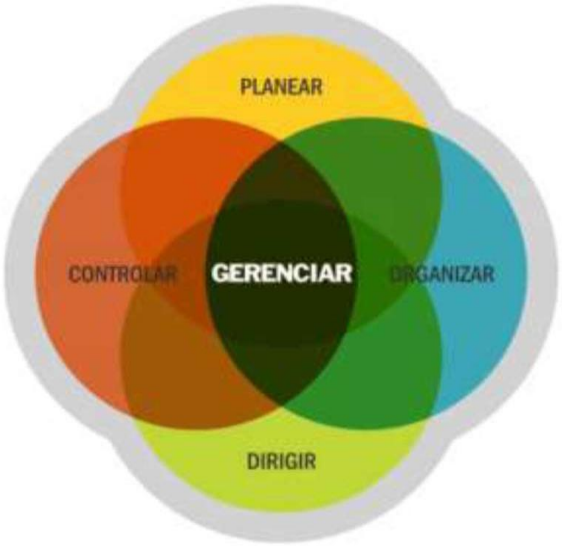
PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación:** Tecnólogo en Gestión Empresarial
- **Código del Programa de Formación:** 611201
- **Nombre del Proyecto:** Formulación de Planes Empresariales para la Estructuración y/o Fortalecimiento de Mypes del Departamento de Boyacá.
- **Fase del Proyecto:** Fase 1 Fundamentación de elementos empresariales
- **Actividad de Proyecto:** Establecer la metodología del proceso de diagnóstico
- **Competencia:** Intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa
- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar**: Aplicar los procesos y procedimientos administrativos en el desarrollo de programas, y actividades que se deriven de la función administrativa.
- **Duración de la Guía**: 60 Horas. (42 Horas directas y 12 de trabajo independiente).

2. PRESENTACIÓN



¡Estimado aprendiz, bienvenido!

En esta guía fortalecerá sus habilidades en la comprensión y aplicación del **proceso administrativo**, reconociendo la importancia de los subprocesos de planeación, organización, dirección y control, y la relación directa que existe entre ellos. El aprendizaje que aquí desarrollará le permitirá construir conocimientos significativos al relacionar saberes previos con nuevos conceptos aplicables al mejoramiento organizacional.

Se le invita a participar de manera activa, colaborativa y reflexiva en las actividades propuestas, aprovechando tanto el trabajo en equipo como el **trabajo autónomo sistemático y organizado**, con el fin de alcanzar un desarrollo integral que potencie sus destrezas personales, profesionales y sociales.

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente." Peter Drucker

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- **Descripción de la(s) Actividad(es)**

3.1 Actividades de reflexión inicial:

Descripción de la actividad:

Inicio:.

Estudio de un caso

Indague y lea críticamente noticias sobre el fenómeno del ***Hard Discount*** y el caso de los **almacenes Tía** en Colombia (referenciado en las noticias de los recuadros de abajo). Observe las imágenes de los antiguos establecimientos del Tía-Tunja y atienda las preguntas orientadoras que le permitirán cuestionar la situación.
La preguntas y respuestas se socializarán a través de un conversatorio moderado por el instructor:

Desarrollo:

Conformado en grupos, realice un conversatorio moderado por el instructor, respondiendo los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es el Hard Discount y en qué años llegó a Colombia? ¿Con qué compañías ingresó?
- ¿Considera que los almacenes Tía tuvieron tiempo suficiente para reestructurarse frente a la competencia? Si usted hubiera sido administrador, ¿qué acciones hubiera tomado para evitar su cierre?

- ¿La crisis de Tía fue resultado de la mentalidad empresarial, de su accionar o de ambos? Justifique.
- ¿Qué tenían las empresas entrantes que Tía no logró desarrollar?
- Observe las imágenes del desaparecido almacén Tía en Tunja: ¿qué puede analizar sobre infraestructura, fachada, exhibiciones y entorno?
- Consulte con personas cercanas mayores (padres, tíos, abuelos, vecinos) sus experiencias positivas o negativas en almacenes Tía.
- Elabore un cuadro comparativo entre las fortalezas de las nuevas empresas de Hard Discount y las debilidades de Tía, incorporando imágenes de referencia.
- Indague por qué los almacenes Tía de otros países de Suramérica sobrevivieron, en qué países siguen operando, bajo qué nombres y con qué ventajas competitivas.

Durante el conversatorio, contraste ideas, analice los conceptos y sustente sus respuestas con información recopilada de fuentes confiables.

NOTICIA PRINCIPAL

Las cifras que pusieron mal a los Almacenes Tía

Una baja facturación para el número de tiendas, la ubicación de estas en zonas económicamente deterioradas, cuantiosas pérdidas y falta de modernización afloran en las cifras más recientes que se conocen de la cadena de almacenes Tía, las cuales ocasionaron su cierre definitivo. Cortés, N. (24 de noviembre de 2017). Las cifras que pusieron mal a almacenes Tía.

El tiempo.

https://www.eltiempo.com/economia/empresas/razones-de-la-liquidacion-de-los-almacenes-tia-155098

NOTICIAS COMPLEMENTARIAS:

Tía, los almacenes que dejan 77 años de historia entre los colombianos
https://www.eltiempo.com/bogota/el-cierre-de-almacenes-tia-deja-77-anos-de-historia-entre-los-colombianos-155286

Almacenes Tía no enfrentó la expansión del Hard Discount
https://www.larepublica.co/empresas/almacenes-tia-no-logro-enfrentar-al-formato-de-hard-discount-2573587

La guacamaya de Ara se posa en 15 locales de los almacenes Tía
https://www.eltiempo.com/economia/empresas/ara-comprara-mayoria-de-locales-de-almacenes-tia-171436

Sin Tía, Ara ya está en el club de firmas billonarias del país
https://www.eltiempo.com/economia/empresas/crecimiento-economico-de-tiendas-ara-en-2017-185638

Imágenes de 2013 del desaparecido almacenes Tía de la ciudad de Tunja

https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x8e6a7c2cb740cb0b%3A0x21d27f74ae8223d7!3m1!7e115!4s%2Fmaps%2Fplace%2FAlmacenes%2BT%25C3%25ADa%2BTunja%2F%405.5326166%2C-73.3638043%2C3a%2C75y%2C181.83h%2C90t%2Fdata%3D*213m4*211e1*213m2*211sZaA4r5boMsPZR4ufH5U0ug*212e0*214m2*213m1*211s0x8e6a7c2cb740cb0b%3A0x21d27f74ae8223d7%3Fsa%3DX%26ved%3D2ahUKEwiFkZiL7eWNAxUgQjABHXe1OZwQpx96BAg1EAA!5sAlmacenes%20T%C3%ADa%20Tunja%20-%20Buscar%20con%20Google!15sCgIgAQ&imagekey=!1e2!2sZaA4r5boMsPZR4ufH5U0ug&cr=le_a7&hl=es&ved=1t%3A206134&ictx=111

Cierre:

El producto final será la **socialización en conversatorio** de las respuestas, el cuadro comparativo y los hallazgos obtenidos en la indagación. Cada grupo deberá exponer brevemente sus conclusiones, resaltando aprendizajes clave sobre la importancia de la adaptación empresarial a cambios en el mercado.

Adicionalmente, cada grupo contrastará el significado de la frase de Peter Drucker con las situaciones presentadas en el anterior estudio de casos.

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente." Peter Drucker

Ambiente requerido:

Ambiente de formación presencial con espacio para trabajo en equipo y proyección de noticias e imágenes. Acceso a internet para consulta de información adicional.

Estrategias o técnicas didácticas activas:

Estudio de caso y conversatorio guiado con preguntas problémicas.

Materiales de formación:

Papel bond, hojas tamaño carta, marcadores, bolígrafos.

Material de apoyo:

- Noticias y reportajes sobre la llegada del Hard Discount en Colombia.
- Imágenes del almacén Tía en Tunja.
- Entrevistas y testimonios de familiares o personas cercanas.
- Fuentes web actualizadas sobre la permanencia de almacenes Tía en otros países.

Duración de la actividad:

4 horas

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje:

Descripción de la actividad:

Inicio:
El instructor presenta la importancia del **proceso administrativo** como base de la gestión organizacional y explica cómo se compone por las fases de Planeación, Organización, Dirección y Control. Se plantea la actividad como un ejercicio de reflexión individual que permitirá al aprendiz identificar sus conocimientos previos y expectativas de aprendizaje.

Desarrollo:
Cada aprendiz diligencia una tabla con cuatro columnas:

1. **Fase del proceso administrativo** → Reconoce el concepto de ¨Proceso administrativo" y cada una de las fases que lo componen.

2. **¿Qué conozco?** → Registra conocimientos, experiencias o ejemplos previos relacionados con el concepto de ¨Proceso administrativo" y cada fase de dicho proceso.

3. **¿Qué quiero aprender?** → Formula inquietudes y expectativas frente a los temas que se abordarán en la guía.

4. **¿Qué he aprendido?** → Esta columna será completada al finalizar el resultado de aprendizaje, como mecanismo de autoevaluación y metacognición.

Concepto/Fase del Proceso Administrativo	¿Qué conozco?	¿Qué quiero aprender?	¿Qué he aprendido? (esta columna se llena al finalizar el Resultado de Aprendizaje)
▪ Proceso administrativo			
▪ Planeación			
▪ Organización			
▪ Dirección			
▪ Control			

Un gráfico SQA, o matriz SQA, permite guiar el proceso de aprendizaje desglosando en tres pasos: lo que ya sabe (S), lo que quiere saber (Q) y lo que ha aprendido (A).

La actividad se complementa con una puesta en común en la que el instructor recopila los aportes y aclara conceptos iniciales, fortaleciendo la comprensión de los subprocesos administrativos

Cierre:
El grupo comparte conclusiones resaltando la relación entre saberes previos y el nuevo conocimiento a desarrollar. El instructor retroalimenta y motiva a mantener actualizado el cuadro durante la guía como una herramienta de reflexión continua.

Ambiente requerido:
Ambiente de formación presencial o virtual con acceso a tablero, videobeam y/o plataforma LMS.

Estrategias o técnicas didácticas activas:
Aprendizaje basado en la **metacognición** y en la **lluvia de ideas**.

Materiales de formación:
- Formato de la tabla en físico o digital.
- Marcadores, cuadernos o dispositivos electrónicos.

Material de apoyo:
- Documento guía sobre el **proceso administrativo**.
- Recursos visuales que ilustren las fases: infografías, diagramas o videos introductorios.

Duración de la actividad:
3 horas

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización):

Actividad de aprendizaje cognitiva 1: Reconocer los elementos e interrelación del proceso administrativo, acorde con la teoría administrativa.
Actividad de aprendizaje procedimental 1: Diagnosticar el proceso administrativo de las organizaciones seleccionadas, teniendo en cuenta su estrategia, políticas y contexto.
Actividad de aprendizaje valorativa actitudinal 1: Desarrollar habilidades de análisis y respeto en el manejo de la información de acuerdo con la naturaleza de las organizaciones.

SUBACTIVIDADES.

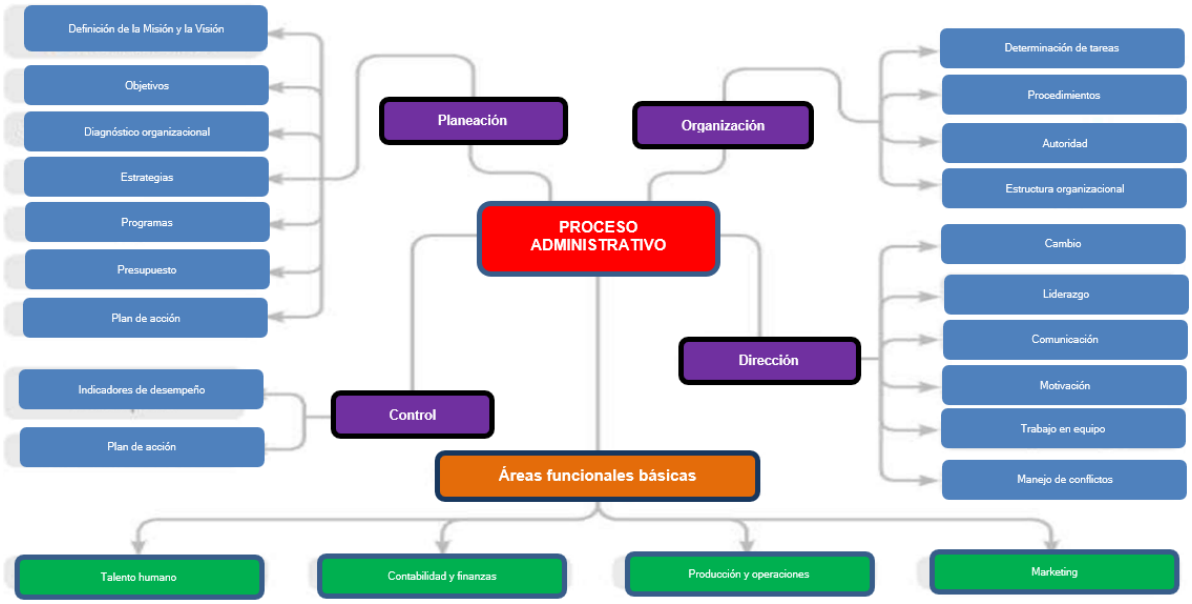
Subactividad 1: Proceso administrativo

Descripción de la actividad:

Inicio:

Observe la imagen que representa el esquema general del proceso administrativo y su relación con las áreas funcionales básicas de las organizaciones. Elabore un escrito de mínimo una página y máximo dos, donde explique la estructura total de la imagen, partiendo del Concepto Central (Proceso Administrativo), pasando por cada uno de sus pilares en orden (Planeación, Organización, Dirección y Control), y a su vez explicando cada uno de los ramales de los pilares y la relación con las áreas funcionales de la empresa.

Esquema general del proceso administrativo y su relación con las áreas funcionales básicas de las organizaciones



Tomado de Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integral*. Pearson Educación. https://www- ebooks7-24-com.bdigital.sena.edu.co/?il=3406

Desarrollo:

Realice la lectura comprensiva de las 7 páginas del documento **"Introducción a la Administración – Los Administradores y la Administración"**, suministrado por el instructor o disponible en el enlace de la Biblioteca Digital SENA. Apliquele la técnica **IDRISCA**, siguiendo los pasos inmersos en el siguiente cuadro:

Identifique	Identifique 10 palabras que desconozca y 10 palabras clave.
Defina	Defina en contexto cada una de las palabras desconocidas según su conocimiento.
Relacione	Relacione en un párrafo las 10 palabras clave.
Ideograma	Elabore un ideograma que represente la lectura.
Sintetice	Sintetice de forma escrita la lectura.
Comente	Comente en un párrafo el contenido de la lectura como conclusión.
Aplique	Aplique la lectura a su contexto organizacional.

Una vez diligenciado el cuadro anterior, socialice en grupo el desarrollo del ejercicio IDRISCA con los demás aprendices según indicaciones del instructor, y participe activamente en la retroalimentación respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los administradores y qué hacen?
- ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo y cuáles son sus fines?
- ¿Cómo se aprenden las habilidades y aptitudes administrativas?

Cierre:

Entregue el escrito y el ejercicio completo de la técnica IDRISCA en el medio indicado por el instructor. Socialice sus aportes en plenaria, retroalimente a sus compañeros y consolide el aprendizaje mediante la exposición de sus conclusiones.

Ambiente requerido:
Ambiente de formación presencial dotado con tablero, videobeam y acceso a internet. También se puede desarrollar en ambiente virtual mediante la plataforma LMS del SENA.

Técnica didáctica activa:
Lectura crítica con aplicación de la técnica IDRISCA, elaboración de ideograma, socialización en plenaria y retroalimentación participativa.

Materiales de formación:
Hojas tamaño carta, papel bond, bolígrafos, marcadores y acceso a dispositivos electrónicos (computador, tableta o celular) para consulta en línea.

Material de apoyo:
- Imagen del esquema general del proceso administrativo y áreas funcionales.
- Documento: Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integral.* Pearson Educación. Disponible en: Biblioteca Digital SENA

- Documento PDF suministrado por el instructor: *Introducción a la Administración – Los Administradores y la Administración*.

Duración de la subactividad:
12 horas (directas).

Subactividad 2. Planeación y Organización

Descripción de la actividad:

Inicio:
El aprendiz, después de escuchar la explicación del instructor sobre las fases del Proceso Administrativo y de haber interpretado la Imagen del Esquema general del proceso administrativo y su relación con las áreas funcionales básicas de las organizaciones (imagen de la Subactividad 1),observará atentamente el video *"Proceso Administrativo parte 1: Planeación y organización"* dispuesto en el enlace https://www.youtube.com/watch?v=Bi8PyoJ-8pQ

Durante la visualización, reflexionará sobre la importancia de la planeación y la organización en una empresa.
Nota: el video debe verlo en su totalidad, con calma, con pausas, sin adelantar el contenido, ya que de la orientación de la persona que lo explica, usted deberá sacar parte de las preguntas con que diagnosticará la MIPYME que escogió para ser intervenida, y utilizarlo como fuente para realizar otras actividades propuestas en esta Guía de Aprendizaje.

Desarrollo:

2.1. Actividad de contextualización:

Estimado aprendiz, a medida que vaya escuchando y observando el video *"Proceso Administrativo parte 1: Planeación y organización"*, vaya formulando preguntas claves relacionadas con la correcta forma de manejar los procesos de Planeación y Organización por una empresa en términos generales.

Dichas preguntas son las que usted incluirá en el cuestionario de diagnóstico que le aplicará a la MIPYME escogida. Vaya realizando al mismo tiempo, las Actividades 2.2 y 2.3 de la Subactividad 2, para que no tenga que volver a ver el video desde el comienzo.

El instructor entregará a los aprendices un grupo de preguntas extraídas del video para que sean completadas con las que faltan. El cuestionario definitivo se construirá entre todos los aprendices,

incluyendo al instructor, quien nombrará aleatoriamente a uno de los grupos conformados para que pase al frente y modere un conversatorio con el resto de aprendices para discutir y definir las preguntas definitivas del cuestionario. Su aporte es importante, por eso, sí usted piensa que tiene una pregunta mejor formulada o redactada, o alguna pregunta que no se mencionó, propóngala y se somete a discusión con el resto de aprendices e instructor.

2.2. Actividad de conceptualización y apropiación del conocimiento:

Elabore dos Mapas Conceptuales (uno para "Planeación" y otro para "Organización") a medida que vaya observando y escuchando el video "Proceso Administrativo parte 1: Planeación y organización", de tal manera que identifique claramente los conceptos de:

Proceso Administrativo
Planeación
Importancia de la planeación
Principios de la planeación
Tipos de planes
Elementos de la planeación
-Misión
-Visión
-Objetivos
-Estrategias
-Políticas
-Programas

Organización
Importancia de la organización
Principios de la organización
Etapas de la organización
Tipos de organigramas:
-Organigrama lineal o militar
-Organigrama funcional o de Taylor
-Organigrama Staff
-Organigrama matricial

El instructor nombrará aleatoriamente a uno de los grupos conformados para que pase al frente y modere un conversatorio con el resto de aprendices acerca del contenido e ideas de los Mapas Mentales elaborados.

2.3. Actividad de conceptualización:

A medida que vaya observando y escuchando el video "*Proceso Administrativo parte 1: Planeación y organización"*, responda las siguientes preguntas:

a) ¿En qué situaciones del funcionamiento de una empresa el administrador debe al mismo tiempo planear organizar, dirigir y controlar la operación de la misma?
b) ¿A qué se refiere cuando se dice qué la planeación y organización son etapas de escritorio o mecánicas?
c) ¿A qué se refiere cuando se dice qué la dirección y el control son etapas dinámicas?
d) Según las anteriores preguntas y respuestas, ¿es posible que algún tipo de tareas que sean netamente de escritorio realizadas por un trabajador, correspondan a la fase de dirigir y controlar en el proceso administrativo? ¿Cómo cuáles tareas, por ejemplo?
e) ¿Qué le pasaría a una empresa si ignora cada uno los cinco principios de la planeación? Explíquelo.
f) Retomando el caso de los almacenes Tía en Colombia, una de las causas evidentes del fracaso de esta empresa fue sin lugar a dudas la mala aplicación de uno de los cinco principios de la Planeación. Identifique dicho principio y explique por qué fue ignorado por esta empresa.
g) Indague los elementos que debe tener una Misión, Visión y Valores de una empresa para que estén bien redactados o formulados, y elabore una lista de chequeo o cuestionario para someter a prueba la Misión, Visión y Valores actuales de la MIPYME que usted eligió. Apóyese también en la lectura del capítulo 1 (página 24) del libro ADMINISTRACION: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE ENRIQUE LOUFFAT, que se encuentra en la biblioteca digital del SENA https://www-ebooks7-24-com.bdigital.sena.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=
h) Indague acerca de la técnica SMART de medición de objetivos empresariales, explíquela y elabore una lista de chequeo o cuestionario para someter a prueba los Objetivos de la MIPYME que usted eligió.
i) De acuerdo a la definición de objetivos y estrategias, defina un objetivo personalsuyo como SENA y establezca las diferentes estrategias que tiene paralograrlos. Asimismo, presente sus tácticas (cronogramas).
j) Defina qué es una política empresarial según el video y de acuerdo a esa definición revise la Política de Fomento del Bienestar y Liderazgo del Aprendiz SENA (10 páginas): https://www.sena.edu.co/esco/comunidades/aprendices/Documents/politicaFomentoAprendiz.pdf

- Realice un mapa mental que muestre de dicha política los siguientes elementos:

-Normas y directrices
-Responsabilidades
-Valores y principios
-Mecanismos de ejecución y verificación

• Sintetice en un párrafo corto qué busca la Política de Bienestar al Aprendiz del SENA.

k) ¿Qué diferencia hay entre una política y una regla? Mencione ejemplos.
l) En algunos ambientes de aprendizaje SENA se ve en las paredes la imagen:

	Determine el mensaje que sugiere la imagen y diga si es una regla o es una política y por qué. En caso de ser una regla, determine de cuál política empresarial puede originarse dicha regla.

m) Realice la lectura del artículo el "Clientelismo político en la gestión pública" y exponga cómo afecta a la administración de las empresas del Estado en una o todas las fases del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar). Además, diga cuáles principios del proceso de "Organización" se violan específicamente con esta mala práctica.

https://www.redalyc.org/journal/993/99356889007/html/

n) Es normal que en la mayoría de PYMES y MIPYMES existan los trabajadores multifuncionales, es decir, que realicen actividades en diferentes áreas funcionales. ¿Está usted de acuerdo qué los almacenes D1 haya hecho de esta práctica su pan de cada día? ¿Piensa usted qué es muy extrema esa multifunción? Justifique su respuesta con base a efectos negativos o perjudiciales derivados de una mala administración.
o) De acuerdo a la explicación brindada por la persona que habla en el video "Proceso Administrativo parte 1: Planeación y organización", acerca de los diferentes tipos de organigramas en las empresas, observe el siguiente organigrama y responda las preguntas del cuadro qué sigue a continuación de la imagen:



Pregunta	Respuesta
¿Qué tipo de organización representa el organigrama presentado por el instructor? (Lineal o militar funcional, lineo-funcional, staff, geográfico, por clientes, por productos, por turnos, por proceso productivo, por cantidad, por división, por proyectos, matricial, de redes.)	
¿Cuántos escalones jerárquicos se pueden identificar en el organigrama?	
¿Cuál es la amplitud de control de cada gerente? Es decir, hasta donde se puede extender su autoridad	
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esa forma de organización?	

Apóyese también, para realizar el ejercicio anterior, en la lectura del capítulo 4 (Modelos Organizacionales, página 60) del libro ADMINISTRACION: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE ENRIQUE LOUFFAT 4ta edición, que se encuentra en la biblioteca digital del SENA:

https://www-ebooks7-24-com.bdigital.sena.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=

2.4. Actividad de apropiación del conocimiento:

p) Consulte en la base de datos E-book 7-24, dispuesta en las bases de datos del sistema de bibliotecas SENA, acerca del concepto, características, clases del Manual de funciones y procedimientos.
q) Realice una tabla comparativa entre manual de funciones y manual de procedimientos:

Tipo de Manual	Concepto	Características	Tipos y/o clases
Manual de funciones			
Manual de procedimientos			

r)Busque un ejemplo de la estructura de un manual de funciones y uno de procedimientos (del nivel ejecutivo, del nivel táctico y del nivel operativo).
s) Socialice el ejemplo con sus demás compañeros, de acuerdo con las indicaciones del instructor.

Cierre:
Al finalizar las actividades propuestas (2.1, 2.2, 2.3 y 2.4), el aprendiz socializará sus resultados en conversatorio, destacando los aprendizajes adquiridos sobre las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.
El instructor orientará una reflexión colectiva en torno a la importancia de integrar los conceptos teóricos con los ejemplos prácticos vistos en los casos de empresas reales. Finalmente, cada aprendiz escribirá una conclusión personal en la que responda: *"¿Cómo se relacionan las fases del proceso administrativo con mi proyecto formativo, mi vida personal o mi entorno laboral?"*

Ambiente requerido:
Ambiente de formación presencial o virtual con recursos de apoyo tecnológico (pizarra, proyector o plataforma colaborativa).

. Estrategias o técnicas didácticas activas:
- Aprendizaje colaborativo.
- Discusión guiada.
- Estudio de caso breve

Materiales de formación:
- Computadores o dispositivos móviles con acceso a internet.
- Proyector o pantalla compartida.
- Tablero acrílico o pizarra digital.

Material de apoyo:

- Presentación con los conceptos claves del proceso administrativo.
- Lecturas o videos complementarios que refuercen la relación entre las fases del proceso administrativo.

Duración de la actividad:

4 horas

Subactividad 3. Ambiente de trabajo

Actividad de apropiación del conocimiento

Actividad Cognitiva 2: Identificar y comprender cómo aplicar las fases del proceso administrativo.
Actividad Procedimental 2: Relacionar el artículo con cada fase, desarrollar explicaciones y ejemplos.
Actividad Actitudinal 2: Reflexionar sobre cómo la buena gestión influye en el clima laboral y bienestar del equipo.

Inicio:

El instructor presenta la importancia del **ambiente de trabajo y el clima laboral** como factores determinantes en la aplicación del proceso administrativo.
A través de una breve introducción y preguntas detonantes, se motiva a los aprendices a pensar cómo influyen las fases del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) en la generación de un buen ambiente laboral.

Desarrollo:

El aprendiz deberá:
a) Realizar la lectura de **Introducción: Ambiente de trabajo y Clima laboral** como preámbulo al artículo.
b) Leer el artículo: 10 consejos para tener buen ambiente laboral suministrado por el instructor y disponible en el enlace: https://iep.edu.es/consejos-para-tener-buen-ambiente-laboral/
c) Completar el cuadro **"Análisis por fases del proceso administrativo"** para cada consejo del artículo, registrando acciones concretas de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, e incluyendo la información de la columna "¿Cómo se hace y un ejemplo?" para cada una de las fases de los 10 consejos del articulo.
d) Socializar sus respuestas en conversatorio dirigido por el instructor.
e) Reflexionar en torno a la frase:

"Si usted apuesta o invierte en un juego de azar, usted tiene la posibilidad de ganar o de perder, pero si usted invierte en prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, usted únicamente tiene la posibilidad de perder o no perder, nunca de ganar, porque al final no ganaría nada".

El aprendiz deberá justificar si está de acuerdo o no con la afirmación, argumentando con pensamiento crítico y aplicando principios administrativos.

f) Consultar el **título, objeto y aspectos clave** de las siguientes normas relacionadas con ambiente de trabajo y protección de la salud de los trabajadores:

- Código Sustantivo del Trabajo.
- Resolución 2400 de 1979.
- Ley 1010 de 2006.
- Ley 1335 de 2009.
- Resolución 652 de 2012.
- Ley 2191 de 2022.
- Ley 2306 de 2023.

El aprendiz deberá condensar la información en un **cuadro comparativo** y socializarla en conversatorio.

Cierre
En conversatorio, los aprendices comparten los cuadros y reflexiones realizadas, destacando:

- Cómo se integran las fases del proceso administrativo en la creación de un buen ambiente laboral.
- La importancia de una correcta gestión administrativa en la prevención de riesgos laborales.
- El valor de conocer y aplicar las normas legales para la protección de los trabajadores.

El instructor retroalimenta, resalta aprendizajes clave y vincula la actividad con situaciones reales de gestión empresarial.

Ambiente requerido
- Aula de clase física o virtual con acceso a internet.
- Recursos de consulta normativa y material digital.
- Espacios para conversatorios y discusión grupal.

Estrategias o técnicas didácticas activas
- **Lectura guiada** de artículo y normas.
- **Aprendizaje basado en problemas (ABP)** para analizar la frase sobre prevención laboral.
- **Conversatorio** dirigido por el instructor.
- **Trabajo colaborativo** en cuadros comparativos.

Materiales de formación
- Guía de aprendizaje.
- Artículo “10 consejos para tener buen ambiente laboral”.
- Normativa laboral indicada.
- Cuadro de análisis por fases del proceso administrativo.

Material de apoyo

- Presentaciones del instructor.
- Videos y recursos web complementarios sobre clima laboral.
- Documentos legales descargados de fuentes oficiales.

Duración de la subactividad

8 horas (6 horas trabajo directo + 2 horas trabajo autónomo).

Subactividad 4. Dirección

Actividad de apropiación del conocimiento

Inicio

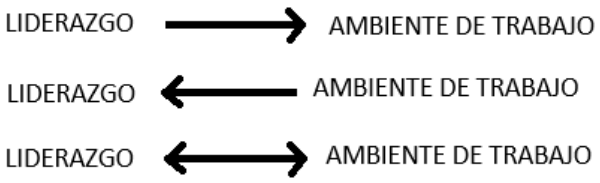
- El instructor conforma grupos de trabajo y entrega (o indica la consulta en biblioteca digital SENA) del **Capítulo 24: "Liderazgo"** del libro *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo* de Antonio César Amaru.
- Se orienta a los aprendices sobre la importancia de comprender los diferentes tipos de liderazgo y sus características para analizar casos reales de gestión empresarial.

Desarrollo

1. **Lectura y análisis del material base:**
   Los grupos leen con profundidad el capítulo asignado, poniendo especial atención en los estilos de liderazgo y las características de los líderes.
2. **Análisis de caso real (Casta Agroindustrial Ganadera de Ibagué):**
   - Los aprendices leen la noticia suministrada por el instructor y observan los videos sobre el caso de maltrato laboral.

   En grupo, desarrollan los siguientes puntos:
   a) Un análisis de las cuatro variables del proceso social en el liderazgo ejercido.
   b) Una identificación de los elementos de la figura 24.2 aplicados al caso.
   c) Un debate sobre la posible catalogación del estilo de liderazgo como "parcial" orientado a la tarea.
   d) Una contraposición (negación) con el liderazgo democrático orientado a las personas analizando las características identifiacadas en el estilo de liderazgo de los gerentes del caso en cuestión.
   e) Ubicación en la rejilla gerencial de Blake y Mouton (figura 24.5), el estilo gerencial de los dueños de la empresa ganadera, explicando por qué lo ubica en ese lugar.

f) Identifique las fortalezas y debilidades de los *modelos* que constituyen la *teoría del Liderazgo Situacional* que encajan en el estilo de liderazgo de los gerentes de la compañía.
g) Explicar con fundamentos si los gerentes del caso son verdaderos líderes.
h) Diferenciación entre dirigir y liderar.
i) Tome las normas o leyes consultadas en la *Subactividad 3* (*ambiente de trabajo*) e identifique cuáles de ellas son violentadas por estos dos gerentes y por qué.
j) El concepto de *AMBIENTE DE TRABAJO* (*Subactividad 3*) guarda una relación con el concepto de *LIDERAZGO*. ¿En cuál de las siguientes direcciones piensa que se da esa relación? Justifique su respuesta.



- Se socializan los resultados de los puntos anteriores en un conversatorio dirigido por el instructor.

3. **Consulta y resolución de caso de estudio CooperMambrini:**

Consulte en Google o en el buscador de su preferencia en qué consiste el modelo organizacional por Cooperativas, y cuáles son sus bases de funcionamiento. Luego realice la solución al *caso de estudio: CooperMambrini*, ubicado al finalizar la lectura del *Capítulo 24 "Liderazgo" del libro Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo* de Antonio César Amaru, suministrado por el instructor o consultado por usted en la biblioteca digital del SENA.
Socialice la solución del caso, participando en conversatorio dirigido por el instructor, teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

a) En una empresa en la que todos los empleados son dueños, ¿cuál es la importancia del liderazgo? ¿Es mayor o menor a la de una empresa tradicional en la que hay un propietario?
b) ¿Cuál es el estilo de liderazgo apropiado en las relaciones entre colegas que comparten la propiedad de la empresa? ¿Debe ser el estilo obligatoriamente democrático?
c) Las empresas autodirigidas, como CooperMambrini, ¿comprueban la hipótesis de que, en condiciones apropiadas, todos pueden ser líderes?
d) Si usted formara parte de una empresa autodirigida, ¿preferiría participar en todas las decisiones importantes o sugeriría a los colegas que contrataran administradores profesionales, para que "dieran órdenes"?

e) Algunas empresas autodirigidas no han logrado sobrevivir y muchas siguen enfrentando dificultades de administración. En su opinión, ¿produce la autogestión mejores, iguales o peores resultados que los de la gestión centralizada en una persona, o autocrática? Justifique sus respuestas.

4. **Matriz SQA:**
   Los aprendices retoman la matriz SQA trabajada en actividades anteriores y completan la **columna 4: "¿Qué aprendí sobre proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control?"**, agregando posteriormente la expectativa sobre el proceso de Control cuando se aborden cada uno de los tipos de Control del Proceso Administrativo.

Cierre

- Cada grupo presenta sus conclusiones frente al caso analizado y la aplicación de los conceptos de liderazgo.
- El instructor retroalimenta destacando la relación entre **liderazgo y ambiente de trabajo**, así como la importancia del estilo gerencial en la efectividad organizacional.
- Se consolidan aprendizajes en plenaria, cerrando con reflexiones sobre la diferencia entre dirigir y liderar.

Ambiente requerido

- Ambiente de formación con acceso a internet.
- Biblioteca digital del SENA.
- Espacios de trabajo colaborativo (presencial o virtual).

Técnica didáctica activa

- Aprendizaje basado en casos (ABP)**.**
- Conversatorio guiado**.**
- Trabajo colaborativo en grupo

Materiales de formación

- Libro *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo* – Antonio César Amaru.
- Noticias y videos del caso "Casta Agroindustrial Ganadera de Ibagué".
- Caso CooperMambrini (incluido en el libro).
- Normativa laboral colombiana (ver Subactividad 3).
- Matriz SQA (elaborada en actividades previas).

Material de apoyo

- Recursos digitales (links a noticias y videos).
- Pizarra, rotafolios o herramientas digitales colaborativas (Padlet, Jamboard, Teams, Moodle).

Duración

- 4 horas (directas) **y 2** horas (autónomas).

Subactividad 5. Control

Actividad de apropiación y transferencia del conocimiento

Inicio:

El instructor introduce la importancia del **control** como fase final del proceso administrativo, resaltando que permite verificar, corregir y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se presentan los temas que cada grupo trabajará, explicando la dinámica de investigación, preparación y exposición colaborativa.

Desarrollo:

1. Los aprendices se organizan en **grupos de trabajo** y, con base en el documento entregado por el instructor y/o fuentes adicionales de Internet, desarrollan los temas asignados:

   GRUPO 1:

   Generalidades del proceso de control como última fase del proceso administrativo:

   - Concepto.
   -Objetivos
   -Características.
   -Importancia.
   -Definición de factores controlables con dos ejemplo de cada uno (factor tiempo, factor calidad, factor cantidad, factor costo, factor tiempo, etc.).

   Tipos de control y un ejemplo de cada uno:

   -Control estratégico
   -Control en las áreas funcionales (área de producción, área de mercadeo, área financiera, área de recursos humanos, área de calidad). Sin ejemplos.
   -Control operativo.
   -Control sobre las personas (control formal, control social y control técnico).

   GRUPO 2:

   - ¿Qué es un indicador o estándar o criterio de evaluación y cómo se establece? (2 ejemplos).
   - ¿Qué es evaluación y comparación de desempeño y como se realiza? (Ejemplo)
   - ¿Que es acción correctiva? (2 ejemplos)

GRUPO 3:
Control de la Producción
-Concepto.
-Objetivos
-Características.
-Importancia.
-Definición de factores o variables controlables en la producción con dos ejemplos de cada uno (factor tiempo, factor calidad, factor cantidad, factor costo, etc.).
-Técnicas /herramientas para llevar a cabo el Control de la Producción (la técnica y un ejemplo de aplicación consultado en Google).

GRUPO 4:
Control de la Calidad
- Concepto
-Objetivos
-Características.
-Importancia.
-Definición de factores o variables controlables con dos ejemplos de cada uno (factor tiempo, factor calidad, factor cantidad, factor costo, etc.).
-Técnicas /herramientas para llevar a cabo el Control de la Calidad (dos ejemplos de aplicación consultado en Google).

GRUPO 5:
Control del Mercadeo
- Concepto.
-Objetivos
-Características.
-Importancia.
-Definición de factores o variables controlables con dos ejemplos de cada uno (factor tiempo, factor calidad, factor cantidad, factor costo, etc.).
-Técnicas /herramientas para llevar a cabo el Control del Mercadeo (dos ejemplos de aplicación consultado en Google).

GRUPO 6:
Control del Talento Humano
- Concepto.
-Objetivos
-Características.
-Importancia.
-Definición de factores o variables controlables con dos ejemplos de cada uno (factor tiempo, factor calidad, factor cantidad, factor costo, etc.).

-Técnicas /herramientas para llevar a cabo el Control del Talento Humano (dos ejemplos de aplicación consultado en Google).

2. Cada grupo prepara su **exposición**, integrando ejemplos prácticos y aplicaciones reales.
3. Los grupos socializan sus resultados en plenaria mediante exposiciones dirigidas por el instructor, quien retroalimenta y orienta la discusión para consolidar aprendizajes.

Cierre:

- Se realiza un **conversatorio final**, donde los aprendices reflexionan sobre cómo el control garantiza la eficiencia en las organizaciones y cómo se relaciona con las demás fases del proceso administrativo.
- El instructor recopila los aportes y hace un resumen, destacando la importancia del control en la toma de decisiones, la prevención de errores y la mejora continua.
- Los grupos entregan las diapositivas de sus exposiciones magistrales.

Ambiente requerido

- Aula de formación presencial o virtual con acceso a internet.
- Espacios colaborativos para el trabajo en grupo y la socialización de resultados.

Estrategias o técnicas didácticas activas

- Aprendizaje colaborativo (trabajo en grupos).
- Exposición grupal**.**
- Conversatorio guiado**.**
- Aprendizaje basado en investigación y aplicación práctica**.**

Materiales de formación

- Documento guía entregado por el instructor.
- Equipos de cómputo con acceso a Internet.
- Tablero o pizarra digital para síntesis y conclusiones.
- Proyectores o herramientas digitales de presentación (PowerPoint, Canva, Genially, etc.).

Material de apoyo

- Artículos académicos y páginas confiables de Internet sobre control administrativo.
- Normas ISO y ejemplos de aplicación de control en diferentes áreas organizacionales.
- Videos explicativos sobre control administrativo y herramientas de gestión.

Duración de la actividad

- **8 horas** (5 horas de trabajo directo en aula + 3 horas de trabajo autónomo de investigación y preparación de exposiciones).

4. PLANTEAMIENTO DE EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE PARA LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO FORMATIVO.

Fase del proyecto formativo	Actividad del proyecto formativo	Actividad de Aprendizaje	Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Fase1: Estructuración de planes empresariales	Establecer la metodologia del proceso de diagnostico	**COGNITIVA:** Determinar las teorías, conceptos, tendencias y modelos administrativos de la organización según enfoques de la administración **PROCEDIMENTAL:** Confrontar la aplicación de la administracion en MIPYMES según teorias administrativas.. **VALORATIVA-ACTITUDINAL:** Elaborar con objetividad y transparencia el diagnóstico y plan de mejoramiento empresarial teniendo en cuenta los criterios técnicos indicados.	**Evidencia de producto:** Documento que contenga el diagnóstico del proceso administrativo de la organización seleccionada.	-Aplica la teoría y los conceptos administrativos en la ejecución de programas de la unidad administrativa. -Elabora y emplea con responsabilidad la base de datos de una unidad administrativa de acuerdo con la tecnología y legislación sobre acceso a la información.	**Subactividad 1: Proceso administrativo** **Estrategias o técnicas didácticas activas:** Lectura crítica, técnica IDRISCA, ideograma, plenaria. **Subactividad 2. Planeación y Organización** **Estrategias o técnicas didácticas activas:** Aprendizaje colaborativo. iscusión guiada. Estudio de caso breve **Subactividad 3. Ambiente de trabajo** **Estrategias o técnicas didácticas activas** Lectura guiada de artículo y normas. Aprendizaje basado en problemas (ABP) para analizar la frase sobre prevención laboral. Conversatorio dirigido por el instructor.Trabajo colaborativo en cuadros comparativos. **Subactividad 4. Dirección** **Técnica didáctica activa** Aprendizaje basado en casos (ABP). Conversatorio guiado. Trabajo colaborativo en grupo **Subactividad 5. Control** Estrategias o técnicas didácticas activas Aprendizaje colaborativo (trabajo en grupos). Exposición grupal. Conversatorio guiado. Aprendizaje basado en investigación y aplicación práctica. **Instrumentos de evaluación:** Listas de chequeo, rúbricas

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración: es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Implica la coordinación de actividades y la toma de decisiones para lograr los propósitos deseados, ya sea en una empresa, una institución pública o cualquier otro tipo de organización.

Organización: Son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Proceso Administrativo: Conjunto de fases sistemáticas que permiten planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos.

Metas: son objetivos, fines y propósitos que la empresa proyecta para lograr continuidad y seguridad en sus actividades.

Estrategia: Son el curso de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos, se establecen a nivel corporativo, funcional y de operación.

Planeación: Fase inicial del proceso administrativo en la que se definen metas, objetivos, estrategias y recursos necesarios para lograr los resultados propuestos.

Organización: Fase del proceso administrativo que estructura y asigna los recursos, tareas y responsabilidades para ejecutar lo planeado.

Dirección: Fase que implica guiar, coordinar, motivar y liderar al talento humano para alcanzar los objetivos de la organización.

Control: Fase del proceso administrativo que evalúa los resultados obtenidos frente a lo planeado, identifica desviaciones y establece acciones correctivas.

Estructura organizacional: es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones físicas, sociales y emocionales que influyen en el bienestar, desempeño y productividad de los colaboradores en una organización.

Factores de Riesgo: Aquellas condiciones del ambiente, la tarea, los instrumentos, los materiales, la organización y el contenido del trabajo que encierran un daño potencial en la salud física o mental, o sobre la seguridad de las personas

Clima laboral: Percepción colectiva de los trabajadores respecto al ambiente organizacional, reflejada en la satisfacción, motivación y relaciones interpersonales.

Indicador: Medida cuantitativa o cualitativa utilizada para evaluar el desempeño de un proceso, área o actividad en relación con un estándar establecido.

Acción correctiva: Medida implementada para eliminar la causa de una no conformidad, desviación o problema detectado en un proceso.

Factores controlables: Variables que pueden ser gestionadas en la organización para mejorar los resultados (tiempo, calidad, cantidad, costos, entre otros).

Control estratégico: Supervisión de los objetivos globales y a largo plazo de la organización.

Control operativo: Supervisión de tareas y actividades diarias que garantizan el funcionamiento eficiente de la empresa.

Control del talento humano: Proceso mediante el cual la organización supervisa, evalúa y regula el desempeño, la asistencia, la capacitación, la motivación y el bienestar de sus colaboradores, con el fin de garantizar productividad, compromiso y cumplimiento de objetivos.

Control de producción: Supervisión y verificación de los procesos productivos para asegurar calidad, tiempos y costos adecuados.

Control de calidad: Evaluación y verificación sistemática de que productos o servicios cumplen con estándares establecidos.

Control de mercadeo: Seguimiento y evaluación de estrategias, campañas y resultados comerciales para mejorar el posicionamiento en el mercado.

6. REFERENTES BILBIOGRÁFICOS

Libros:

- Amaru, A. C. (s. f.). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. Ecoe Ediciones. (Consulta en Biblioteca Digital SENA – eBooks 7-24).
- Bernal, C. A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integral*. Pearson Educación.
- Louffat, E. (s. f.). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4.ª ed.). (Consulta en Biblioteca Digital SENA – eBooks 7-24).

Material de clase

- Documento suministrado por el instructor. (s. f.). *Introducción a la Administración: Los administradores y la administración* [Material de clase no publicado].

Videos:

- Autoestudio10. (s. f.). *Proceso Administrativo parte 1: Planeación y organización* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Bi8PyoJ-8pQ
- *Denuncian grave maltrato laboral en empresa de Ibagué* (2023, septiembre 19) [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=7ElX5jUGVRo
- *Irrespeto y maltrato al trabajador en Ibagué, caso Casta Ganadera* (2023) [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=2LnKGKzk26U
- EL TIEMPO. (2023). *Aparece el acusado por maltrato laboral en Ibagué: "Hay una razón humana"* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=XluLV-ux_SA

Articulos académicos y de análisis:

- Instituto Europeo de Posgrado – IEP. (s. f.). *10 consejos para tener buen ambiente laboral*. https://iep.edu.es/consejos-para-tener-buen-ambiente-laboral/
- Redalyc. (s. f.). *Clientelismo político en la gestión pública*. https://www.redalyc.org/journal/993/99356889007/html/

Noticias:

- Infobae. (2023, septiembre 19). *"Fórmense hijueputas": el terrible caso de maltrato laboral de hermanos ganaderos del Tolima que hasta el presidente Petro trinó*. https://www.infobae.com/colombia/2023/09/19/ministerio-de-trabajo-anuncia-investigacion-por-caso-de-maltrato-laboral-en-ibague-jefe-insulta-y-somete-a-empleados/

Normativa colombiana:

- Colombia, Congreso de la República. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* (Decreto 2663 de 1950).
- Colombia, Congreso de la República. (2006). *Ley 1010 de 2006* (acoso laboral).
- Colombia, Congreso de la República. (2009). *Ley 1335 de 2009* (ambientes libres de humo de tabaco).
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2012). *Resolución 652 de 2012* (Comité de Convivencia Laboral).
- Colombia, Congreso de la República. (2022). *Ley 2191 de 2022* (desconexión laboral).
- Colombia, Congreso de la República. (2023). *Ley 2306 de 2023* (modifica y adiciona disposiciones de protección a la maternidad).

Plataformas y recursos digitales:

- SENA. (s. f.). *Sistema de Bibliotecas SENA – Bases de datos (eBooks 7-24, Redalyc)*. https://biblioteca.sena.edu.co/paginas/bases.html

Webgrafía

- Autoestudio10. (s. f.). *Proceso Administrativo parte 1: Planeación y organización* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Bi8PyoJ-8pQ
- EL TIEMPO. (2023). *Aparece el acusado por maltrato laboral en Ibagué* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=XluLV-ux_SA
- IEP. (s. f.). *10 consejos para tener buen ambiente laboral*. https://iep.edu.es/consejos-para-tener-buen-ambiente-laboral/
- Infobae. (2023, septiembre 19). *Caso Casta Ganadera – maltrato laboral*. https://www.infobae.com/colombia/2023/09/19/ministerio-de-trabajo-anuncia-investigacion-por-caso-de-maltrato-laboral-en-ibague-jefe-insulta-y-somete-a-empleados/
- Redalyc. (s. f.). *Clientelismo político en la gestión pública*. https://www.redalyc.org/journal/993/99356889007/html
- SENA. (s. f.). *Política de Fomento del Bienestar y Liderazgo del Aprendiz*. https://www.sena.edu.co/es-co/comunidades/aprendices/Documents/politicaFomentoAprendiz.pdf
- SENA. (s. f.). *Sistema de Bibliotecas – Bases de datos*. https://biblioteca.sena.edu.co/paginas/bases.html

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	**Norberto Parra Arias** **Denisse Monroy Suárez**	**Instructor** **Instructor**	**CEGAFE**	Noviembre de 2022

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)	Henry Darío Miranda Reales	Instructor-contratista	CEGAFE	Noviembre de 2023	Ajuste de actividades de aprendizaje.
Autor (es)	Henry Darío Miranda Reales	Instructor-contratista	CEGAFE	Julio de 2025	Ajuste, diseño y rediseño de actividades de aprendizaje y del Glosario y actualización a formato GGFPI-F-135 V04