

Fases del Aprendizaje Aplicadas para la Mejora de la Docencia de la Asignatura de Gestión Estratégica

Learning Phases Applied to Improve Teaching of the Strategic Management Subject

Rubén Galleguillos Zenteno ¹ Eduardo Pérez-Lobato²

RESUMEN

El presente artículo presenta la experiencia obtenida de la aplicación de las “Fases del Aprendizaje” de la Doctora Amelia Tey Teijon, el cual el autor ha aplicado en diversas asignaturas. Pero, fue en la asignatura de Gestión Estratégica donde se formalizó la aplicación del modelo, puesto que habían temas en los que recurrentemente el aprendizaje logrado por los estudiantes era poco significativo a pesar de los esfuerzos realizados. Ante esta situación, se seleccionó los temas que presentaban mayor dificultad en el aprendizaje, estos fueron los siguientes: Concepto de lo Estratégico, Cadena del Valor, Teoría de Recursos y Capacidades. De manera que la metodología empleada consistió en que para cada uno de los temas se desarrollaron las Fases del Aprendizaje: Sensibilización, Conocimiento, Dominio e Integración Propia, luego se formuló un caso para cada tema que contuviera elementos de cada fase y finalmente se formularon preguntas que tocaban cada fase, con el fin que los estudiantes en trabajo en equipo resolvieran estas consultas. Para concluir, se presentaron cuantitativamente los resultados, comparando el desempeño en cada fase, también en el tiempo en los años 2023 y 2024 y finalmente, el resultado obtenido el 2022 sin la metodología. Se concluye que su aplicación es claramente efectiva para el proceso de aprendizaje.

ABSTRACT

This article presents the experience obtained from the application of the “Phases of Learning” by Doctor Amelia Tey Teijon, which the author has applied in various subjects. But, it was in the Strategic Management subject where the application of the model was formalized, since there were topics in which the learning achieved by students was frequently not very significant despite the efforts made. Given this situation, the topics that presented the greatest difficulty in learning were selected, these were the following: Strategic Concept, Value Chain, Theory of Resources and Capabilities. So the methodology used consisted of the Learning Phases being developed for each of the topics: Awareness, Knowledge, Mastery and Own Integration, then a case was formulated for each topic that contained elements of each phase and finally questions were formulated. that touched each phase, so that the students worked as a team to resolve these queries. To conclude, the results were presented quantitatively, comparing the performance in each phase, also over time in the years 2023 and 2024 and finally, the result obtained in 2022 without the methodology. It is concluded that its application is clearly effective for the learning process.

Keywords: Learning phases, meaningful learning

¹ Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Universidad de Antofagasta, Avenida Angamos 601, Antofagasta, Chile, ruben.galleguillos@uantof.cl

² Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Universidad de Antofagasta, Avenida Angamos 601, Antofagasta, Chile, eduardo.perez@uantof.cl

INTRODUCCIÓN

El presente artículo abordará la presentación de la experiencia obtenida en la aplicación de la metodología de casos en la docencia de la asignatura de Gestión Estratégica de la Carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Antofagasta, los primeros semestre de los años 2022, 2023 y 2024, en la que se aplicó “Las fases del Aprendizaje” (Tey 2017), para temas en los que los estudiantes de la asignatura han tenido dificultades en la comprensión, en definitiva, en el proceso de aprendizaje, el que ha sido poco significativo de acuerdo a las evaluaciones que les han sido aplicadas. De manera que el desarrollo del trabajo que se muestra en el artículo se orienta a presentar los casos diseñados con el fin que los estudiantes en un proceso gradual avancen en la resolución de éstos, pasando por la sensibilización, el conocimiento, el dominio y la integración propia. Siendo los temas abordados el concepto de lo estratégico y luego dentro del modelo de planificación estratégica: Diagnóstico, Visión, Misión, Valores, Lineamientos estratégicos, Objetivos y Estrategias, aquellos componentes que presentan mayor dificultad en el proceso de aprendizaje, así para el concepto inicial de lo estratégico se aborda la Teoría de Juegos, luego dentro del diagnóstico se aborda la Cadena del valor y la Teoría de Recursos y capacidades. La metodología empleada para abordar cada uno de los tres temas, consiste en una explicación conceptual, luego se continua con el desarrollo de un caso de aplicación, para concluir con el planteo de preguntas a ser desarrolladas por los estudiantes en el marco de las “Las fases del Aprendizaje”. Se finaliza con el análisis de los resultados obtenidos y luego con las conclusiones del trabajo.

Desarrollo

Primer tema: Lo estratégico.

El primer tema a ser presentado es el concepto de lo estratégico, ya que las personas en su vida social viven permanentemente tomando decisiones, naturalmente en la actividad laboral y más aún aquella relacionada a la gestión de recursos el proceso decisional tiene una importancia relevante. En la toma de decisiones es esencial considerar que no se actúa solo, siempre la decisión que se tome afectará a otros que a su vez tomarán sus propias decisiones que afectarán a los primeros. Esta interacción influye fuertemente en lo que hacemos y en los resultados que se obtienen, “piénsese las decisiones de un leñador y la de un general. Cuando el leñador decide como va a cortar la madera, no espera que ésta se defienda, su entorno es neutral. Pero cuando el general trata de destruir el ejército del enemigo, tiene que prever y vencer la resistencia a sus planes” (Dixit & Nalebuff, 2012). Ahora, en el proceso decisional que antecede al estratégico: Formular el objetivo, generar información, analizar, generar planes – estrategias y decidir los planes o estrategias que se implementarán, es muy importante prever las respuestas posibles ante las decisiones que se adopten, los distintos escenarios. Una herramienta útil para abordar el proceso decisional y comprender a su vez las estrategias es la denominada “Teoría de Juegos” (Walker, 2015), la que es una rama de la economía que considera que el éxito de una decisión se basa en la consideración de las posibles respuestas que tomarán aquellos que se vean afectados por nuestras decisiones, es decir una decisión debe considerar los posibles escenarios que se generarán como respuesta. Así, hay diversas clasificaciones de juegos: secuenciales, donde una de las partes toma una primera decisión, de manera que la otra parte implicada conoce esa decisión y genera una respuesta con ese conocimiento, pero no sabiendo cual será la respuesta de su contendidor, juegos simultáneos, donde las dos partes deciden sus estrategias de

manera sincrónica, siendo este tipo de juegos el más utilizado. En relación a los juegos simultáneos, el conocido y emblemático “dilema del prisionero” muestra los distintos escenarios que surgen de una toma de decisión simultánea con el contendor, lo que impide conocer a priori la acción de la otra parte implicada. Así, se tiene que a dos personas los apresan por un robo a un banco, El fiscal del caso habla con cada prisionero por separado y les presenta una oferta:

Si confiesa contra el socio, todos los cargos en su contra serán retirados y la confesión será usada como evidencia para condenar al otro. La sentencia que recibirá será de 20 años.

- Si no confiesa y su socio lo hace, será condenado a 20 años y su socio quedará libre.
- Si ambos confiesan, serán condenados a 5 años de prisión.
- Si ninguno confiesa, serán condenados a 1 años de prisión.
- Si los dos contendores cooperan y confiesan obtendrán una condena de 5 años, en cambio si no cooperan y no confiesan obtendrán la sanción mínima 1 año, esta es la mejor situación grupal conocida como “equilibrio de Nash” en honor al matemático John Nash. Claramente lo mejor sería confesar y que la otra parte no lo hiciera, pero ninguno de los contendores tiene esa seguridad.

De manera que el resultado de la decisión de cada “Jugador” dependerá de lo que decida el otro (Walker, 2015).

Empleando las “Fases del aprendizaje” (Tey, 2017)

Sensibilización: El comienzo de la clase destinado a la comprensión de la importancia y dificultad que involucra la toma de decisiones estratégicas sin disponer de toda la información. 15 A 20 minutos.

Conocimiento: Una clase destinada a la entrega de contenidos a los estudiantes, es importante que los alumnos conozcan el concepto de estrategia, de toma de decisiones, el concepto de Teoría de juegos. Siendo apoyada la clase disertativa con videos, investigación a través de internet en la clase misma, entrega de material bibliográfico seleccionado. 40 a 45 minutos, concluye la primera clase.

Dominio: Se ofrece la posibilidad de preguntar, de resolver dudas, el propósito es que el estudiante perciba que “empieza a controlar el tema”, que es capaz de comprender los componentes y la mecánica de la Teoría de juegos, que se capaz resolver problemas decisionales simultáneos empleando el dilema del prisionero. 30 minutos de la segunda clase.

Integración propia: El estudiante debe ser capaz de explicar el concepto de “Teoría de juegos” con sus propias palabras y para distintas situaciones decisionales, para juegos secuenciales y simultáneos. El estudiante es capaz de aplicar el conocimiento de toma de decisiones en el análisis de casos empresariales y de la vida personal, así como de dar respuestas a diversas preguntas. Desarrollo del caso Retail “People”. 60 minutos de la segunda clase.

De esta manera el aprendizaje es más más significativo, más sólido e incluso más profundo, facilitando el análisis y la aplicación en distintos sectores económicos y procesos. Naturalmente el empleo eficiente del tiempo es un factor importante, pues esta metodología considera un proceso secuencial, donde cada etapa tiene sus tiempos, y el no respetarlo atenta contra la efectividad del proceso de aprendizaje. Por último, un comentario, ocurre con alguna frecuencia que los profesores no consideran la primera etapa de sensibilización por considerarla una pérdida de tiempo dando por hecho la disciplina y compromiso de los estudiantes con el

proceso de aprendizaje, esto es erróneo ya que en primer término toda persona necesita un motivo y en segundo término en general cada vez se tienen estudiantes sujetos a más estímulos ajenos al proceso de aprendizaje. Asimismo, se da también que profesores cumplen con rigurosidad las tres primeras fases, y se sienten decepcionados con los resultados de las evaluaciones, así como los estudiantes comentan que pensaban que sabían, pero al momento de enfrentar las preguntas aplicadas y/o casos no pudieron dar una respuesta correcta, no pudieron aplicar los conocimientos. La respuesta es que el profesor llegó a la fase tres de dominio conceptual pero midió aplicación, integración propia. Hay muchas experiencias y anécdotas, como la del profesor de economía que explica la importancia de la macroeconomía y de los indicadores críticos de crecimiento, empleo y nivel de precios, presenta las definiciones de cada uno, contesta consultas, relaciona el efecto encadenado de uno sobre el otro: mayor crecimiento, mayor empleo, mayor inflación, etc. Y, en la prueba les entrega a los estudiantes un extracto de la página económica de un diario financiero o en subsidio de esto les entrega un caso y les pide un análisis económico, integrado y complejo, naturalmente el resultado es catastrófico, ya que no preparó a los estudiantes en la integración del conocimiento, personalizándolo para que lo puedan aplicar en distintas situaciones.

Caso 1: Retail “People”

Los ejecutivos de la empresa de retail “People”, una de las dos mayores empresas de retail del estado de Chilemburgo analizan la implementación de una agresiva estrategia, consistente en realizar una liquidación relámpago el fin de semana: viernes, sábado y domingo a pesar de encontrarse en inicio de la temporada otoño – invierno, algo muy poco común ya que las liquidaciones se realizan a fines de temporada con el fin de reducir stock , en cambio a comienzo de temporada el nivel de precios es elevado y con ello las utilidades. Los ejecutivos analizan la probable respuesta de “Wonderful” el competidor más relevante y de tamaño equivalente a “People”. Por otra parte los ejecutivos de “Wonderful” analizan la misma estrategia, lo que está en conocimiento de sus competidores de ““People”,

Se plantean a los estudiantes las siguientes interrogantes:

Grupos de trabajo de cuatro estudiantes, en clases con la opción de entregarlo la clase siguiente.

- a) ¿Cuál es la utilidad de las decisiones estratégicas en la vida y en el ámbito organizacional? (Sensibilización)
- b) ¿Qué es una estrategia?, ¿qué es una decisión estratégica bajo incertidumbre?, ¿Qué es la Teoría de juegos? (Conocimiento)
- c) Genere las cuatro opciones de la Teoría de juegos, para juegos simultáneos. (Dominio)
- d) Emita un juicio respecto de cual es la opción que representa el Equilibrio de Nash genere las opciones de la Teoría de juegos, para juegos secuenciales. (Integración propia).

Segundo tema: Cadena del Valor.

El segundo tema a ser presentado corresponde al diagnóstico mediante la Cadena del Valor, herramienta de gestión generada por el autor Michael Porter (1985) que constituye un insumo de información relevante para el análisis interno, la cual distingue dos tipos de actividades en la empresa, las denominadas Primarias, que corresponden al proceso secuencial de cinco actividades: Logística de entrada, Operaciones/Producción, Logística de salida, Marketing y ventas y Servicios post ventas, las que son determinantes en el incremento del valor agregado

generado por la empresa en la forma de bienes o servicios. Y, actividades secundarias o de Apoyo, las que corresponden a funciones transversales necesarias para el funcionamiento de las actividades primarias, siendo éstas: Infraestructura, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología, Compras. El fin es generar un mayor valor reconocido por el mercado, con un mayor precio, generando así un mayor margen. En el marco del diagnóstico se analiza y emite un juicio respecto de cómo la empresa gestiona su cadena del valor. Luego, empleando “Las fases del aprendizaje” se desarrollaron las siguientes actividades:

Sensibilización: Una clase destinada a la comprensión del diagnóstico como insumo inicial para las fases siguientes de mejora: formulación de objetivos y diseño de estrategias. Estableciendo a su vez que las conclusiones del diagnóstico de la gestión de la cadena del valor nutrirán el componente interno del FODA. 15 A 20 minutos.

Conocimiento: Una clase destinada a la entrega de contenidos a los estudiantes, es importante que los alumnos distingan lo novedoso y distinto del concepto “Cadena del valor”: actividades primarias, actividades secundarias, valor, margen y esto los incentive a la concentración y a una mayor comprensión. Siendo apoyada la clase disertativa con videos, investigación a través de internet en la clase misma, entrega de material bibliográfico seleccionado. 40 a 45 minutos, concluye la primera clase.

Dominio: Se ofrece la posibilidad de preguntar, de resolver dudas, el propósito es que el estudiante perciba que “empieza a controlar el tema”, que es capaz de comprender los componentes y la mecánica de la cadena del valor, que entiende la secuencia del proceso de generación del valor, siempre que la situación planteada coincida con la estructura dada en la etapa anterior, por ejemplo, el tipo de empresa que se empleó como ejemplo, el tipo de proceso de producción, etc. 30 minutos de la segunda clase.

Integración propia: El estudiante debe ser capaz de explicar el concepto de “cadena del valor “ con sus propias palabras y para distintos tipos de empresas y procesos, integra conceptos, temas de otras asignaturas, tales como logística, operaciones, marketing, etc. El estudiante percibe que ha aprendido. El estudiante es capaz de aplicar el conocimiento en el análisis de casos, resolución de preguntas, etc. 60 minutos de la segunda clase.

Caso 2: Maestría Electromecánica Integral.

La empresa dedicada a la entrega de servicios de mantenimiento y reparación de equipos medianos y pesados tiene su sede en la ciudad de Antofagasta y presta servicios a casi la totalidad de las compañías mineras, de servicios a la minería y otras empresas con operaciones en la II Región, para lo cual cuenta con una planta de 150 trabajadores entre ingenieros, técnicos, operarios y empleados. La empresa obtiene sus suministros originales de los tres principales oferentes internacionales, habiendo tenido dificultades en el cumplimiento de los tiempos de entrega por parte de sus proveedores, en el acceso a diversidad de productos, así como en el procesamiento interno de adquisiciones, todo lo cual impacta negativamente en el comienzo de los trabajos y en los tiempos de entrega. La empresa presta servicios en su taller ubicado en Antofagasta y en las mismas faenas cuando no es posible el traslado de los equipos, para ello ha realizado importantes inversiones en equipamiento, así como ha tenido una especial preocupación por la capacitación del personal y la programación de los trabajos, pero a las jefaturas le ha costado mantener equipos de trabajo equilibrados como consecuencia de la alta

rotación de personal de operaciones que son seducidos por empresas con mayores recursos. No obstante lo anterior, los servicios en faenas se han realizado sin problemas insalvables ya que se tiene experiencia en la conformación de equipos de trabajo, los que se trasladan para apoyar a personal de faenas. Además, dispone de un sistema de transporte que les permite la entrega de los equipos que se atienden en el taller, brindando así un servicio completo una vez se concluyen los trabajos. La empresa ha tenido dificultades en la preparación de licitaciones, habiendo perdido varias buenas oportunidades debido a que por ser una compañía de origen familiar los contratos se logran básicamente a partir de contactos personales de sus dueños, así como tampoco tienen un sistema de seguimiento de las reparaciones y mantenciones realizadas, actuando de manera fundamentalmente reactiva, lo cual ha generado molestias a los clientes, ya que a su juicio se han producido fallas que se hubiera evitado si se hubiera detectado de manera precoz las fallas incipientes, así como la empresa se priva de conocer de manera precoz las necesidades de los clientes. No obstante lo anterior, la empresa ha crecido en facturación, debido a que sus dueños y jefaturas principales han identificado que los factores que sus clientes consideran más valorables son el cumplimiento de los tiempos pactados para la entrega, el cumplimiento de los tiempos de garantía de los trabajos, originalidad de repuestos y componentes, traslado de los equipos reparados, habiendo dado satisfacción a estos requerimientos, si bien no en su totalidad sí de manera aceptablemente correcta.

Respecto de su sistema administrativo, éste es muy poco desarrollado, consiste en una unidad de administración y finanzas, donde se realizan las facturaciones, remuneraciones y contratación de personal, así como pago a proveedores, habiendo externalizado el mantenimiento de infraestructura y aseo. Así como la seguridad.

Se plantean a los estudiantes las siguientes interrogantes:

Grupos de trabajo de cuatro estudiantes, en clases con la opción de entregarlo la clase siguiente.

- a) ¿Qué es la Cadena del Valor? y ¿para qué sirve? (Sensibilización)
- b) ¿Cuáles son los componentes de los dos elementos principales de la cadena del valor de Maestría Electromecánica Integral? (Conocimiento)
- c) Identifique el valor que genera la empresa mediante sus procesos. (Dominio)
- d) Analice los elementos componentes de la cadena del valor y emita un juicio diagnóstico de cada uno de ellos, basándose en sus conocimientos de los distintos procesos. (Integración propia)
- e) Emita un juicio, respecto de la capacidad de la empresa para cumplir con la generación de valor. Para responder esta pregunta genere una rúbrica de evaluación, herramienta adquirida en asignaturas anteriores. (Integración propia)

Tercer tema: Segundo tema: Teoría de Recursos y Capacidades.

El tercer tema a ser presentado corresponde al diagnóstico mediante la Teoría de Recursos y Capacidades, la que mayoritariamente su autoría se le atribuye a Jay Barney (1991), esta herramienta de gestión surge de la concepción que no todas las empresas son iguales, contraria a una visión económica ortodoxa, lo que explica que no todas tienen acceso a los mismos recursos y capacidades y consecuentemente a las posibilidades de implementar exitosamente sus estrategias y cumplir sus objetivos y en definitiva de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que la conduzca al éxito en el logro de sus objetivos. De

manera que este análisis, proporciona información relevante para el diagnóstico empresarial de carácter interno. Esta herramienta permite comprender muchos de los casos de planes estratégicos que no logran implementar las estrategias formuladas y en definitiva no logran sus objetivos, a pesar de haber seguido sistemáticamente el modelo de planificación estratégica. La Teoría de Recursos y Capacidades sostiene que para que una empresa logre sus objetivos y en definitiva una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, debe contar con:

Recursos tangibles únicos y valiosos: máquinas, edificios, equipos, etc. Pero, estos recursos son fácilmente replicables, por lo que la ventaja competitiva que proporcionan no es sostenible por mucho tiempo.

Recursos intangibles: patentes, licencia, franquicias, etc., las que presentan más dificultades para ser replicadas por un competidor de característica semejante, por ejemplo un equivalente de Domino Pizzas o Starbucks, pero, finalmente son replicables si se accede al producto adecuado, por ejemplo otra franquicia semejante. De manera que la ventaja competitiva basada en este tipo de recurso puede tardar algo más en ser imitada, pero también es poco sostenible en el tiempo.

Capacidades: Expertise para afrontar crisis, preparar licitaciones, formular proyectos, programar la producción, formular estrategias, etc. Una ventaja competitiva sustentada en capacidades es más sostenible en el tiempo, debido a que sus resultados son observables, pero no así el “mecanismo” que las generó, ya que es una forma de trabajar, de organizar, analizar problemas, etc.

Entonces, una estrategia para ser implementada exitosamente, generando una ventaja competitiva y de esta manera conducir al logro de los objetivos, requiere que la empresa cuente con aquellos recursos y/o capacidades necesarias para articular la estrategia, de otra manera ésta carece de realismo y constituye sólo “una declaración de intención”. De lo dicho, se desprende que muchos planes sistemáticamente formulados e implementados, fracasan por no considerar la tenencia de los recursos y capacidades necesarios. Por lo anterior, el análisis diagnóstico del estado actual de la empresa en relación a los recursos y capacidades disponibles constituye un insumo de información valiosa para el diagnóstico empresarial interno.

Caso 3: Parrilla Bailable

El empresario del rubro gastronómico Felipe Ríos, con una dilatada experiencia en el rubro en sus cuarenta años de trayectoria como administrador y dueño de establecimientos del tipo parrilla bailable tiene su local hace veinte años en la ciudad de Iquique, este local es propio contando con un espacio con capacidad para 120 personas, cuenta con mesas, escenario, pista de baile, equipos de sonido y luces funcionales de buena calidad pero sin tecnología de vanguardia, además de una terraza frente al mar. Dispone de una parrilla de tenedor libre con un menú con tres tipos de platos, cuatro tipos de ensaladas, bebidas y cinco tipos de postres, sólo el vino está restringido a una botella por cada seis comensales. En definitiva, el local tiene un ambiente familiar con una oferta gastronómica sencilla y poco variada pero buena, disponiendo de un sistema de atención de público muy eficiente y efectivo. Su fuerte son los números musicales en vivo donde combina cantantes de fama nacional e internacional del género romántico con grupos musicales del género bailable, todos de música popular y tropical para segmento de cincuenta años y más. En definitiva, como dice su dueño “es llevar la fiesta familiar al local”. Funciona con gran éxito desde hace veinte años de jueves a sábado en horario nocturno y domingo de las 12:00 horas hasta las 17.00 horas. Su dueño dada su experiencia ha podido equipar a bajo costo el local, así como dotarlo de todo lo necesario: vajilla, renovación de

equipamiento sonido y luminarias, etc., pues a través de su red de contactos accede a ventas de ocasión, remates, etc. de este tipo de material obteniendo siempre muy buenos precios. En ocasiones con otros empresarios del rubro, locales y en general del norte del país hacen intercambios y préstamos de material ante emergencias. En definitiva, en muy pocas ocasiones recurre al comercio establecido para adquirir ese tipo de material. Por otra parte, su conocimiento del medio artístico nacional y de países vecinos, así como del gremio gastronómico del norte y centro del país, le permiten programar con los respectivos representantes de los artistas “giras” por todo el norte, desde La Serena hasta Arica, lo que le permite contar con artistas de gran trayectoria a un bajo costo pudiendo tener en su local cada una o dos semanas espectáculos diferentes. Siendo esto también muy conveniente para los artistas, los que, si bien hacen un cobro más moderado a cada empresario, en un periodo de un mes visitan de ida y regreso locales de La Serena, Copiapó, en ocasiones Vallenar, Antofagasta, Calama, Iquique y Arica, obteniendo ingresos importantes.

En varias ocasiones han surgido competidores, normalmente ajenos al rubro, los que han hecho inversiones importantes en habilitación del local, vajilla, cubiertos, sistemas de luces y sonido sofisticados y una muy variada oferta gastronómica, ninguno ha tenido éxito. En una ocasión unos estudiantes universitarios que lo entrevistaban, en una pregunta se refirieron a su establecimiento como restaurante y su dueño les respondió yo no tengo un restaurante, ni un pub sino un “bailable” con una parrilla familiar.

Hasta la fecha el establecimiento continúa con gran éxito.

Se plantean al estudiante las siguientes interrogantes:

Grupos de trabajo de cuatro estudiantes, en clases con la opción de entregarlo la clase siguiente.

- a) ¿Qué es la Teoría de Recursos y Capacidades? y ¿para qué sirve? (Sensibilización)
- b) ¿Cuáles son los componentes de la Teoría de Recursos y Capacidades de la Parrilla bailable? (Conocimiento)
- c) Identifique de acuerdo a la Teoría de Recursos y Capacidades el componente determinante en la generación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. (Dominio)
- d) Emita un juicio de acuerdo a la Teoría de Recursos y Capacidades, respecto de los recursos y capacidades del establecimiento. (Integración propia)
- e) Emita un juicio, respecto de las causas del fracaso de los competidores de la Parrilla Bailable y consecuentemente del éxito de ésta. (Integración propia)

Resultados

A continuación, se presenta la tabulación de los resultados obtenidos de la aplicación de esta metodología, pero por limitaciones de espacio solamente se presenta la rúbrica y tabulación del primer tema lo estratégico y la tabulación del segundo tema Cadena del Valor.

Tabla N° 1. Rúbrica de lo estratégico

	Respuesta correcta	Respuesta buena	Respuesta regular	Respuesta incorrecta	Respuesta totalmente incorrecta	Puntaje Obtenido

	5		4		3		2		1		
Pregunta 1	Conoce con total claridad y exactitud el propósito y utilidad de la herramienta.		Conoce en general correctamente el propósito y utilidad de la herramienta.		Conoce regularmente el propósito y utilidad de la herramienta.		Conoce con poca claridad y exactitud el propósito y utilidad de la herramienta.		Conoce de manera confusa e inexacta o no tiene conocimiento del propósito y utilidad de la herramienta.		
Pregunta 2	Conoce con total claridad y exactitud los componentes de la herramienta.		Conoce en general correctamente los componentes de la herramienta.		Conoce regularmente los componentes de la herramienta.		Conoce con poca claridad y exactitud los componentes de la herramienta.		Conoce de manera confusa e inexacta o no tiene conocimiento de los componentes de la herramienta.		
Pregunta 3	Tiene un dominio completo de los componentes de la herramienta.		Tiene un dominio general de los componentes de la herramienta.		Tiene un dominio regular de los componentes de la herramienta.		Tiene un dominio poco claro y poco exacto de los componentes de la herramienta.		Tiene un dominio casi inexistente de los componentes de la herramienta.		
Pregunta 4	Aplica la herramienta, con total claridad a distintas situaciones.		Aplica la herramienta, con claridad a distintas situaciones.		Aplica la herramienta, con regular claridad a distintas situaciones.		Aplica la herramienta, con poca claridad a distintas situaciones.		Aplica la herramienta con dificultad o no es capaz de hacerlo a situaciones distintas a las entregadas en aula.		
PUNTAJE TOTAL											

Tabla N° 2. Tabulación de lo estratégico

	Respuesta correcta		Respuesta buena		Respuesta regular		Respuesta incorrecta		Respuesta totalmente incorrecta		%	AÑO
	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%		
Pregunta 1	10	26,3	12	31,6	8	21,0	6	15,8	2	5,3	38	2024
	7	20,6	10	29,4	7	20,6	7	20,6	3	8,8	34	2023
Pregunta 2	9	23,7	14	36,9	10	26,3	4	10,5	1	2,6	38	2024
	8	23,6	12	35,3	9	26,4	3	8,8	2	5,9	34	2023
Pregunta 3	7	18,4	11	29,0	14	36,8	5	13,2	1	2,6	38	2024
	5	14,7	9	26,5	12	35,3	6	17,6	2	5,9	34	2023
	2	6,7	4	13,3	14	46,7	7	23,3	3	10	30	2022
Pregunta 4	5	13,2	6	15,8	16	42,1	7	18,4	4	10,5	38	2024
	4	11,8	7	20,6	14	41,2	6	17,6	3	8,8	34	2023
	3	10,0	3	10,0	13	43,3	8	26,7	3	10,0	30	2022

Esta Tabla contiene el resultado de la aplicación de la metodología en los años 2023 y 2024, para lo que se aplicó el mismo caso. Se puede apreciar que las respuestas correctas y buenas se dan en mayor proporción o presentan porcentajes más altos en las preguntas 1, 2 y 3 que corresponden a las etapas de Sensibilización, Conocimiento y Dominio que son las fases del aprendizaje de menor dificultad, siendo menores los porcentajes de respuestas correctas en la fase 4, que corresponde a Integración Propia, lo cual es natural que ocurra. También, se puede apreciar una mejora en el resultado obtenido el año 2024 respecto del 2023, lo que se puede atribuir a una mayor experiencia en la aplicación de la metodología, pero también pueden intervenir otros factores tales como estudiantes con mejor rendimiento por diversas razones, conocimiento de la metodología y eventualmente el conocimiento de los casos por medio de los estudiantes del año anterior.

La tabla contiene el año 2022, en el que no se aplicó la metodología, pero debido a que la Universidad establece que se deben mantener cuatro años las evaluaciones, se pudo evaluar con la rúbrica generada los casos resueltos ese año por los estudiantes, por esa razón se presenta en la Tabla N°1 las evaluaciones de las fases Dominio e Integración Propia que son las que se evaluaron el 2022, naturalmente sin esta metodología. Es claro que en rigor metodológico no son comparables los resultados obtenidos el año 2022, respecto de los obtenidos el 2023 y 2024 ya que se aplicó un caso diferente que pudo tener una dificultad distinta, además ese fue el primer año pos-pandemia, donde los estudiantes en general tuvieron un menor rendimiento académico. Pero, se piensa que de todas maneras el resultado es decidor pues para las dos fases medidas Dominio e Integración Propia, los estudiantes del 2022 presentaron resultados más desfavorables porcentualmente, lo cual es un indicio importante a juicio de los autores. Finalmente aclarar, que el propósito del empleo de esta metodología no fue la investigación, sino que constituyó un trabajo práctico cuyos resultados se presentan en este artículo.

Tabla N° 2. Tabulación de la Cadena del Valor

	Respuesta correcta		Respuesta buena		Respuesta regular		Respuesta incorrecta		Respuesta totalmente incorrecta		%	AÑO
	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%		
Pregunta 1	11	29,0	12	31,6	8	21,0	6	15,8	1	2,6	38	2024
	9	26,5	11	32,3	8	23,5	4	11,8	2	5,9	34	2023
Pregunta 2	10	26,3	15	39,5	7	18,4	5	13,2	1	2,6	38	2024
	9	26,4	11	32,4	10	29,4	2	5,9	2	5,9	34	2023
Pregunta 3	8	21,1	12	31,6	13	34,2	4	10,5	1	2,6	38	2024
	7	20,6	9	26,5	12	35,3	4	11,7	2	5,9	34	2023
	3	10,0	3	10,0	13	43,3	9	30,0	2	6,7	30	2022
Pregunta 4	6	13,2	8	15,8	15	42,1	6	18,4	3	10,5	38	2024
	5	11,8	6	20,6	16	41,2	5	17,6	2	8,8	34	2023
	2	10,0	3	10,0	12	43,3	8	26,7	5	10,0	30	2022
Pregunta 5	7	18,4	12	31,6	11	28,9	6	15,8	2	5,3	38	2024
	6	17,7	8	23,5	13	38,2	5	14,7	2	5,9	34	2023
	2	6,7	5	16,	14	46,7	7	23,3	2	6,7	30	2022

Esta Tabla cuya rúbrica no se presenta por limitaciones de espacio, pero que sigue la misma metodología y formato de la presentada en el Tema N°1, contiene el resultado de la aplicación de la metodología en los años 2023 y 2024, presenta la misma tendencia, mejores resultados en las fases 1, 2 y 3 de menor dificultad, resultados correctos en menor porcentaje en la fase 4 Integración Propia, de mayor dificultad, tendencia a mejora el año 2024 respecto del 2023, siendo el análisis el mismo del caso anterior. Finalmente, para el año 2022, también se empleo un caso ya aplicado con anterioridad, siendo el resultado obtenido por los estudiantes porcentualmente menor, lo que da cuenta de una tendencia, en cuanto a que la aplicación de un caso sin el empleo secuencial de las “Fases del Aprendizaje” conduce al logro de resultados de aprendizaje menos efectivos y significativos, teniendo en cuenta las observaciones metodológicas realizadas para el Tema N° 1.

Conclusiones

Mediante el empleo de “Las Fases del Aprendizaje” (Tey, 2017), se constata que el proceso de aprendizaje tiene una secuencia, ya que los estudiantes requieren contextualizar, otorgar un significado y utilidad a aquello que aprenden, conocer los objetivos, sin duda que hay personas con una mayor habilidad y disciplina en el proceso de aprendizaje que no cuestionan ni se plantean interrogantes, simplemente se abocan a aprender aquello que se les presenta. Pero, eso está lejos de ser la norma en los estudiantes de hoy, que son más críticos de aquello que se les presenta. En este proceso, se pudo constatar que efectivamente la etapa de Integración propia, que corresponde a la aplicación del conocimiento requiere de un proceso paulatino, donde es vital la contextualización, la motivación, la adquisición del conocimiento en una suerte de relación de causalidad, luego un periodo donde el estudiante calibre, constata si efectivamente ha adquirido el conocimiento, pueda plantearse situaciones de las que surgirán dudas. Para recién pasar a la última etapa donde el estudiante se apropia del tema y puede emitir el juicio de que ha aprendido, pues puede explicar el tema con sus palabras y aplicarlo a diversas situaciones.

Entonces, a juicio de los autores, lo expuesto constituye un desafío en el sentido que en nuestra tarea en el proceso de enseñanza aprendizaje se pueda considerar y aplicar estas fases del aprendizaje, para lo que no necesariamente se utilice el modelo expuesto de autoría de la Doctora Amelia Tey Teijón, sino que otros modelos también son válidos, pero lo importante es tener en cuenta que el aprendizaje responde a un proceso.

REFERENCIAS

Revistas:

Bausela E. "Enseñar a Estudiar... Aprender a Aprender". Revista Mexicana de Investigación Educativa. Ivo. 14. N° 40. Pág. 313-315. ISSN 1405-6666. 2009.

Ponencias de Congresos:

R. Galleguillos. "Incorporación de la Teoría de Juegos a la Docencia de las Asignaturas de Comportamiento Organizacional y Gestión Estratégica". Congreso Ingenieros Industriales del Norte, INDUNOR." . Antofagasta. Chile. 2018

Libros:

Dixit A. & Nalebuff B. "El Arte de la Estrategia". Antoni Bosch editor S.A. 2° edición en castellano. Volumen 1. Pág. 17, 91. España. ISBN 978-84-95348-52-4. 2012.

Cerda et al. "Teoría de Juegos". Pearson Educación editor. 1° edición. Pág. 36 y 232 España. ISBN 84-205-3726-8.2010

Castillo S. "Enseñar a estudia..Aprender a aprender". Pearson. Prentice Hall editor. 1° edición España. ISBN 84-205-4285-7. 2005.