

**FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA Y SISTEMATIZACIÓN DEL TRABAJO DE  
CAMPO (2009) DE LA INVESTIGACIÓN EN FORTALECIMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN SU COMPONENTE DE ESTRATEGIAS  
METODOLÓGICAS.**

**JUAN GABRIEL MORALES LARA**

**TRABAJO DE GRADO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.**

**2009**

**FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA Y SISTEMATIZACIÓN DEL TRABAJO DE  
CAMPO (2009) DE LA INVESTIGACIÓN EN FORTALECIMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN SU COMPONENTE DE ESTRATEGIAS  
METODOLÓGICAS.**

**JUAN GABRIEL MORALES LARA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR: JEFFERSON ENRIQUE ARIAS GOMEZ**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**BOGOTÁ D.C.**

**2009**

DEDICATORIA

---

---

---

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios y a mis Padres, quienes me ayudaron y permitieron que culminara mis estudios.

Al Doctor Jefferson Enrique Arias Gómez, Decano de la FCE y Asesor de este proyecto, gracias por aportar sus conocimientos y por el apoyo brindado para la culminación de este Trabajo.

A todos los docentes de la universidad, quienes me ayudaron a formar y aumentaron mis conocimientos durante estos cinco años.

A todos los que participaron en el desarrollo de este trabajo de grado ... Gracias!!

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES</b>	<b>7</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
<b>3.1 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>	<b>11</b>
<b>3.2 METODOLOGÍA A UTILIZAR</b>	<b>12</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>5. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>14</b>
<b>5.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>14</b>
<b>5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>14</b>
<b>6. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>15</b>
<b>6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>6.2 TEORÍA DE FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>6.3 MARCO LEGAL</b>	<b>23</b>
<b>7. APRENDIZAJES Y PRODUCTOS</b>	<b>25</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>32</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>34</b>
<b>10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>37</b>
<b>10.1 LIDERAZGO EMPRESARIAL</b>	<b>38</b>
<b>10.2 ENSEÑANZAS Y APRENDIZAJES</b>	<b>40</b>

<b>10.3 EN ORGANIZACIONES</b>	<b>41</b>
<b>10.4 FORMACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>42</b>
<b>11. DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>43</b>
<b>11.1 DEFINICIONES DE MISIÓN</b>	<b>43</b>
<b>11.2 VISIÓN</b>	<b>44</b>
<b>11.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS</b>	<b>45</b>
<b>11.4 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO</b>	<b>46</b>

## **1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES**

El ejercicio de esta investigación tiene como propósito brindar un marco de fundamentación pedagógica que guíe el trabajo propuesto dentro del proyecto integrador de investigación denominado Fortalecimiento Organizacional que desarrolla la Facultad de Ciencias Empresariales.

Así mismo y en concordancia con la tipología de la población con la que el Minuto de Dios desde su fundación ha trabajado, se plantea la sistematización del trabajo de campo realizado por un grupo de estudiantes de diversos programas académicos de UNIMINUTO y por estudiantes del programa de ingeniería Industrial de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), los cuales han diseñado productos de formación, dirigidos a emprendedores de unidades básicas de producción y microempresarios, utilizando el video y la teatralización como herramienta de aprendizaje.

El fortalecimiento organizacional, que se evidencia a través de una serie de variables internas y externas que afectan a la organización; en líneas generales estas variables deben ser analizadas y monitoreadas por el emprendedor para garantizar una respuesta efectiva y un posicionamiento y desarrollo de la empresa.

En el marco del fortalecimiento organizacional interno el proyecto de investigación plantea una serie de temáticas del ámbito de la gestión administrativa las cuales se evidencian a través del video como herramienta de comunicación de fácil entendimiento. Sin embargo para lograr una herramienta que responda a las necesidades del emprendedor y la organización se fundamenta en una propuesta pedagógica. Para el desarrollo de los diferentes

conceptos que se realizaron en este trabajo de grado, se contó con la participación de estudiantes que cursan su práctica social y profesional.

El trabajo se realizó dentro de la línea de investigación en Fortalecimiento Organizacional, que maneja la Facultad de Ciencias Empresariales e integró, de manera satisfactoria, el trabajo de la facultad de Educación en la guía pedagógica a través de un estudiante de Licenciatura.

**PALABRAS CLAVES:** Organizaciones, Microempresa, Microempresarios, Direccionamiento Estratégico, Misión, Visión, Aprendiz, Fortalecimiento Organizacional, Objetivos, Liderazgo, Conocimiento, Estrategia, Aprendizaje.



## 2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es una propuesta pedagógica alternativa como nueva forma de aprendizaje, dirigida inicialmente a los microempresarios de las localidades de Engativá y Suba que tienen un bajo nivel educativo. Como producto se presentan videos en los cuales se presentan diferentes conceptos; aquí se relacionan temas de mercadeo, organización, finanzas entre otros.

El trabajo se realiza dentro de la línea de investigación en fortalecimiento organizacional que desarrolla la Facultad de Ciencias Empresariales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Se realiza una fundamentación pedagógica partiendo del estudio de diferentes teorías de enseñanza-aprendizaje, como resultado de este estudio se presenta la fundamentación que más adelante se conocerá.

En el desarrollo de este trabajo hubo participación de docentes, estudiantes tanto del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en adelante UNIMINUTO sede principal como de estudiantes del programa de Ingeniería de la Universidad Militar Nueva Granada.

Lo que se pretende con este trabajo, es generar nuevos elementos de conocimiento a los microempresarios, presentados en una forma didáctica, sencilla y muy puntual, que les ayudará a los microempresarios a tener una mejor comprensión teórica-conceptual y adicional a esto que los puedan implementar en cada una de sus organizaciones.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

#### DIAGNÓSTICO

Para poder generar el diagnóstico del problema, partimos de los siguientes supuestos:

- A) Los empresarios de las Microempresas, que se encuentran ubicadas en las localidades de Engativá y Suba, no tienen un nivel de formación empresarial para estar en mercados competitivos, por esta razón se puede afirmar que estas organizaciones están estancadas sin perspectiva de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.
- B) Una gran proporción se mueve en el campo de la informalidad, por tanto sus mercados son reducidos y sin posibilidades de ampliación a otros nichos del sector.
- C) No se tiene una visión clara del negocio, con una prospectiva de crecimiento competitivo, por lo tanto se puede decir que existe poca generación de empleo, y que el valor agregado en la actividad económica que realiza es escaso.

#### PRONÓSTICO

Conociendo de antemano los inconvenientes que existen con las Microempresas en las localidades de Engativá y Suba, se puede decir que estas se encuentran en una etapa de estancamiento por falta de un direccionamiento y por ende de una proyección; tienen un alto grado de probabilidad de mantenerse en un desempeño bajo de cobertura en el mercado; también se puede decir que en cierto momento, dependiendo de la volatilidad del mercado, estas Microempresas

no ofrecen un grado de rentabilidad que les permitan auto-sostenerse, y por ende en esta situación el apalancamiento no puede ser una posibilidad exitosa, puesto que simplemente sus pasivos serían más altos que sus activos y fácilmente podrían salir del mercado. El conocimiento empírico que tienen los microempresarios es una de las debilidades que obstaculiza el desarrollo de sus microempresas.

## CONTROL PRONÓSTICO

El propósito de esta investigación, se enfoca en generar una fundamentación pedagógica, teniendo como elemento principal los recursos audiovisuales para ayudar a crear y, en algunos casos, mejorar el direccionamiento estratégico que tienen las Microempresas de las localidades de Engativá y Suba.

### **3.1 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

Como resultado de esta investigación tenemos como beneficiarios directos a los microempresarios ubicados en las localidades de Engativá y Suba, quienes gracias a los elementos finales que se les entregarán, tendrán un mejor conocimiento y una mejor guía para desarrollar el respectivo direccionamiento estratégico en cada una de sus organizaciones.

Los beneficiarios indirectos serían aquellos empresarios que puedan tener acceso a estos elementos audiovisuales y que necesiten mejorar o implementar el direccionamiento estratégico en sus organizaciones.

En esta investigación, también resulta beneficiado el grupo de investigación Microfinanzas, Desarrollo y Economía Social (MIDES) de la Facultad de Ciencias

Empresariales (FCE) de UNIMINUTO, los cuales tendrán participación en el desarrollo de esta investigación.

### **3.2 METODOLOGÍA A UTILIZAR**

El desarrollo de este trabajo de grado se alimentará de los ejercicios en investigación formativa realizados en el año 2008 por los docentes de UNIMINUTO Ricardo Parra Parra y Carolina Bermúdez Olaya, quienes pertenecen al grupo de investigación GEPADES de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Se utilizará el método descriptivo-analítico, puesto que sustenta la sistematización de los aprendizajes y experiencias adquiridas con su respectivo análisis de y reflexiones de las actividades desarrolladas.

El proceso inicia con la definición de los conceptos, los estudiantes comienzan a preparar su material, basándose en definiciones ya establecidas por diferentes autores, paralelo a esto se hace un acompañamiento para verificar el material que se esta realizando.

Los estudiantes participantes, optaron por la realización tanto de videos como de libretos, los cuales al finalizar el periodo académico fueron socializados en el comedor comunitario Telecom. Arrayanes de la localidad de Suba contando con la participación de los microempresarios de la misma localidad.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Toda empresa que esté estratégicamente organizada, debe tener definida la razón de ser de la misma, es decir, lo que hace y cómo lo hace. A lo anterior se le conoce como misión, y mantener unas proyecciones institucionales a futuro, conocidas como visión corporativa, estos son elementos de lo que denominamos direccionamiento estratégico.

Teniendo presente el planteamiento del problema y partiendo de la falta de conocimiento que se puede presentar en el momento de desarrollar un direccionamiento estratégico para una organización, es necesario ayudar a estos microempresarios por medio de instrumentos audiovisuales y ejemplos prácticos a generar este desarrollo que les permitirá darle un mejor rumbo y progreso en sus pequeñas organizaciones.

Se considera entonces necesario que esta propuesta que se plantea, tenga una fundamentación pedagógica para la investigación en Fortalecimiento Organizacional en su fase de elaboración de material didáctico. El resultado en cuanto a viabilidad o no del proyecto será evaluada por la comunidad beneficiada.

## **5. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

1. Proponer un acercamiento al marco pedagógico para la investigación en Fortalecimiento Organizacional en su fase de elaboración de material didáctico.
2. Sistematizar las experiencias y aprendizajes obtenidos en el proceso de elaboración de material didáctico dentro de la investigación en Fortalecimiento Organizacional.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.1** Recopilar referencias bibliográficas que permitan la construcción de la propuesta de marco pedagógico para la investigación FO en su fase de elaboración de material didáctico.
- 1.2** Establecer un grupo de trabajo de reflexión sobre el marco pedagógico para la investigación en Fortalecimiento Organizacional en su fase de elaboración de material didáctico.
- 1.3** Presentar una propuesta escrita del marco pedagógico para la investigación en Fortalecimiento Organizacional en su fase de elaboración de material didáctico.
- 2.1** Planear el diseño y elaboración de material didáctico que responda al marco pedagógico para la investigación en Fortalecimiento Organizacional propuesto.

**2.2** Sistematizar experiencias y aprendizajes obtenidos en el desarrollo de esta investigación.

**2.3** Presentar el informe escrito con el trabajo desarrollado.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de este trabajo se enmarca dentro de las líneas de investigación que desarrolla la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO.

Fortalecimiento Organizacional es uno de los proyectos de investigación que se viene desarrollando, el cual busca conocer como son las características de las microempresas de las distintas localidades y poder generarles nuevas mejoras.

### **6.2 TEORÍA DE FUNDAMENTACIÓN**

La fundamentación del trabajo fue construida a través de una acción coordinada y efectiva con el estudiante del programa de Licenciatura, de UNIMINUTO, Gonzalo Quintero quien aportó de manera significativa, al proyecto, a través del siguiente escrito:

La naturaleza primera de este proyecto es el componente social a través de la línea de investigación de fortalecimiento organizacional; se busca aportar a los

microempresarios desde la academia un apoyo que les permita ser exitosos en su práctica empresarial.

Retomando el propósito de este trabajo investigativo, se hace necesario acudir al campo de la educación con el fin de sustentar elementos pedagógicos que garanticen el tipo de aprendizaje deseado, específicamente en lo relativo a la implementación de pautas empresariales para el direccionamiento estratégico de las ideas de negocio en la población objeto de estudio.

Cuando se hace referencia a la población de microempresarios de las localidades de Engativá y Suba se encuentran inicialmente en el sector maderero las siguientes características: *tienen en promedio treinta y nueve (39) años de edad, el sesenta y siete por ciento (67%) esta compuesto por un grupo de hombres, el sesenta y dos por ciento (62%) tiene educación básica secundaria como máximo nivel de formación educativa*<sup>1</sup>. Razón por la cual se debe orientar esta propuesta en el marco de una formación para adultos, haciendo claridad en que la mayoría de ellos son población mayor de 18 años de edad (*adultos, de acuerdo con la Ley de Infancia y adolescencia*<sup>2</sup>). Es decir, se busca llevar a cabo encuentros con dicha población con el fin de brindar estrategias de aprendizaje que les permitan conceptualizar principios básicos del direccionamiento estratégico que *a posteriori* puedan ser aplicadas de manera práctica en sus realidades empresariales particulares.

Por tal razón se acude a revisar propuestas pedagógicas que respondan tanto a las condiciones de la población como a los objetivos de aprendizaje, a través de la

---

<sup>1</sup> Parra, Ricardo y Bermúdez, Carolina (2009) Características de las Unidades Productivas del Sector Maderero de la Localidad de Engativá en Bogotá: Un Caso de Investigación Formativa. Desarrollo y Gestión, volumen 4. Bogotá D.C. UNIMINUTO. Facultad de Ciencias Empresariales. PP. 39-40.

<sup>2</sup> Tomado de <http://www.unicef.org.co/Ley/ley.pdf> el día 12 de noviembre del 2009



estrategia propuesta en esta investigación. De esta manera, se han logrado identificar modelos educativos que se caracterizan por facilitar dicho proceso independientemente del escenario en el que se lleve a cabo. Entre los autores, podemos citar a Cross (1981) y Knowles (1980).

Autores como Patricia Cranton (1994) manifiestan que las características del aprendiz adulto se pueden clasificar como características personales y características afectivas. De acuerdo con su opinión, dentro de las características personales se destacan la personalidad particular de cada individuo, su cultura, la filosofía y las experiencias de vida, así como su desarrollo hacia la vida adulta. De otra parte, se entienden como características afectivas del adulto los diversos estilos de aprendizaje, la autonomía, los valores, las experiencias vividas y la autodirección.

Así mismo, Cranton resalta que para el caso de las características personales, es clara su incidencia en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, estas no afectan este proceso de manera significativa. Sugiere ella que estas características afectan de manera más significativa el proceso de toma de decisiones por parte del adulto y su planificación para estudiar y aprender. Cada persona llega a su vida adulta con experiencias diversas y diferentes y desde un contexto sociocultural particular que le confiere ciertas capacidades especiales para enfrentar su proceso como aprendiz en dicho contexto.

En relación con las características personales del adulto, Cross (1981) destaca que por la *variedad* de características del adulto y por cuan *definidas* están, éste es un ser totalmente diferente al niño. Por lo mismo y en consecuencia, el proceso de aprendizaje del adulto debe desarrollarse de una manera distinta.

De otra parte, las características afectivas de la persona adulta, inciden en el proceso de aprendizaje a tal punto que pueden llegar a cambiarle. Aunque las experiencias pasadas no pueden ser modificadas, a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje se presentan y añaden a las anteriores, nuevas experiencias que a su vez permiten que se reinterpreten las que se han vivido; esto es, darle resignificación a las experiencias previas para deconstruir y construir conocimiento. Además, las experiencias previas se ven afectadas por los estilos de aprendizaje particulares de los aprendices, sus valores y el sentido de autodirección que logra desarrollar el adulto aprendiz (Cross, 1981). (ver anexo 1)

En consonancia con lo anterior, Malcolm Knowles (1980), propuso unas características particulares del aprendiz y sugiere que éstas se deberían tomar en consideración al diseñar y desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje orientados a los adultos. El autor sugiere así las siguientes características del aprendiz adulto: (1) presenta un comportamiento altamente autodirigido, (2) presenta un cúmulo de experiencias que se convierten en un recurso muy importante para su aprendizaje, (3) atraviesa por unas etapas de desarrollo que le orientan para aprender, (4) desea aplicar inmediatamente los conocimientos que va adquiriendo y su orientación al aprendizaje cambia de una enfocada a las asignaturas a una enfocada a los problemas y (5) es motivado a través de incentivos internos y de su curiosidad.

En cuanto al supuesto de autodirección que se presenta en el modelo andragógico de Knowles (*andragogy model*), Brookfield (1986) concurre que el adulto debe ser tratado como ser autodirigido ya que éste así lo prefiere. Sugiere entonces, que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle de manera tal que se promueva la autodirección de los aprendices.

Por su parte, Houle (1980) afirma que los adultos tienen diferentes motivaciones cuando participan de procesos formativos por tener características e intereses particulares. De esta manera, el autor distingue tres grupos de aprendices adultos: los que están orientados a las metas – participan en programas formativos para lograr objetivos específicos -, aquellos orientados a las actividades – se interesan por el tipo de actividades que se realizan – y finalmente, los que están orientados al aprendizaje - buscan adquirir nuevo conocimiento -.

Lo anterior nos muestra que existe una relación intrínseca entre las características del adulto aprendiz y el proceso de enseñanza aprendizaje y por tal razón, el modelo educativo que se desarrolle con este tipo de aprendices, debe garantizar que el aprendizaje sea un proceso autodirigido y que el docente o guía encargado sea un facilitador de dicho proceso.

El modelo *andragógico* se fundamenta en las características, tanto personales como afectivas que posee el aprendiz adulto. De otra parte Knowles (1980), agregaba que el modelo *pedagógico* (referencia a la educación pensada para niños) otorga al maestro la responsabilidad de todas las decisiones en torno al aprendizaje y coloca al aprendiz en una función dependiente; sigue las instrucciones del maestro. A diferencia de la pedagogía, el modelo propuesto por Knowles (1980), permite al aprendiz junto al educador desarrollar experiencias de aprendizaje, pertinentes y relevantes.

Para identificar la orientación que ofrece el modelo *andragógico* en la educación de adultos, es necesario conocer los supuestos en los cuales se fundamenta, a saber:

1. El ser adulto es altamente dirigido.

- El clima instruccional debe ser relajado, informal, cálido, colaborativo, respetuoso y fortalecedor. Este ambiente propicia que el adulto se sienta aceptado, respetado y reciba el respaldo necesario.
  - Se debe enfatizar en el diagnóstico de las necesidades del aprendiz.
  - Los aprendices deben involucrarse en el proceso de planificación del aprendizaje, se sugiere que el educador sirva como recurso facilitador de este proceso.
  - El proceso de enseñanza aprendizaje es responsabilidad tanto del aprendiz como del educador.
  - El aprendiz debe involucrarse en la auto evaluación, en la cual el educador ayuda a los adultos a obtener evidencia en torno al progreso que ellos mismos logran.
2. El adulto tiene ciertas experiencias que se convierten en un recurso muy importante para su aprendizaje y el de otros. Por lo tanto se recomienda:
- Diagnosticar las necesidades por mutuo acuerdo entre el aprendiz y el facilitador.
  - Utilizar técnicas en las cuales se promueva que el aprendiz participe y comparta sus experiencias.
  - Proveer oportunidades para que los estudiantes apliquen el aprendizaje a sus vidas.
  - Incorporar actividades que estimulen al aprendiz a reflexionar en torno a sus experiencias objetivamente y aprender de ellas.
3. El adulto atraviesa por una serie de etapas o tareas de desarrollo que le orientan para aprender.

- Los objetivos del programa deben establecerse por mutuo acuerdo con los aprendices.
  - El currículo debe estar organizado para cumplir las expectativas reales de los aprendices y no de la institución.
  - En el grupo de estudio deben tomarse en consideración las diversas tareas del desarrollo que viven los adultos. Para algunos aprendices, los grupos homogéneos son más efectivos, otros aprendices prefieren los grupos heterogéneos.
4. El adulto desea aplicar inmediatamente los conocimientos que va adquiriendo y su orientación al aprendizaje cambia de una enfocada a las asignaturas a una enfocada a las tareas y los problemas.
- Los educadores deben estar atentos a las particularidades de los aprendices y desarrollar experiencias de aprendizaje tales como los contratos y proyectos que atiendan las mismas.
  - La organización de la secuencia del aprendizaje para el adulto debe responder a las áreas problemáticas con las cuales éste se confronta y no meramente con la materia de enseñanza.
5. El adulto es motivado a través de incentivos internos y de su curiosidad.
- El aprendizaje que se genera debe promover la estimulación del aprendiz para la búsqueda del conocimiento como por ejemplo proveer técnicas para experimentar, proyectos para inquirir y estudios independientes.
  - La evaluación del aprendizaje debe fundamentarse en la recopilación de evidencia válida que lleve a cabo el aprendiz junto a sus pares, facilitadores y expertos.

Así, en los primeros numerales se reconoce a los adultos como sujetos independientes, que pueden auto dirigir su crecimiento y desarrollo. Su identidad se origina a partir de las experiencias vividas. De esta manera, al proponer un proceso de enseñanza aprendizaje de este estilo se debe tener conocimiento acerca de las metas y las necesidades individuales del adulto o adultos, bien sean estas individuales o colectivas.

De lo anterior se deduce que la propuesta de enseñanza aprendizaje para un grupo adulto debe responder a las características psicosociales del aprendiz y estar en relación directa con sus expectativas, con sus metas, con sus motivaciones y ante todo tener en cuenta su realidad cotidiana como modelador de dichas características.

Así, esta propuesta se enmarca en un modelo de enseñanza aprendizaje de carácter significativo por cuanto a través del proceso se espera generar un espacio en el cual éste encuentre significados nuevos desde su propia realidad; construir significados válidos para su cotidianidad.

Habría que agregar entonces un componente de gran valor al modelo *andragógico* que debe estar presente al proponer un proceso de enseñanza aprendizaje concreto; se trata de plantear situaciones problémicas en las que el aprendiz vea reflejado un aspecto de su realidad y que estaría en correlación con los numerales 3, 4 y 5 del modelo de Knowles; se entiende que el aprendiz logrará construir significados en la medida de sus características particulares y en la medida en que las actividades estén presentadas en relación con problemas de su cotidianidad, acordados previamente y en cuya modelación el aprendiz ha tenido la oportunidad de participar.

En conclusión, se estaría teniendo presente de una parte, el componente motivacional, al sentirse actor de su propio proceso de enseñanza aprendizaje, y de otra parte el componente de significatividad al identificar el contenido (aunque en otro contexto, en un contexto nuevo); esto facilitará que se alcancen los propósitos de aprendizaje previstos y conciliados en la estrategia propuesta.

El trabajo quiso asumir distintos pensamientos y conceptos frente a la pedagogía por lo que desde el inicio se decidió no profundizar en el denominado modelo praxeológico implementado por UNIMINUTO; el cual, en líneas generales, determina un aprendizaje desarrollado a través de la práctica.

### **6.3 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

Con la implementación de la Ley 590 de 2000<sup>3</sup> se hace la regulación de las MiPes, donde se genera la definición, los lineamientos y las condiciones para pertenecer a este grupo, determinando las siguientes categorías:

#### Mediana Empresa

- Planta de Personal comprendida entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

#### Pequeña Empresa

---

<sup>3</sup> Promoción del Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Tomado de <http://www.acopivalle.com.co/ACOPI%20FLASH%20614/html/ley%20590%20de%202000.pdf>. El día 14 de Julio de 2009.

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

#### Microempresa

- Planta de personal no superior a diez (10) trabajadores
- Activos totales no superior a quinientos uno (501) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

En Colombia, según información publicada en la página web de Portafolio<sup>4</sup>, las MiPes forman el 96,4% de los negocios del país, de esto se puede deducir que las MiPes, generan un movimiento especial en la economía de la nación.

El desarrollo de esta investigación se dará dentro de los lineamientos que maneja la FCE de UNIMINUTO. Las líneas de investigación que tiene la facultad son; Escuela de Economía Solidaria, Centro Universidad Empresa (CUE), Guardabosques, las Microfinanzas y por último, el Fortalecimiento Organizacional, que es la línea a la cual pertenece nuestra investigación.

---

<sup>4</sup> [http://www.portafolio.com.co/opinion/analisis/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-5299348.html](http://www.portafolio.com.co/opinion/analisis/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5299348.html) El día 16 de Julio de 2009



## 7. APRENDIZAJES Y PRODUCTOS

Para el desarrollo de esta propuesta pedagógica se cuenta con varios grupos de persona que nos apoyaron con la realización de algunos videos, entre los grupos que participaron se encuentran estudiantes del programa de Administración de Empresas, quienes están realizando esta actividad como práctica social y otros realizaron este trabajo como desarrollo de su práctica profesional.

Los estudiantes de UNIMINUTO realizaron estos videos bajo la supervisión conceptual y de presentación de la docente investigadora Alexandra Chaparro (líder del proyecto fortalecimiento Organizacional) y Daniel Trujillo (comunicador social periodista), quienes acompañaron a los estudiantes y les realizaron un seguimiento en cuanto a la fundamentación conceptual, generando siempre en el estudiante un esfuerzo adicional para obtener un video con una excelente calidad en todo el sentido de la palabra.

Los temas tratados por los estudiantes de UNIMINUTO se enfocaron en diferentes áreas de la organización, aquí encontramos conceptos del área financiera como: estado de resultados, balance general activo y pasivo; del área de mercadeo como: producto, precio, plaza, promoción; se presentaron conceptos adicionales como datacrédito, microcrédito, entre otros.

Hay que destacar la originalidad con que los estudiantes realizaron cada uno de sus videos, pues se evidencia el esfuerzo y empeño que se puso para tener como resultado final un video de muy buena calidad y con un lenguaje sencillo para que cualquier persona que tenga la oportunidad de verlos, pueda entender los conceptos que se presentaron en una forma sencilla.

Se contó también con el apoyo del estudiante Gonzalo Quintero, del programa de Licenciatura en Pedagogía, quien colaboró con el desarrollo de la propuesta pedagógica como parte del trabajo de su práctica social. Para lograr tener una fundamentación teórica, se realizó un estudio de las diferentes teorías de pedagogía, buscando encontrar una fundamentación que se adaptara a esta nueva propuesta de enseñanza. El resultado fue una fundamentación que recoge elementos de diferentes teorías pedagógicas que respaldan esta nueva forma de enseñanza.

Es importante resaltar que en el desarrollo de este trabajo de grado, se logró presentar una propuesta de convenio a desarrollar entre la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Militar Nueva Granada titulado *“DISEÑO, DESARROLLO Y SISTEMATIZACIÓN DE RECURSOS AUDIOVISUALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL Y DE INGENIERIA DE PRODUCTO DE LAS MIPYMES EN LAS LOCALIDADES DE ENGATIVÁ Y SUBA.”* En el desarrollo de este convenio los estudiantes de ingeniería que cursaban la cátedra de *Gerencia Moderna*, realizaron videos en los cuales ellos presentaban de manera dramatizada la definición de algunos conceptos. La realización de los videos se dejó a creatividad de los estudiantes, se utilizaron como locaciones las zonas verdes de la universidad militar, sus casas y centros deportivos.

Los videos que se presentaron tenían la validez de un examen final, aquí encontramos la calidad de los videos, la pertinencia de los temas y conceptos que están relacionados con la gerencia moderna. Además de ser una experiencia nueva para los estudiantes, se puede decir esta es una actividad que les permite desarrollar su ingenio y poner en sus videos mucha creatividad.

Adicionalmente, se realizaron otros videos con el apoyo de la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO, para esto se contó también con la participación de estudiantes del programa de Administración de Empresas de cuarto semestre de la jornada de la mañana, los cuales mediante unos libretos previamente establecidos realizaron la dramatización de las diferentes situaciones. Los escenarios representados fueron entre otros, la solicitud de un microcrédito, aquí se incluyeron también conceptos como la tasa de interés, la periodicidad de pago; la socialización de cada uno de sus entornos donde se describe como ellos como habitantes del sector perciben situaciones como seguridad, el espacio publico, nivel de pobreza, desarrollo local e integración con la comunidad.

Como experiencia, es una situación muy gratificante puesto que se pudo interactuar con estudiantes de diferentes semestres, tanto de UNIMINUTO como de la Universidad Militar Nueva Granada. Se puede evidenciar una vez más que se pueden lograr resultados con calidad trabajando en equipo.

Los estudiantes de UNIMINUTO que participaron de manera voluntaria, apoyaron con ideas para la puesta en marcha de las representaciones de las diferentes situaciones anteriormente mencionadas.

En síntesis:

<b>INSTRUMENTOS</b>	
<b><i>definición del Instrumento</i></b>	El instrumento que nos permitirá realizar la finalidad de nuestra propuesta es el video
<b><i>Antecedentes</i></b>	Para la elaboración de este trabajo de grado se tomó como referente la tesis doctoral del profesor Jefferson Enrique Arias G. Ph.D, específicamente la propuesta sobre la teatralización.
<b><i>Propuesta</i></b>	Se propone la teatralización y en su componente específico (videos), como forma de enseñanza alterna que brindara una ayuda conceptual en el ejercicio organizacional en poblaciones vulnerables.
<b>PLANEACION DE ACTIVIDADES</b>	
<b><i>Definición de conceptos</i></b>	Los conceptos a elaborar se encuentran delimitados dentro de las estrategias metodológicas y que a su vez hacen parte del fortalecimiento organizacional. (ver tabla siguiente)
<b><i>Planeación del Recurso Humano</i></b>	En el desarrollo de este trabajo de grado, se cuenta con la colaboración de varios estudiantes que cursan la asignatura de investigación formativa, de estudiantes que realizan su práctica social y profesional, también se cuenta con la colaboración de un pedagogo que participa en la elaboración de la fundamentación pedagógica. se logra también el acercamiento de cooperación interinstitucional con la Universidad Militar Nueva Granada y específicamente con el programa de Ingeniería Industrial.
<b><i>Planeación del Recurso necesario</i></b>	Se necesitan para el desarrollo del trabajo, equipos como: cámara filmadoras y computadores portátiles, se utilizaron locaciones para la elaboración de los videos y centros para proyectar los videos realizados, se tuvo una oficina de atención a los estudiantes que realizaron los videos y que participaron en el desarrollo de este trabajo de grado

<b>Planeación de elaboración de actividades</b>	Para realizar todo el trabajo propuesto, se organizaron fechas y horas de trabajo, se tuvieron reuniones previamente establecidas para diseñar el material de trabajo y de los elementos que se utilizarían.
<b>Acompañamiento al avance de la propuesta</b>	Se realizaron reuniones con el pedagogo y decanatura para organizar la propuesta pedagógica a presentar, de la cual el pedagogo nos presentaba avances y generaba una mejor orientación en cuanto al desarrollo de la fundamentación pedagógica.
<b>Elaboración del material final</b>	La creación de los videos se generó gracias a la participación del grupo de estudiantes que siempre estuvieron dispuestos a colaborar y darle una buena calidad a las cintas creadas. La propuesta pedagógica se logró con la participación de la decanatura y del estudiante en pedagogía. La respectiva socialización de los videos se generó en primera instancia en el comedor Telecom Arrayanes, contando con la participación de comerciantes del sector, los cuales mostraron gran aceptación en el trabajo realizado.

A continuación se relaciona los videos realizados por los estudiantes como parte del desarrollo de su práctica social.

<b>PRACTICA SOCIAL</b>				
<b>Nº</b>	<b>AUTOR / ES</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DURACION</b>
1	Michael Andrés Neva	Administración de Empresas	El Pagaré	3:43
			y Marketing Mix	7:48
2	Nohora Astrid González	Administración de Empresas	Datacrédito	3:53
3	Milena López	Costos y Auditoria	Crédito bancario	11:21
4	Ginna Valderrama	Costos y Auditoria	Balance general	6:10
			Registro mercantil	6:10

5	Mauricio Pineda		Activo y Pasivo	3:02
6	Oscar Bobadilla	Administración de Empresas	El Producto	3:58

Como parte del desarrollo de su practica social y profesional, varios estudiantes optaron por la elaboración de libretos los cuales se relacionan a continuación.

Nº	NOMBRE	PROGRAMA	LIBRETO
1	Sindy Aldana	Costos y Auditoria	¿Cómo costear y fijar el precio de un producto para la venta?
2	Nancy Suárez	Costos y Auditoria	Razones Financieras
3	Leonardo Poveda	Administración de Empresas	La Historia del Café de Felipa
4	Jenny Lorena Vargas	Administración de Empresas	Un Búho Rico en Sabiduría

Dentro del convenio que se esta realizando con la Universidad Militar, los estudiantes del programa de ingeniera industrial, realizaron videos los cuales se relacionan así:

Nº	AUTOR / ES	PROGRAMA	TITULO VIDEO	DURACION
1	Jhon Beltrán	Trabajo conjunto FCE y UMNG	La familia Final	10:39
2	Paola León			
3	Miler Portes			
4	Sandra Sáenz			
5	Mónica Correa	Trabajo conjunto FCE y UMNG	Un día con Síntomas Inesperados	17:32
6	Nicolás García			
7	Luis Francisco Sánchez			

8	Diego Rodríguez			
9	Catalina Bernal L.	Trabajo conjunto FCE y UMNG	Carlos y las empresas de calzado	11:36
10	Adriana Llantén			
11	Diana M. Espitia S.			
12	Helen Sepúlveda	Trabajo conjunto FCE y UMNG	Manejo del poder desde una perspectiva gerencial	16:35
13	Daniel Rojas			
14	Sergio Jáuregui			
15	Karen García	Trabajo conjunto FCE y UMNG	Liberación Femenina	14:26
16	Leonardo Machado			
17	Nataly Bolívar			
18	Margarita Peña	Trabajo conjunto FCE y UMNG	Noticiero CMJ	16:32
19	Jessica Martínez			
20	Carol A. López			
21	Gissele Guevara B.	Trabajo conjunto FCE y UMNG	Estrategias Funcionales Para Incrementar la Calidad, Compromiso y Eficiencia	11:06
22	Karina Ortiz C.			
23	Adriana Rivera M.			

## 8. CONCLUSIONES

- Se puede resaltar la integración que existió para el desarrollo de este trabajo de grado entre la Facultad de Ciencias Empresariales, los estudiantes del programa de administración, de licenciatura en pedagogía y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Militar Nueva Granada.
- La fundamentación pedagógica planteada, es una herramienta que soporta el desarrollo de las actividades realizadas generando en el colectivo microempresarial conocimientos prácticos, facilitando la implementación del modelo enseñanza-aprendizaje.
- El desarrollo de este tipo de actividades (realización de videos), es importante en la medida en que se genera una aplicabilidad para las organizaciones, puesto que se trabajan conceptos con fácil entendimiento, se genera trabajo en equipo, donde todos los participantes realizan valiosos aportes, que sin duda alguna mejoran la calidad de este trabajo de grado.
- La FCE de UNIMINUTO gracias a sus líneas de investigación y constante comunicación y participación con el entorno empresarial y social, genera estrategias, herramientas y actividades que ayudan a estos sectores a mejorar sus capacidades de gestión, dirección y control de sus procesos y actividades.
- Se puede visualizar el agrado que siente la población beneficiada con estos talleres de socialización de los videos, puesto que participan, se integran y aprenden con las actividades que se realizan.



- Como experiencia profesional es gratificante poder aportar desde la academia y con mis conocimientos al desarrollo y mejora de las microempresas que tienen los habitantes de las localidades en la cual hemos participado.
- Es agradable poder compartir con los microempresarios de las diferentes localidades con las que se ha trabajado, que ellos consideren que los conocimientos entregados les puede ayudar a mejorar sus negocios, genera alegría y anima a seguir trabajando en pro de su desarrollo.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. Evaluación de la Innovación Tecnológica de las Mipyme Colombianas – LM Torres, OF Castellanos, AM Fúquene- Uniandes. Bogotá D.C. Año 2007
2. Las MiPes y el Crecimiento Económico en Colombia (años 1990 –2000) - DMR Gómez, DRAM Berrio – Universidad Javeriana
3. Nuevos Enfoques para la Gestión de Diseño en el Entorno Nacional – JCR Barragán.
4. Estrategias de Comunicación para Una Mipyme: El Caso Mundo Limpieza- NL Castro – Universidad Javeriana, Bogotá D.C. Año 2008
5. Taxonomía de los Objetivos de la Educación –Bloom Benjamín – Buenos Aires. Año 1956
6. UNIMINUTO – Revista Desarrollo y Gestión N° 3 – ISSN: 1900-0553, Octubre de 2008
7. UNIMINUTO – Gestión Efectiva de Organizaciones Solidarias – ISBN: 978-958-8165-44-8
8. UNIMINUTO – Diseño de Proyectos – ISBN: 958-8165-21-0, año 2004
9. Honeycutt Jerry, Así es la Gestión del Conocimiento, Editorial McGraw Hill, año 2001.

10. Malcolm Shepherd Knowles, *The Adult Learner*, the definitive classic in adult education and human resource development. Sexta Edición, Editorial ELSEVIER, ISBN 0-7506-7837-2.
11. Patricia Cranton, PLANNING INSTRUCTION FOR ADULT LEARNERS, Segunda edición. editorial WALL & EMERSON 2000, ISBN 1-8951-3120-0
12. José Escaño y Otros, *Cómo se aprende y se enseña*, Editorial Horsori, 4ª edición, España 2006, ISBN 108485840178.
13. Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John; *Administración, un enfoque basado en competencias*, novena edición, editorial Thomson, 2002 ISBN 0-324-05558-7.
14. Chiavenato Idalberto, *Administración, proceso administrativo*, Tercera edición Mc Graw Hill, 2001 ISBN 958-41-0161-7.
15. Serna Humberto, *Gerencia Estratégica*, Séptima Edición, 3R Editores, 2007.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### 10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento puede entenderse como toda habilidad que tiene una persona para desarrollar una actividad determinada. Puede entenderse también como conocimiento el desarrollo de tecnología, el manejo de procesos y la evolución que tenga la organización en el manejo de actividades, de personal y de sistemas de información.

Por lo anterior, la **Gestión del Conocimiento** puede entenderse como la capacidad que tienen las personas y la organización de lograr la transferencia e interacción entre los diferentes empleados y áreas de la empresa.

Según Honeycutt Jerry en su libro *Así es la Gestión del Conocimiento* (2001), el conocimiento se define genera en tres grandes áreas: Tecnología, Procesos y la Organización. Como resultante de la intersección de estas, nace la Gestión del Conocimiento.



Fuente: Honeycutt, Jerry  
Adaptación Propia

Cuando se logra que los conocimientos individuales, conocimiento que ha desarrollado cada individuo en una organización desde el área inmediata donde labora y se logra una articulación con las áreas restantes, se puede hablar entonces que esta organización ha logrado compartir conocimiento y por ende *Gestión del Conocimiento* puesto que en el desarrollo de esta actividad se ha podido compartir de manera coherente cierta información.

### **10.1 LIDERAZGO EMPRESARIAL**

Todas las organizaciones necesitan de líderes, además se ha conocido que en cada grupo formal o informal (por ejemplo grupos de amigos) de una organización se maneja alguna forma de liderazgo.

Teóricamente se puede denominar “Líder” a la persona que tiene la capacidad de manejar de la mejor manera una situación o acontecimiento, si que ello genere consecuencias negativas para la organización o sociedad.

En toda organización, el área que diseña las estrategias de proyección plantea unos objetivos a corto, mediano y largo plazo que se deben cumplir, estos objetivos apuntan siempre a lograr el cumplimiento de la visión sin dejar a un lado su misión, para lograr cumplir estos objetivos es necesario que los jefes de área articulen sus grupos de trabajo, se generen actividades, y hagan uso al máximo de las habilidades que tengan sus empleados, del recurso tecnológico con el que se cuenta y de la misma interacción entre las distintas áreas de la organización, en otras palabras que lo que anteriormente denominamos **Gestión del Conocimiento**, se pueda utilizar para lograr obtener el cumplimiento de las metas proyectadas.

Todos los cambios que realiza la organización, al menos en teoría son para mejorar aspectos, actividades y procesos que identificados con anterioridad, pueden mejorar el desempeño laboral y económico de la organización.

Cuando esto sucede y se genera una diferencia frente a la competencia, que además puede verse reflejada en un aumento en los estados financieros de la organización, se dice entonces que se ha logrado conseguir un **Liderazgo Empresarial**.

Entonces teniendo en cuenta lo anterior, se puede definir el **Liderazgo Empresarial** como la capacidad que tiene la organización para mejorar procesos y sistemas en pro del beneficio de las personas que allí laboran y de la organización misma.

## **10.2 ENSEÑANZAS Y APRENDIZAJES**

Las personas por naturaleza tienen la capacidad de adquirir conocimiento, este se genera día a día, en la calle, en la oficina, con los grupos sociales, en general todo nuestro entorno puede generarnos conocimiento.

Pero el conocimiento que se adquiere no tiene funcionalidad cuando esto que se ha aprendido no se aplica a una realidad. Los seres humanos desarrollamos dos tipos de conocimiento; uno social y la otro laboral, el conocimiento social nace de la misma interacción que sentimos a diario con nuestra sociedad, entre ellas están: la familia, amigos y comunidad en general y, el conocimiento laboral se adquiere directamente en las organizaciones donde se labora, en este sentido aprendemos todos los días, pues por mas experiencia que se tenga las organizaciones evolucionan y por ende hay una adquisición plena de conocimiento.

Como se menciona anteriormente, el conocimiento no es útil si no se aplica; en la organización pasa lo mismo, toda la experiencia que se tiene es necesaria aplicarla para tener un buen desempeño en el área donde se labora, las personas que tienen poca experiencia por ende deben buscar la forma de indagar, de aprender de los demás y poder generar un valor agregado en su trabajo desarrollado.

Pero esta “tarea” de adquirir conocimiento no sólo es responsabilidad de los empleados, sino también y sobre todo es responsabilidad de la organización. Esta debe ayudar a generar conocimiento en sus empleados, y brindar programas de capacitación para las diferentes áreas; mientras más conocimiento tenga aplicado a su área, mejores resultados, al menos en teoría puede tener.



En este sentido, y reconociendo que el personal humano es el elemento principal en una organización, por ser los únicos dotados con la capacidad de razonar, es indispensable que la organización, esté realizando constantemente capacitaciones de actualización y de mejora en cada una de sus áreas, para poder optimizar recursos, mejorar en los procesos y así lograr una mayor eficiencia organizacional.

### **10.3 EN ORGANIZACIONES**

El aprendizaje organizacional puede verse como la capacidad que tiene la organización de conocer el mercado, de adaptarse a él y de generar competitividad entre organizaciones.

Según Peter Senge (2001) existen dos tipos de organizaciones: la organización tradicional y la organización en aprendizaje, la primera se puede concebir como un sistema rígido de control, con métodos definidos, difícil de adaptarse al cambio, que se maneja apoyada por una experiencia previa conseguida años atrás, y la segunda se puede definir como todo lo contrario a la primera, es la capacidad que tiene la organización de adaptarse al cambio, existe flexibilidad en los procesos pero se realiza un control sobre ellos, para que en ningún momento se desfasen de la Visión o propósito inicial.

Para lograr esta competitividad las organizaciones deben hacer uso de todos sus recursos; del tecnológico, de procesos y especialmente del recurso humano puesto que este puede aportar además sus experiencias, y lograr interactuar con el recurso tecnológico y los procesos para lograr una diferenciación y mejor competitividad frente a las demás organizaciones.

#### 10.4 FORMACIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad, algunas personas tienen el pensamiento o idea de que todas las organizaciones son creadas por personas expertas en negocios, que han estudiado alguna carrera y que para comenzar con su nuevo proyecto necesitan una gran cantidad de dinero, que se debe contar con la última tecnología y que es algo extremadamente difícil de manejar y entender.

Para demostrar que no siempre es necesario todo lo anterior, se puede encontrar cientos de ejemplos a diario, como por ejemplo la señora que vendía helados en triciclo y que ahora con un mínimo capital ha logrado crear su propia heladería, o por ejemplo las personas que alquilan lavadoras por horas y las llevan a domicilio. Esto nos refleja que no siempre el factor dinero, especialmente, es un elemento obstaculizante para empezar con una microempresa.

Toda idea de negocio puede volverse realidad, pero es necesario que se realice una capacitación a todo el personal para que conozca la **función empresarial**, es decir conocer la sociedad, la economía actual, el mercado al cual se incursiona y las políticas estatales que nos pueden regir. También se debe conocer la **estructura organizacional**, o sea la forma en que se agrupa o divide la organización, la manera en que se coordinan o estructuran las actividades a desarrollar.

Entonces la **formación empresarial** puede entenderse como la capacidad de aprender que tiene la persona, de lograr conocer el entorno y la capacidad de manejar el mercado en el que se espera pueda generar una diferencia.

## ANEXO II

### 11. DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de este capítulo tomaremos como referente las definiciones que algunos reconocidos autores han plasmado en reconocidas publicaciones. Entre las definiciones de los conceptos de misión, visión, objetivos y liderazgo, encontramos:

#### 11.1 DEFINICIONES DE MISIÓN

- La Misión es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder preguntas básicas como 1) ¿en qué negocios participamos?, 2) ¿quiénes somos? Y 3) ¿cuál es nuestra intención? Puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes que desea satisfacer, los bienes o servicios que ofrece o presta o los mercados a los que atiende en la actualidad o que pretende servir en el futuro. (Hellriegel Don y otros. 2002).
- La misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales. La definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras de acción. (Chiavenato Idalberto, 2001)

- La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles sus clientes?, ¿cuáles sus prioridades?, ¿cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?, y ¿cuál su responsabilidad social?. (Serna Humberto, 2003).

## 11.2 VISIÓN

- La Visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si este no la tiene. Con el tiempo, tal vez cambien los planteamientos tradicionales de la misión, pero la visión perdura por generaciones. (Hellriegel Don y otros. 2002).
- La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo, de esta manera la visión organizacional indica cuales son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos años. (Chiavenato Idalberto, 2001)

- *“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido”.* (pag 21) (Serna Humberto, 2003).

### **11.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Según Chiavenato (2001), un objetivo de una empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, los objetivos empresariales cumplen muchas funciones:

- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Los objetivos oficiales de las empresas se presentan o comunican mediante documentos de la empresa, como los estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc.

Los objetivos naturales de una empresa son:

- 1) Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad
- 2) Proporcionar empleo productivo a todos los factores de producción
- 3) Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción
- 4) Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada
- 5) Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades

#### **11.4 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Según Chiavenato (2001) se define el liderazgo como *“la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o mas objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana”*. Y continúa diciendo que *“el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de las personas o grupos de personas”*.

El liderazgo puede ser estudiado en términos de estilos del comportamiento del líder frente a los subordinados, es decir, maneras como el líder orienta su conducta. Mientras el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el

enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, es decir su estilo de comportamiento para liderar.

Según Chiavenato (2001), se puede identificar dos estilos de liderazgo:

*Liderazgo Centrado en la Tarea:* es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Liderazgo de la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas mas adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

*Liderazgo Centrado en las Personas:* este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace mas énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.