

**TRABAJO DE CAMPO EN ORGANIZACIONES NO EMPRESARIALES:
DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL CONTENIDO BIBLIOGRÁFICO DE
FUNCIONES ORGANIZACIONALES EN LA FCEyS (UNMDP)**

32º Congreso Nacional de ADENAG

“Administración y Diversidad. Nuevos espacios para la docencia”

Universidad Nacional de Lujan,

26 y 27 de Mayo 2016

Autores:

**Lic. HUERGO, Ma. Consuelo consuelo.huergo@gmail.com
Est. CASTILLO ILLABACA, Sebastián castillo.i.sebastián@gmail.com**

Eje 1. Las particularidades de las organizaciones no empresariales

Palabras Clave (no más de cinco).

Trabajo de campo – aprendizaje – innovación didáctica

Resumen (no más de 200 palabras)

El **objetivo** de este trabajo es reflexionar sobre la **aplicación del trabajo de campo** (como estrategia pedagógica) **en organizaciones no empresariales**, en particular sobre las dificultades de aprendizaje identificadas en el trabajo elaborado por un grupo de estudiantes de la asignatura durante la cohorte 2015. Al tiempo que generar propuestas que permitan diseñar estrategias para mejorar la capacidad de aplicar los contenidos teóricos a organizaciones de finalidades diversas.

Primero, las presentaciones

Antes de adentrarnos en las reflexiones elaboradas es importante que el lector conozca las características de la asignatura en la que se encuadra la propuesta.

Se trata de Funciones Organizacionales, la segunda asignatura del área de Administración por la que los estudiantes de las carreras de Contador Público, Lic. en Administración, Lic. en Turismo y Prof. en Economía atraviesan durante su formación. Se encuentra en segundo año, normalmente su matrícula ronda los 500 estudiantes inscriptos y finaliza cercana a los 350. Previo a su cursado es requisito obligatorio tener aprobados los contenidos de Principios de la Administración, en la que se abordan las nociones básicas de Organización y sus funciones esenciales. Dichos contenidos son profundizados en Funciones Organizacionales, ya que se espera que los estudiantes se posicionen como Administradores de la estrategia de las organizaciones, para lo cual deben conocer cómo se desarrolla ese proceso completamente y cómo debe buscarse guardar coherencia entre la estructura de funcionamiento y la estrategia planificada.

Entre los estudiantes de la asignatura es común reconocer, **falta de claridad respecto de la vocación profesional** y de la carrera elegida. Asimismo, es importante resaltar que la **composición de los grupos de cursada** varía por turno; en cuanto a edad, experiencias en contextos de organizaciones sean laborales sociales o deportivas, intereses, entre otros. En este sentido, aunque no se pueda generalizar, es viable decir que los estudiantes del turno mañana siguen un esquema más *escolarizado*, siguiendo las lecturas de forma continua, completando las consignas en clase. En tanto los jóvenes del turno de la tarde se muestran más independientes, mencionan tener más experiencias en contextos organizacionales no escolares, son grupos más participativos y relajados en torno a las exigencias del docente, no les preocupa el *deber ser*. Por otra parte, los jóvenes del turno noche, son mayormente trabajadores de jornada completa, y hay mayor presencia de recursantes y personas de mayor edad que en el curso de la mañana.

Los **estudiantes** de la materia corresponden mayoritariamente a **alumnos que inmediatamente finalizados sus estudios secundarios ingresan a la universidad**, en algunos casos detectándose que no mantienen una metodología de estudio acorde a los estudios superiores; reconociendo muchas veces ellos mismos esta propia falencia. Según sus propios dichos, ellos admiten haber adoptado una metodología que les permite aprender para rendir los exámenes; siendo esto reforzado por la revisión de exámenes de años anteriores y el ejercicio de resolverlos como práctica pre parcial.

La propuesta Pedagógica de Funciones Organizacionales

La cursada se organiza en módulos teóricos y módulos prácticos que se cursan uno a continuación del otro.

El programa incluye tres bloques temáticos que dan forma al propósito formativo que la misma persigue:

Alcanzar una comprensión de cada una de las funciones básicas del quehacer administrativo. Encarar procesos de planificación con adecuado análisis contextual y emplear el instrumental estratégico. Introducirse en la problemática del control de gestión estratégico. Diseñar estructuras organizacionales. Manejar criterios y herramientas para analizar y diagnosticar acerca del funcionamiento de una organización y de las causas de sus disfunciones.

Para ello se propone que cada uno de los bloques contenga un conjunto de unidades temáticas que contribuya a la formación aportando diferentes objetivos particulares. Desarrollaremos aquellos referidos a la Unidad vinculada al trabajo de campo.

Bloque I. EL POSICIONAMIENTO EN EL FUTURO

UNIDAD 1: EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES
UNIDAD 2: PLANEAMIENTO. ESTABLECIMIENTO DE LOS FINES
UNIDAD 3: PLANEAMIENTO. DEFINICIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS.
UNIDAD 4: CONTROL DE GESTIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

Bloque II. LA ESTRUCTURACIÓN

UNIDAD 5: ESTRUCTURACIÓN. BASES PARA EL DISEÑO.

Lograr la capacidad para diseñar estructuras organizacionales, mejorando para ello los diversos modelos de coordinación disponibles y las distintas interpretaciones sobre el significado de las relaciones estructurales; conociendo las partes componentes, los modelos genéricos para diseñar posiciones laborales y los esquemas de agrupamiento superestructural. Lograr la comprensión de cada uno de los aspectos considerados dentro del diseño general y las consecuencias de las elecciones que se adopten en cada caso.

UNIDAD 6: ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DE LA COORDINACIÓN HORIZONTAL
UNIDAD 7: ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DEL SISTEMA DECISOR
UNIDAD 8: ESTRUCTURACIÓN. FACTORES CONDICIONANTES
UNIDAD 9: ESTRUCTURACIÓN. CONFIGURACIONES BÁSICAS

Bloque III. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

UNIDAD 10: LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO E INTERACCIONES

El trabajo de Campo

En cuanto a la propuesta pedagógica del “Trabajo de campo”, se propone para que el estudiante reconozca en la realidad los conceptos teóricos adquiridos y que puedan expresarlos con fluidez. Así mismo, se busca que logren elaborar un cuestionario para el relevamiento de la estructura de una organización y realicen un análisis de la estructura de la misma con los conceptos de la bibliografía propuesta, identificando las partes de la organización. Para ello deberán trabajar

con la aplicación de los conceptos desarrollados por Mintzberg H. en "La Estructuración de las Organizaciones". 2007, Edit. Ariel. Barcelona. Caps. 1 y 2.

La Metodología de trabajo exige que los estudiantes formen grupos de 4 personas. Cada grupo deberá tomar contacto con una organización para lograr recabar datos e identificar las partes de la misma.

Deberán entregar un informe de máximo 8 carillas que deberá incluir como mínimo:

- a) Carátula identificadora del trabajo y del grupo, con una dirección de correo electrónico de contacto.
- b) Descripción de la organización.
- c) Análisis e identificación de las **partes de la organización**.
- d) Transcripción de la entrevista realizada respetando el anonimato del entrevistado (sin nombre).
- e) Bibliografía utilizada.

Cómo llegamos al trabajo de campo

El estudiante al llegar a este punto del programa ha transitado la primera parte de la materia que comprende desde Unidad 1 a 4 inclusive, en la que ha tomado contacto con el desafío de pensar la organización de cara al futuro, esto conlleva que sean capaces de pensar, desde diferentes posiciones teóricas, la definición de la **estrategia organizacional** prestando especial atención a lo que sucede en el entorno de la misma. Tomando luego contacto con distintas maneras de llevar aquello que se ha idealizado a la realidad mediante el proceso de **Planeamiento** que finaliza con el proceso de control estratégico. Al avanzar en la segunda parte, han comenzado a pensar cómo ha de diseñarse la organización hacia su interior (jerarquías, procesos, funciones, etc.) para poder alcanzar aquello que se ha propuesto en la primera parte de la materia. En este punto los jóvenes deben identificar y comprender las diferentes partes que componen la organización y la forma en que se coordinan. Así como se han iniciado en el conocimiento de los parámetros de Diseño que permiten "rellenar el esqueleto". Dichos parámetros les permitirán pensar cómo diseñar los distintos puestos de la organización, la forma en que se organiza la superestructura y cómo se vinculan lateralmente dentro de la organización, para continuar con el diseño de sistema decisor. Este tema es importante ya que les permite integrar lo visto anteriormente en un ejercicio de análisis de la complejidad de las organizaciones.

La experiencia en organizaciones no empresariales

Habitualmente desde la cátedra se promueve que los estudiantes se vinculen con organizaciones empresariales ya que la teoría propuesta fue formulada para esta particular forma de organización. Sin embargo, en la cohorte 2015 un grupo de estudiantes de la comisión que Huergo tenía a cargo, se animó a proponer un análisis sobre la Asociación Vecinal de Fomento "Justo López de Gomara", la Sociedad de Fomento de su barrio.

Las estudiantes que conformaron el grupo estudian mayormente Lic. en Administración.

Para poder describir las dificultades que presentaron a la hora de realizar el análisis iremos describiendo para cada consigna propuesta los aspectos teóricos que las mismas debían identificar en la organización y lo contrastaremos con las respuestas elaboradas por ellas, identificando los nudos problemáticos en el aprendizaje en relación a la bibliografía.

“b) Descripción de la organización”

En este ítem se espera que los estudiantes puedan reconocer el sector donde la entidad se desempeña, identificar el producto o servicio que brinda y el mercado en el que es oferente, buscando caracterizar tanto a la organización como a sus clientes/usuarios además del contexto en el que se desenvuelve.

Las estudiantes, construyeron la descripción de la organización sin expresar vínculos teóricos explícitos, elaborando un texto compuesto por dos partes; una primera en la que se caracteriza a la organización, sus fines y los distintos elementos del medio ambiente general y una segunda, en la que se delinearon los tipos de participantes y la estructura formal de la organización

A pesar de estar desorganizada, la primera descripción permitió reconocer elementos teóricos incluidos en la caracterización. De ésta se desprende la identificación tanto del servicio brindado por la sociedad de fomento, “en la asociación se desarrollan actividades tanto culturales como deportivas y educativas” como del mercado en el cual lo desarrolla. Una confusión natural para los estudiantes, sería pensar que no existe dicha concepción aplicable a las sociedades de fomento. Sin embargo, las jóvenes identifican la zona geográfica de influencia de la organización, así como la población potencial para desarrollar sus actividades formulando así, una definición del mercado. De igual manera, identifican los fines de la organización de acuerdo a lo propuesto por *Rusell Ackoff (1992)* redactando la misión de la organización, su ideal y sus objetivos específicos.

Al mismo tiempo reconocen la importancia del estatuto en la estructuración y organización de la vida de la entidad; aun cuando no han visto hasta el momento contenido referido a manual de organización.

Finalmente se evidencia en la descripción elementos pertenecientes a la asignatura principios de administración referidos al medio ambiente general. En particular identificaron positivamente el vínculo de esta entidad con el estado y su rol en el financiamiento y su sostenibilidad.

“c) Análisis e identificación de las partes de la organización”

La intención de este apartado es que los estudiantes reconozcan **las partes de la organización** propuestas por Mintzberg en el libro citado. Del mismo modo que en la descripción anterior, las estudiantes elaboraron una síntesis de las partes de la organización sin realizar vínculos teóricos explícitos, careciendo de argumentación basada en la realidad observada. Según Mintzberg, el **ápice de estratégico** se podría definir como el encargado de la responsabilidad general de la organización (hacer cumplir la misión). A su vez, tiene a su cargo tres conjuntos de obligaciones: supervisión directa, las relaciones con el entorno, y el desarrollo de la estrategia. La labor tiene un mínimo de repetición y normalización, tiene libertad de acción y emplea la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.

Al efectuar el análisis se evidencia una confusión entre la aplicación de este concepto y la noción de línea media, esta parte se encuentra compuesta por la asamblea de socios y la comisión directiva, entendiéndose que a pesar de los diferentes niveles y temporalidades que caracterizan a estos dos órganos, ambos delinean las decisiones estratégicas en la organización analizada representando la voluntad de todos los participantes de la misma.

El error en la conceptualización anterior surge, debido a que algunos integrantes de la comisión directiva poseen funciones en relación directa con el núcleo operativo y no identifican en la asamblea de socios funciones relacionadas con alguna parte de la organización. Tal como describe el autor abordado la línea media es un vaso comunicador entre el Núcleo Operativo y el Ápice estratégico. La cadena de autoridad es principalmente formal y jerárquica. Cada ámbito de dirección tiene un entorno de control, transmite información y asigna recursos dentro de su unidad, inicia cambios estratégicos y hace frente a anomalías y conflictos.

No obstante, si bien las subcomisiones son divisiones de la organización que se relacionan directamente con el núcleo operativo a través de una cadena formal y jerárquica, en éstas no existe la función de iniciar cambios estratégicos que surgen desde el ápice, lo que nos permite llegar a la conclusión de que no pertenecen a la línea media de la organización y que ésta última categoría señalada por Mintzberg no se identifica claramente.

Finalizando el análisis de la cadena formal de autoridad abordaremos la noción de **núcleo de operaciones** entendido por Mintzberg (2007) como aquél que *“...abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios”* (pág. 49)

En el trabajo analizado se identifica como integrante de esta parte de la organización a los vecinos, generándose una confusión significativa entre los distintos tipos de participantes de la organización y las partes bajo análisis. Esta confusión es entendible en tanto la organización ésta compuesta por vecinos, los cuales tienen multiplicidad de roles en sus actividades dentro de la Sociedad de Fomento. Aquellos vecinos que se asocian a la organización son integrantes naturales de la asamblea de socios; pueden ser integrantes de la comisión directiva; al tiempo que independientemente de su condición de socio o no, son usuarios de las actividades propuestas por la entidad. Sin embargo, de acuerdo a

la definición provista el núcleo de operaciones de la Sociedad de Fomento estaría compuesto por las subcomisiones en funcionamiento y los docentes a cargo de las actividades propuestas por la entidad, ya que son quienes materializan las tareas relacionadas a las prestaciones de bienes y servicios.

En relación al **staff de apoyo** que representa “*unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones.*” (Mintzberg, 2007, pág. 57) que funcionan independientemente del núcleo de operaciones y no tienen un lugar específico en la jerarquía organizacional, no fue identificado por los estudiantes. No obstante, de la transcripción de la entrevista pudimos evidenciar la existencia de una comisión revisora de cuentas que focaliza sus actividades en el monitoreo y control del accionar del tesorero, el secretario general y el presidente; rindiendo cuenta de los mismos ante la comisión directiva que representaría la función de staff.

En el trabajo se identifica al contador de la entidad como miembro de la **tecnoestructura**, sin embargo, esto no es acertado debido a que el mismo no forma parte de la organización ni se ocupa de afectar el trabajo ajeno mediante un proceso de normalización (Mintzberg, 2007). Este es un punto típico de confusión entre los estudiantes independientemente del tipo de organización que se analice.

Conclusiones preliminares

A partir del trabajo realizado por las estudiantes y su revisión crítica, pudimos reflexionar sobre algunos aspectos didácticos de la propuesta del trabajo de campo. Atendiendo en particular a la gran motivación e interés que mostraron en abordar organizaciones no empresariales y cuya inclusión provocó dificultades adicionales a la propuesta. En ese sentido pudimos detectar que el aula habitual con la propuesta del cronograma de clase, no representa un espacio de consulta previo a la entrega del trabajo, por tanto proponer espacios específicos de consulta en este sentido sería interesante para potenciar los aprendizajes que promueve la propuesta. Por otro lado, el esfuerzo realizado en aplicar estos conceptos que son habitualmente orientada a las organizaciones comerciales es merecedor de aliento pero también abre una dimensión de preocupación en el docente sobre la presencia de hegemonías en el discurso. Es interesante promover la formación de profesionales que puedan pensar sus disciplinas desde la complejidad de las organizaciones existentes en sus entornos próximos a la vez que pensar que una vez graduados serán profesionales además de ciudadanos y su contribución como tales también admite aristas profesionales, como obrar de voluntario en una Asociación vecinal.

Es importante destacar que los estudiantes normalmente, cuentan con dificultades para elaborar las preguntas de la entrevista de forma que realmente permitan conocer a la organización y comprender su funcionamiento, aspecto clave para la aplicación del contenido teórico. Agregado a esto, la ausencia de acompañamiento territorial en las visitas a las organizaciones por cuestiones lógicas de capacidad y coordinación del equipo docente. Aspecto que no permite establecer un vínculo

con las organizaciones, provoca dificultad para elegir las correctamente, y remite cierta pérdida de control efectivo de la cátedra sobre lo realmente hecho en nombre de la Universidad.

Estas cuestiones lógicamente provocan, que el esfuerzo mayor lo realizan de forma aislada los estudiantes al intentar relacionar el marco teórico con el trabajo de campo. Si bien ellos son protagonistas del aprendizaje, como docentes debemos proponer espacios de acompañamiento que permitan que el proceso de enseñanza sea promotor del aprendizaje.

Propuesta de mejora

El aula también está fuera de las cuatro paredes de la Universidad.

Propuesta de Articulación: Funciones Organizacionales y el Seminario de prácticas profesionales Comunitarias

La articulación entre propuestas pedagógicas de las asignaturas comunes a todas las carreras de grado de la facultad, es uno de los aspectos que permite la integración de la currícula de grado y como tal es favorecedor de aprendizajes integrados con un sentido más claro.

En ese sentido es que esta propuesta busca establecer un punto de contacto entre dos asignaturas que en diferentes momentos de la carrera, buscan acercar a los estudiantes a la práctica profesional. Los objetivos de Funciones ya lo hemos descrito anteriormente en tanto los propósitos del seminario de Práctica Profesional Comunitaria son:

- Retroalimentar a la facultad y a sus cátedras, con los resultados de las intervenciones en cuanto a contenidos necesarios para mejorar la formación de los futuros profesionales, y por otro lado experiencias reales para ser trabajadas en clase y estimular la capacidad para resolver problemas concretos.
- Que establezcan lazos de interdependencia y reciprocidad con organizaciones de la sociedad civil orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos en la zona de influencia, para fortalecer el deber de una Universidad socialmente comprometida.

Como puede verse, ambas se encuentran vinculadas a una mirada analítica y crítica de la realidad de las organizaciones. Sin lugar a dudas en el caso de Funciones desde una perspectiva de aproximación teórica y en el caso del seminario (próximo a la graduación) con una perspectiva de práctica pre profesional; con las particularidades que esto implica.

Así mismo, realizar puentes entre las asignaturas de los primeros años y las prácticas profesionalizantes permite anticipar algunas de las reflexiones que los estudiantes realizan sobre el sentido de su formación lo que puede posibilitar resignificar los contenidos de las asignaturas y el compromiso de los estudiantes al ponerlos en contacto con experiencias concretas que los encuentran como verdaderos **sujetos protagonistas de sus aprendizajes.**

La propuesta

Se propone que algunos grupos de Funciones Organizacionales trabajen con algunas organizaciones vinculadas con las Prácticas Comunitarias. Dicho trabajo implicará propósitos diferentes para grupo de estudiantes;

Para los estudiantes de Funciones Organizacionales:

- Tomar contacto con una organización real
- La posibilidad de tener tutores en territorio para la realización de la actividad.
- Tomar contacto con estudiantes avanzados de la carrera con quienes podrán compartir sus inquietudes, dudas vocacionales y de estrategia de carrera, entre otras.

Para los estudiantes de Practicas Comunitarias:

- Poner en juego su capacidad de acompañar a otros en sus prácticas, lo que permite (entre otras cosas) re-significar el rol del docente en el aula.
- Revisar sus propios aprendizajes sobre los contenidos ya aprobados.
- Llevar adelante el rol de articulador de experiencias con la organización en territorio. Este particular los implicará aún más con la organización y la generación de compromisos.

Para los docentes de ambas asignaturas:

- Tener tutores en territorio de los estudiantes en un sentido bilateral
- Contar con distintos puntos de vista sobre la realidad de la organización y sobre el rol de los estudiantes en relación con ella.

Los Compromisos

Los estudiantes de PPC;

- Se comprometen a acompañar a los estudiantes de F.O. en dos visitas a la organización con las debidas presentaciones y explicaciones previas.
- Informar en la organización de la presencia de los estudiantes de segundo año y su objetivo.
- Contribuir a la elaboración exitosa del guión de la entrevista y su realización.

Los estudiantes de F.O;

- Estar dispuestos a concurrir a la organización en conjunto con los estudiantes de PPC.
- Escuchar sus sugerencias para el abordaje de la misma.
- Ser respetuosos del esfuerzo voluntario de los estudiantes avanzados y de su tiempo.

Bibliografía

- 1- ACKOFF, Russell. "Planificación de la Empresa del Futuro" Edit. Noriega Limusa.
- 2- ANSOFF, DECLERCK Y HAYES. "El Planteamiento Estratégico". Editorial Trillas.
- 3- ETKIN J. Y SCHVARSTEIN L. "Identidad de las Organizaciones" . Edit. Paidos .
- 4- MINTZBERG, Henry. "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. Ariel. Barcelona.