínculo social.

PASOS	APLICACIÓN
1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de empatía en diversos grupos sociales. Falta de valores. La gente ya está maleada. A nadie le interesan los demás. En que medida podemos generar la empatía. ¿Cómo podemos lograr que los demás conozcan su importancia? Dar una plática o taller para decirles la importancia que tiene. Plasmear ideas creativas con niños de un parque. Visitar una escuela. Aplicar un taller en UPN.
2.- CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO.	
3.- DETERMINACIÓN DE PARÁMETROS.	
4.- APLICACIÓN DE UN MÉTODO.	
5.- ESPECIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.	
6.- IMPLANTACIÓN DE UNA ALTERNATIVA.	

EQUIPO 5.

Nuestro equipo se preocupó por los integrantes de la organización “Correos de Teziutlán”. Debido a que lo largo del tiempo se vuelve aburrido y les genera problemas de estrés (corroborado por Karla Casino que estuvo laborando en la empresa por un tiempo).

Lo que queremos es motivar a los empleados a salir de su zona de confort 😊 y descubran o pongan en práctica las habilidades que tienen en otros ámbitos, basándonos en los temas de liderazgo organizacional y motivación.



ANEXO 10. Pláticas en diversas organizaciones

Aplicación de empatía por medio de diversas actividades





Te gusta · Siguiendo · Compartir · ...

Radio Anime Teziutlán
8 de mayo a las 19:46 · 🌐

Agradecemos la visita de los alumnos del 4o A de la carrera de gestión empresarial del Instituto tecnológico superior de Teziutlán, que nos brindaron una platica sobre el tema Motivación.

RADIO ANIME
AGENCIA DE PUBLICIDAD
Radio y TV Online
Periodico Digital

Radio Anime Teziutlán
@RadioAnimeTeziutlanPublicidad

- Inicio
- Información
- Videos en vivo
- Radio Online
- Videos
- Fotos
- YouTube
- Instagram





ANEXO 11. Visita de empresas locales para entrevista sobre empatía





ANEXO 12. Video emotivo de resultados



ANEXO 13. Análisis FODA

Actividad 12. Mi diagnóstico personal

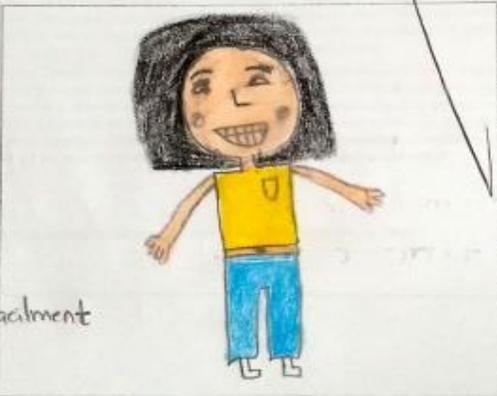


Después de realizar la dinámica del poster, es momento de elaborar un autoanálisis sobre nuestra forma de tomar decisiones, cuáles han sido las consecuencias, ¿he sido empático?, ¿qué tengo que cambiar? Etc.

En este espacio realizarás un dibujo de ti mismo (a) y en las líneas colocarás tus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades al momento de tomar tus decisiones. Posteriormente establece cinco objetivos a corto, mediano y largo plazo en los aspectos de tu vida que quieras mejorar con su respectiva meta.

Fortalezas
socializar
Convivir
Ayudar

Amenazas
Pelearme
Enojarme Facilment



Debilidades
No llevarme con los otros
Ser muy perezoso

Oportunidades
Poder ser líder
Llevarme con todos

ANEXO 14. Autoevaluación VS Evaluación departamental

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA / TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
SECRETARÍA ACADÉMICA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
DIRECCIÓN DE DOCENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEZIUTLÁN
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Evaluación al Desempeño Docente de la Educación Superior Tecnológica

GRÁFICA DEL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE AUTOEVALUACIÓN

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Número: [583]
Nombre: [López Barrales Anai]

RUBRO	PUNTAJE	NIVEL
A: Docencia	2.00	SUFICIENTE
D: Vinculación	0.00	CERO
E: Gestión	2.00	SUFICIENTE
Global	1.70	SUFICIENTE

GRÁFICA DEL NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE DEPARTAMENTAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Número: [583]
Nombre: [López Barrales Anai]

RUBRO	PUNTAJE	NIVEL
A: Docencia	3.75	MUY BIEN
D: Vinculación	3.50	MUY BIEN
E: Gestión	4.00	MUY BIEN
Global	3.77	MUY BIEN

Resultado Final: 3.36 (BIEN)

GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEZIUTLÁN
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA / TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Tel. Comut: 01 55 3600 2511 extensión 65067
ALGUNOS DERECHOS RESERVADOS © 2014

GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEZIUTLÁN
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN CONTINUA

ANEXO 15. Evaluación docente

Departamento de desempeño docente

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEZIUTLÁN

TEC Evaluación Docente

Departamento de Desarrollo Académico

Coordinación del Seguimiento al Desempeño Académico

DEPENDENCIA: ITST
SECCIÓN: Desarrollo Académico
OFICIO: D.A.17/11/1165
ASUNTO: Constancia de Evaluación Docente

NOMBRE DEL PROFESOR: López Barrales Anai
FOLIO DEL PROFESOR: 85583
DEPARTAMENTO: IGE
MATERIAS: AL4A AL4B AL4C AL4D AL4E EM3A
EVALUARON: 86.09 %

ASPECTOS	PORCENTAJE	NIVEL
A - Dominio de la disciplina	4.72 %	Notable
B - Planificación del curso	4.76 %	Excelente
C - Ambientes de aprendizaje	4.74 %	Notable
D - Estrategias, métodos y técnicas	4.78 %	Excelente
E - Motivación	4.54 %	Notable
F - Evaluación	4.70 %	Notable
G - Comunicación	4.80 %	Excelente
H - Gestión del curso	4.86 %	Excelente
I - Tecnología de la información y de la comunicación	4.87 %	Excelente
J - Satisfacción general	4.70 %	Notable
K - RESULTADO GLOBAL	4.74 %	Notable

5
0

A B C D E F G H I J

Maria Antonia Leal Betancourt
Jefatura del Departamento de Desarrollo Académico

Maria Candelaria Torres Romano
Responsable de la Evaluación

López Barrales Anai
Docente

ANEXO 16. Transmisión de programa de radio sobre las Habilidades Directivas en la Gestión Empresarial y la empatía social.



3 de junio a las 16:00 · 🌐

Hoy en ECyT platicaremos con Ingeniería en Gestión Empresarial, con el tema "Las habilidades Directivas en la Gestión Empresarial" a cargo de la Docente Anaí López Barrales.

Escúchanos en el 90.9 Teziutlán F.M.



👍❤️😄 45

6 veces compartido

ANEXO 17. Descripción de experiencias del taller

Nuestra experiencia

- Uno de los impactos favorables que notamos es que en su mayoría y las personas que participaban lograron identificar y aplicar la empatía en cada una de las situaciones que se les estaban proporcionando y no se lo tomaron a la ligera, lo que realmente los llevo a un proceso donde cada uno se sentía identificado.
- En lo personal al haber participado en el taller, aprendimos a desarrollar un mejor proceso para la toma de decisiones ya sea para el ámbito personal como el profesional así mismo entendimos que una decisión no se debe tomar a la ligera para ser empáticos con las personas que nos rodean para que no se sientan afectados y con ello se llegue a un acuerdo donde ambas partes ganen.



Nuestra experiencia

- Empatía
- Optimismo
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Respeto
- Toma de decisiones

- Colaboración
- Adaptabilidad.
- Creatividad.
- Iniciativa.



Nuestra experiencia



- Sentimientos y emociones por parte de los empleados
- Confianza por ambas partes
- Reconocimiento de virtudes y defectos
- Interés por los temas y ganas de superación



EXPERIENCIA

- Poder aplicar nuestro liderazgo
- Complementar nuestros conocimientos con la práctica
- Aplicar nuestras propias técnicas de dirección
- Un momento especial para el equipo
- Compartir una experiencia muy valiosa en el equipo
- Confianza en si mismo

ANEXO 18. Tabla de casos obtenidos de la dramatización

Integrar 5 equipos, y repartir cada caso por equipo, realizaran la tabla que se muestra en un papel bond con los tipos de influencia que se presenta en dicho caso, posteriormente lo expone y comenta en grupo.

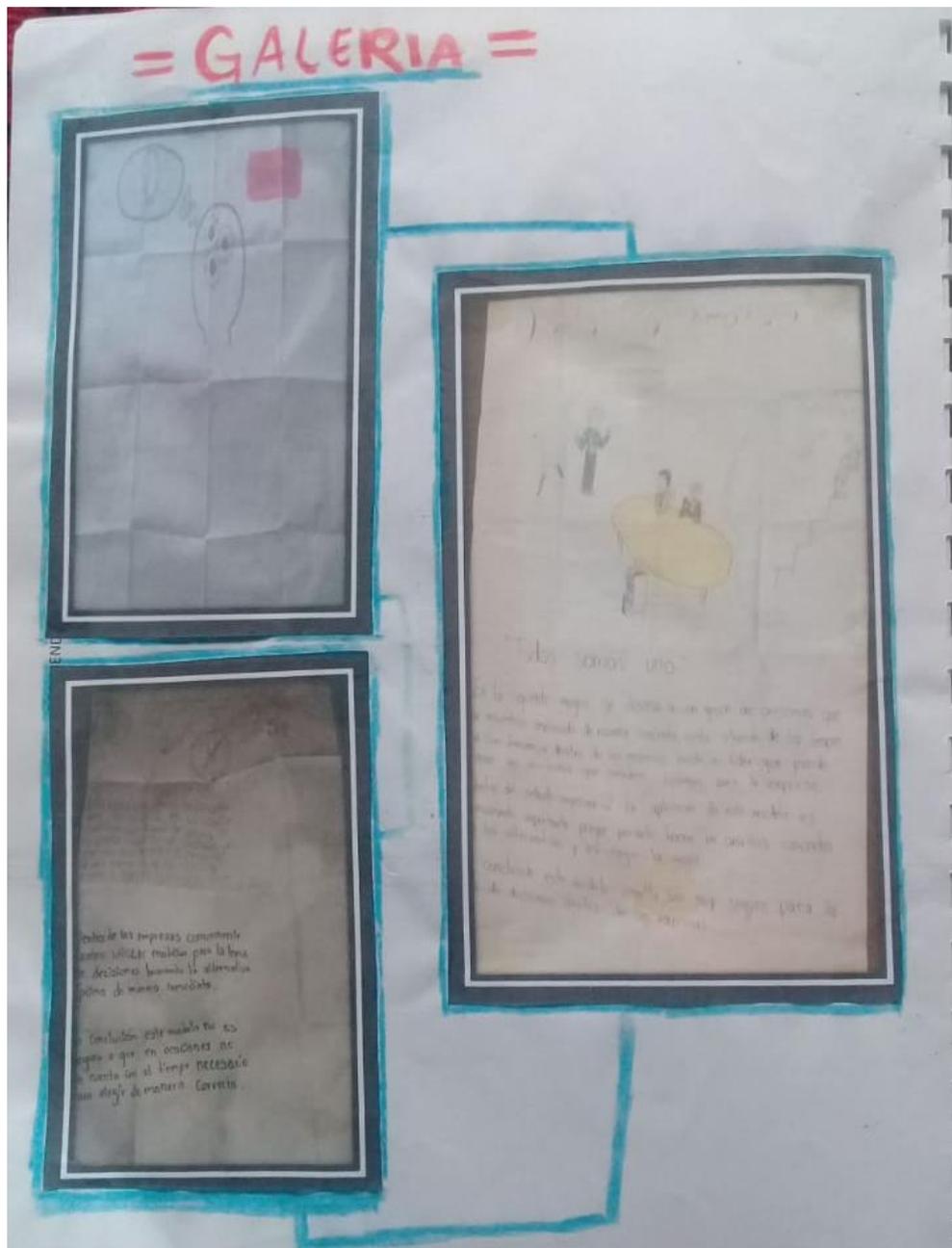
Caso	Factores cualitativos y cuantitativos.	Diferencias individuales (personalidad y género).	Restricciones organizacionales.	Ética
1	Comunicación Inseguridad	no tenía personalidad estable	Sistema de recompensas	Equidad
2	Desconfianza Inseguridad	Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	utilitarismo
3	Cuando creía que tenía la capacidad de trabajo	Cuando pidió el agua y el pidió el alcohol.	Evaluación del desempeño	Respeto
4	Inseguridad	No tiene buena comunicación con los clientes (Personalidad)	Evaluación del desempeño Precedentes Históricos	utilitarismo
5	Click y el amor	Hacer favorable a la empresa	Evaluación sobre el desempeño	Derechos

6. - Personalidad del vendedor ← Personalidad de las chicas al comunicarse ← Regularizaciones formales. Mala org. de resolver el problema

Ética

- Regulaciones Formales.
- Tolerancia
- Valores
- Obligación de lo >

ANEXO 19. Galería de imágenes



ANEXO 20. Participación Foro

Importancia de la empatía en la toma de decisiones

empatía en la toma de decisiones

Suscrito

◀ Importancia de la empatía en la toma de decisiones

LA IMPORTANCIA DE LA EMPATIA EN LA TOMA DE DECISIONES ▶

Mostrar respuestas anidadas ▼

Mover esta discusión a ... ▼

Mover

Apuntalar



empatía en la toma de decisiones

de ALDO JAIR JUAREZ HERNANDEZ - domingo, 17 de febrero de 2019, 15:39

A la hora de tomar una decisión es importante la empatía, ponernos en el lugar de los demás, saber cómo repercutirá de manera directa o indirecta en las demás personas, pensar en cómo reaccionaríamos si nos hicieran lo mismo, no es bueno tomar una elección a costa de afectar a los demás, pero de igual manera es importante ser objetivo, no tomar las cosas a la ligera y mucho menos poner los sentimientos de por medio pues la empresa podría verse afectada por la falta de seriedad.

Tomar decisiones acertadas es vital para el buen funcionamiento de la empresa, ser subjetivo y poco asertivo al momento de resolver una situación importante puede resultar perjudicial para la empresa, siempre se debe asegurar el buen funcionamiento de una empresa para no tener pérdidas.

La primera unidad de habilidades directivas II resultado favorable para mí, pues me ayudo a identificar mis cualidades y las habilidades que tengo para tomar una decisión, me ayudo a identificar los diferentes procesos que existen y como llevarlas a cabo en la vida laboral.

Dentro de las cosas más importantes de la unidad es saber cómo ser un buen gestor y saber cuáles son los elementos que debemos tomar en cuenta a la hora de elegir lo que es mejor para la empresa.



La importancia de la Empatía en la toma de decisiones

de ARLET MONSERRAT LOPEZ WALLS - domingo, 17 de febrero de 2019, 17:27

Cuando nos enfrentamos a una elección difícil, nos reconfortará pensar que si podemos obtener la información correcta y utilizar el análisis adecuado, podremos tomar la decisión correcta.

Sin embargo los problemas serios rara vez son en blanco y negro y las herramientas y técnicas, por sí solas, no nos proporcionarán las respuestas necesarias. También necesitamos empatía

En las empresas o en el ámbito laboral, ponernos en el lugar de las personas que se verán afectadas por el resultado de nuestras decisiones, como empleados, clientes, etc Nos permitirá incrementar nuestro campo de visión y la perspectiva a la hora de decidir.

Si consideramos lo que realmente nos importaría si estuviéramos en la situación de la otra persona, cuestionándonos qué estaríamos pensando y sintiendo si estuviéramos entre las personas más afectadas por la decisión. Si no estás seguro, comunícate con esas personas o con personas que puedan representar su experiencia de manera directa y concreta.

Si estás tomando esta decisión en un grupo, como se hace generalmente con las cuestiones difíciles, conviene que alguno de los asistentes asuma el rol del afectado por la decisión, de la manera más persuasiva posible, para que los asistentes escuchen al menos alguna versión de las necesidades de las personas que se verán afectados por nuestra decisión.

En lo personal el ser empática con las personas me ha ayudado bastante tanto en lo académico como en lo personal, debido a que se presentan circunstancias en las que una persona tiene problemas, y muchas veces la gente que esta alrededor no se da cuenta, y luego podemos decir cosas indebidas sin conocer la razón por la cual una persona esta triste, o tiene una mala actitud. Y yo intento ponerme en su lugar, para así entender sus actitudes o lo que siente. La empatía se fortalecieron mis relaciones familiares y sociales.

ANEXO 21. Mapa mental

DECIDIENDO CON EMPATÍA
57



Actividad 7. Mapa mental PROACT

Elabora un mapa mental con todos los pasos y aspectos a considerar en las decisiones



ANEXO 22. Visita a Coca Cola Femsa, Planta Coatepec, Veracruz

