



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Estrategias Didácticas aplicadas por los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el segundo año de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, del primer cuatrimestre del año 2016.

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN PEDAGOGÍA CON  
MENCION EN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

**Autora:** Lic. Gabriela Isabel Fonseca Solís

**Tutora:** Dra. María del Carmen Fonseca Jarquín

Managua, Nicaragua, 16 julio 2020

# Tabla de contenido

RESUMEN .....	5
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
III. ANTECEDENTES.....	6
IV. JUSTIFICACIÓN.....	10
V. CUESTIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
VI. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
VII. PERSPECTIVA TEÓRICA .....	13
7.1 LOS RECURSOS HUMANOS .....	101
7.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	15
7.3 ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA .....	19
7.4 PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.....	20
7.5 LAS PERSONAS APRENDEN .....	21
7.6 OBJETIVOS COMO ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA .....	22
7.7 ESTRATEGIA DIDÁCTICA.....	23
7.8 ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS EN EL PROCESO ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.....	24
7.9 TIPOS DE ESTRATEGIA DIDÁCTICAS PARA DESARROLLAR LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN DE RRHH .....	27
VIII. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
IX. ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
X. SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES.....	38
XI. ROL DE LA INVESTIGADORA .....	40
XII. ESTRATEGIAS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	41
12.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA RECOGER INFORMACIÓN .....	42
XIII. CRITERIOS REGULATORIOS.....	43
XIV. ESTRATEGIAS PARA EL ACCESO Y RETIRADA DEL ESCENARIO .....	45
XV. TÉCNICAS DE ANÁLISIS .....	47
XVI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN INTENSIVO DE LA INFORMACIÓN.....	49
XVII. TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	73
XVIII. CONCLUSIONES .....	78
XIX. RECOMENDACIONES .....	79
XX. BIBLIOGRAFÍA .....	87
XXI. ANEXOS.....	91



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**CARTA AVAL**

La suscrita, en su calidad de tutora del trabajo de Tesis para optar al título de  
**Máster en Pedagogía con Mención en Docencia Universitaria**

**Titulada:**

Estrategias Didácticas aplicadas por los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el segundo año de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, del primer cuatrimestre del año 2016.

**Autora:** Lic. Gabriela Isabel Fonseca Solís

Hace constar la finalización del mismo, para efectos de la primera etapa, en cuanto a su presentación y defensa ante el honorable Comité examinador, así como la entrega final del informe.

Se extiende la presente en la ciudad de Managua, a los 16 días del mes de julio del año 2020.

*Dra. Ma. del Carmen Fonseca Jarquín*

**Docente tutora**

## *DEDICATORIA*

Primeramente, a Dios por darme la fuerza para poder cumplir con esta meta.

A mi hija que es la inspiración que tengo para salir adelante, igualmente a mi familia por estar siempre presente apoyándome en lo profesional, personal y académico.

A mis amigos que me motivaron para estudiar esta maestría y por sus consejos durante mi proceso de formación para concluir esta maestría con éxito.

## *AGRADECIMIENTO*

A mi tutora Dra. María del Carmen Fonseca Jarquín, quien me ha apoyado en este proceso de elaboración de mi tesis.

A los maestros que impartieron los diferentes módulos de la maestría por brindar sus conocimientos y experiencias docentes.

## **RESUMEN**

En el presente estudio se analizaron las Estrategias Didácticas aplicadas por los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el segundo año de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, del primer cuatrimestre del año 2016.

Para realizar este estudio es necesario señalar que la Educación Superior, tiene como meta practicar diferentes paradigmas educativos, en el que los estudiantes son protagonistas y los primeros responsables de la construcción de sus aprendizajes, por eso, se debe tener presente la utilización de diferentes estrategias didácticas que contribuyan a la mediación pedagógica y el acto didáctico.

Entendiendo que la mediación pedagógica y el acto didáctico son los elementos esenciales para desarrollar el proceso de aprendizaje eficaz, además promueve la comunicación, planificación e intentan adaptar las estrategias didácticas para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.

Para elaborar el estudio se retoma los elementos y procesos de investigación con un enfoque cualitativo, el tipo de investigación según finalidad es exploratoria y descriptiva, según el tiempo es de corte transversal porque se llevó a cabo en un cuatrimestre, además se trabajó con docentes que impartieron la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Integración América Latina – UNIVAL.

En cuanto a la recolección de la información se realizó a través de diferentes técnicas, métodos e instrumentos: entre ellos se mencionan, entrevistas a los docentes, grupo focal a estudiantes y guía de observación indirecta a los docentes que impartían la asignatura, permitiendo determinar los criterios de clasificación para ordenar, agrupar, sistematizar, analizar e interpretar los datos de la información recepcionada.

En cuanto a los resultados sobre las estrategias didácticas que utilizan los docentes en el proceso enseñanza y aprendizaje en la asignatura de Administración en recurso humano, se logró evidenciar que:

Las estrategias didácticas empleadas en el desarrollo de la asignatura son tradicionales, en esta se hace necesaria la incorporación de estrategias novedosas y consecuentes a la transformación de los aprendizajes, también se destaca la aplicación de métodos de enseñanza con poca creatividad por parte del docente, se visualiza poca aplicación del uso de las herramientas TIC como parte de las estrategias didácticas en el proceso enseñanza y aprendizaje.

En cuanto al aprendizaje de los estudiantes se notó la falta de aplicación de estrategias que motiven a los estudiantes a ser partícipes de su propio desarrollo en el proceso enseñanza y aprendizaje, ante esta situación se propone la implementación de una serie de estrategias didácticas del proceso enseñanza y aprendizaje, donde se establezcan nueva forma de organizar el conocimiento y los aprendizajes de los estudiantes.

**Palabras Claves:** Estrategias didácticas, Docentes, Estudiantes, Proceso de enseñanza y aprendizaje

# I. INTRODUCCIÓN

El estudio tiene como propósito analizar las estrategias didácticas aplicadas por los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el segundo año de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, del primer cuatrimestre del año 2016.

Es importante enfatizar que el proceso de enseñanza a criterio de; Díaz Barriga. (2002) la define como "procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes en los estudiantes"(p.2).

Por otro lado, Castañeda (1986); Gaskins y Elliot, (1998) citados por Díaz Barriga (2002) expresan que las estrategias de aprendizaje son procedimientos y conjuntos de pasos, operaciones o habilidades que un aprendiz emplea en forma consciente, controlada e intencional como instrumento flexible para aprender significativamente y solucionar problemas.

Con respecto a la toma de decisiones para la elección de las estrategias didácticas que se deberán aplicar en las clases dependerán del docente y su contenido, será seleccionada con el fin de promover el aprendizaje y el interés del estudiante, Díaz y Hernández (1999), por ello, es que el proceso de enseñanza y aprendizaje retoma los elementos que permiten el avance del aprendizaje de los estudiantes, es así que este estudio hace énfasis en la estrategia didáctica que utilizan los docentes, de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

Para la obtención de la información se realizó la aplicación de diferentes técnicas y métodos, así como el empleo del enfoque cualitativo con el fin de evidenciar el estudio de campo donde se logró reflexionar que los docentes carecen en su mayoría de la aplicación de estrategias didácticas en las clases.



Considerando que los elementos para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje favorecen las actividades de una clase y contribuyen de manera positiva al progreso de los aprendizajes del estudiante, el estudio se sustenta en analizar las Perspectivas teóricas, referida a estrategias didácticas, proceso enseñanza y aprendizaje, las acciones que favorecen el aprendizaje de los estudiantes, también se abordan aspectos como: concepto y características de la asignatura de Recursos Humanos.

Por consiguiente; se presenta la matriz de descriptores, perspectiva de investigación y el análisis intensivo de la información, finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía del trabajo de investigación, así como las respectivas evidencias en sus anexos.

## **FOCO DE INVESTIGACIÓN**

Estrategias Didácticas aplicadas por los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el segundo año de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, del primer cuatrimestre del año 2016.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las acciones que planifica un docente tienen el propósito que el estudiante logre la construcción de su aprendizaje, para ello, debe utilizar estrategias didácticas que presenten un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta visiblemente establecida, su aplicación en la práctica diaria requiere del desarrollo de procedimientos, métodos y técnicas cuya elección sea detallada de forma responsable.

Por ello, una planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje en las diferentes asignaturas deben responder a las necesidades de los estudiantes con el fin de desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos que puedan ser desempeñados con éxito en la institución.

En cuanto, a los procesos de aprendizaje en la asignatura de Administración de Recursos Humanos, es preocupación de las autoridades por cuanto, esta debe ser una clase práctica donde se utilicen diversos tipos de estrategias didácticas que promuevan el aprendizaje de los estudiantes. Al referirse a Recursos Humanos, Bayo y Merino (2002) describen, “son uno de los activos más importantes de una empresa, así como uno de los factores determinantes en su progreso”.

Por otro lado, se menciona a Dessler (2001) quien expresa que la Administración de Recursos Humanos son “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo.  
(p.2)

Uno de los principales objetivos de la Educación Superior es facilitar a los estudiantes el conocimiento y la competencia necesaria que les permitan como futuros profesionales ser competitivos y capaces de desarrollarse en una economía completamente globalizada considerando que, para ello, se necesita una sociedad llena de conocimientos donde los escenarios didácticos deben ser motivo de implementación de estrategias didácticas innovadoras en los procesos de aprendizajes.

Actualmente la Universidad Internacional de la Integración de América Latina, (UNIVAL), a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, ofrece la Carrera de Administración de Empresas, donde se imparte a los estudiantes de segundo año la asignatura básica de Administración de Recursos Humanos.

Al respecto, en conversación con el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, expresaba su preocupación en cuanto al poco uso de estrategias didácticas de los docentes que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes que cursan dicha asignatura, razón que motiva a investigar las causas que provocan este problema.

Es importante señalar que los docente de la UNIVAL realizan las clases de forma tradicional, principalmente en la asignatura de Administración de Recursos Humanos, esta forma de trabajo no favorece el logro de aprendizaje de los estudiantes, algunos docentes se han dedicado a enseñar procedimientos y la repetición de conceptos, olvidando, si el estudiante aprende por el simple hecho de aprender, ya que no existen acciones que promuevan la utilización de estrategias didácticas durante el desarrollo de la clase.

Por ello, se hace necesario ahondar en la aplicación de las estrategias didácticas de los docentes que imparten la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la Universidad, y que permitan una mejor comprensión y aprendizaje por parte del estudiante.

Por lo anterior es necesario estudiar **¿Cuáles son las estrategias didácticas aplicadas por los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el segundo año de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, del primer cuatrimestre del año 2016?**

### **III. ANTECEDENTES**

Para la realización de este apartado se realizó la revisión de trabajos relacionados con las estrategias didácticas utilizadas por los docentes en las diferentes disciplinas, tanto a nivel internacional como nacional, a continuación, se presenta los resultados de trabajos investigativos que más se aproximan al foco de investigación.

Teniendo como referencias que la estrategia didáctica, es el conjunto de procedimientos que, apoyados en técnicas de enseñanza, tienen por objeto llevar a buen término la acción didáctica del docente como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, este es definido de la siguiente forma: G. Avanzini (1998). Considera que las estrategias didácticas requieren de la correlación y conjunción de tres componentes: misión, estructura curricular y posibilidades cognitivas del estudiante. Por tanto, la correcta elección de una estrategia didáctica permitirá alcanzar los objetivos educativos que se han planteado de una forma eficaz en las distintas disciplinas.

#### **Ámbito Internacional**

Se encontró el trabajo investigativo, realizado por Seltzer (2002), titulado “La Aplicación de una Didáctica Creativa en la Enseñanza de Contabilidad”, cuyo objetivo fue la búsqueda de estrategias que permitieran educar y formar en la creatividad utilizando los contenidos de la Contabilidad. Se trata de una investigación narrativa participativa, basada en la conversación con colegas y profesores de la misma disciplina en distintas Universidades.

Así mismo, a modo de antecedente se retomó el trabajo que lleva por título “Estrategias Didácticas para el logro del Aprendizaje Significativo en los alumnos Cursantes de la asignatura Seguridad Industrial. (Escuela: Relaciones Industriales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo en Venezuela).

Metodológicamente, la investigación se enmarcó en la modalidad Proyecto Factible con un diseño de campo. La población estuvo conformada por tres (03) docentes que dictan la asignatura y setenta (70) alumnos cursantes de la asignatura Seguridad Industrial, mientras que la muestra estuvo conformada por catorce (14) alumnos cursantes de la asignatura Seguridad Industrial y por tres (03) docentes que dictan la asignatura.

El análisis de los datos se hizo aplicando estadística descriptiva, mediante la elaboración de cuadros y gráficos de distribución de frecuencia. Entre los resultados del diagnóstico destaca la necesidad del diseño de un plan de estrategias didácticas dirigidas a los alumnos cursantes de la asignatura Seguridad Industrial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que permitan el Aprendizaje Significativo de dicha materia.

Esta investigación será de utilidad en la investigación para desarrollar un análisis sobre las estrategias que se ajusten al campo de la Administración de Empresas, principalmente a la enseñanza de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

### **Ámbito Nacional.**

Se encuentra la investigación realizada por Bermúdez, Palacios & Hernández (2013), sobre el “Análisis de las estrategias metodológicas empleadas por el docente en el proceso enseñanza y aprendizaje en la asignatura Administración de Recursos Humanos para producir aprendizaje significativo en los estudiantes del Primer año de la carrera de Administración de Empresas en la modalidad sabatina del Instituto Técnico para la Administración y la Economía “Ricardo Morales Avilés” de Diriamba durante el Primer Semestre del año 2012”.

En dicho estudio se asevera que la importancia del aprendizaje significativo en el diseño de estrategias para impartir la asignatura de Administración de Recursos Humanos, radica en que este tipo de aprendizaje es flexible ya que las nuevas informaciones se relacionan de modo no arbitrario y sustancial con lo que el alumno ya sabe y una de las características de este aprendizaje es que toma en cuenta la

motivación de los factores afectivos en los alumnos para la comprensión y los esfuerzos que requiere.

De igual manera, para la aplicación de las estrategias metodológicas es necesario que exista un plan de capacitación pedagógico permanente, en los cuales los docentes interactúen de manera directa y adquieran la destreza necesaria para desarrollar hábitos de estudio en los estudiantes. El empleo de estrategias metodológicas innovadoras por parte de los docentes permitirá que la institución cuente con docentes de calidad, y estudiantes con pensamientos e ideas que refuercen su creatividad

Otra investigación revisada es la de Hernández N. (2007), en su tesis investigativa Estrategia metodológica para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de la embriología en función, considera que existen una serie de deficiencias en el proceso educativo y que para su solución se plantea como tareas científicas; la sistematización de los fundamentos teóricos sobre el método de solución de problemas y el aprendizaje desarrollador, la determinación de las necesidades de aprendizaje, la elaboración de una estrategia metodológica, la fundamentación teórica de la misma y su valoración a través de criterio de expertos.

Comprobándose en la investigación la influencia de la propuesta en el desarrollo de un aprendizaje desarrollador. Se concluye que la estrategia metodológica cambia la concepción tradicional del proceso de enseñanza-aprendizaje, condiciona la formación de una personalidad intelectualmente activa y propicia un aprendizaje desarrollador que tiene como base la independencia cognoscitiva, la motivación y la creatividad de los estudiantes en el proceso de asimilación.

Se puede evidenciar que existen estudios que se aproximan a la investigación de la estrategia didáctica que aplican los docentes en la UNIVAL, esto indica que es preocupación de dichos autores señalar que las clases deben ser motivadora y

creativa donde se realicen estrategia que faciliten al estudiante un aprendizaje significativo

Por tanto, las investigaciones realizadas en el ámbito internacional como en el ámbito nacional permiten establecer que el objetivo primordial es la búsqueda de estrategias para el proceso de enseñanza – aprendizaje, facilitando de esta manera el aprendizaje significativo en los estudiantes y que estos sean más eficientes.

En el contexto actual se pretende apoyar la transformación del docente universitario en la que el eje fundamental no sea la enseñanza, sino el aprendizaje. Significa que se debe preparar a los estudiantes para un tipo de aprendizaje autónomo (pero acompañado y guiados por los profesores). Y, complementariamente, los docentes, deben prepararse para hacerlo posible, todo esto será posible si se tiene la capacidad de encontrar, aplicar y dar el seguimiento adecuado a aquellas estrategias que sean motivadoras en el desarrollo del estudiante.



## IV. JUSTIFICACIÓN

La falta de motivación académica de los estudiantes de segundo año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad UNIVAL ha creado el interés de estudiar e investigar el uso de las principales estrategias didácticas aplicadas por los docentes y la incidencia de estas en el aprendizaje de los estudiantes en la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

En la actualidad la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UNIVAL, como parte de la mejora institucional está llevando a cabo un proceso de actualización curricular, con el objeto de generar cambios metodológicos en los programas de asignaturas, específicamente en el desarrollo de estrategias didácticas, que exhorten a los docentes a mejorar su práctica pedagógica en las aulas, a fin de inculcar en los educandos la motivación necesaria que permita el aprendizaje de nuevas competencias para enfrentar los retos en un mundo empresarial globalizado.

La Educación Superior considera de suma importancia la utilización sistemática por parte del docente de los materiales, medios y recursos didácticos, estos elementos se han convertido en un factor casi necesario e imprescindible para el logro de los objetivos, contenidos y para poder desarrollar plenamente todas las estrategias didácticas en el proceso enseñanza y aprendizaje propias del área.

La utilización de las diversas estrategias didácticas se vuelve necesarias en un contexto en donde se debe proporcionar a los estudiantes su capacidad de pensar, de analizar y de proponer cambios, además de promover el aprendizaje significativo y la motivación por desarrollar sus habilidades. En última instancia, las estrategias didácticas a la luz de las nuevas tendencias de aprendizajes facilitan la comunicación entre docentes y estudiantes.

La presente investigación será de utilidad para los docentes que imparten la asignatura de Administración de Recursos Humanos, ya que en la misma se proponen algunas estrategias didácticas desde un enfoque constructivista, que permiten articular la teoría con la praxis desde un modelo integral, donde el abordaje didáctico en los salones de clases se vuelve dinámico y participativo.

Por otra parte, será importante para los estudiantes, porque este permitirá la integración de estrategias didácticas efectivas en el proceso de la formación profesional, así como, el involucramiento en la gestión y aplicación de las estrategias propuestas por el docente, los roles serán inclusivos desde una perspectiva participativa, colaborativa y cooperativa tanto, para docentes como para estudiantes.

Asimismo, será de utilidad para la autora de esta investigación, ya que permitirá realizar aportes a las nuevas formas de trabajo desde la labor docente, principalmente en la implementación de las estrategias didácticas en la clase de Administración de Recursos Humanos.

Finalmente, para la institución representará insumos que serán de provecho para las adecuaciones curriculares que se promuevan en las distintas carreras, de cara al proceso de actualización en el que están declaradas las estrategias didácticas que se establecen en la universidad.

## V. CUESTIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las estrategias didácticas que aplican los docentes durante el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos de la carrera de Administración de Empresas de la UNIVAL?
- ¿Cómo aplican las estrategias didácticas los docentes en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos durante el proceso enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de segundo año de la carrera de Administración de Empresas?
- ¿Qué tipo de materiales, recursos y medios didácticos utilizan los docentes para desarrollar las estrategias didácticas en la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas?
- ¿Cuáles serían las estrategias didácticas que facilitarían el proceso de enseñanza y aprendizaje de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?

## **VI. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias didácticas aplicadas por los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en el segundo año de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, del primer cuatrimestre del año 2016.

### **Objetivos Específicos**

- a. Identificar las estrategias didácticas que aplican los docentes durante el desarrollo del proceso enseñanza y aprendizaje de la asignatura de Administración de Recursos Humanos de la carrera de Administración de Empresas de la UNIVAL.
- b. Determinar las estrategias didácticas que aplican los docentes en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos durante el proceso enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de segundo año de la carrera de Administración de Empresas.
- c. Describir las estrategias didácticas que deben utilizar los docentes en la asignatura de Administración de Recursos Humanos durante el proceso enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de segundo año de la carrera de Administración de Empresas.

#### **d. PERSPECTIVA TEÓRICA**

Para iniciar la fundamentación teórica que sustentará el trabajo de investigación se presenta información detallada de cada uno de los elementos que compone la temática.

##### **7.1. Administración**

Según Marín, citado por Ávila (2011) expresa que la mayor consistencia epistemológica de la Administración radica en aquel saber que ampara una noción más estructural, rigurosa y racional en el ámbito del conocimiento formal y significativo.

De igual manera (Marín, 2005, p. 47). Plantea que hay que tener en cuenta que en las categorías de las teorías de la Administración (organizacionales y administrativas), fundan la disciplina administrativa; al referirse como disciplina del conocimiento administrativo: “se fundamenta en teorías que citan los aportes al saber administrativo que de cierta manera han tenido claridad sobre su objeto de estudio, cuyos postulados han sido objeto de validaciones empíricas, que han adquirido cierto grado de respetabilidad académico-histórica, que han tenido reconocimiento universal por sus regularidades en las explicaciones de los comportamientos humano organizacionales, y que requieren sustentarse en otras ciencias (humanas-económicas) debido a su carácter ecléctico” (Marín, 2005, p. 47).

Por lo antes planteado se puede decir que la Administración permite el conocimiento teórico que regula la práctica y el comportamiento humano las organizaciones y desarrolla procesos efectivos que garanticen la calidad institucional.

Dentro del ámbito de la Administración de empresas se encuentra el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos, siendo el elemento fundamental para la ventaja competitiva y, por tanto, éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. González, (2005)

No cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto, de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía Ortiz et al., (2012)

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado en la dirección de su recurso humano hacia una labor con mayor eficacia y eficiencia, todo esto con el fin de lograr altos estándares de rendimiento con valor agregado y en una notoria competitividad.

## **6.2 Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

- ❖ La Administración de Recursos Humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Wayne, Mondy Noe, y Robert (1997. Pág. 4).
- ❖ Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Arias G. (1979).

- ❖ Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes. Mora, (1996).

Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias tales como; capacidad de análisis y de organización -considerando que el administrador o director de recursos humanos es el vínculo más directo entre la visión de los directivos y la de los trabajadores-, gestión de equipos; en el entendido que el director de recursos humanos tiene que tener la habilidad de saber coordinar y comunicarse con su equipo de manera adecuada.

Otra habilidad que debe desarrollar es el liderazgo y empatía a través de la cual pueda ser visto como un líder y un ejemplo para los empleados, también debe poseer habilidades de negociación; que permitan llegar a acuerdos que beneficien tanto a los trabajadores como a la empresa, el desarrollo de estas habilidades le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

Hoy en día las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa.

Por lo ante mencionado es preciso detallar que el personal que se dedica a la Administración de Recursos Humanos debe poseer una serie de habilidades, conocimiento y destreza aplicándola en su ámbito laboral donde su competencia favorezca a la institución u organización donde labora.

Es importante señalar que las funciones del personal que se dedica a los recursos humanos deben realizar las siguientes actividades:

- ❖ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ❖ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ❖ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ❖ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ❖ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ❖ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ❖ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ❖ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ❖ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ❖ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ❖ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales,

El personal de administración de recursos humanos debe contener una serie de habilidades donde pueda hacer el equilibrio de sus funciones para contratar, supervisar, seleccionar, controlar y aplicar los procedimientos que favorecerá el



prestigio de la institución, por ellos deberá recibir una preparación académica donde su aprendizaje sea significativo para el desarrollo de sus funciones.

Por ellos es importante que la formación que reciban este acompañada de proceso de enseñanza- aprendizaje con metodología, estrategia técnica y métodos que le favorezcan sus competencias en su ámbito laboral

UNIVAL (2014) en el programa de la asignatura de Administración de Recursos Humanos menciona que es, por su naturaleza, fundamental ya que está orientada a suministrar las bases, conocimientos técnicos y prácticos para la administración del recurso más importante de la Organización.

También expresa que permite trasladar al estudiante a los momentos o escenarios históricos más relevantes para conocer las necesidades del surgimiento de la administración de los recursos humanos, como parte del desarrollo social tomando como base las relaciones de producción, expresadas en la empresa como la unidad económica fundamental y el individuo como sujeto transformador. Además, se plantea el desarrollo de la administración de los recursos humanos como una forma única de administrar dicho recurso a través de técnicas especiales, tales como diseño, descripción, análisis de cargos, reclutamiento, selección de personal, entre otras.

El dominio de los conceptos teóricos y su aplicación práctica darán al estudiante una de las herramientas poderosa que pueda tener el profesional moderno debido a que le permitirá enfrentar diferentes situaciones con un grado propio de complejidad en el contexto sistémico y situacional en cualquier campo donde tenga que administrar o compartir con recursos humanos, trayendo un beneficio incalculable al desarrollo integral de la sociedad la cual le ha asignado un papel determinante al recurso humano como objeto y sujeto de desarrollo y cambios futuros por su naturaleza viva y dinámica de un sistema multidisciplinario en un proceso permanentemente cambiante.

Los referentes teóricos y el programa de asignatura de administración de recursos humanos plantea la necesidad de preparar al personal con habilidades que beneficie desarrollo integral de su formación, para ello se necesitan docente que despierte el interés y la motivación donde el estudiante desarrolle compromiso desde su formación en la carrera, por ellos se necesita de docentes que desarrollen el proceso de enseñanza -aprendizaje haciendo uso de procedimiento prácticos que favorecen la construcción del conocimiento de los estudiantes, para ellos se propone el enfoque constructivista.

### **6.3 Enfoque Constructivista**

El constructivismo postula la existencia y prevalencia de procesos activos en la construcción del conocimiento: habla de un sujeto cognitivo aportante, que claramente rebasa a través de su labor constructiva lo que le ofrece su entorno. De esta manera, según Rigo Lemini (1992) se explica la génesis del comportamiento y el aprendizaje, lo cual puede hacerse poniendo énfasis en los mecanismos de influencia sociocultural (y. gr. Vigotsky), socio afectiva (y. gr. Wallon) o fundamentalmente intelectuales y endógenos (v. gr. Piaget).

La concepción constructivista del aprendizaje escolar se sustenta en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas es promover los procesos de crecimiento personal de los alumnos en el marco de la cultura del grupo al que pertenece. Estos aprendizajes no se producirán de manera satisfactoria a no ser que se suministre una ayuda específica a través de la participación del estudiante en actividades intencionales, planificadas y sistemáticas, que logren propiciar en éste una actividad mental constructiva Coll, (1988)

Lo anterior implica que "la finalidad última de la intervención pedagógica es desarrollar en el estudiante la capacidad de realizar aprendizajes significativos por sí solo en una amplia gama de situaciones y circunstancias aprender a aprender" Coll, (1988). Para ellos es necesario que el proceso de enseñanza de aprendizaje se desarrolle retomando todo el elemento que el intervienen.

## 6.4 Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

En cuanto al Proceso de Enseñanza y Aprendizaje: Se entiende como el conjunto de experiencias promovidas por los actos de comunicación que se llevan a cabo en los escenarios pedagógicos entre docentes y estudiantes, siendo el primero, el que guía la enseñanza, mientras el segundo es el que reflexiona, analiza o asume el aprendizaje, en el acto didáctico u objeto donde se realizan estas acciones con el apoyo de los recursos didácticos, así como los objetivos, contenidos, entre otros, de los cuales resultan cambios cualitativos tanto, en los estudiantes como docentes,

Esto es evidente al momento de la construcción de los conocimientos, el desarrollo de destrezas o habilidades, la adopción de actitudes y valores, creando en estos el compromiso de los actores para su desempeño, Fonseca et. al. (2018). Por otro lado, plantea que las estrategias del proceso de enseñanza y aprendizaje, son conocidas por los diferentes momentos de la planificación didácticas entre ellas se mencionan, las estrategias mencionan, constructivas o post instruccionales ya sea que se empleen antes, durante, o después de un contenido curricular específico.

**Las estrategias preinstruccionales** por lo general preparan y alertan al estudiante en relación con qué y cómo va a aprender (activación de conocimientos y experiencias previas pertinentes), y le permiten ubicarse en el contexto del aprendizaje pertinente.

**Las estrategias constructivas** apoyan los contenidos curriculares durante el proceso mismo de enseñanza o de la lectura del texto de enseñanza. Cubren funciones como las siguientes: detección de la información principal; conceptualización de contenidos; delimitación de la organización, estructura e interrelaciones entre dichos contenidos, y mantenimiento de la atención y motivación.

A su vez, las **estrategias post instruccionales** se presentan después del contenido que se ha de aprender, y permiten al estudiante formar una visión sintética, integradora e incluso crítica del material. En otros casos le permiten valorar su propio aprendizaje Díaz y Hernández (1999).

El proceso de enseñanza y aprendizaje hace referencia a las actividades que se tienen que realizar antes, durante y después de una clase con el fin de propiciar que el estudiante aprenda según su condición, a continuación se detalla algunos elementos de como aprenden las personas

### **6.5 Las Personas Aprenden**

Pere, Marqués y Graells, (2011) citado por Fonseca (2018) propone una serie de afirmaciones y dice:

- ❖ "Las personas siempre se tienen que adaptar al entorno, porque constituye uno de los principales motores del aprendizaje".
- ❖ "Todos los estudiantes pueden aprender, aunque algunos tardan más".
- ❖ "No todo aprendizaje se manifiesta en el momento en que se aprende".
- ❖ "La memoria y el aprendizaje están íntimamente ligadas a las emociones".
- ❖ "La nueva manera de aprender no es recibiendo sino interactuando, haciendo".
- ❖ "Aquello que se aprende más y que se recuerda mejor, es aquello que se aprende por sí mismo."
- ❖ "La antigua forma de enseñar es aburrida; la nueva se basa en que los estudiantes aprendan y construyan solos."
- ❖ "Lo que somos depende del conocimiento que tenemos y lo que seremos depende de lo que seamos capaces de aprender."
- ❖ Primero se debe hacer la práctica, luego la teoría.
- ❖ Acumular experiencia reutilizable para el futuro depende de motivación, tiempo y oportunidad de practicar

- ❖ Para tener la necesidad de aprender hay que encontrar interés por cambiar las actividades.
- ❖ Aprender es comprender y se comprende cuando se puede relacionar lo aprendido a otras situaciones.
- ❖ La estructura biológica donde discurren nuestras ideas sobre el mundo no es estática ni independiente de ésta, es modificada por estas ideas (surgen emociones).
- ❖ Hay que aceptar el error para aprender de él y no considerarlo un mal.
- ❖ Crear entornos que generen errores en los estudiantes para que haya reflexión del aprendizaje.
- ❖ A veces los retos se perciben como amenazas y no se aprovechan las oportunidades por miedo al error.
- ❖ Los premios estimulan conductas, y el mejor premio es que se sienta importante.

Todo esto, conduce a proporcionar "actividades genuinas" para potencializar el protagonismo del estudiante en su proceso de aprendizaje, se afirma que aprender no es solamente adquirir información, sino que es desarrollar habilidades y actitudes que permitan seleccionar, organizar e interpretar los conocimientos mediante situaciones reales tomando en cuenta los objetivos del aprendizaje desde las estrategias de enseñanza.

## **6.6 Objetivos y las Estrategia de Enseñanza**

Las funciones de los objetivos es acompañar las estrategias de enseñanza y aprendizaje, es decir, sirven de guía de los procesos de atención y de aprendizaje, facilita la discriminación de los aspectos relevantes de los contenidos curriculares, permite en los estudiantes tener información anticipada de lo que se va a aprender, de modo que se preparen las condiciones para que el estudiante esté abierto cognitivamente a integrar nueva información a su mapa mental, también permite determinar que se espera de ellos en términos de conocimientos, competencias y habilidades, facilitando que el aprendizaje sea asumido de manera consciente por el estudiante.

Las funciones de los objetivos lo plantea Coll y Bolea (1990) donde se establece que cualquier acción educativa tiene un propósito o una intencionalidad, de tal manera que se garantice que el aprendizaje de determinado conocimiento sea el fin o propósito del docente, a partir de este concepto los objetivos deben ser medibles, concretos y objetivos en cuanto a su planteamiento, dado que si no cumplen con estos criterios es muy probable que no se logre lo propuesto en el diseño curricular y no cumpla con generar un aprendizaje significativo en los estudiantes.

Es importante notar que mientras la acción de aprender está en la persona que aprende, la acción de enseñar se centra en el docente, pero que este último se tiene que apropiarse de herramientas que le ayuden a desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje, permitiendo generar cambios en el conocimientos, actitudes y habilidades de los elementos que intervienen en este, para ello, se debe de hacer uso de estrategia didáctica que permita el aprendizaje significativo de los estudiantes.

## **6.7 Estrategia Didáctica**

Según la Real Academia Española la palabra estrategia deriva del latín estrategia, que a su vez procede de dos términos griegos: estratos (ejército) y agein (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En el campo de las ciencias de la educación se considera relevante integrar estrategias de enseñanza y aprendizaje que faciliten un conocimiento amplio de lo que el estudiante debe asimilar y de esta manera lograr un aprendizaje significativo.

Las estrategias de enseñanza abordan aspectos como diseño y empleo de objetivos e intenciones de enseñanza, preguntas insertadas, ilustraciones, modos de respuesta, redes semánticas entre otros Díaz Barriga y Lule, (1978).

Según Brandt (1998) “las estrategias de aprendizaje son el conjunto de actividades, técnicas y medios que se planifican de acuerdo con las necesidades de la población a la cual van dirigidas, los objetivos que persiguen y la naturaleza de las áreas y cursos, todo esto con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de aprendizaje”.

En su definición destaca que las mismas varían de acuerdo con los objetivos y contenidos del estudio y aprendizaje de la formación previa de los participantes, retomando las posibilidades, capacidades y limitaciones personales de cada estudiante.

En la clasificación y funciones de las distintas estrategias se reconocen que existen estrategias que facilitan la labor docente y que son efectivas en dependencia de su utilidad. Según Díaz y Hernández (1988) se identifican las siguientes estrategias de enseñanza:

### **6.8 Estrategias Didácticas en el Proceso Enseñanza y Aprendizaje**

Las Estrategias didácticas son acciones planificadas por el docente con el objetivo de que el estudiante logre la construcción del aprendizaje y se alcancen los objetivos planteados. Una estrategia didáctica es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente. Implica:

- ❖ Una planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- ❖ Una gama de decisiones que él o la docente debe tomar, de manera consciente y reflexiva, con relación a las técnicas y actividades que puede utilizar para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Ahora bien, toda estrategia didáctica debe ser coherente, en primer lugar, a la concepción pedagógica que comporta la institución educativa y, en segundo lugar, con los componentes de la planificación curricular, específicamente, a los objetivos de aprendizaje y a los contenidos.

La educación a distancia y de manera particular, el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el proceso educativo, han develado la exigencia del estudiante desarrollar las actitudes de autonomía, autodirección y autorregulación en su proceso de aprender. Porque como lo destaca Valenzuela (s.f.) al referirse al papel del estudiante destaca “No importa que tan buen diseño instruccional tenga un curso o que tan sofisticadas sean las tecnologías que se empleen, el aprendizaje de un cierto contenido tiene al participante (y a sus estrategias para aprender) como el responsable final del logro de las metas educativas”.

**Las estrategias de aprendizaje**, además de estar estrechamente relacionadas con el logro de los objetivos, debe promover el aprendizaje estratégico, donde las representaciones mentales (aprendizajes) tengan relación con el contexto de la persona que aprende y tenga relevancia para su cotidianidad. El aprendizaje estratégico se expresa cuando:

- ❖ Tiene sentido para la persona que aprende.
- ❖ Es placentero, integral, multidimensional y multi sensorial.
- ❖ Implica procesos auto- organizativos para la autonomía y la autorregulación del proceso de aprendizaje.
- ❖ Los procesos se viven en la interacción con el objeto de aprendizaje y con las personas involucradas.

El aprendizaje estratégico se promueve a través de:

- ❖ Estrategias de autoevaluación y autorregulación que le permiten al estudiante tener el control de su proceso de aprendizaje, para tomar las decisiones sobre el mismo.



- ❖ Estrategias generales de adquisición de conocimiento que le ofrecen al y la estudiante técnica, que mejor se acomoden a su forma de aprender.

### **Estrategia de Enseñanza y Aprendizaje:**

Son las disposiciones que el docente ejecuta mediante variadas acciones, permitiendo llevar adelante el acto didáctico, por ejemplo: excursión, video, disposición del aula, laboratorios, diálogos, sociodrama, todas ellas estarán en función del contenido que se pretende desarrollar. Puede ser una estrategia para varios contenidos o varias estrategias para un contenido. A continuación, se detallan algunos tipos de estrategias didácticas que pueden ser implementadas en el proceso enseñanza y aprendizaje.

### **Estrategias Didácticas**

Son aquellas actividades que utilizan los docentes con el fin de promover el aprendizaje de los estudiantes y contribuir al desarrollo autónomo de estos, además se promueve la utilización de los conocimientos adquiridos y aumenta la motivación al descubrir su aplicabilidad. Además, preparar oportunidades de aprendizaje para los estudiantes y facilitar el tratamiento de la diversidad de actividades mediante alternativa que incluyan motivaciones, acciones significativas, trabajo colaborativo, ideas globalizadoras y que generen prácticas oportunas, estas deberán ser respaldadas por los diferentes medios, recursos y materiales didáctico Fonseca et. al (2018).

Atendiendo la importancia que tiene la estrategia didáctica en el proceso de enseñanza y aprendizaje es necesario que la práctica docente se realice tomando en cuenta que las estrategias son parte fundamental de la planificación didáctica, siendo la que promueve la motivación y activación de los conocimientos y el aprendizaje de los estudiantes, a continuación, se detallan algunas estrategias didácticas.

## 6.9 Tipos de Estrategia Didácticas para Desarrollar la Asignatura de Administración de Recursos Humanos

Según Duchastel y Walter (1979) las estrategias didácticas para la asignatura de Administración de Recursos Humanos tienen doble guía, teórica y práctica, en cuanto a la enseñanza teórica, las explicaciones de clase deberán ser completadas con bibliografía, tanto básica como complementaria, los docentes. deben indicar para cada tema estrategia de aprendizaje con su respectivo material bibliográfico.

Enseñanza práctica, los conocimientos teóricos adquiridos durante las clases teóricas deberán ser afianzados mediante la resolución en clase o en casa, según se le indiquen los Guiones de Trabajo. Los casos prácticos que se resuelvan en clase se harán mediante la interacción de los estudiantes y bajo la orientación del docente. A continuación, se presentan algunas estrategias que se pueden llevar a efecto

**Resúmenes:** Síntesis y atracciones de la información relevante, de un discurso oral o escrito. Enfatiza conceptos claves, principios, términos y argumentos centrales, para elaborar un resumen se hace una selección y síntesis de los contenidos más relevantes del material de estudio, representa una “radiografía” del contenido a impartir.

Un buen **resumen** debe comunicar las ideas de manera expedita y ágil, puede incluirse antes de la presentación del texto o de una lección. Las principales funciones son ubicar al estudiante dentro de la estructura del material de estudio, hacer énfasis en la información más relevante y familiarizar al alumno con el nuevo contenido que ha sido planificado para una mejor asimilación. El resumen tiene otra característica el empleo de los procesos de síntesis y análisis del contenido.

**Ilustraciones:** Representación visual de los conceptos, objetos o situaciones de una teoría o tema específico (fotografías, dibujo, esquema, gráficas, dramatizaciones, etc.).

Las funciones de las ilustraciones en un texto de enseñanza según Duchastel y Walter, 1979; Hartley, 1985; Newton, 1984, son: dirigir y mantener la atención de los estudiantes, permitir la explicación en términos visuales de lo que sería difícil en forma puramente verbal, favorecer la retención de la información: sea demostrado que las personas recomendamos con más facilidad imágenes que ideas verbales o impresas, asimismo permite integrar en un todo información que de otra forma quedaría fragmentada, permite además clasificar y organizar la información, promover el interés y la motivación.

Según Duchastel y Walter (1979), los tipos de ilustraciones que se puede emplear en materiales impresos como fines educativos son los descriptivos, expresivos, construccional, funcional, lógico-matemática, algorítmica, arreglo de datos.

**Gráficos e imágenes,** Muestran objetos (estatuas, figuras, dibujos, fotografías, etc.)

**Funcional:** Muestra cómo se realiza un proceso o la organización de un sistema (investigación de un ecosistema)

**Lógica-matemática:** Arreglos diagramáticos de conceptos y funciones matemáticos (gráficas de variaciones)

**Algorítmica:** Diagrama que incluyen pasos de un procedimiento, posibilidades de acción, demostración de reglas y normas.

**Arreglos de datos:** ofrecen un conjunto de datos o cantidades en forma tabular, diagramática o cartográfica (series estadísticas)

**Organizadores previos:** Información de tipo introductorio y contextual. Es elaborado con un nivel superior de atracciones, generalidad e inclusividad que la información que se aprenderá tiende un puente cognitivo entre la información que se aprenderá y el previo. Su función principal consiste en proponer un contexto ideacional que permita tener un puente entre lo que la persona ya conoce, y lo que necesita para aprender significativamente los nuevos contenidos curriculares Ausubel, (1976): García Madruga, (1990); Hartley y Davies, (1976).

Se considera una estrategia pre instruccional porque deben introducirse antes que sea presentado el nuevo contenido. Se identifican dos tipos de organizadores previos: los expositivos y los comparativos; los primeros se recomiendan cuando la información nueva sea desconocida para los aprendices y el segundo puede usarse cuando esté seguro conoce una serie de ideas parecidas a lo nuevo que habrán de aprender, a esto se le llama presaberes.

Las funciones principales de los organizadores previos son proporcionar al estudiante un “puente” entre la información que ya posee, con la información que va a aprender y de esta manera permite al estudiante organizar la información considerando su nivel de generalidad, especificidad y su relación de inclusión en clases, que permita al estudiante el marco conceptual donde se ubica la información que se ha de aprender(ideas inclusivas), evitando la memorización de la información aislada y sin ninguna conexión.

**Preguntas Intercaladas:** Preguntas insertadas en la situación de enseñanza o es un texto. Mantiene la atención y favorece la práctica, la retención y la obtención de la información relevante. Las principales funciones son: mantener la atención y el nivel activación del estudiante a lo largo del estudio de un material, dirigir sus conductas de estudio hacia la información más relevante, así como favorecer las prácticas y reflexión sobre la información que se ha de aprender.

Las preguntas intercaladas se evalúan a través de tres aspectos: la adquisición del conocimiento, la comprensión y la aplicación de los contenidos aprendidos.

### **Organizadores Gráficos**

**Mapas Conceptuales y Redes Semánticas:** Representación gráfica de esquema de conocimiento (indica conceptos, proposiciones e implicaciones). Los mapas conceptuales están formados por conceptos, proposiciones, palabras de enlace. En términos gráficos para construir un mapa conceptual los conceptos son representados por círculos llamados nodos y la palabra de enlace se expresa a través de líneas (relaciones de jerarquía) o flechas relaciones de cualquier otro tipo.

En los mapas conceptuales los conceptos y proposiciones se organizan formando jerarquías de diferentes niveles de generalidad o inclusión.

Las redes semánticas son representaciones entre el concepto, pero a diferencia de los mapas, no son organizadas necesariamente por niveles jerárquicos.

Los mapas y las redes facilitan al docente y al diseñador de texto la exposición y explicación de los conceptos sobre los cuales pueden pronunciarse tanto, como se desea. Ambos recursos gráficos permiten la negociación entre el significado del profesor y los alumnos, esto es a través del diálogo guiado por el profesor.

Permiten a los estudiantes comprender los conceptos y asimilar nuevos conocimientos, con ambos se puede usar para realizar evaluaciones para explorar y activar los conocimientos previos de los estudiantes.

**Uso de estructuras textuales:** organizaciones retóricas de un discurso oral o escrito, que influye en su comprensión o recuerdo.

**Analogías:** Proposición que indica una cosa o evento (conceptos concretos y familiar). Es semejante a otro (desconocido y abstracto o complejo).

**Pistas topográficas y discursivas:** señalamientos que se hace en un texto o en la situación de enseñanza para enfatizar y/u organizar elementos relevantes del contenido por aprender.

Basado en la importancia que tiene la estrategia didáctica para el desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje es preciso determinar que deben de ser acompañado de los recursos materiales, y medios didácticos los que permiten la efectividad de las actividades que se proponen realizar en el aula, respetando las características, necesidades y motivaciones de los estudiantes

### **Los Recursos, Materiales y Medios apoyan las estrategias didácticas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje**

Las estrategias didácticas son las acciones que se planifican en las distintas etapas del proceso enseñanza y aprendizaje estas deben hacer uso de recursos, materiales y medios, entendiendo que cada uno de estos tiene su propia definición, a continuación, se menciona:

**Recursos didácticos:** son todas las herramientas ambientales y humano que pueden ser utilizados en el ecosistema del aula y tienen la intención de facilitar al docente su función y a su vez la de los estudiantes, estos son utilizados según el contexto educativo.

**Materiales didácticos:** son los instrumentos elaborados y diseñados por los docentes y estudiante, facilitando el proceso de enseñanza y aprendizaje. Suelen utilizarse dentro del ambiente educativo para proporcionar la adquisición de conceptos, habilidades, actitudes y destrezas.

**Medios didácticos:** son aquellos utensilios que, ayudan a los formadores en su tarea de enseñar y facilitan el logro de los objetivos, además contribuyen al aprendizaje de los participantes, los medios didácticos pueden ser utilizados por los docentes y estudiantes entre ellos se presentan, la pizarra, marcadores, un proyector de diapositivas, un ordenador, entre otros. Fonseca et. al (2018).

### **Importancia de los Recursos, medios y materiales didácticos como elementos esenciales de las estrategias didácticas.**

La importancia de los recursos, medios y materiales como forma de innovación educativa, son los elementos esenciales de las estrategias didácticas, siendo estos los intermediarios del proceso enseñanza y aprendizajes.

Por tanto, todo docente a la hora de iniciar el proceso de planificación didáctica debe seleccionar los recursos, medios y materiales didácticos, estos son fundamentales para elegir adecuadamente las estrategias didácticas, ya que constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. ( Jimenez de La Cruz , 2016)

#### **Función de los Recursos Didácticos**

- Ayudan a ejercitar las habilidades de los estudiantes y también a desarrollarlas.
- Despiertan la motivación, la impulsan y crean un interés por el contenido a estudiar.
- Ayudar a sintetizar el tema y reforzar los puntos claves.
- Sensibilizar y despertar el interés en los participantes.

- El recurso humano debe hacer exposiciones de forma dinámica y agradable, facilitando con ello la comunicación del grupo.

### **Tipos de recursos a tomar en cuenta para realizar las estrategias didácticas.**

Recurso humano (docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia)

Recurso ambiental (contexto, ubicación geográfica, recursos renovables y no renovables)

Recursos económicos (alimentación, monetario, traslado entre otros).

### **Tipos de medios que apoyan las estrategias didácticas**

- Auditivos: voz, grabación.
- Imagen Fija: cuerpos opacos, proyector de diapositiva, fotografías, transparencias, retroproyector, pantalla.
- Gráficos: acetatos, carteles, pizarrón, rotafolio.
- Impresos: libros.
- Mixtos: películas, videos.
- Tridimensionales: objetos tridimensionales.
- Tecnológico (TIC): programas informáticos (Software), ordenador. (Hardware), incluyendo la pizarra digital.

### **Tipos de materiales elaboradas por los docentes para desarrollar las estrategias didácticas.**

- Materiales impresos: libros, de texto, de lectura, de consulta (diccionarios, enciclopedias), atlas, monografías, folletos, revistas, boletines, guías.
- Materiales de áreas: mapas de Materiales del docente: Leyes, Disposiciones oficiales, Resoluciones, guías didácticas, bibliografías, ejemplificaciones de programaciones, unidades didácticas.
- Pared, materiales de laboratorio, juegos, aros, pelotas, juegos de simulación, maquetas, acuario, bloques lógicos, murales.
- Materiales de trabajo: cuadernos de trabajo, carpetas, fichas, lápiz, colores, bolígrafos entre otros.

### MATRIZ DE DESCRIPTORES

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS	FUENTE
Identificar las estrategias que aplican los docentes durante el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos de la carrera de Administración de Empresas de la UNIVAL.	¿Cuáles son las estrategias que aplican los docentes durante el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos de la carrera de Administración de Empresas de la UNIVAL?	¿Cuáles son las estrategias didácticas utilizadas por el docente en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?	Revisión documental	Programa
		Entrevista	Docente	
		Grupo focal	Estudiantes	
		Observación	Aula de clase	
		¿Con qué estrategias Didáctica se inicia el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?	Revisión documental	Programa
		Entrevista	Docente	
		Grupo focal	Estudiantes	
		Observación	Aula de clase	
		¿Qué actividades realiza el docente para el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?	Revisión documental	Programa
		Entrevista	Docente	
		Grupo focal	Estudiantes	
		Observación	Aula de clase	
		¿Qué estrategias utiliza la docente para realzar el el cierre o finalización de la clase de Administración de Recursos Humanos?	Revisión documental	Programa
		Entrevista	Docente	
		Grupo focal	Estudiantes	
		Observación	Aula de clase	
¿Cuales son los materiales, medios y recursos que utiliza el docente para desarrollar las estrategias didácticas de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?	Revisión documental	Programa		
Entrevista	Docente			
Grupo focal	Estudiantes			
Observación	Aula de clase			
Describir las estrategias didácticas que aplican los docentes en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos durante el proceso enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de segundo	¿Cómo son las estrategias didácticas que utilizan los docentes en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos en el aprendizaje	¿Qué tipos de habilidades se alcanzan con la aplicación de las estrategias didácticas utilizadas en clase?	Entrevista	Docente
			Grupo focal	Estudiantes



año de la carrera de Administración de Empresas.	de los estudiantes de segundo año de la carrera de Administración de Empresas?	¿Las estrategias didácticas permiten el desarrollo para el aprendizaje de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?	Entrevista	Docente Autoridades
			Grupo focal	Estudiantes
			Entrevista Observaciones indirectas	Docente autoridades
			Grupo focal	Estudiantes
Determinar el tipo de materiales, recursos y medios didácticos que utilizan los docentes para desarrollar las estrategias didácticas en la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas.	¿Qué tipo de material, medios y recursos pueden ser diseñado desde el aula de administración para aplicar las estrategias didácticas?	¿Cuáles son los materiales, medios y recursos que pueden ser utilizados en el aula de administración para aplicar las estrategias didácticas?	Grupo focal Observaciones indirectas	Estudiantes Docentes
Proponer estrategias didácticas que coadyuven a docentes y estudiantes a obtener mayor comprensión y dominio de la asignatura de Administración de Recursos Humanos	¿Qué tipo de estrategias didácticas se pueden proponer que coadyuven a docentes y estudiantes a obtener mayor comprensión y dominio de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?	¿Qué tipo de estrategias didácticas favorecerían los aprendizajes de los estudiantes para desarrollar la asignatura de Administración de Recursos Humanos?	Entrevista Grupo focal	Docente Estudiantes

## VII. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el proceso de investigación se realizaron una serie de procedimientos que permitieron puntualizar las técnicas, métodos y fuentes que serían objetos del estudio.

Mouly (1978) señala que la investigación cualitativa puede ser definida como el proceso de llegar a soluciones fiables para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos, de igual forma, Vera E (2009) expresa que la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, esta puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las realidades. Con base a estos elementos es oportuno indicar que la presente investigación ligada a las Estrategias Didácticas aplicadas por los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de la asignatura de Administración de Recursos Humanos es de carácter cualitativa.

El estudio según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptiva y exploratoria, en ella se establece la relación entre factores que pueden estar influyendo en el aprendizaje de los estudiantes de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

Fraenkel y Wallen (1996) muestran las cinco características básicas que describen las particularidades de este estudio descriptivo- exploratorio las cuales son abordadas para el desarrollo de la presente investigación.

### Características Básicas estudio descriptivo - exploratorio

No.	Aspectos
1)	El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
2)	La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
3)	Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
4)	El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
5)	Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

Fuente; Fraenkel y Wallen (1996)

Según el tiempo de realización de la investigación, este estudio es de corte transversal, porque el período que se estudia es una parte de todo el proceso y se efectuó durante en el primer cuatrimestre del año 2016.

## VIII. ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN

El escenario de esta investigación lo constituye la Universidad de la Integración de América Latina (UNIVAL), se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, capital de la República de Nicaragua, en la dirección; Reparto San Juan, oficinas Ópticas Munkell 75 mts. Al sur, detrás de las instalaciones de la Universidad Centro Americana UCA.

Para llevar adelante el proceso de investigación se abordaron a los estudiantes y docentes de segundo año de la carrera de Administración de Empresas, ofertada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la UNIVAL.

Para la intervención directa de la investigación se trabajó en el área de biblioteca del recinto universitario UNIVAL, que tiene una capacidad de alojar a 20 personas, cuenta con el mobiliario necesario para atender a los grupos de estudiantes, así como a los docentes involucrados, también cuenta con rutas de evacuación al presentarse situaciones de emergencias.

El área de Bibliotecas se encuentra en la zona oeste de la universidad al costado derecho de la dirección académica.

## IX. SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES

Para definir la muestra en la investigación cualitativa, se trabajó de forma intencionada, por lo tanto, esta muestra se selecciona de manera muy cuidadosa antes de entrar al escenario. Rodríguez, Flores y García (1996) afirman “se elige una persona o grupo de personas, considerados informantes claves y son con quienes trabaja el investigador para alcanzar los propósitos del estudio, además que se les sensibiliza para que estén dispuestos a colaborar” (p.90)

La selección de la muestra se hizo con base a criterios establecidos a priori, con el propósito de garantizar la participación de aquellas personas que realmente aportarían con su experiencia y conocimientos, para entender el fenómeno, y así encontrarles respuesta a las cuestiones de investigación planteadas.

Dado el tipo de investigación cualitativa, la selección de los informantes se realizó de manera intencional de tipo variación máxima, lo que comprende una muestra heterogénea. Contextualizando lo antes expuesto, los informantes se ubicaron en dos grupos.

- **Docentes y autoridades** con experiencia en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos. Para la selección de los docentes como informantes claves se realizó un tipo de muestreo intencional, en la cual se establecieron criterios específicos tales como: licenciatura como nivel académico, experiencia en el campo profesional tanto, en la asignatura como en la carrera, experiencia de al menos dos años como docente de la asignatura.
- **Estudiantes de la asignatura de Administración de Recursos Humanos** de la Carrera de Administración de Empresas. El grupo total consta de doce estudiantes, de los cuales cinco son varones, siete son mujeres, todos con diferentes rasgos sociales, intelectuales, físicos, políticos, religiosos, con edades que oscilan entre los 18-24 años. Para la recolección de los datos se considera el 100% de la población estudiantil de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

## **CONTEXTO EN EL QUE SE EJECUTÓ EL ESTUDIO**

La Universidad de la Integración de América Latina (UNIVAL) se encuentra en el proceso de autoevaluación institucional, donde los estudiantes han tenido un papel determinante en cuanto a la participación en los procesos de autoevaluación, visita externa y formulación de los planes de mejora institucional.

Como centro de educación superior UNIVAL está desarrollando sus planes de mejora institucional documentado en el Plan Operativo Anual (POA) que demanda el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA).

En los planes de la UNIVAL se contempla la actualización de los planes de estudio, entre ellas los de la Carrera de Administración de Empresas, que ha demostrado tener afectaciones producto de las transformaciones sociales, culturales, tecnológicas y comerciales que dejó el paso de la globalización en esta disciplina.

En consecuencia, la asignatura de Administración de Recursos Humanos que se desarrolla en segundo año de la Carrera y con el proceso de la autoevaluación institucional, brinda la oportunidad de incorporar estrategias didácticas que conlleven a la autonomía del estudiante a través de la construcción de sus propios conocimientos.

La mediación docente a través de las diferentes actividades como: La inclusión de dinámicas motivacionales, talleres de hábitos de estudios, prácticas tecnológicas, entre otras, ha hecho frente a los desafíos generados por los nuevos distractores del aprendizaje tales como: el uso no adecuado de las tecnologías, las constantes inasistencias a clases, la falta de motivación, que se han manifestado en los salones de clase del grupo de segundo año de la carrera en estudio,

Por lo que se estima la necesidad de incorporar nuevas estrategias didácticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje de estos jóvenes con la finalidad que desarrollen nuevas capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan incidir significativamente en los diversos desafíos que le presente la sociedad actual.

## **X. ROL DE LA INVESTIGADORA**

Antes de realizar esta investigación no existía conocimiento del grupo a abordar por parte de la investigadora, una de las razones es que no funge como docente de la universidad, ni en otra casa de estudio.

El trabajo de la investigadora inicia desde el momento de la configuración de la temática de la investigación y todo su proceso, además, fue quien dirigió el estudio tanto el enfoque metodológico como el desarrollo pedagógico mismo.

En el foco de investigación, el rol de la investigadora se perpetuó inicialmente en establecer las coordinaciones pertinentes con docentes y estudiantes para proceder a la recogida de la información.

En primer lugar, se acordaron las líneas de trabajo con los docentes que han impartido la asignatura de Administración de Recursos Humanos, además, se solicitó la autorización de realizar observaciones indirectas en el salón de clase. En segundo lugar, se abordó al grupo de clase de segundo año de la carrera de Administración de Empresas a quienes se les detalló las finalidades de la investigación y la importancia de sus aportes.

Después de recopilada toda la información, se dedicó el tiempo para el análisis de los resultados, triangulación de la información, concretización de la propuesta de estrategias didácticas que favorezcan los procesos de aprendizajes de la asignatura de Técnicas de la Comunicación, así mismo, la redacción de las conclusiones, recomendaciones e informe final de la investigación.

Por lo tanto, al realizar esta investigación se permitió en gran medida consolidar y adquirir nuevos conocimientos que incidirán en el desempeño pedagógico de la autora de esta investigación.

## XI. ESTRATEGIAS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso de recogida de datos inició con la aplicación de entrevistas, grupo focal, observaciones directas y posteriormente se construye, a partir de las relaciones descubiertas, una propuesta de estrategias didácticas desde el enfoque constructivista, que puedan ser implementadas en la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

La etapa de la recopilación de la información reúne criterios que hacen de la investigación una tarea enriquecedora y formadora. A continuación, se destacan las técnicas que se utilizaron para recopilar información en este proceso de investigación.

- Uso de la técnica “Revisión documental” la cual consiste según Baena (1985) en la recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos. Esta se ha desarrollado con la finalidad de registrar los elementos sugeridos en el programa de asignatura de Administración de Recursos Humanos a modo de estrategias didácticas y la organización del proceso de aprendizaje mediante las diferentes actividades establecidas en dicho programa. Para el desarrollo de este proceso se diseñó un instrumento que reúne los elementos del programa a revisar (Véase anexo N° 1)
- “La entrevista” para (Rubín y Rubín citados por Lucca y Berríos, 2003) es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice. Como técnica de investigación se aplicó a docentes que han tenido experiencia en el desarrollo de la asignatura, con el fin de valorar las estrategias didácticas utilizadas en esta asignatura, así mismo, conocer la apropiación de las estrategias didácticas sugeridas en el programa de asignatura y las incidencias que estas estrategias han tenido en el aprendizaje de los estudiantes. El proceso de



aplicación de la entrevista estuvo orientado por una guía de entrevista (Véase anexo N°2)

- Uso de la técnica de grupo focal con interrogantes de tipo semi-abiertas, la cual se enfoca según Sierró (1994) “en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado”. Esta se aplicó a los estudiantes de la asignatura de Administración de Recursos Humanos, para constatar lo señalado por los docentes en cuanto a las estrategias didácticas aplicadas en el desarrollo de la asignatura y lo sugerido en el programa de asignatura (Véase en anexo N°3).
- Otras de las técnicas utilizadas en este proceso de investigación fueron “La observación” la cual según Marshall y Rossman (1989) es “la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado” (p.79). De modo que en el presente estudio se realizó en el escenario pedagógico del grupo de clase de segundo año de la carrera de Administración de Empresa con el fin de corroborar lo descrito por los docentes y estudiantes. (Véase en anexo N°4).

### **11.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA RECOGER INFORMACIÓN**

Los instrumentos utilizados permitieron obtener información de las estrategias que aplican los docentes en la asignatura de Administración de Recursos Humanos, entre ellos se mencionan:

- Guía de cuestionario para entrevista a docentes y autoridades
- Guía de cuestionarios para grupo focal a estudiantes
- Guía de observación a clase
- Guía de revisión documental

## XII. CRITERIOS REGULATORIOS

Este apartado explica los criterios regulativos que deben poseer una investigación y los elementos que se consideran necesarios para darle el carácter científico a este tipo de estudios.

Según Lincoln y Guba (1985) existen criterios que garantizan el rigor, autenticidad y validez del proceso de investigación, los criterios regulativos son: Credibilidad, Aplicabilidad, Consistencia y Neutralidad.

**Credibilidad:** La presente investigación se realizó de manera pertinente, la identificación del problema se precisó en un fenómeno real y con suficiente necesidad de ser abordado; en este caso el estudio de las incidencias de las estrategias didácticas en el aprendizaje de los estudiantes de la asignatura de Administración de Recursos Humanos. Uno de los elementos probatorios para este primer criterio es la permanencia en el campo de investigación que posibilitó la identificación de los factores que se suscitan en el desarrollo de la asignatura, además de las relaciones prolongadas con docentes y estudiantes.

Otro de los aspectos que garantiza la credibilidad de esta investigación es la triangulación de los datos, la cual consiste según Guba (1981) “recoger datos desde una variedad de perspectivas, usar una variedad de métodos y apoyarse en una variedad de fuentes para que las, predilecciones de cada investigador se comprueben tan tenazmente como sea posible” (p.160).

**Aplicabilidad:** En este caso se han presentado mediante detalles los elementos más característicos del estudio que incluyen los espacios físicos donde se ha ejecutado el estudio, además, las condiciones favorables que se diseñaron para para la recolección de los datos como la negociación de acceso y retirada del escenario, así mismo, los procesos de la selección de la muestra tanto en docentes como en estudiantes.

La relación del fenómeno en estudio con los contextos teóricos también es parte de la aplicabilidad de esta investigación, pues, se explica desde enfoques científicos la relevancia de las estrategias didácticas en el aprendizaje de los estudiantes.

**Consistencia:** Para el desarrollo de la investigación se aplicaron diferentes técnicas de investigación entre las que figuran: la revisión documental, entrevista, grupo focal y observación directa, estas permiten que la información proporcionada por las fuentes sea contrastada mediante matrices de análisis y se alcance una mayor comprensión del fenómeno en estudio.

**Neutralidad:** En cuanto a este criterio, neutralidad o conformabilidad, en la investigación se centra en la integridad y honestidad de la información presentada a través de las diferentes técnicas utilizadas; en este caso, toda la información se ha complementado mediante las diferentes citas documentales utilizadas tanto textuales como parafraseadas, además, las transcripciones de manera fiel de respuestas hechas por los informantes.

### **XIII. ESTRATEGIAS PARA EL ACCESO Y RETIRADA DEL ESCENARIO**

Para el acceso al escenario, se estableció conversación directa con Dirección Superior de UNIVAL, que permitió la aproximación al grupo de clase en estudio.

Posteriormente se abordó a los maestros con experiencia en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos con el objetivo de ampliar las ideas sobre las estrategias didácticas empleadas en el proceso pedagógico de la clase, asimismo, para generar debate en cuanto a la utilidad de las investigaciones en educación superior principalmente en las orientadas hacia las incidencias de las estrategias didácticas en los aprendizajes de los estudiantes.

Para efectuar el proceso de revisión documental se elaboró un plan de trabajo el que incluía la realización de instrumentos que puede ser revisado en los anexos del presente trabajo, esto con el fin de revisar el programa de asignatura, principalmente en los aspectos relacionados a las estrategias didácticas.

La jornada de aplicación de entrevistas se efectuó tomando en consideración la disposición de los maestros que han impartido la clase de Administración de Recursos Humanos, en esta etapa, se estimó la voluntad individual y en ningún momento se forzaron las respuestas dadas por estos, y menos asumirlas o presuponerlas.

En cuanto al grupo focal se aplicó a los estudiantes, a quienes se especificó el fin de la investigación y la importancia de la participación de ellos en este proceso, el involucramiento se realizó de manera voluntaria y en condiciones favorables para las contestaciones de parte de los estudiantes, esto sin influencias ni perjuicios en cuanto al desarrollo de la asignatura.

Seguidamente, se procedió a establecer conversación directa con el docente que imparte la asignatura de Administración de Recursos Humanos con la finalidad de negociar el ingreso al aula de clase y así poder realizar la observación directa.

Una vez obtenidos los datos de relevancia para la investigación se procedió a la retirada del escenario, la cantidad de observaciones realizadas fueron tres, las cuales fueron determinantes, así como, la información recopilada a través de las diferentes técnicas para la obtención de los datos.

## XIV. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Después de la aplicación de las diferentes técnicas de recopilación de información se procedió a realizar una revisión de los hallazgos encontrados, inicialmente se recurrió al instrumento de observación, se realizará la transcripción del mismo y ordenamiento de la información recolectada.

Para el proceso de análisis de los documentos se aplicó la técnica de revisión documental, para la cual se realizaron matrices tomando como punto de partidas los elementos señalados en el instrumento de recogida de datos. En este proceso se hizo necesario la identificación de los elementos pedagógicos que demanda el programa de asignatura tales como estrategias didácticas, sistemas de evaluación y actividades de aprendizaje. Además, se procedió a la transcripción de detalles que se sugieren en el programa como parte del quehacer docente y la labor pedagógica del mismo.

En el caso particular de las entrevistas se realizó una guía de preguntas donde se precisó en los aspectos relacionados al desempeño docente y las estrategias didácticas utilizadas en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos; en esta fase se procedió a la transcripción de la información, codificación y análisis crítico de las secuencias de sentido acorde al instrumento de recolección de información para la realización del análisis de la información obtenida.

Lo que comprende al grupo focal, se realizó una guía de preguntas semicerradas de manera que los informantes pudieran manifestar sus aportes con mayor naturalidad y franqueza. Los resultados de esta técnica sirvieron como referente para la realización de la propuesta didáctica final de esta investigación. El procesamiento de la información de esta técnica se realizó mediante matrices que incluyen unidades de análisis basadas en la guía de discusión con el fin de explicar contextos, situaciones, hechos y fenómenos que se suscitaron en la asignatura.

El proceso de observación directa se diseñó una guía de observación que luego fue analizada mediante matrices descriptivas donde se logró obtener una percepción

sistemática sobre los aspectos más significativos, hechos y realidades del grupo de clase de Administración de Recursos Humanos. Para este fin se observó el desarrollo pedagógico del docente en turno y al grupo de clase de segundo año de la carrera de Administración de Empresas de la UNIVAL.

Con esta técnica se obtuvo la información empírica necesaria para plantear nuevos desafíos y retos en cuanto al desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos, así mismo, se corroboró los modos en que se está organizando el aprendizaje de los estudiantes a la luz de las estrategias didácticas aplicadas.

Finalmente, para el análisis total de la investigación se realizó la triangulación de los datos enfocado en las técnicas aplicadas en el estudio y con esto se realizó la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar la interpretación global de las incidencias de las estrategias didácticas en el aprendizaje de los estudiantes de la asignatura Administración de Recursos Humanos. De esta forma, la triangulación no sólo sirve para validar la información, sino que se utiliza para ampliar y profundizar la comprensión del estudio.

Al respecto Benavidez y Gómez (2005) aseguran que “La triangulación es una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos. A la vez permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno” (pp. 123-124).

## XV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN INTENSIVO DE LA INFORMACIÓN

En este apartado se desarrolla el aspecto relacionado al análisis e interpretación del resultado obtenido durante la aplicación de los diferentes instrumentos que permitieron obtener información sobre el desarrollo de la estrategia didáctica que implementa los docentes en la asignatura de administración de recursos humanos

A continuación, se analizan los principales elementos encontrados en el proceso de revisión documental del programa de asignatura de Administración de Recursos Humanos, iniciando con una breve descripción de los elementos que integran dicho programa:

- **Información General:** Aquí se describe con exactitud los aspectos informativos de la asignatura tales como: Código, año de la carrera en el que es impartida, número de cuatrimestre, modalidad, número total de horas para la asignatura, nombre del encargado de la revisión, nombre del encargado de la autorización y fecha de aprobación.
- **Justificación del Programa:** Se detallan los elementos que integra la comprensión de la asignatura, así mismo, describe las habilidades que el estudiante deben alcanzar a través de cada unidad temática y las técnicas que debe dominar para la aplicación de los contextos reales.
- **Objetivos Generales de la Asignatura:** Integra la descripción de los propósitos de la asignatura, los cuales están orientados principalmente hacia la reflexión y aplicación de conocimientos. Aquí solo se especifican tres objetivos generales.
  1. Lograr que el estudiante conozca el origen, necesidad, importancia y principios básicos de la administración de los recursos humanos como elemento fundamental de la organización.



2. Introducir al estudiante en el ambiente de las complejas relaciones entre el individuo y el medio ambiente a través de su interrelación con los demás recursos y muy especialmente con el recurso humano en la organización.
3. Lograr que el estudiante conozca y aplique las técnicas necesarias para determinar necesidades, analizar mercado, reclutar, seleccionar los recursos humanos que ayuden a lograr los objetivos comunes de la organización

Se puede evidenciar que los objetivos definidos en el programa de asignatura solo hacen referencia a un nivel conceptual o teórico, así mismo, no se proponen o facilitan estrategias didácticas que contribuyan al cumplimiento de los propósitos declarados, esto implica que el docente podrá determinar las estrategias que se ajusten a su forma o técnica de trabajo.

- **Es importante señalar que el programa de Administración de recursos humanos presenta un esquemas de Contenido y Distribución del Tiempo:** Precisa una síntesis de la asignatura en cuanto: nombre de la unidad, fondo de tiempo, además se detalla los tipo de clase que puede ser desarrollada por el docente a modo de sugerencia (Clases teóricas: exposiciones, conferencias, clases prácticas: laboratorios, talleres.), total de horas presenciales, total de horas de trabajo independiente y total de horas.
- **De igual forma presenta el programa Analítico donde se realiza una** descripción de manera ordenada de las unidades que han de desarrollarse en la asignatura, además los objetivos específicos de las unidades y los contenidos de cada una de ellas.
- **En cuanto a la recomendación metodológicas presentada en el programa** se sugiere la manera de cómo se debe desarrollar la asignatura y presenta una lista de estrategias que pueden ser aplicadas a continuación se realiza el análisis de la propuesta metodológica la observación a clase y la entrevista a los

docentes de tal forma que se visualice lo que existe, lo que hace y lo que piensan los docentes en cuanto a la metodología que se deben aplicar en el aula, cabe mencionar que el programa aborda la metodología y nos así las propuestas de estrategias didácticas.

**Análisis de las estrategias didácticas que aplican los Docentes y su relación con la observación a clase y la entrevista a docentes**

• Programa de Estudios	• Observación a clase	• Entrevista a docente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Una de las principales estrategias aplicadas en el desarrollo de la asignatura es la Libertad de Cátedra; en el entendido que éste se refiere a la libertad del profesor de decidir sobre el modelo de enseñanza que considere más apropiado, sin perjuicio de los contenidos y los objetivos propuestos. Asimismo, el profesor queda facultado para implementar iniciativas metodológicas que faciliten un aprendizaje más efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la clase se observó que no existe relación con lo que realiza el profesor y con lo que orienta programa en cuanto a la utilización de diferente metodología, en este sentido hace falta que el docente asuma el compromiso según lo oriente el programa de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El docente expresa que le dan la libertad para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje, pero por falta de recursos las clases se realizan de forma tradicional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El profesor hará uso de tecnología apropiada para fortalecer y enriquecer el proceso de enseñanza-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se observó que no existen materiales, medios y recursos tecnológicos para desarrolla de la clase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los docentes expresaron que no existen recursos tecnológicos para facilitar el proceso de</li> </ul>

<p>aprendizaje. El uso de software de aplicación, sitios de internet y la tecnología informática, constituyen herramientas que conducen a aprendizajes relevantes y altamente efectivos.</p>	<p>de Administración de recursos humanos, pero tampoco los docentes gestionan, ni promueven la implementación de estos.</p>	<p>enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de Administración de recursos humanos por lo que solo se cuenta con los celulares de los estudiantes</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las conferencias relacionadas con la introducción de nuevos temas deberán presentarse con diferentes enfoques conceptuales. Debe propiciarse en el estudiante la capacidad discriminadora y la definición de su propio modelo de pensamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se observó que el docente explica la clase haciendo preguntas exploratorias con los estudiantes, donde la mayor acción la tiene el docente</li> </ul>	<p>Los docentes expresaron que buscan realizar diferentes actividades sin embargo el tiempo es muy corto para desarrollo el contenido</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El docente deberá desarrollar metodologías que induzcan al estudiante a resolver situaciones problémicas y el desarrollar el pensamiento creativo. Se deberá ejercitar en el estudiante la práctica en la toma de decisiones en base a alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cuanto a las estrategias didácticas que deben usar los docentes se observó que no utilizan ninguna quedándose en el tradicionalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los docentes informan que, aunque ellos quisieran usar estrategias didácticas el tiempo no le da para hacer diferentes actividades porque se dedican más a desarrollar contenidos basado en la teoría de tal manera que se cumplan el programa de la asignatura.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de los seminarios y las actividades de debate deberán contar con la preparación previa de los estudiantes en la temática a abordar.</li> <li>• El profesor insistirá en esta norma como mecanismo de aseguramiento de la calidad de este tipo de forma organizativa de enseñanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observó que hicieron seminario con los estudiantes para explorar el contenido a desarrollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expresaron que algunas veces realizan el seminario por lo que es más pertinente en cuanto al tiempo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudio de casos se constituye en un componente fundamental del modelo de enseñanza. La conexión teoría-práctica y la búsqueda de la aplicabilidad conceptual debe ser un patrón en el modelo de enseñanza en UNIVAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observó que no hay estudio de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas expresaron que a veces le orientan estudio de caso para ser reflexionados en casa y ser analizado en clase</li> </ul>

**Fuente: revisión del programa, entrevista a docente y observación a clase (2016)**

- **Bibliografía**, Presenta un listado de los referentes bibliográficos consultados y que serán de utilidad para el desarrollo de la asignatura de Técnicas de la Comunicación.

Los aspectos antes mencionados constituyen el documento normativo y curricular que es entregado al docente al iniciar al desarrollo de la asignatura, en ninguna de las partes del documento se hace referencia a las áreas del Conocimiento que fundamentan la carrera de Administración de Empresas y el vínculo con la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

De la misma forma se analiza el apartado de las estrategias didácticas por cada unidad de estudio y se evidenció que no se definen las estrategias didácticas para cada unidad de estudio, sino que se ofrece un capítulo, titulado recomendaciones metodológicas que integra: conferencias, seminarios, debates, discusión guiada, resolución de casos sugeridos hacia lo que podría hacer el docente con sus estudiantes.

Es necesario detallar las estrategias didácticas para cada unidad, ya que esta brindaría un aseguramiento de la calidad de la educación, así mismo, garantizaría el cumplimiento de los objetivos de cada unidad, y brindaría un ambiente más organizado que motivarían a los estudiantes a desarrollar proceso de aprendizaje más efectivo.

### **Estrategias para iniciar, desarrollar y aplicar el conocimiento**

En la revisión documental se evidenció que no presenta estrategias didácticas por cada unidad del programa de asignatura Administración de Recursos Humanos por tanto hacen falta estrategias para explorar, estructurar y aplicar el conocimiento.

El contar con estrategias bien definidas permitiría una buena planificación del desarrollo de la asignatura y la apropiación de las estrategias según el momento del aprendizaje garantizaría una reducción en las improvisaciones de la clase, ya que se observó en la clase que esta se da constantemente. Por consiguiente, se deben organizar estrategias acordes con los momentos del aprendizaje y evitar en el tradicionalismo de los docentes

### **Correspondencia entre estrategias didácticas y materiales medios y recursos sugeridos.**

En entrevista con los docentes expresaron que el programa de asignatura presenta una lista de estrategias didácticas sugeridas, no obstante, para trabajar dicha estrategia la universidad no cuenta con medios, ni recursos, ni materiales. Para que los aprendizajes sean significativos es sin duda necesario la incorporación de estrategias didácticas adecuadas, sin embargo, estas deben de contar con materiales, audiovisual, papelería, diccionarios, enciclopedias, equipos electrónicos y/o tecnológicos, entre otros que propicien el desarrollo del aprendizaje a plenitud,

**Así mismo se analizaron las estrategias de evaluación de los aprendizajes sugeridas en el programa de asignatura.** En este se presentan tres tipos de evaluaciones con sus respectiva estrategias e instrumentos: para la parte Inicial se sugiere realizar la diagnóstica, que integra (sistemáticos orales y resúmenes), en cuanto a la Evaluación Formativa o regulativa se sugieren lecturas dirigidas, análisis de casos, trabajos en casa y por último la sumativa o Final deja trabajo trabajos de casos, exámenes parciales, en esta se evidencia que los instrumento para evaluar son lo tradicionales

Por tanto, de deben presentar estrategias didácticas que permitan realizar la evaluación conforme a las unidades temáticas en correspondencia con el enfoque

constructivista principalmente los que se asocian a los aprendizajes basados en problemas.

En términos generales se ha realizado una revisión de los elementos más incidentes para esta investigación, los cuales son: el enfoque metodológico del programa de asignatura, mismo que no está explícito en el programa

En cuanto a la entrevistas a docentes con experiencia en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos los cuales fueron seleccionados a partir de los criterios establecidos en el capítulo de Selección de los Informantes. Para efectos del análisis se denominan:

- a. Profesor 1
  - b. Profesor 2
  - c. Profesor 3
- Grupo focal a estudiantes que cursan la asignatura de Administración de Recursos Humanos, el procesamiento de esta información se realizó a través de una red sistémica en este análisis se ha establecido:
    - a. Estudiantes: Detalle porcentual de los resultados obtenidos por medio del grupo focal.
  - Observación directa al desempeño pedagógico del docente de la asignatura de Administración de Recursos Humanos. En esta oportunidad se establecieron tres procesos de observación, los cuales son denominados para el análisis:
    - a. Observación N° 1
    - b. Observación N° 2
    - c. Observación N° 3

Durante el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos se aplican algunas estrategias didácticas entre las que se pueden destacar están:

**Observación N° 1:** *“A pesar del dominio del contenido científico, la sesión de clase se centra en la realización de conferencia y una discusión guiada, donde el control del proceso de aprendizaje está centrado en el docente”*

Al realizar las sesiones de observación se logró evidenciar en la primera de estas que las estrategias didácticas aplicadas en la sesión de clase fue la conferencia, donde el docente es quien asume el rol más protagónico del proceso de aprendizaje dejando en evidencia la persistencia por las estrategias enfocadas en el modelo tradicionalista del proceso enseñanza y aprendizaje.

No obstante, tanto el **Profesor 1 y 2**, coinciden en señalar:

*“Unas de las estrategias didáctica mayormente desarrollada en esta asignatura es la realización de clases prácticas donde se intenta que el estudiante aplique lo aprendido en las sesiones de clases, así mismo, las exposiciones, y los debates”*

*“(…) Frecuentemente se utilizan los debates que son realizados a partir de las investigaciones que los estudiantes realizan y de ese modo se discuten los aspectos más importantes de una sesión de clase”.*

El **Profesor 3**, incluye: *“Además de los seminarios y debates, clases prácticas se utilizan también como estrategias didácticas: Los sistemáticos parciales”.*

Se puede inferir que existe una correspondencia entre las todas respuestas dadas por los docentes entrevistados, los cuales describen que las estrategias didácticas que más se utilizan son: clases prácticas y debates.

Es meritorio determinar que en el proceso de evaluación los sistemáticos como actividades académicas que obedecen a un tipo de instrumento de evaluación de carácter sumativa.



Del mismo modo, los estudiantes señalan al respecto: Que durante el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos el docente ha hecho uso de algunos ejercicios, en este sentido, este tipo de estrategias didácticas promueve la interacción, permite el desarrollo del nivel cognitivo de los estudiantes y aplican la teoría con la práctica en algunos casos.

Ballester (1982) señala que “un ejercicio es una exigencia que propicia la realización de acciones (...) cada acción debe precisarse el objetivo que nos mueve a transformar el contenido que comprenden los tipos de acciones (identificar, comparar, clasificar, fundamentar), el objeto de las acciones (conceptos, proposiciones, procedimientos algorítmicos), la correspondencia entre situaciones y los procedimientos y los medios heurísticos auxiliares” (p.459).

Por otra parte, los estudiantes aseveran que las guías de preguntas son una de las estrategias didácticas utilizadas con más frecuencia en el desarrollo de la asignatura, es decir, que lo descrito en este resultado refleja la persistencia de enfoques didácticos tradicionales que apuntan hacia la comprensión del contenido de manera exclusiva.

Así mismo, se describe el análisis de casos como estrategia didáctica; este tipo de estrategia tiene como objeto la capacitación práctica para la solución de problemas. López (1997) citado por González y Vergara (2011, p. 112) describe “Analizarlos y reflexionar sobre ellos constituye un ejercicio mucho más importante que hallar la solución. Es un método de formación en profundidad, que genera actitudes favorables, conduce al análisis metódico y entrena para una correcta toma de decisiones”.

Estrategias didácticas para iniciar, desarrollar y aplicar los conocimientos de los estudiantes del segundo año de la carrera Administración de Empresas.

En cuanto a las estrategias iniciales, se puede indicar lo siguiente: Los Estudiantes refieren que las estrategias iniciales son investigación para explorar el conocimiento en la asignatura Administración de Recursos Humanos es la participación individual, permitiendo al estudiante destacar sus presaberes al abordar determinados contenidos. Esta práctica incentiva en gran medida al aprendizaje colaborativo y conlleva a la aplicación de estrategias que permiten construir el conocimiento.

No obstante, otros de los estudiantes consultados señalan que se realizan lluvias de ideas, de manera que esta práctica figura como una de las actividades iniciales en cada una de las sesiones de clase, finalmente otros manifiestan que son las preguntas directas las que se aplican como estrategia didáctica de exploración del conocimiento. En este apartado se observa que no se hace usos de estrategias didácticas.

La incorporación de estrategias explicativas al proceso de aprendizaje presume una comprensión real de la situación en estudio, pues es en esta etapa donde el estudiante rescata sus experiencias de la cotidianidad y las asocia al análisis del contenido. García y Acosta (2012) señalan “Por lo general preparan y alertan al estudiante en relación con qué y cómo va a aprender (activación de conocimientos y experiencias previas pertinentes) y le permiten ubicarse en el contexto del aprendizaje pertinente”.

En contraste, los profesores refieren:

**Profesor 3:** *“Las actividades iniciales o de exploración son aquellas que intentan ubicar al estudiante y se logran a través de: Preguntas directas...”*

Por su parte del **Profesor 1**, explica: *“Al inicio de cada sesión se hacen preguntas sobre el tema a abordar o resumen de la clase anterior...”*

Las estrategias planteadas corresponden con los momentos de aprendizajes, sin embargo, deben orientarse hacia un aprendizaje significativo, pues la utilizadas por los docentes persiguen solamente el dominio teórico de los contenidos relacionados a la Administración de Recursos Humanos

Esta fase del proceso de aprendizaje es fundamental, pues son los momentos donde el estudiante procura establecer conexiones y así desarrollar nuevos conocimientos.

Es sustancial, plantear estrategias didácticas que contemplen los objetivos de aprendizaje a partir de diversos métodos y considerando los momentos de aplicación del conocimiento, los cuáles deben dirigirse a las necesidades particulares de la asignatura, por lo tanto, los docentes deben conocer y emplear una variedad de actividades que le permitan concretar dichos procesos apoyados de los diversos recursos web que se ofrece en la actualidad.

Por otro lado, en el proceso de las observaciones al desempeño pedagógico del docente, se logró evidenciar correspondencia entre lo descrito en las entrevistas y las encuestas aplicadas a los estudiantes.

**Observación 3:** “Surge una lluvia de ideas para explorar los conocimientos que los estudiantes tienen sobre la nueva unidad, a pesar de la poca participación los estudiantes logran identificar algunos elementos que desarrollarán en esta unidad.”

En todo caso, los docentes entrevistados en esta investigación coinciden con las estudiantes al señalar que las estrategias didácticas con mayor aplicación para explorar los conocimientos son las preguntas directas y en algunos casos con mayor presencia, el resumen de las sesiones anteriores.

En definitiva, es indiscutible que desde la práctica docente se realizan las estrategias preinstruccionales que orientan la iniciación de las sesiones de clases, es importante, señalar que este tipo de estrategias no se sugieren en el programa de asignatura por lo que se hace necesario formular una pronta reingeniería del programa Administración de Recursos Humanos.

Para realizar las estrategias didácticas de desarrollo, se logró constatar lo siguiente:

La estructuración del conocimiento consiste en el intercambio entre docente y estudiantes en un contexto determinado para alcanzar un conocimiento a través de estrategias didácticas concretas, Zabalza (2001) refiere al respecto “es la reconsideración constante de cuáles son los procesos y estrategias a través de los cuales los estudiantes llegan al aprendizaje” (p.191).

En este sentido, las estrategias didácticas que se planifican para desarrollar o estructurar el conocimiento deben orientarse hacia la interacción entre estudiantes – docentes y estudiantes de manera que la práctica de ejercicios como estrategia debe integrar la solución de manera colectiva y/o retroalimentación de la misma.

Por su parte los Profesores, señalan:

**Profesor 3:** *“Para el desarrollo de la clase tienen que ser estrategias más prácticas como: estudios de casos, clases prácticas y finalmente al concluir la clase se desarrollan los debates.”*

El **Profesor 2**, refiere: *“Es común utilizar las exposiciones o debates”*.

En contraste, en la **Observación 2**, se evidencia: “La estrategia didáctica utilizada en la sesión observada se centra en el trabajo colaborativo a través de actividades que se fundamentan en la identificación, corrección y redacción de piezas de comunicación (notas de prensa, notas informativas, etc.)

La utilización de esta estrategia facilita el involucramiento de todos los estudiantes, dado a que se realizan en un contexto real y forman una cultura de trabajo orientada hacia la solución de problemas reales.

En este sentido, los estudiantes describen que la estrategia didáctica frecuentemente utilizada para el desarrollo de la asignatura es la realización de ejercicios, donde generalmente se deje de manifiesto el conocimiento o dominio de contenido.

Por otra parte, otros estudiantes señalan que el dominio de conceptos es una de las estrategias didácticas más utilizada en el desarrollo de la asignatura. El comprender conceptos, si bien es necesario, estos deben ser encausados a un nivel más comprensivo y práctico, de modo que el estudiante construya sus propias teorías en relación con el contenido en estudio una vez ya analizadas las ideas planteadas por diferentes autores.

Así mismo, los participantes del grupo focal refieren que la resolución de casos es una de las estrategias didácticas desarrolladas para la estructuración del conocimiento, sin embargo, es notorio el limitado uso de este tipo de estrategia dado al poco reconocimiento de parte de los estudiantes.

En consecuencia, las estrategias didácticas para estructurar el conocimiento señaladas por los docentes se relacionan con las descritas por los estudiantes y las observadas a través del proceso de observación al desempeño pedagógico del docente de la asignatura de Administración de Recursos Humanos, es decir, que los ejercicios propuestos como estrategias didácticas utilizadas por los maestros son identificadas por los alumnos.

Estrategias didácticas conclusivas o finales para la aplicación del conocimiento

En este sentido, los Estudiantes detallan que las clases prácticas son las estrategias más utilizadas para aplicar el conocimiento de modo, que estas permiten según Cañedo y Cáceres (2008) “una eficaz organización lógica y psicológica del material de estudio”. La utilización de estas permite una apropiación del contenido estudiado y facilitan el análisis de situaciones reales.

Finalmente, se constata que las estrategias didácticas desarrolladas para la estructuración del conocimiento siguen un patrón del modelo pedagógico tradicionalista, por lo que se hace necesario una reingeniería de las estrategias didácticas.

Así mismo que son los sistemáticos con los que se aplica el conocimiento, de modo que la persistencia sobre el dominio de aspectos teóricos continúa siendo unas de

los modelos más arraigados en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos. En este sentido la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, s.f) señala

Los sistemáticos comprenden una serie de tareas que se usan para medir en un tiempo determinado una muestra de conducta del participante. Y son las que se recomiendan para valorar objetivos vinculados con los procesos cognoscitivos implicados en el aprendizaje en el aprendizaje de un campo de conocimiento (p.18)

Los sistemáticos como estrategia persiguen el dominio determinados conocimientos, sin embargo, la utilización de estos ha quedado un poco relegada por la inclusión de estrategias innovadoras e integrales que promueven la construcción de los conocimientos.

Las exposiciones también figuran como unas de las estrategias que se realizan para la aplicación de conocimientos, los informantes resaltaron que este tipo de estrategias están encaminadas al rol protagónico de los estudiantes, en su formación son indispensables para alcanzar los aprendizajes significativos.

En comparación, los docentes entrevistados señalan como estrategia fundamental del desarrollo de la asignatura: los seminarios y debates, lo que no coincide en su totalidad con lo descrito en el análisis de la encuesta. En cierto modo, la incorporación de actividades interactivas ha venido tomando espacio en el abordaje de la asignatura.

El **Profesor 1**, señala: *“para la finalización se promueven las exposiciones o participaciones en seminarios o debates”*

Y existe una correspondencia con los **Profesores 2 y 3**: *“de cierre se procura hacer una realimentación de lo aprendido mediante plenarios”, “finalmente al concluir la clase se desarrollan los plenarios”*.

En las observaciones realizadas, se pudo comprobar:

**Observación 1:** “Durante el desarrollo y cierre de la sesión de clase, se evidencia la interacción entre el docente y los discentes a través de la aclaración de dudas, además preguntas relacionadas a sesiones anteriores que son intrínsecas al nuevo contenido”

**Observación 2 y 3:** “Los docentes realizan el cierre de la sesión de clase con la finalización la presentación del contenido y preguntas sobre el mismo para explorar si los estudiantes han comprendido lo abordado”

Ante esto, se debe generar un tipo de estrategia didáctica que integra elementos para la consolidación de los logros alcanzados. Además, deben señalarse los aspectos que se lograron con las actividades desarrolladas en la sesión de clase y los que aún deben de trabajarse para asignaciones futuras.

En cuanto a los materiales, recursos y medios para el desarrollo de las estrategias didácticas en la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

En este sentido, **Profesor 1:** *“Entre los materiales y medios con que se cuenta es únicamente la pizarra y marcadores, porque para hacer presentaciones con medios audiovisuales se tiene que solicitar con tres días de anticipación y esto sujeto a la disponibilidad de equipos. Además, no hay laboratorios especializados para esta Carrera”.*

El contar con materiales y medios es una de las prioridades que deben concebirse en la planificación estratégica de la universidad, en este caso es necesario equipar al menos un laboratorio para el desarrollo de las asignaturas de la especialidad principalmente la que comprende la asignatura de Administración de Recursos Humanos

Los materiales son igual de importante como las estrategias didácticas `pues sin estos, el desarrollo de las estrategias no se lleva a término. No basta conocer las interioridades de las asignaturas, dominarlas, conocerlas; hay que hacerlas llegar al estudiante de forma tal que produzca en él un deseo de investigación, un afecto

incluso por conocer la estructura cognitiva. Para ello, se hace necesario que el docente emplee los materiales que complementen las estrategias didácticas planificadas para alcanzar los aprendizajes esperados.

Por su parte los Estudiantes, expresan que los materiales, medios y recursos no son indiferentes al proceso de aprendizaje, estos figuran como herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento de este

En cuanto a los materiales, su uso se ha diversificado en la medida que las sociedades van desarrollándose, en este caso, los estudiantes señalan que la utilización de la pizarra como recurso didáctico es la más frecuente en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos. La pizarra es uno de los recursos que no dejarán de aparecer en el proceso de aprendizaje, pues, su uso será indispensable para complementar algún tipo de actividad que se oriente en el desarrollo de la clase.

Además, los estudiantes refieren la recurrencia a medios audiovisuales que presume la utilización de equipos tecnológicos para la descripción gráfica de los contenidos a desarrollar en la asignatura, así la comprensión de estos será aún más efectiva, y vinculada con la realidad social en la que los estudiantes se desarrollan.

La aparición de los materiales, medios y recursos en el proceso de aprendizaje han generado la importancia del estudio de estos, así Moreno (2004) citando a San Martín, (1991) refiere “Aquellos artefactos que, en unos casos utilizando las diferentes formas de representación simbólica y en otros como referentes directos (objeto), incorporados en estrategias de enseñanza, coadyuvan a la reconstrucción del conocimiento aportando significaciones parciales de los conceptos curriculares”.  
(p.2)

Docentes y estudiantes convergen en cuanto a los materiales, medios y recursos utilizados en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos estos reconocen la importancia de contar con medios modernos y más eficaces para el aprendizaje. No obstante, admiten que el esporádico el uso de los medios



audiovisuales se debe en gran medida a los pocos recursos con los que cuenta la institución.

Mediante las observaciones se pudo constatar lo siguiente:

**Observación 1 y 2:** “Los medios utilizados durante la sesión de clase observada fueron: Pizarra, borrador, marcadores, presentaciones gráficas y un material de actividades didácticas con las orientaciones de la clase”.

Los recursos y medios utilizados en la asignatura están acorde a los materiales para el desarrollo de esta, sin embargo, se deben retomar las nuevas herramientas que facilitan el aprendizaje como las hojas de presentación, aplicaciones en línea, y elementos gráficos que sinteticen la sesión de clase.

**Observación 3:** “Se utilizaron presentaciones gráficas, data show, computadora, y en ocasiones se hizo uso de la pizarra para la ampliación de algunas ideas, fundamentalmente en las herramientas de comunicación y su estructura”.

En este sentido, una vez desarrolladas la cantidad de observaciones realizada al desempeño pedagógico del docente, se evidenció que la utilización de medios audiovisuales se realiza de forma aislada o poco frecuente, lo que permite inferir que los recursos más utilizados son la pizarra y los materiales didácticos de lectura facilitados por el docente.

Lo anterior muestra una estrecha relación entre lo manifestado por los docentes en las entrevistas y lo observado en el desarrollo de la asignatura, así mismo se evidencia una correspondencia con lo señalado por los estudiantes a través de la encuesta aplicada.

Finalmente, los recursos o medios didácticos deben estar en correspondencia con las estrategias didácticas utilizadas en el desarrollo de la asignatura, de modo que el logro de los aprendizajes sea efectivo y asertivo.

Las estrategias de evaluación son factores determinantes para el logro de los objetivos de aprendizaje. Su complejidad es totalmente visible, por tanto, no existe una sola forma de evaluar.

Los Profesores señalan:

**Profesor 1:** *“Para el desarrollo de la clase se hacen varios tipos de evaluaciones en relación con los contenidos que se quieran evaluar, entre las estrategias más recurrentes están: las clases prácticas, pruebas individuales, trabajos en equipo, investigaciones, exposiciones, entre otras”.*

**Profesor 2:** *“Al momento de evaluar se consideran como estrategias fundamentales los sistémicos o pruebas cortas, éstas garantizan un buen desempeño del estudiante, así mismo, las clases prácticas.”*

**Profesor 3:** “La evaluación es algo fundamental por lo que las estrategias deben enfocarse principalmente a la comprensión y capacidad de análisis de los estudiantes, para esto las estrategias más utilizadas son: las clases prácticas, sistemáticos y proyectos finales”.

En fin, los docentes coinciden en establecer como estrategias de evaluación las clases prácticas y los sistemáticos, mismas que intentan alcanzar la comprensión y análisis crítico de los estudiantes.

En este sentido, las estrategias de evaluación son adecuadas a la tipología de esta, las cuales incluyen: diagnóstica, formativa y sumativa, aunque no se mencionan como tales en las entrevistas, lo docentes hacen uso de estas.

En contraste, los Estudiantes manifestaron: que son evaluados con la estrategia de trabajo individual y grupal (más de dos integrantes). Si bien, la evaluación es una oportunidad para el aprendizaje se debe reconocer también que no existe una única manera de evaluar, pues, esto dependerá de la finalidad propuesta.

En relación con este aspecto, los docentes concuerdan con los estudiantes al señalar las diversas formas de aprendizaje en las cuales están planificadas las

estrategias didácticas de manera individual, grupal y colectiva como las clases prácticas, pruebas individuales, trabajos en equipo, investigaciones, exposiciones, entre otras.

Según lo percibido en el proceso de observación se evidencia existe un apropiado trato entre estudiantes y docente, las dudas son aclaradas en la medida que surgen y los intereses de los estudiantes son resueltos conformes y oportunos, se logra percibir diferentes formas de evaluación que van desde las preguntas directas hasta la aplicación de instrumentos cortos como ejercicios de redacción”.

La fluidez en la interacción que sostienen estudiantes y docente genera un ambiente de tranquilidad para el aprendizaje lo que permite un compromiso al estudio por parte de los discentes.

Incidencias de las estrategias didácticas en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos. Una de las prioridades de la educación universitaria es la formación de profesionales integrales, esto significa ir más allá de los conocimientos de una materia y trabajar en el desarrollo de competencias para la vida profesional e intelectual; para la formación de personas creativas e innovadoras que la sociedad actual requiere.

Las estrategias didácticas son indiscutiblemente determinantes para el logro de los aprendizajes, estas retoman la selección de actividades y prácticas pedagógicas en diferentes momentos formativos, métodos y recursos de la docencia. Para Fonseca (2007) las estrategias son “procedimiento organizado, formalizado y orientado para la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente” (p. 3)

En relación con la pertinencia de las estrategias didácticas y su influencia en el aprendizaje de los estudiantes, los Profesores señalan:

**Profesor 1 y 2:** *“Son pertinentes, pues, se adecuan a las necesidades y contexto de los estudiantes, además se plantean acorde a los contenidos a desarrollar,*

*aunque esta parte es desarrollada por el docente, la universidad no cuenta con guías metodológicas que orienten a los docentes a aplicar estrategias específicas en la clase”.*

**Profesor 3:** *“Las estrategias didácticas utilizadas se adecuan a las necesidades del grupo de clase y se trata de abordar los contenidos con un mayor enfoque dinámico y participativo la estrategia que pueden emplear son acorde a cada contenido”.*

Los docentes desarrollan la asignatura de Administración de Recursos Humanos a través de estrategias didácticas consideradas por cada uno de ellos, sin embargo, la universidad como órgano rector debe sugerir el tipo de estrategia a desarrollar, esto, en consenso con los docentes.

Es importante la planificación de las estrategias didácticas que, sin duda, deben entenderse como un factor de ineludible cumplimiento, pues, es labor del docente planificar y ejecutar este proceso para aseguramiento de los aprendizajes.

Pero, el desarrollo de estas es fundamental para el conocimiento que el docente posea sobre el contenido, así que la utilización de diversas estrategias dependerá del dominio didáctico que este posea.

Por su parte los estudiantes señalan que las estrategias didácticas aplicadas en el desarrollo de la asignatura son importantes para el logro de los aprendizajes, consiguiendo de esa manera una mayor capacidad para la comprensión, aunque manifiestan la necesidad de asumir nuevas estrategias vinculadas al desarrollo práctico.

De igual manera expresaron que las estrategias son útiles para el dominio e identificación de fenómenos dentro de una organización, además, ayudan al análisis de situaciones para resultados posibles y adicionalmente fomentan las habilidades de tomas de decisiones.

Así mismo, aseguran que las estrategias didácticas favorecen la memoria y el repaso, esto permite la integración de contenidos para la discusión de estos en el plenario, sin embargo, este tipo de estrategia debe hacerse acompañar de

actividades prácticas que evidencien la utilidad y aplicabilidad de los contenidos estudiados.

Por lo consiguiente, los docentes consideran pertinentes todas aquellas estrategias didácticas utilizadas en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos tales como: las clases prácticas, ejercicios, exposiciones. Pues se adecuan a las necesidades y contexto de los estudiantes, además se plantean acorde a los contenidos a desarrollar, aunque esta parte es desarrollada por el docente, la universidad no cuenta con guías metodológicas que orienten a los docentes a aplicar estrategias específicas en la asignatura de tal forma que está permitan coadyuvan el aprendizaje del estudiante entre ella se mencionan:

- ✓ Fomentan la práctica a la luz del análisis de la teoría
- ✓ Favorecen a la comprensión
- ✓ Incentivan al análisis
- ✓ Permiten mejorar la memoria
- ✓ Repaso
- ✓ Permiten el trabajo en equipo
- ✓ Fomentan el trabajo cooperativo

Las estrategias didácticas deben coadyuvar la comprensión y dominio de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

El incorporar estrategias constructivistas supone para Astolfi (1997) citado por Canales (2013, 17). Recoger la personalidad del alumno, sus experiencias e interés y las expectativas que el docente tiene puestas en él, indica la situación de aprender conceptos nuevos e incluirlos en sus esquemas, es más sencilla si el alumno posee unas capacidades tanto cognitivas como motrices ayudada por los instrumentos y estrategias que se han ido adquiriendo con el tiempo, con los conocimientos y esquemas que ya tengan.

Los profesores consideran al respecto:

**Profesor 1,2 y 3:** consideran que *para desarrollar la asignatura de Administración de Recursos Humano se deberá incorporar estrategias didácticas enfocadas en la práctica del estudiante, uso de laboratorios equipados, herramientas digitales, medios audiovisuales, giras de campo, clases prácticas, visitas a empresas privadas o institucionales y proyectos de curso*”.

Es evidente, la persistencia sobre estrategias didácticas enfocadas en ejercicios prácticos, así mismo, los docentes coinciden en la necesidad de gestionar equipos audiovisuales para desarrollar estrategias didácticas atractivas para los estudiantes.

Las estrategias sugeridas por los docentes evidencian la incorporación de estrategias vinculadas al constructivismo, de modo, que los aprendizajes sean significativos.

Los Estudiantes exteriorizan:

Los participantes del grupo focal sugieren la realización de ejercicios prácticos en laboratorios como estrategias didácticas para el desarrollo de la asignatura, en comparación, otros refieren que la utilización de equipos tecnológicos sería beneficioso para los aprendizajes en dicha asignatura.

Los estudiantes también estiman necesario la evaluación de forma oral, esto debido a que las evaluaciones son generalmente escritas, y en materia de comunicación es importante el desarrollo de habilidades de expresión oral y dicción. Los informantes señalan que la vinculación entre la teoría y práctica es un factor que debe considerarse para el abordaje de la asignatura.

El docente es corresponsable de la calidad de la educación, por ello su formación académica es importante para aplicar nuevas estrategias, métodos y técnicas que ayuden a mejorar e incrementar el nivel de competencia de sus estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Del mismo modo, es importante considerar que los estudiantes tienen el compromiso de aprender a aprender, para ello el docente debe ayudar a desarrollar su potencial intelectual y creativo, a través del empleo de estrategias innovadoras, de acuerdo con las necesidades e intereses de los estudiantes para promover el aprendizaje significativo, es decir, un aprendizaje comprensivo y aplicado a situaciones académicas o de la realidad cambiante.

Por consiguiente, los informantes de esta investigación señalan la importancia de la inclusión de estrategias didácticas que fomenten la realización práctica acorde al nivel de conocimiento desarrollado.

Del mismo modo, los docentes armonizan con los estudiantes en cuanto a la necesidad de incorporarse estrategias enfocadas en la práctica del estudiante, uso de laboratorios equipados, herramientas digitales, medios audiovisuales y giras de campo.

## XVI. TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las estrategias didácticas como estructuras de actividades son determinantes para el logro de los aprendizajes, diferentes ideas se han planteado a lo largo de esta investigación que señalan la importancia de las estrategias en el proceso formativo de los estudiantes.

Existen diferentes estrategias didácticas que pueden ser desarrolladas en los diferentes momentos del aprendizaje, cada una de ellas persigue un objetivo establecido y es labor del docente aplicarlas durante el proceso de aprendizaje. Es importante reconocer la utilidad y la pertinencia de estas al momento de iniciar la práctica pedagógica. En contraste, Díaz y Hernández (1999)

Todo acto educativo se caracteriza por tener intención. Esto significa que, en una situación didáctica, uno o varios agentes educativos (profesores, textos, etcétera) desarrollan una serie de acciones o prácticas encaminadas a influir o desarrollar un conjunto de aprendizajes en los alumnos, con una cierta orientación y con uno o más objetivos. Una estrategia también se puede considerar como un procedimiento (conjunto de pasos o habilidades) que se emplea de forma intencional como instrumento flexible para generar un proceso de enseñanza aprendizaje de forma significativas y solucionar problemas y demandas académicas. (p.19)

En aras de determinar las incidencias de las estrategias didácticas aplicadas en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos en el aprendizaje de los estudiantes de segundo año de la Carrera de Administración de Empresas de UNIVAL, se utilizaron diferentes técnicas de investigación que fueron aplicadas a diferentes informantes entre los que figuran: Docentes, estudiantes y programa de asignatura.

A continuación, se muestran las ideas que reflejan las percepciones de los informantes recogidas a través de instrumentos como: Revisión documental, entrevistas, encuestas y observación directa.



e. Triangulación de los resultados

Objetivos	Técnicas de la Investigación			
	Revisión Documental	Entrevista	Grupo Focal	Observación
Identificar las estrategias que aplican los docentes durante el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos de la carrera de Administración de Empresas de la UNIVAL.	Se sugieren las estrategias didácticas, aunque no se delimitan por unidad, ni por contenido.	Las estrategias didácticas más utilizadas son: el resumen y las preguntas directas. Clases prácticas y estudios de caso (algunas veces) y debate.	Las estrategias didácticas utilizadas durante el desarrollo de la clase son: Ejercicios, Resolución de problemas, Clases prácticas, sistemáticos, etc.	Se evidencia la asignación de áreas o trabajo independiente como las investigaciones., clases prácticas y estudios de casos.

Objetivos	Técnicas de la Investigación			
	Revisión Documental	Entrevista	Grupo Focal	Observación
<p>Describir las estrategias didácticas que aplican los docentes en el desarrollo de la asignatura de Administración de Recursos Humanos durante el proceso enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de segundo año de la carrera de Administración de Empresas.</p>	<p>Con el desarrollo del programa académico se pretenden desarrollar habilidades de análisis, comprensión, soluciones estratégicas y toma de decisiones.</p>	<p>Los estudiantes son capaces de realizar un proceso de análisis integral, las estrategias didácticas influyen significativamente, mismas que no son pertinentes en la asignatura de Administración de Recursos Humanos</p>	<p>Los estudiantes señalan que las estrategias son útiles para el dominio e identificación de fenómenos dentro de una organización, además, ayudan al análisis de situaciones para resultados posibles y adicionalmente fomentan las habilidades de tomas de decisiones</p>	<p>Tras el desarrollo de la observación se logró evidenciar:</p> <p>Fomentan la práctica a la luz del análisis de la teoría</p> <p>Favorecen a la comprensión</p> <p>Incentivan al análisis</p>

Objetivos	Técnicas de la Investigación			
	Revisión Documental	Entrevista	Grupo Focal	Observación
f. Determinar el tipo de materiales, recursos y medios didácticos que utilizan los docentes para desarrollar las estrategias didácticas en la asignatura de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración de Empresas.	En esta revisión se evidencio que los materiales, medios y recursos son los tradicionales como la pizarra, texto y alguna bibliografía, pero no propone la utilización de otros recursos que fortalezca las estrategias didácticas	Los docentes expresan que la clase la desarrollan según sus posibilidades pues no existe muchos recursos, no materiales, ni medio en la universidad.	Los estudiantes expresaron que la clase que reciben es limitada de recursos, materiales y medios por la universidad tiene limitantes y los profesores no son muy creativos.	Se observó que los docentes no usan muchos recursos, ni materiales, ni medios didácticos.

Objetivos	Técnicas de la Investigación			
	Revisión Documental	Entrevista	Grupo Focal	Observación
Proponer algunas estrategias didácticas que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.		Para desarrollar la asignatura se hace necesario incluir estrategias como: Uso de laboratorios y equipar de herramientas audiovisuales los salones de clases, pues permitirían la aplicación de nuevas estrategias. Clases prácticas, visitas a empresas privadas o institucionales, proyectos de curso.	Los participantes del grupo focal sugieren la realización de ejercicios prácticos en laboratorios como estrategia-didácticas para el desarrollo de la asignatura, en comparación, otros refieren que la utilización de equipos tecnológicos sería beneficioso para los aprendizajes en dicha asignatura.	Es importante la inclusión de estrategias didácticas que fomenten la realización práctica acorde al nivel de conocimiento desarrollado, tales como: uso de laboratorios, herramientas digitales, medios audiovisuales y giras de campo

## XVII. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proceso del análisis intensivo de la información y los contrastes con las diferentes fuentes consultadas de esta investigación ligada al estudio de las Incidencias de las estrategias didácticas desarrolladas en la asignatura Administración de Recursos Humanos en el aprendizaje de los estudiantes de segundo año de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Integración América Latina - UNIVAL, se puede concluir lo siguiente.

Las estrategias didácticas aplicadas en el proceso enseñanza -aprendizaje son:

En la etapa inicial los docentes no utilizaron estrategia -didáctica

1. En la etapa del desarrollo los docentes realizan las estrategias didácticas para el trabajo en equipo, clases prácticas, conferencias y discusiones guiadas para los debates y en un menor grado el estudio de casos y las exposiciones.
  2. El programa de estudio presenta metodologías para ser implementadas en la asignatura, pero no así se presentan las posibles estrategias didácticas a utilizarse en la clase.
  3. En la etapa final los docentes no utilizan ninguna estrategia didáctica, solo cuando van a evaluar utilizan las estrategias de prueba sistemática
- Estas prácticas demuestran la incidencia que tienen las estrategias didácticas para el aprendizaje de los estudiantes en este sentido los docentes utilizan más la metodología tradicional provocando en el estudiante desinterés por aprender los contenidos de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.
  - Los docentes y estudiantes coinciden en cuanto a la necesidad de establecer nuevas estrategias didácticas para el desarrollo de la asignatura, de modo que se establezca un ambiente favorable para el logro de los aprendizajes.

- No se dispone del adecuado medios, material y recursos didáctico para el desarrollo de estrategias didácticas efectivo de la asignatura, lo que propicia un desinterés por parte de los estudiantes y en consecuencia una desmotivación en el docente.
- El programa de asignatura no tiene las estrategias didácticas para cada unidad.

## **XVIII. RECOMENDACIONES**

A continuación, se detallan algunas recomendaciones que a partir de la finalización de esta investigación se estiman necesarias para el fortalecimiento del proceso de enseñanza- aprendizaje de la asignatura de Administración de Recursos Humanos y por ende de la Carrera de Administración de Empresas, así mismo a la universidad, docentes y estudiantes que forman parte del proceso de aprendizaje de esta disciplina.

### **Para los docentes**

- ✓ Incorporar estrategias didácticas como prioridad de la construcción de los conocimientos por parte de los estudiantes, donde el trabajo del docente se concentre en ser mediador o facilitador de los aprendizajes.
- ✓ Realizar sesiones de autoestudio y talleres de trabajo sobre las estrategias didácticas, de modo que estén documentados en la materia y así poder brindar insumos para las futuras transformaciones curriculares del programa de asignatura.
- ✓ Realizar planificación haciendo uso de estrategias didácticas que fortalezca el aprendizaje de los estudiantes.

## **Autoridades de UNIVAL**

- ✓ Valorar la revisión curricular del programa de asignatura de cara a las nuevas transformaciones curriculares que se suscitan en la Universidad, haciendo énfasis en las estrategias didácticas
- ✓ Crear las condiciones óptimas en cuanto a los materiales didácticos de la carrera de Administración de Empresas en la medida de lo posible, para garantizar exitosamente los objetivos trazados en el programa de asignatura de Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Brindar acompañamiento pedagógico a los docentes de la carrera, de modo que se establezca en su planificación el uso adecuado de las estrategias didácticas desarrolladas de la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

## **Para los estudiantes**

- ✓ Participar activamente en las sesiones de clases de la asignatura a través de las actividades propuestas por los docentes.
- ✓ Proponer nuevas formas de trabajo que integren estrategias de aprendizajes atractivas y novedosas, de manera que se cumplan con las expectativas de los demás compañeros y el docente.
- ✓ Realizar sesiones de trabajo con los compañeros haciendo uso de estrategias de aprendizajes que fortalezcan los conocimientos.
- ✓ Realizar actividades de trabajo tales como: Lectura comprensiva, trabajo cooperativo, círculos de estudios, entre otras que complementen las sesiones de clase de la asignatura para el logro efectivos de aprendizajes significativos.

## **PROPUESTA ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA LOS DOCENTES EN LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

### **Estrategias Didácticas desde el Enfoque Constructivista**

El constructivismo surge como un enfoque, este permite la construcción del conocimiento dados en el aula, estos crean la personalidad de los estudiantes donde el docente tiene que ayudar a transformar los pensamientos de los estudiantes mediante el proceso enseñanza y aprendizaje, donde el docente actúa como un mediador de los conocimientos, se debe tener cuidado en las aplicaciones de estrategias didácticas y la organización de los estudiantes para lograr aprendizajes pertinentes.

Características de las estrategias didácticas, Sevilla H (2008) cita a Gálvez Vásquez (2001) propone las siguientes:

- a. Las estrategias apuntan casi siempre a una finalidad ya que en la mayoría de los casos son únicas para determinados contenidos, o sea se construyen en función de los estudiantes.
- b. Las estrategias representan habilidades de orden superior, que facilitan el desarrollo de capacidades o procesos trascendentes: comprensión, crítica, creatividad, etc. Que controlan o regulan las acciones intelectuales, afectivas y prácticas.
- c. Son flexibles en amplitud, profundidad y aplicación, siempre y cuando el que las ejecute entienda la naturaleza de las mismas; por ello se puede aplicar en todos los niveles educativos, disciplinas y actividades.
- d. Sirven para cohesionar los elementos de los grupos y estos con otros desarrollando confianza y autoestima en sus integrantes.
- e. Son materiales, medios y recursos didácticos sencillos, flexibles y fáciles de construir y utilizarlos.



- f. Permiten hacer de las prácticas didáctica y las clases eventos sencillos, simples, entretenidos de placer para los educandos. Muchas de ellas están al servicio de los métodos, o de otras técnicas.
- g. Facilitan el desarrollo de las estructuras cognitivas en los estudiantes.
- h. Permiten recuperar y centrar el interés de los estudiantes frente a una situación difícil y a la vez comprometen a todos sus integrantes.

El uso de estrategias didácticas contribuye a:

- Dinamizar el Proceso Educativo Docente.
- Permitir la participación del estudiante.
- Acceder a servir la asignatura, partiendo de las necesidades, intereses y oportunidades de los estudiantes.
- Incrementar el interés de los docentes y mantienen la motivación hacia la asignatura que se esté impartiendo.
- Permitir optimizar resultados.
- Mejorar el rendimiento académico.

Las estrategias didácticas favorecen el desarrollo del aprendizaje divergente, la invención, la formulación, y creación de nuevas estrategias y conocimientos; no encasillan al estudiante para operar esquemas, moldes o estructuras diseñadas por el docente, tal como orientan las metodologías.

**Estrategias didácticas o de enseñanza,** Son el conjunto de herramientas e instrumentos que facilitan y permiten el desarrollo de los conocimientos y destrezas necesarias para aplicar las habilidades según los momentos y objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje , de igual manera se dan las pautas para resolver los problemas que se le presenten en dicho proceso, esta metodología es utilizada por los docentes y los estudiantes con el fin de desarrollar los contenidos, procedimientos, principios y dar cumplimiento a los objetivos propuestos, cabe mencionar que existen diferentes metodologías de aprendizaje que ayudan a la formación del estudiante, entre ellas se mencionan:

**Aprendizaje Cooperativo,** Es una metodología que los docentes aplican con los estudiantes, impactando de forma positiva en el aprendizaje de estos, quienes la utilizan aseguran que los estudiantes mejoran la atención y la adquisición de conocimientos, también promueve el trabajo de iguales y hace que los miembros de

los grupos realicen con éxito sus tareas, tiene como estrategias didácticas dramatizaciones, chalupa, bingo, cuchicheo entre otras. **Aprendizaje del Pensamiento de Diseño**, Estas actividades permiten identificar con mayor exactitud los problemas individuales de cada estudiante, generar ideas, resolver problemas creativamente además de ampliar el horizonte en términos de soluciones. Los estudiantes buscan y seleccionan información, colaboran con otros y crean soluciones basadas en comentarios o experiencias reales, ayudando a las instituciones educativas a rediseñar espacios y sistemas escolares que proporcionen mejores experiencias de aprendizaje a los estudiantes. Para los docentes, es una magnífica forma de introducir las nuevas tecnologías en el aula.

Esta metodología cultiva el pensamiento creativo y de diseño, además de habilidades de comunicación, trabajo en equipo, fomenta el interés por las ciencias, la tecnología y las matemáticas para toda la vida. Esto último, a su vez, puede animar a que más personas estudien asignaturas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas en la universidad y que puedan acceder al campo profesional.

**Metodología en el Aula Invertida**, En esta los estudiantes realizan las actividades conceptuales, procedimentales en casa y, luego, se trabajan en el aula, optimizando el tiempo en clase para dedicarlo a atender las necesidades especiales de cada estudiante para desarrollar proyectos cooperativos y activos, acá se viven procesos prácticos para entender el contenido. Haciendo uso de diferentes estrategias de aprendizaje de materiales didácticos o recursos.

**Metodología de la investigación:** Se denomina al conjunto de procedimientos y técnicas que se emplean de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio para la aplicación de los procesos de investigación, la metodología es una de las etapas en que se divide la realización de un trabajo. En ella, el investigador o los investigadores deciden el conjunto de estrategias, técnicas y métodos que emplearán para llevar a cabo las tareas vinculadas a la investigación.

De esta manera, la metodología de investigación elegida es la que va a determinar la manera en que el investigador recaba, ordena y analiza los datos obtenidos. La

función es otorgarles validez y rigor científico a los resultados logrados en el proceso de estudio

También, se denomina la parte de un proyecto en que son expuestos y descritos los criterios adoptados en la elección de la metodología de trabajo y las razones por las cuales se considera que dichos procedimientos son los más pertinentes para abordar el objeto de estudio y es aplicable a las distintas disciplinas de estudio, desde las científicas, las humanísticas, las educativas y las jurídicas. Dependiendo de la materia y el tema de estudio, se elegirá la metodología que se considere más adecuada

Por tanto, se puede decir que la metodología, es la encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de producción científica, además orienta la manera en que se deberá realizar, recolectar, analizar y clasificar los datos de la investigación, y tendrá cuidado que se cumpla con el objetivo, permitiendo generar resultados que tengan validez y pertinencia, de acuerdo a los estándares de exigencia científica.

Es importante mencionar que los procesos metodológicos están orientados según los tipos de investigación y las distintas áreas del conocimiento, entre ellos se mencionan: Investigación pura, básica y aplicada. Cada una de estas tiene sus propias técnicas, enfoques, métodos y estrategias.

En el caso de los estudiantes y docentes que realicen investigaciones educativas, deberán tener muy presente los valores éticos inherentes a su actividad, antes de llevar a cabo el desarrollo de su trabajo, deberán evitar cualquier conducta inadecuada en el progreso de la misma y para que los resultados sean un acto de creación e innovación pertinente con el contexto social en el que se desenvuelve la investigación, además será el diseño metodológico que permitirá determinar las etapas que se tendrán que desarrollar en el proceso.

**Metodología de evaluación del aprendizaje.**, Para (Chávez Rojas,A,D., 2011),Una metodología para la evaluación del aprendizaje permite anticipar el éxito

del proceso enseñanza – aprendizaje, se conocen los puntos que la contienen, su impacto e influencia positiva y aspectos que se necesitan mejorar en el proceso, en ella se establecen procedimientos que ayudan al logro de los objetivos, entre ellas se mencionan las siguientes etapas: planificación, implementación y sistematización, admitiendo conocer el por qué, para qué, cómo y con qué se realizará la evaluación de los procesos.

Con la aplicación de la metodología para la evaluación del aprendizaje se puede practicar los procesos de investigación educativa, con el fin proponer alternativas que favorezcan y ayuden a la práctica docente y el desarrollo integral del estudiante durante los procesos educativos.

**Metodología del Aprendizaje,** Es una disciplina que comprende una serie de técnicas, métodos y estrategias que son implementadas sistemáticamente y contribuyen a optimizar los conocimientos y habilidades de los estudiantes, se puede mencionar algunas como

**Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP),** Permite a los estudiantes adquirir conocimientos y competencias a través de la elaboración de proyectos que den respuesta a problemas de la vida real. Al partir de un problema concreto y real, esta metodología garantiza procesos de aprendizaje más didácticos, eficaces y prácticos, permite al estudiante desarrollar competencias complejas como el pensamiento crítico, la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas.

**Aprendizaje Gamificado,** Se trata de la combinación de juego y videojuegos en entornos no lúdicos, con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo y otros valores comunes a todos los juegos. La unificación de juego en dichos entornos ha despertado el interés de muchos expertos para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**Aprendizaje Basado en el Pensamiento.** Permite analizar, relacionar, argumentar, convertir información en conocimiento y desarrollar destrezas del pensamiento más

allá de la memorización. Ese es el objetivo del aprendizaje basado en el pensamiento.

## XIX. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Acosta F. y García M. (2012) Estrategias de enseñanza utilizadas por los docentes de biología en las universidades públicas, *Omnia*, vol. 18, núm. 2, pp. 67-82, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- ✓ Álamo G. y Moronta D. (2007) Supraprendizaje: Estrategias Estimulantes para facilitar el Proceso de Pensamiento, *ORBIS / Ciencias Humanas*, vol. 3, núm. 7, pp. 58 – 68.
- ✓ Alonzo e Iborra (2009) ¿Cómo afrontar la evaluación del aprendizaje colaborativo? Una propuesta valorando el proceso, el contenido y el producto de la actividad grupal. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID1010110221A/9030>
- ✓ Baena G. (2014) Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias, Patria, México, Recuperado de: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- ✓ Benavides M. y Gómez C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: *triangulación*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (1), 118-124.
- ✓ Canales M. (2013) Modelos de aprendizaje, Enfoques de Aprendizaje y Rendimiento del alumnado de Primaria.
- ✓ Cañedo C y Cáceres M (2008) Fundamentos teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje. Universidad Cienfuegos. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/395/index.htm>
- ✓ Díaz B. y Hernández R. (1999). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Ed. McGraw Hill, México.
- ✓ Ferreiro R. (2004) Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. México. Ed. Trillas.
- ✓ Fonseca M (2007) "Enseñar en la universidad. Experiencias y propuestas de docencia universitaria" La Coruña: Netbiblo.
- ✓ García y Acosta (2012) Estrategias de enseñanza – aprendizaje, Durango, México.

- ✓ Gonzales M. y Vergara J. (2012) Percepciones sobre el Estudio de Casos, como Estrategia de Aprendizaje, en estudiantes de Enfermería, Ciencia y Enfermería, vol. 1, pp. 111 – 123. Universidad del Mar.
- ✓ Iborra A. E Izquierdo M. (s.f) Aprendiendo con la Evaluación Grupal: *Una propuesta sistémica de evaluación para procesos colaborativos de enseñanza-aprendizaje*, Universidad de Alcalá.
- ✓ Lincoln y Guba E. (1985) Paradigmas en competencias en la investigación cualitativa, Colombia.
- ✓ López M, (Comp.). (2015) Material didáctico: *Didáctica Contemporánea I*, Maestría en Pedagogía con mención en Docencia Universitaria, Managua, Nicaragua, UNAN – Managua.
- ✓ Lucas N. y Berrios R. (2003) Investigación Cualitativa: *fundamentos, diseños y estrategias*, Cataño, PR: Ediciones SM.
- ✓ Martín E. (2001) El Aprendizaje Cooperativo: *Algunas propuestas para organizar de forma cooperativa el aprendizaje en el aula*, Universidad de Zaragoza, España.
- ✓ McGinnis M (1993) Introducción a la dificultades del Aprendizaje, Illinois, Estados Unidos.
- ✓ Moreno I (2004) La utilización de medios y recursos didácticos en el aula. Recuperado de: <http://webs.ucm.es/info/doe/profe/isidro/merecur.pdf>
- ✓ Parajón A. (Comp.) (2015) Material didáctico: *Taller de Tesis I*, Maestría en Pedagogía con mención en Docencia Universitaria, Managua, Nicaragua, UNAN- Managua.
- ✓ Reyes H (2016) *Estrategias Didácticas Implementadas por los Docentes en la Mediación Pedagógica para el Aprendizaje Significativo*, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Artículo de discusión. FAREM – Estelí, Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/3038/>
- ✓ Rodríguez, Flores y García (1996) Metodología de la Investigación Cualitativa, ediciones Aljibe.
- ✓ Rosales (s.f) Estrategias didácticas constructivistas. Recuperado de: [http://www.dcb.unam.mx/Eventos/Foro4/Memorias/Ponencia\\_17.pdf](http://www.dcb.unam.mx/Eventos/Foro4/Memorias/Ponencia_17.pdf)
- ✓ Salgado A. (2007) Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos, Liberabit, vol. 3, núm. 13, recuperado de:

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S172948272007000100009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172948272007000100009)

- ✓ Sánchez A. (2010) Estrategias Didácticas para el Aprendizaje de los Contenidos de Trigonometría empleando las TIC, EDUTECH, núm. 31, pp. 1 – 19, Universidad Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- ✓ Siervo R. (1994). Técnicas de investigación social, Madrid, Paraninfo.
- ✓ Universidad Estatal a Distancia (UNED 2013) ¿Qué son las Estrategias Didácticas?, Centro de Capacitaciones en Educación a distancia, Costa Rica, Recuperado desde: [https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Estaticos/contenidos\\_curso\\_2013.pdf](https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Estaticos/contenidos_curso_2013.pdf)
- ✓ Universidad Estatal a Distancia (UNED, 2013) Estrategia didáctica: *Utilidad de las estrategias didácticas*. Costa Rica.
- ✓ Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, s.f). La importancia de la planeación para mejorar a docencia. México.
- ✓ Valls R. (1993) Los procedimientos. Aprendizaje, enseñanza y evaluación. Barcelona: ICE/Horsori.
- ✓ Velazco M. y Mosquera F (2010) Estrategias didácticas para el Aprendizaje Significativo. Recuperado de: [http://acreditacion.udistrital.edu.co/flexibilidad/estrategias\\_didacticas\\_aprendizaje\\_colaborativo.pdf](http://acreditacion.udistrital.edu.co/flexibilidad/estrategias_didacticas_aprendizaje_colaborativo.pdf).
- ✓ Vera E (2009) Trabajo de Investigación monográfico: *El Constructivismo Aplicado a la enseñanza del área de Ciencias Sociales en el grupo 8B en la Institución Educativa Ciro Mendía*, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- ✓ Vygotsky L. (1979). Desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona: Grijalbo.
- ✓ Fonseca et al (2018) Didáctica General Departamento de Pedagogía UNAN-Managua



# **ANEXOS**

## XX. ANEXOS

### Nº 1: INSTRUMENTO DE REVISIÓN DOCUMENTAL



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

### INSTRUMENTO DE REVISIÓN DOCUMENTAL PROGRAMA DE ASIGNATURA

#### DATOS GENERALES

Institución: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Código de asignatura: \_\_\_\_\_ Cuatrimestre: \_\_\_\_\_

Nº horas Presenciales: \_\_\_\_\_ Modalidad: \_\_\_\_\_

Asignatura precedente: \_\_\_\_\_

Asignatura consecuente: \_\_\_\_\_

REVISIÓN DOCUMENTAL			
DESCRIPCIÓN	Sí	No	Observaciones
Existe sugerencias sobre las estrategias didácticas a desarrollar en el programa de asignatura			
Los contenidos propuestos están acordes a la unidad temática planteada en el programa de asignatura			
Se plantean estrategias didácticas por cada unidad de estudio			
Se especifican estrategias para iniciar, desarrollar y aplicar el conocimiento			

Existe correspondencia entre las estrategias didácticas y los materiales, recursos y medios didácticos sugeridos			
La bibliografía está acorde al programa de asignatura			
*La bibliografía del programa de asignatura se encuentra actualizada			
*Se sugieren estrategias de evaluación de los aprendizajes			

## ANEXO N 2: GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A MAESTROS

Estimados/as maestros/as, mediante la presente se solicita de su colaboración, permitiendo el desarrollo de la siguiente entrevista. Sus opiniones serán de suma utilidad para llevar a cabo la realización de una investigación en el área de educación superior.

#### OBJETIVO:

Compilar información relevante sobre las estrategias didácticas utilizadas en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos.

#### DATOS GENERALES

Institución: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como docente: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

## LÍNEAS DE CONVERSACIÓN

Tomando como punto de partida su experiencia docente en la asignatura de Administración de RRHH, responda:

- ✓ Al momento de realizar la revisión del programa de asignatura como parte de su planificación docente ¿Le sugieren estrategias didácticas para desarrollar la materia de Administración de Recursos Humano? ¿Cuáles le proponen?
- ✓ Durante el desarrollo de la asignatura ¿Cuáles han sido las estrategias didácticas utilizadas? Explique.
- ✓ Desde su quehacer como docente de la asignatura de Administración de Recursos Humanos ¿Cómo inicia, desarrolla y concluye una sesión de clase?
- ✓ Para el desarrollo de las estrategias didácticas utilizadas en la asignatura ¿ha contado con materiales y medios? Mencionen cuales.
- ✓ En el proceso de evaluación a los estudiantes ¿Qué tipos de estrategias utilizadas para evaluar el rendimiento en la asignatura?
- ✓ A niveles más reflexivos ¿considera usted que las estrategias implementadas en la asignatura son pertinentes? ¿De qué manera determina la pertinencia?
- ✓ Con base a su experiencia docente ¿Cuáles estrategias serían las más favorables para alcanzar los objetivos de la asignatura de Administración de Recursos Humanos?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N 3: GRUPO FOCAL



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

### GRUPO FOCAL DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN DE RRHH

Estimados estudiantes, mediante la presente se solicita de su colaboración, permitiendo el desarrollo del grupo focal. Sus opiniones serán de suma utilidad para llevar a cabo la realización de la investigación en el área de la educación superior.

#### OBJETIVO:

Compilar información relevante sobre las estrategias didácticas utilizadas en el desarrollo de la asignatura Administración de Recursos Humanos.

#### LÍNEAS DE CONVERSACIÓN

Tomando como punto de partida su experiencia en la asignatura de Administración de Recursos Humanos, responda:

- ✓ Al momento de iniciar las sesiones de clases ¿Le sugieren estrategias didácticas para desarrollar la materia? ¿Cuáles le proponen?
- ✓ Durante el desarrollo de la asignatura ¿Cuáles han sido las estrategias didácticas que más utilizan sus maestros? Explique.
- ✓ ¿Cómo inicia, se desarrolla y concluye las sesiones de clase?
- ✓ Para el desarrollo de las estrategias didácticas utilizadas en la asignatura ¿cuentan con materiales y medios? Mencionen cuales.

- ✓ En el proceso de evaluación ¿Qué tipos de estrategias utiliza el maestro para evaluar el rendimiento en la asignatura?
  
- ✓ ¿Cuáles estrategias serían las más favorables para alcanzar los objetivos de la asignatura?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4: GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

### GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA AL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO

#### OBJETIVO:

Compilar información relevante sobre el desempeño pedagógico del docente que impartió la asignatura de Administración de Recursos Humanos.

<b>INSTITUCIÓN:</b>		
Carrera:	Código del Aula:	Nº Hrs. Del encuentro:
Horario:	Fecha:	Unidad:
Contenido:		
<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA</b>		
<b>Aspectos a observar</b>	<b>Resultados obtenidos</b>	<b>Valoraciones / Sugerencia</b>
Explora las ideas de los educandos, mediante situaciones problemáticas.		
Explica científicamente el contenido y lo contextualiza.		
Aclara las dudas de los educandos de manera oportuna.		
Utiliza estrategias didácticas para el		



desarrollo de los contenidos.		
Utiliza recursos y medios para desarrollar la clase		
Existe interacción entre docente y docente.		
Consolida la clase valorado el logro de los objetivos.		
Asigna tarea, como trabajo independiente.		

**ANEXO 5: PROGRAMA DE ASIGNATURA**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

Carrera	: Licenciatura en Administración de Empresas
Código	: AN-1202
Año	: Segundo
Cuatrimestre	: Quinto
Turno	: Matutino
Modalidad	: Presencial
Nº de Horas	: Total 45 presenciales / 90 de trabajo independiente
Revisado por	: Área Curricular
Autorizado por	: Rectoría

**II.- JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA**

La asignatura Administración de Recursos Humanos pretende brindar al futuro profesional de la Administración las herramientas básicas, conocimientos y fundamentos de la administración del elemento más importante dentro de una organización como es el Recurso Humano, artífice de la realización de las metas y objetivos empresariales.

Se pretende, que los estudiantes sean capaces de identificar los factores que influyen en el campo de la gestión de Recursos Humanos en la Gerencia Moderna.

### III. OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA

1. Estudiar la incidencia del ambiente interno y externo en el desarrollo de las personas y las organizaciones.
2. Estructurar la relación de coordinación e intercambio de los individuos en los diferentes departamentos de una organización.
3. Estimular en los futuros profesionales del mercadeo el ejercicio de sus funciones bajo los principios de la buena gestión y el conocimiento.

### IV - ESQUEMA DE CONTENIDO Y DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO

No	Nombre de unidades	Clases teóricas		Clases prácticas	Total Horas Presenciales	Trabajo Independiente	Total Horas
		Exposición o Conferencia	Seminarios y Dinámicas	Laboratorios y Talleres			
I	Administración de recursos humanos	3		1	4	8	12
II	Organización de personal organigrama y funciones	3	2	2	7	14	21
III	Reclutamiento, selección y contratación	3		2	5	10	15
IV	Análisis y normativa laboral	3	2	2	7	14	21
V	Remuneración Salarial	3	2	1	6	12	18
VI	Normas y políticas Laborales	3		1	4	8	12

VII	Desarrollo de personal y capacitación	3	2	1	<b>20.1 os Rec urso s Hum ano s 6</b>	12	18
VIII	Desarrollo organizacional	3		1	<b>4</b>	8	12
IX	Factores que inciden en la administración de recursos humanos	2		0	<b>2</b>	4	6
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>45</b>	<b>90</b>	<b>135</b>

## V.- PROGRAMA ANALÍTICO

Unidad I. Administración de recursos humanos

### Objetivos específicos:

1. Definir los conceptos básicos sobre la administración de recursos humanos.
2. Caracterizar las nuevas tendencias de la administración moderna y las organizaciones.
3. Explicar los diferentes sistemas de administración de recursos humanos.
4. Aplicar los procedimientos y dinámicas de la administración del tiempo en la gerencia de recursos humanos.

### Contenidos:

1. Administración de recursos humanos
  - Concepto
  - Características
  - Componente

- Funciones
- 2. Sistemas de Administración de Recursos Humanos (SARH)
- 3. Administración del tiempo dentro de la organización
- 4. La organización del siglo XXI
- 5. La teoría de Maslow
- 6. La homeostasis en la organización

## **Unidad II. Organización del departamento de personal, organigrama y funciones.**

### **Objetivos específicos:**

1. Definir el rol que desempeña el administrador de personal dentro de la organización.
2. Analizar la organización del trabajo y sus componentes.
3. Elaborar esquemas de las organizaciones en base a su composición y funcionamiento.

### **Contenidos:**

1. Papel del Administrador de personal
  - 1.1 Organización del trabajo y de los puestos
  - 1.2 El programa de administración de personal
  
2. Diseño de organigramas organizacionales
  - 2.1 Niveles de Jerarquía.
  - 2.2 División del trabajo
  - 2.3 Pasos de la delegación efectiva
  - 2.4 Tipos de organigramas:
    - a) Organigrama Clásico.
    - b) Organigrama Vertical.
    - c) Organigrama Diagonal Europeo.
    - d) Organigrama Sectorial o Radial.
    - e) Organigrama Circular.
    - f) Organigrama de Barras.

- g) Histograma.
- h) Organigrama Lineal de Responsabilidades.
- i) Flujogramas.

### **Unidad III. Reclutamiento, selección y contratación de personal**

#### **Objetivos específicos:**

1. Definir los procedimientos para el desarrollo de procesos para el reclutamiento de personal dentro de una organización.
2. Diseñar perfiles de puestos de trabajo para la valoración y selección del nuevo personal.
3. Explicar los tipos de evaluación que se pueden aplicar en el desempeño de los trabajadores

#### **Contenidos:**

1. Reclutamiento de personal
  - 1.1 Selección
  - 1.2 Reclutamiento y formación del personal
  - 1.3 La evaluación de los candidatos
2. Evaluación al desempeño
3. Perfil del puesto
4. Expectativas laborales

### **Unidad IV: Análisis y normativa laboral.**

#### **Objetivos específicos:**

1. Dominar las técnicas y procedimientos de manejo de conflictos dentro de una organización.
2. Determinar las normas y políticas de promociones que pueden existir dentro de una organización.

3. Explicar la importancia de la estandarización de criterios de conducción y desarrollo del personal dentro de una organización.

**Contenidos:**

1. Manejo de conflictos
2. Principios de delegación
3. Principios de la unidad de mando
4. Incentivos y Promociones
5. Establecimiento de Estándares y criterios
6. Acción Correctiva
7. Participación Activa de los empleados

**Unidad V: Remuneración salarial**

**Objetivos específicos:**

- 1.- Apropiar a los estudiantes de las técnicas y procedimientos para la administración de los incentivos financieros.
- 2.-Analizar la vinculación existente entre la remuneración y la productividad del individuo.
- 3.- Explicar la responsabilidad del administrador de recursos humanos respecto al pago de las prestaciones sociales conforme a la ley laboral.

**Contenidos:**

1. Salarios y sueldos
  - Concepto
  - Características
  - Protecciones de ley
  - Formas de pago
  - Tipo de de pago
  - Penalidades por incumplimiento

2. Reciprocidad entre el individuo y la organización
3. Relación de intercambio
4. Incentivos Financieros
5. Prestaciones Adicionales
6. El Equilibrio Organizacional
7. Otro tipo de estímulos no económicos

## **Unidad VI: Normas y políticas laborales**

### **Objetivos específicos**

1. Valorar la importancia y alcance de las políticas laborales dentro de una organización.
2. Interpretar las normativas laborales establecidas en materia de administración de personal.

### **Contenidos:**

1. Mejoras e innovaciones en los procesos productivos
2. La jornada de trabajo
  - Definición
  - Tipos de jornada
    - a. Ordinaria
    - b. Extraordinaria
    - c. Diurna
    - d. Nocturna
    - e. Mixta
    - f. Especiales
3. El reglamento interno de trabajo
4. Relación laboral y contrato de trabajo
5. Principios del procedimiento laboral



## **Unidad VII: Desarrollo de personal y capacitación.**

### **Objetivos específicos:**

1. Comparar las distintas técnicas que se utilizan para maximizar y desarrollar al personal.
2. Analizar las tendencias de la administración moderna.
3. Desarrollar el pensamiento reflexivo de los estudiantes para su motivación personal.

### **Contenidos:**

1. Potencialización de los trabajadores
2. Tendencias de la administración de personal moderna
3. Motivación laboral
  - Aprendizaje de la motivación
  - Ciclo de la motivación
4. La automatización
5. El desarrollo de los individuos en la organización
6. Facilitación del desarrollo individual profesional
7. El Desarrollo del individuo en la organización

## **Unidad VIII.- Desarrollo organizacional.**

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar los cambios y las nuevas tendencias de la cultura organizacional en Nicaragua y los aportes a la estabilidad de una organización.
2. Reconocer las técnicas para incentivar el cambio organizacional y superar la resistencia individual.

## **Contenidos:**

### 1. Cultura Organizacional

- El cambio de la cultura organizacional
- Clima organizacional
- Cambio organizacional
- Resistencia al cambio
- Resistencia organizacional
- Como superar la resistencia al cambio
- Políticas de cambio
- El cambio y el desarrollo organizacional

## **Unidad IX: Factores que inciden en la administración de recursos humanos.**

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar las diferentes situaciones que se presentan en la administración de personal vinculadas a la motivación y a la productividad.
2. Determinar la incidencia del liderazgo y la gestión de los recursos humanos en la medición de la motivación humana.
3. Analizar la incidencia de la presencia de organizaciones colectivas internas laborales en la gestión de recursos humanos y la conducción de los problemas internos.

## **Contenidos:**

1. Motivación y Productividad
  - Medición de la motivación humana
  - La insatisfacción laboral
2. Liderazgo y gestión de los recursos humanos
3. Teoría de las expectativas
4. La cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de recursos humanos
5. El Sindicato y la Administración de personal
6. Reducción de problemas en la relación laboral

## **VI. RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS AL DOCENTE**

Se recomienda al docente que imparta la asignatura que procure en todo momento combinar la teoría con la práctica para lograr satisfactoriamente los objetivos de aprendizaje propuestos en el programa. En consecuencia, se recomienda distribuir las sesiones de clases de la siguiente manera: teoría 50% y práctica 50%.

Algunas estrategias metodológicas acordes a esta distribución pueden ser:

- a) Exposición, clase dialogada y lectura dirigida
- b) Investigación bibliográfica y hemerográfica de campo
- c) Grupo de estudios organizados
- d) Conferencia y debates
- e) Solución de problemas, planeamiento del futuro resolución de ejercicios
- f) Estudios y discusión de casos

## **VIII. BIBLIOGRAFÍA**

1. Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 2002
2. Chrudden / Sherman, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, CECSA
3. Luís R. Gómez-Mejía y Robert L. Cardy, Dirección y gestión de recursos humanos, tercera edición, Prentice Hall, 2001
4. Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Person Educación, 2004.