

## INNOVACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE. LA EXPERIENCIA DE LA CÁTEDRA DE INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Fernando Javier Bostal<sup>1</sup>  
María Alicia Schmidt<sup>2</sup>  
Juan Gabriel Jaramillo<sup>3</sup>  
Noelia Gisele Neme<sup>4</sup>  
María Eugenia Tennina<sup>5</sup>

### RESUMEN

Las organizaciones poseen un rol central en la vida de la sociedad, debido a que a través de las mismas se producen todos los bienes y servicios necesarios para satisfacer las diversas demandas que posee la comunidad. El presente artículo pretende efectuar una exposición de trabajos realizados por los alumnos de la materia Introducción a la Administración, los cuales exponen un análisis del proceso administrativo efectuado en diversas organizaciones que se desarrollan en el ámbito local. Se procura brindar un espacio para dar a conocer los trabajos efectuados, como también servir al interés general de alumnos y docentes. La estructura del artículo comprende una sección introductoria, precedida por un marco teórico, la metodología de trabajo propuesta, los resultados obtenidos y las consideraciones finales. Se expondrán también algunos de los trabajos realizados por los alumnos de la cátedra de Introducción a la Administración con relación a las organizaciones bajo estudio elegidas.

**Palabras Clave:** organizaciones, contexto organizacional, proceso administrativo.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Ciencias de la Administración. Profesor adjunto del departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: fbostal@uns.edu.ar

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias de la Administración. Auxiliar de docencia del departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: alicia.schmidt@uns.edu.ar

<sup>3</sup> Estudiante de la Licenciatura de Ciencias de la Administración, Auxiliar de docencia del departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: juananga@live.com.ar

<sup>4</sup> Estudiante de la Licenciatura de Ciencias de la Administración, Auxiliar de docencia del departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: noelianeme.coul@gmail.com

<sup>5</sup> Contadora Pública. Auxiliar de docencia del departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. E-mail: eugenia.tennina@uns.edu.ar

## 1. INTRODUCCION

La Administración es una ciencia social que busca mejorar los procesos de planificación, organización, dirección y control para el mejor uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de manera eficaz y eficiente. Cuando analizamos las organizaciones, no solo debemos analizarlas en su interior, sino que también se debe analizar el entorno en el cual ellas se desenvuelven para poder comprender mejor las situaciones por las cuales atraviesan y a los escenarios a los cuales se enfrentan.

El objetivo del artículo es difundir la experiencia realizada por la cátedra de Introducción a la Administración en el dictado de sus contenidos teórico-prácticos, en los cuales se analizaron diferentes organizaciones aplicando lo estudiado en la asignatura con el objetivo de lograr una mejora en el proceso de aprendizaje de los alumnos desde el primer año de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público. En la búsqueda permanente de nuevas ideas para generar innovación y adaptación a los cambios en los métodos de enseñanza de la administración, sirviendo al interés de colegas docentes y alumnos.

## 2. MARCO TEÓRICO

Como menciona Rodríguez Sánchez (2015), la metodología del EESS (Espacio Europeo de Educación Superior) renueva “las maneras de hacer de los docentes” para mejorar la calidad educativa. Se centra en el alumno la carga del proceso de aprendizaje como vía para alcanzar las competencias que requiere, según se trate la disciplina de estudio. En este caso, el papel del estudiante es activo y participativo.

Siguiendo al autor, la función del docente es dinamizar, orientar e intermediar en el aprendizaje del alumno. Con esta tendencia, se pretende desarrollar el autoaprendizaje y aumentar el protagonismo del alumno.

Para lograr esta situación, los docentes introducen estrategias metodológicas activas - con eje central en el alumno - planteando una dinámica de enseñanza diferente, e.g., estudios de casos, role playing, simulación y juegos, entre otras. Esto permite adaptar el desarrollo de la materia a las características individuales y grupales, estimular el desarrollo del pensamiento reflexivo, facilita la construcción de un proyecto grupal de aprendizaje.

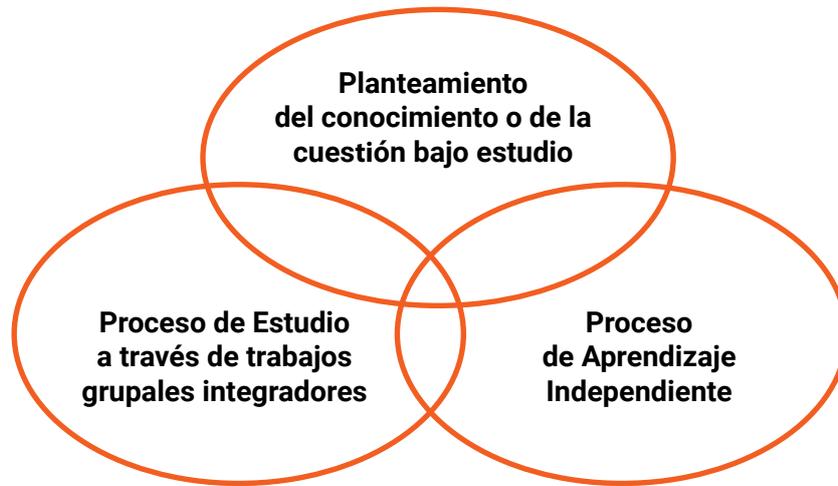
Por otra parte, como señala Rodríguez Izquierdo (2009), las universidades representan un rol fundamental para obtener sociedades que progresen y se conviertan en sociedades de información y de conocimiento. En este entorno, la sociedad de conocimiento debe basarse en sociedades de aprendizaje, la cual ha de brindar a los alumnos instrumentos para convertirse en nuevos profesionales, con roles, destrezas y habilidades diversas. Este autor, citando a (Salinas, 2004), expresa que uno de los cambios imprescindibles que se demanda a los profesores es dejar de ser fuente de información y convertirse en facilitadores del conocimiento, esto significa que pasan a ser mediadores o intermediarios en la construcción del propio conocimiento de los alumnos. Todo ello da como resultado una visión de la enseñanza en donde el estudiante es el centro o foco de atención, cumpliendo un papel decisivo, se transforman en investigadores provistos de nuevos instrumentos. Los docentes enseñan a tratar en forma práctica y crítica los conocimientos brindados, aproximando a los alumnos a la vida real.

De acuerdo a todo lo explicado, se define un problema inicial, planteamiento del conocimiento o una cuestión de estudio, luego se desarrolla un trabajo grupal integrador creativo de búsqueda de soluciones, con el compromiso de que cada grupo sea tutorizado por un docente, resultando así un proceso de aprendizaje independiente, con la finalidad de combinar la adquisición de conocimientos con el desarrollo de habilidades generales y actitudes útiles para el ámbito profesional (Figura 1).

En relación a la materia, los contenidos que se van a aplicar en las organizaciones elegidas, tienen relación con las organizaciones y su contexto. Al ser el contexto todo lo que existe alrededor de una organización, implica que este comprende a todo el universo.

Ricardo Solana (1993) señala que, “[...] *las organizaciones son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto y están fuertemente incididas por éste. El contexto de un sistema está constituido por todos aquellos factores que, siendo ajenos a él, afectan su desenvolvimiento. En general, las variables del contexto no son controlables o sólo lo son parcialmente.*”

El contexto mencionado anteriormente, se torna de gran magnitud, impreciso y difícil para llevar a cabo un análisis. Fred Luthans (1980) ha categorizado al entorno organizacional definiendo dos estratos: el medio general y el medio específico para, poder así, lograr un análisis más apropiado.

**Figura 1:** Proceso de aprendizaje

Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez Izquierdo (2009)

Por su parte, Michael Porter también realiza un estudio del entorno desarrollando el modelo de Rivalidad Amplificada en el cual establece que *“el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas”*. (Porter, 1992)

*Alrededor de la empresa hay otras empresas. Algunas se dedican a fabricar y/o comercializar productos o servicios similares, otras no. El conjunto total de empresas es lo que podemos denominar “oferta”. La oferta puede ser dividida en distintos grupos. Hay empresas que producen automóviles, empresas que se dedican a los electrodomésticos, empresas editoriales, empresas de seguro, etc. Michael Porter llama a cada uno de esos grupos ‘sectores industriales’.* (Serra y Kastika, 1991).

Con respecto al tema proceso decisorio, independientemente de la forma que adopten, rutinarias o excepcionales, seleccionar el rumbo en una organización reviste una importancia de orden cardinal. Robbins & Coulter (2014) enfatizan su carácter vital al afirmar que *“la toma de decisiones es la esencia de la administración”* (p. 162).

Chiavenato (2006) define a esa decisión como *“el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”* (p. 300).

En cuanto al Proceso Administrativo, se identifican cuatro etapas o funciones del mismo, estas son la Planificación, la Organización, la Dirección y finalizando el Proceso Administrativo se encuentra el Control.

El proceso se inicia con la función de planeamiento, en la cual la organización establece su misión, visión y objetivos y fija los planes para llevarlos a cabo. Seguidamente, la organización necesitará coordinar los esfuerzos humanos y los recursos materiales hacia el logro de los objetivos. Esta función es la de organización, donde se determina la estructura adecuada, la dotación del personal, la distribución del trabajo, la asignación de recursos y responsabilidades. Luego es la Dirección la que se encarga de alinear los esfuerzos para conducir a la organización hacia el logro de los objetivos. Finalmente, la función de control corrobora si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existiesen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes. La función de control es el tramo de clausura del proceso administrativo (Schmidt, Tennina y Obiol (2018), a partir de lo elaborado en Robbins & Coulter (2014).

### **3. METODOLOGÍA**

Con esta base se propuso la realización de un trabajo grupal integrador en el que se invitó a los alumnos a formar un grupo de 7 a 10 integrantes. Dicho trabajo constaba de:

- Seleccionar una organización con el objetivo de realizar la aplicación práctica de algunos de los conceptos estudiados en la materia: Vinculación Organización – Entorno. Funciones del Proceso Administrativo.
- El trabajo integrador se desarrolló conforme avanzaba la materia y su presentación se dio finalizando el cursado de la misma. Cada grupo debió hacer una presentación impresa y una exposición oral, teniendo en cuenta las siguientes consignas:

#### **I - VINCULACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL CONTEXTO**

##### **1) Detallar datos de la organización**

- Nombre o razón social:
- Domicilio real o zona de influencia:
- Producto o servicio ofrecido:
- Cantidad de empleados:

## 2) Considerando el modelo de Fred Luthans

Identificar dos variables correspondientes a cada sub-contexto del medio general.

- Político-Legal
- Económico
- Sociocultural
- Tecnológico

En cuanto al modelo de Fred Luthans debieron identificar el impacto que tienen los movimientos de las variables determinadas, en el ambiente específico.

## 3) Considerando el modelo de Rivalidad Amplificada de Michael Porter.

Los alumnos tuvieron que reflexionar y responder a una serie de preguntas las cuales se detallan a continuación

- ¿Quiénes son los Proveedores con que cuenta la Organización? ¿Existe poder de negociación de estos proveedores, que pueda influenciar/impactar en la fijación de precios de la Organización?
- ¿Quiénes son los Clientes que posee la Organización? ¿Existe algún cliente o grupo de clientes que pueda lograr influenciar/impactar en la fijación de precios de la Organización?
- ¿Quiénes se podrían identificar como Competidores Directos de la Organización? ¿Por qué?
- ¿Quiénes se podrían identificar como Competidores Potenciales de la Organización? ¿Por qué?
- ¿Quiénes se podrían identificar como aquellas organizaciones que ofrecen un bien o servicio de carácter Sustituto con respecto al que ofrece la Organización? Justifique brevemente.

¿Existen barreras de ingreso al sector en donde la Organización desarrolla sus actividades? Identificar por lo menos tres barreras de entrada.

¿Cuáles son las barreras de salida que pueden identificar en el sector? Mencionar por lo menos dos.

## 4) Considerando el modelo de Serra-Kastika

Los alumnos identificaron cómo perciben los Clientes al bien o servicio ofrecido por la Organización, desde lo Actitudinal, como así también en cuanto a la Calidad y Especificaciones Técnicas del producto o servicio.

## II – EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los alumnos aplicaron los conceptos, a continuación, descritos en la organización elegida.

### A) La función de planeamiento

- 1) Identificar y analizar la Misión y la Visión de la Organización, teniendo en cuenta los conceptos teóricos vistos en la clase. Si la organización no las tuviera definidas, proponer una definición de ambas.
- 2) Mencionar dos objetivos de la organización (uno cuantitativo y otro cualitativo)
- 3) Investigar si la organización utiliza algunas de las herramientas del planeamiento estudiadas en la materia. Comentar brevemente.

### B) Función de Organización - Estructura

- 1) Identificar por lo menos tres principios de la estructura que se estudiaron en clase.
- 2) Graficar el organigrama.

### C) Función de Dirección

- 1) Establecer el tipo de liderazgo que prevalece en la organización teniendo en cuenta los estilos definidos por Likert (centrado en las personas o en las tareas)
- 2) ¿Cuáles son las acciones desarrolladas en la organización para lograr la motivación del personal?

### D) Función de Control

- 1) Relevar un proceso de control llevado a cabo en la organización.
- 2) Identificar los elementos involucrados en dicho proceso.

Cabe destacar que para la realización de este trabajo grupal integrador, todos los grupos fueron acompañados con un tutor del equipo docente.

## 4. RESULTADOS

Cada grupo logró dar respuesta a lo propuesto, utilizando distintos recursos como complemento a sus exposiciones: programas para presentaciones, soportes gráficos, videos, animaciones y música, entre otros.

A través de las valoraciones cualitativas, los alumnos destacan el dinamismo que presenta esta metodología debido a que les facilitó el abordaje y la comprensión de los temas, como complemento de la lectura del material bibliográfico.

Los alumnos valoran, además, la posibilidad que les brinda este tipo de trabajos, de ejercitar exposiciones orales y relacionarse con otros compañeros y con el equipo docente.

En el desarrollo del documento se van a presentar los trabajos realizados por los alumnos, luego de las referencias bibliográficas, sobre las diferentes organizaciones elegidas.

Los trabajos se enfocaron en las empresas que, a continuación, brevemente se señalan y describen:

- **AP** - Tienda de aromas, es una empresa reciente enfocada en perfumes textiles. Se dedicada a desarrollar diversas líneas de productos, pensados para aromatizar los diferentes ámbitos de la vida.
- **Dow Centeres** es una organización fundada en el año 2019 por Juan Ignacio "Pepe" Sánchez, el primer jugador argentino que ha jugado en la NBA, se orienta al sector industrial del deporte y los espectáculos.
- **Metropallets** es una sociedad que compra pallets en desuso, los reacondiciona bajo estrictas normas de calidad, y los pone a la venta, ofreciendo un producto sustentable y con una excelente relación costo/beneficio.

## 5. CONCLUSIÓN

Con este trabajo se comprobó que, a nivel superior, esta herramienta ofrece una oportunidad a los docentes de convertir el trabajo grupal integrador en una estrategia metodológica de excelencia para promover el aprendizaje y alimentar formas alternativas de enseñanza.

## REFERENCIAS BIBIOGRFICAS

- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración. 3° Edición*. Bogotá: Editorial: McGraw-Hil.
- FRED LUTHANS (1980). *Introducción a la administración: Un enfoque de contingencias*. Mexico: Ed. Mc Graw-Hills
- PORTER, MICHAEL E. (1992). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, 2º edición*, Buenos Aires: CECSA.
- ROBBINS, S., & COULTER, M. (2014). *Administración. 12ma. Edición*. México: Pearson Education,
- RODRÍGUEZ IZQUIERDO (2009). Innovación metodológica docente en el marco del espacio de Europeo de educación superior. Algunas reflexiones desde los retos de la sociedad del conocimiento. *Revista de Educación, 11*, 195-206.
- RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, M. (2015). Metodologías docentes en el EEES: de la clase magistral al portafolio. *Tendencias Pedagógicas, 17*, 83-102.
- SALINAS, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, Vol. 1, (1)*, 1-15.
- SCHMIDT, M.A., TENNINA, M.E., & OBIOL (2018). La Función de Control en las Organizaciones. *Revista CEA Vol II(2)*, pp.71-93.
- SERRA, R. Y KASTIKA E. (1991). *Estructuras Empresarias Dinámicas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- SOLANA, RICARDO F.(1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.