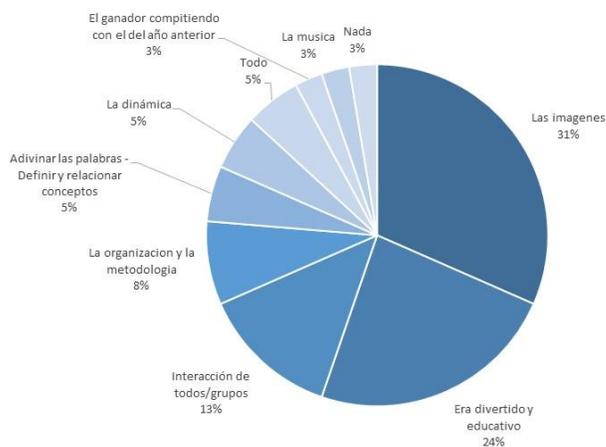
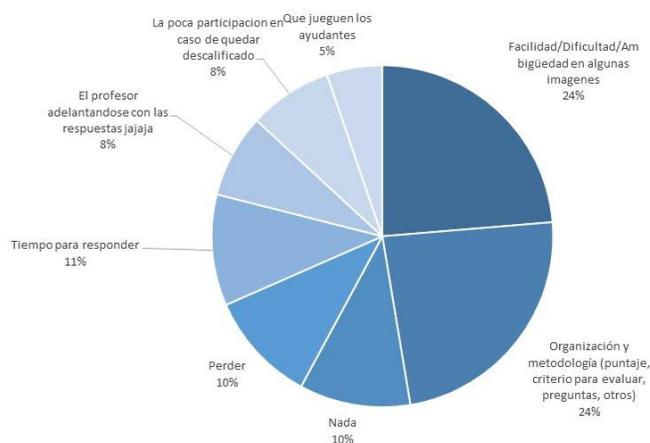


Anexo III: Resumen de los resultados obtenidos en las preguntas abiertas de la encuesta

Aspectos más valorados



Aspectos menos valorados



Construcción de recursos didácticos adicionales para la asignatura Funciones Organizacionales, en función de las características del grupo cursante

Esp. Maria Consuelo Huergo, Fac. Cs. Económicas y Sociales - UNMDP

Introducción

El propósito de este trabajo es compartir con colegas algunos recursos didácticos que fueron puestos en juego durante la cursada del primer cuatrimestre de este año en el dictado de la asignatura Funciones Organizacionales, parte del ciclo básico común de cuatro de las cinco carreras que se dictan en la facultad, y segunda asignatura del área de administración.

Las comparto, como parte de mis convicciones docentes. Pero también las comparto porque creo que proponen un modo de *hacer y ser docente* con el que estoy comprometida como *comente en formación*.

Caracterización del grupo

Iniciamos las clases con cuatro comisiones en el turno mañana lo que requirió algún ajuste adicional en cuanto a la distribución de espacios físicos, ya que los dos años anteriores solo teníamos dos comisiones en funcionamiento. En función de las decisiones adoptadas respecto de las APE 1 y 2, participé en todos los turnos de un breve momento de la clase inaugural de la cursada acompañando a los colegas en la explicación de algunas pautas de trabajo en el campus (apoyada de un power point) para poder definir en el transcurso de la primera semana los grupos virtuales para la realización de las APE.

Realizamos varias acciones para que pueda recordar sus nombres, cómo decir mi nombre antes de hablar o que un compañero/a lo diga si yo me olvidé, recordarles que coloquen foto en su perfil del campus para facilitar la relación entre cara y nombre, entre otras. En línea con los **ritos de apertura**, y con la intención de conocerlos un poco más, les propuse realizar una encuesta personal mediante el campus virtual donde entre otras cosas, les consultaba sobre sus gustos musicales, sobre la elección de su carrera, sobre la universidad y sobre cómo entienden el aula.

¿Qué representa el Aula?

Entre las reflexiones más significativas que realizan los estudiantes, me parece interesante destacar algunos aspectos que demuestran capacidad para realizar abstracciones que permiten que los estudiantes *aprendan a aprender*. Un estudiante relata que: *“aprendo cuando puede establecer relaciones y eso le permite reformularlo desde su propio punto de vista”*, o bien destacan que el aula *“Es un espacio, disparador de ideas, proyectos, un lugar donde no solo se puede adquirir un conocimiento, sino también transformarlo y compartirlo. Es para mí, a su vez un desafío, un lugar donde tengo que aprender a hablar sin temor y poder dar a luz lo que pienso, para cortar con la timidez.”*. Todas las respuestas, apuntan a la construcción de vínculos entre pares y con los docentes que se comienzan en el aula (como espacio físico) pero la trascienden. En el aula existen opiniones diversas, y de todas se aprenden, todas nos permiten construir *“un criterio nutrido de diferentes opiniones que nos parecen acertadas.”* Un lugar de encuentro humano, afectivo y honesto donde además de los contenidos *“nos ayuda a crecer como estudiantes, personas y, más adelante, como profesionales. Y al igual que a la Universidad, un lugar al cual hay que respetarlo y sobre todo cuidarlo”*.

Estas fueron algunas de las reflexiones de un grupo de 60 estudiantes con los que comenzamos a transitar el cuatrimestre.

Durante los diferentes encuentros el grupo fue muy participativo, siempre se organizó para trabajar en grupos y fue muy respetuoso de la opinión de otros compañeros aun cuando no compartiera su punto de vista. Fueron abiertos a incluir a otros compañeros no próximos para el trabajo en clase, y solidarios para la distribución de recursos cuando fue necesario.

Propuestas Implementadas

En el marco de este grupo entonces, propusimos una estructura didáctica flexible que nos permitiera relacionar temas de actualidad con los contenidos, reforzar los aspectos que fueran resultando complejos, sin perder de vista el cronograma sugerido por la cátedra. Destaco algunas reflexiones sobre las diferentes propuestas realizadas para la cursada, tanto en la comisión a mi cargo, como generales a toda la cátedra.

Propuesta general de clase

En lo que a la comisión 2 respecta, iniciamos la cursada de práctica con un encuentro donde nos propusimos marcar la utilidad de los contenidos que se abordan en la materia para tratar de despertar interés en los estudiantes. Les propusimos hacer una **#ListadeReclamos** que ellos observaran en organizaciones de su entorno. Primero lo hicieron de forma individual y luego en grupos (de entre 4 o 5 estudiantes) debían compartir su lista y elegir al menos dos con el resto del curso. Al hacerlo fuimos identificando que tipo de participante representaban ellos, que otros participantes estaban involucrados y los diferentes componentes de la estructura de la organización que ellos podían reconocer; de esto modo repasamos algunos conceptos de Principios de la Administración a la vez que introdujimos algunas nociones propias de la asignatura. Analizamos de forma colectiva, que decisiones organizacionales se encontraban detrás de sus reclamos y que sentidos podrían tener para esas organizaciones; que buscan al materializarlas dejando iniciada una primera definición aproximada a la Estrategia Organizacional. Les presentamos el apartado particular del campus para la comisión donde pusimos a disposición los recursos planificados para ellos. Estos **ritos de apertura** posibilitaron el desarrollo de una relación fluida y respetuosa entre estudiantes y docentes que permitieron que la propuesta que les hicimos se fuera reformulando durante el cuatrimestre.

Partimos de proponer la realización de un encuadre de los temas vistos cada encuentro, en relación con programa de la materia. Esto permitió establecer conexiones y dotar de sentido a los temas en la medida que los fuimos trabajando. En cada encuentro realizamos un repaso, entre todos, de los aspectos teóricos necesarios para el práctico recuperando las cuestiones que se fueron viendo en las clases teóricas. Esto funcionó muy bien durante la primera parte de la materia, pero en la segunda se notó un particular abandono de la asistencia a las clases teóricas y su reemplazo por la lectura individual de los textos incluidos en la bibliografía.

Los ejercicios de clase fueron realizados de acuerdo con el cronograma, aunque en ocasiones dividimos al grupo en dos o tres sectores y les asigne un práctico diferente a cada sector para estimular la escucha en la puesta en común. Y poder a partir de ella, realizar comparaciones entre las diferentes situaciones, pensar sobre los diferentes usos de las herramientas vistas de acuerdo con las diferentes realidades de las organizaciones. En el cierre de los encuentros, en la mayoría de los casos intentamos realizar conexiones entre lo visto y los temas siguientes, aunque en la medida que se producían debates entre estudiantes en la resolución grupal, quedaba muy poco tiempo para esto y en ocasiones no fue posible hacerlo.

Ejercicios de Integración

Una de las dificultades que se evidencia en los estudiantes es la capacidad para realizar integración entre contenidos. Integración que supone no solo establecer conexiones entre los temas, sino adquirir la capacidad de analizarlos en un marco de consistencia, respecto de la situación analizada. Esta capacidad debe ser entrenada, aprendida y sobre todo considerando que son estudiantes de segundo año del ciclo universitario. En virtud de ello, propusimos diferentes instancias para promover el desarrollo de esta capacidad.

La primera propuesta tenía que ver con la realización periódica de diagramas que permitieran establecer conexiones parciales entre contenidos, desarrollar criterio propio para la identificación de temas centrales de la Unidad vista, establecer relaciones de jerarquía epistemológica entre los temas o conceptos y finalmente estimular el trabajo en grupos y uso

de herramientas digitales de producción. La intención era que *elaboren en grupos, un diagrama donde propongan un resumen/esquema/síntesis de los temas vistos, así como sus relaciones, que será compartido mediante el campus virtual. En el campus virtual acompañando el documento deberán incluir una redacción en la que compartan las decisiones que tomaron para la elaboración del esquema: porque ese diagrama y no otro, porque utilizaron ese enfoque, entre otros.* Apelando también a que les permitiera *aprender a aprender*. Se construyeron las actividades en el campus para las siguientes propuestas de integración:

Diagrama de Unidades 1 y 2: Estrategia y Planeamiento de los Fines y Medios
Diagrama de Unidades 3 y 4: Planeamiento de los Recursos y Control
Diagrama de Unidades 5 a 9 (distribuidos por tipo de Estructura)

Sin embargo, solo un grupo de estudiantes entregó de forma presencial esquemas que establecen puntos de conexión para las unidades 1 y 2, no sosteniendo esta práctica durante el cuatrimestre. Razón por la cual, fue preciso pensar otras estrategias. La primera que desarrollamos fue la realización de un power point que contenía una simulación que permitía poner en cuestión la validez de las distintas teorías sobre Estrategia de acuerdo a diferentes situaciones que se le iban planteando al estudiante. Al tiempo que, el estudiante debía obrar como consultor de una organización y enfrentar los comentarios o críticas de la organización antes sus propuestas. La elaboración del material fue costosa en tiempos, y no fue posible ponerla a disposición de los estudiantes a tiempo. Así es que la integración de estas unidades se trabajó en clase en el formato tradicional.

Integración unidades 5 a 8: Las hipótesis como oportunidad

Para buscar integrar los conceptos que se trabajaron de la unidad 5 a 8 que abordan los contenidos esenciales del planteo de Mintzberg sobre cómo se da la estructuración de las Organizaciones y que son muy importantes a la hora de comprender la unidad 9 donde analizamos las configuraciones básicas que propone el autor. Pensamos usar las hipótesis como excusa para poner a prueba, por un lado, el reconocimiento de los contenidos trabajados y su comprensión conceptual, y por otro, las relaciones que se establecen a partir de las hipótesis. El autor plantea las hipótesis con el propósito de estandarizar el funcionamiento de las organizaciones de cara a complementar y definir la tipología de estructuras. En nuestro caso aprovecharemos estas relaciones para identificar conceptos que se comprendieron de forma superficial, e identificar y trabajar con base en los errores comunes al momento de identificar o verificar el cumplimiento de las hipótesis.

La propuesta fue trabajar en 6 grupos (pequeños), durante la clase. A cada grupo se le asignó una de las hipótesis seleccionadas a partir del nivel de complejidad de las relaciones que establece o de la frecuencia de los errores que se producen al establecer las relaciones.

Pusimos en el centro del aula el banco de términos, para que cada equipo identifique la hipótesis que le tocó y busque (sin consultar el material) las palabras para completar la frase. Una vez que el equipo logró conformar la hipótesis, la pegaremos en el pizarrón con el nombre del grupo. Cuando todos los grupos terminen, añadiremos al banco de palabras los conceptos que permiten justificar cada una de ellas. Nuevamente cada equipo debe decidir qué términos usar y seleccionarlos del banco. Al finalizar, cada equipo debe defender la hipótesis armada con los conceptos que eligieron del banco. Durante el transcurso de esta defensa, trabajaremos los errores de concepto y de relaciones que puedan ir surgiendo. En la etapa de revisión todos los

equipos pudieron tener el material a disposición.

La clase anterior se les había anticipado que trabajaríamos en un ejercicio integrador por lo que les recomendamos que repasen y tengan a mano todo lo que trabajamos en la esta etapa. Los resultados fueron muy buenos, hubo pocos errores en la conformación de las hipótesis y en el armado de las justificaciones si bien se pone en juego la memoria, ante la falta de palabras exactas para formular la justificación pudieron encontrar formas alternativas de expresarlas. Se identificaron algunos errores comunes principalmente entre formalización del comportamiento y las características del sistema técnico, pero las pudimos resolver durante el encuentro.

En el Anexo encontrarán las hipótesis y el banco de palabras.

Integración unidades 5 a 9: “cinco historias para integrar”

En la última clase asignada a la unidad 9 y teniendo aún un encuentro para trabajar Cultura y una prevista clase de repaso posible antes del segundo parcial, llevamos adelante un ejercicio final de integración que pretendía asociar lo visto en toda la materia a casos concretos de la vida real. Poner en valor sus aprendizajes, hacerles ver la aplicabilidad de lo aprendido, los criterios incorporados para mirar la realidad de las organizaciones, nos parecía una propuesta interesante para cerrar estructura y trazar un puente entre Estrategia, Estructura y Cultura.

Sebastián propuso no acercarles un Ejercicio en el formato de la guía, sino a través de otras narrativas. Redactó, con mi supervisión, una conversación vía correo electrónico entre tres socios de un bar de cervecería local. La propuesta fue entregarles a los estudiantes, organizados en pequeños grupos, el primer correo y alguno adicional para que ellos intentaran, en cada fragmento y desconociendo el contexto, pensar cuál es el problema que se plantea y qué de todo lo aprendido podrían aportar para intentar solucionar la/las cuestiones. Durante la clase el tiempo no alcanzó para hacer la puesta en común, razón por la que subimos el caso completo al campus para que lo leyeran revisaran sus decisiones y tomaran las acciones pertinentes. En el encuentro en el que trabajamos cultura, partimos de conversar entre todos que había pasado con ese bar, planteamos diferentes puntos de vista para entender la situación, identificamos los parámetros de diseño y factores situaciones que intervenían y se animaron a proponer algunas modificaciones a la estructura de la organización en análisis, pudiendo identificar ellos mismos que lo que han aprendido les es útil inclusive hoy, estando en una etapa inicial de la formación profesional. Pudimos analizar también, la definición de cultura en la escena e identificar como los puntos de vista, hacen ver a las personas en diferentes roles o posiciones, y en qué medida los elementos de la cultura que analizamos nos permiten identificarlos y cuáles son sus limitantes para comprender cómo funciona una organización. Para aquellos que estudian Lic. en Administración anticipamos el sentido de la asignatura Comportamiento Organizacional donde profundizarán en estas cuestiones entre otras. En el Anexo está la cadena completa de correos.

Aproximaciones Inconclusas

Como parte del cierre del cuatrimestre, les propuse realizar una breve encuesta anónima para conocer sus opiniones sobre la cursada en general y los aspectos que más y menos les ayudaron a aprender.

Sobre los aspectos positivos, destacaron la realización de introducciones sobre los contenidos teóricos en relación con los temas vistos y los venideros, la realización de actividades fuera de la

guía y mencionaron particularmente las referidas a la unidad 8 y a la unidad 9. Particularmente en todos los comentarios hicieron referencia a la actitud de los docentes en la comisión, en relación a su predisposición a responder preguntas y a orientar el trabajo de los grupos.

En relación a los aspectos a revisar, principalmente la necesidad de los estudiantes de se revise las formas de expresión de sus respuestas para que se lea claramente, lo que ellos quieren expresar. También sugieren tener acceso a las resoluciones de los prácticos que construye la cátedra que hoy son privadas para uso docente. También sugieren y piden escuchar a profesionales en ejercicio, hacer visitas a organizaciones o fábricas para ver más claramente algunas ideas de los autores.

Me resulta interesante compartir estas opiniones sintetizadas, como parte de los **ritos de cierre**, ya que por cronograma no tuvimos la oportunidad de contar con un encuentro presencial para ello, pero si pude enviarles un mensaje mediante el campus a todo el grupo. El vínculo que se establece entre el docente y sus estudiantes es **fundante del tipo de relaciones de saber-poder que se construyen en el aula**. Desde ese lugar, comparto con los colegas las experiencias y las devoluciones de los estudiantes, sin poner atención a si esto repercute o no, en los indicadores de rendimiento académico, no porque éste no sea importante, sino porque *representa solo un dato sobre una relación que se construye en el Aula y fuera de ella*.