



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Casos: una propuesta de revalorización académica

Liliana Andrea Berrino, Claudia Mariana Carpené

Capítulo del Libro Experiencias de la comunidad de prácticas para el mejoramiento de la enseñanza de las ciencias económicas: estrategias a través del método de estudio de casos, 1º ed. publicado en 2016. ISBN 978-987-3840-37-1



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**Experiencias de la Comunidad de Prácticas para el
mejoramiento de la enseñanza de las Ciencias Económicas
Estrategias a través del Método de Estudio de Casos**

**Compiladores:
Martín Quadro
Silvina Lencisa
Gabriela Sabulsky**

Experiencias de la comunidad de prácticas para el mejoramiento de la enseñanza de las ciencias económicas: estrategias a través del método de estudio de casos / Gabriela Sabulsky ... [et al.] ; compilado por Martín Ernesto Quadro ; Silvina Lencisa ; Gabriela Sabulsky. - 1a ed. - Córdoba :

Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C., 2016.

88 p.; 23 x 17 cm.

ISBN 978-987-3840-37-1

1. Innovación Pedagógica. 2. Aprendizaje Interactivo. I. Sabulsky, Gabriela II. Quadro, Martín Ernesto, comp. III. Lencisa, Silvina, comp. IV. Sabulsky, Gabriela, comp.

CDD 371.3



Experiencias de la Comunidad de Prácticas para el mejoramiento de la enseñanza de las Ciencias Económicas. Estrategias a través del Método de Estudio de Casos por Martín Ernesto Quadro, Silvina Lencisa, Gabriela Sabulsky, Claudia E. Carignano, Silvana A. Sattler, Enrique L. Castro Gonzalez, Norma Bertoldi, Gabriela Bocco, Liliana Andrea Berrino, Claudia Mariana Carpené, Jorge Daniel Wainstein se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Diseño de tapa:

Érica Chemes

Mariana Funes

Mariana Guardiola

Casos: una propuesta de revalorización académica

Liliana Andrea Berrino ⁸

Claudia Mariana Carpené ⁹

Resumen

El propósito de esta intervención fue analizar la implementación de un caso propuesto en la Guía de Trabajos Prácticos de la materia Principios de Administración que forma parte del 2º año del Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Desarrollar una propuesta de valor y re significación a partir de la metodología utilizada en pos de mejorar el proceso de transferencia de los conocimientos.

Para ello, los estudiantes trabajaron en forma grupal y debieron representar el rol de una consultora externa especialista en administración de organizaciones. Se destinaron sesenta (60) minutos de los ciento veinte (120) disponibles a la clase práctica, para el desarrollo de las consignas a través del método de casos, dejando el resto del tiempo para el inicio y el cierre del encuentro, como así también brindar un marco teórico del tema a desarrollar. Se promovió el intercambio de ideas intergrupales para llevar sus conclusiones parciales a un debate, con el objetivo de llegar a las conclusiones finales, propiciando la participación, la creatividad y el intercambio de ideas entre compañeros de distintos grupos.

Los resultados obtenidos fueron muy satisfactorios, con una participación activa por parte de los alumnos, una evaluación prometedora a partir de encuestas realizadas a ellos y una observación competente que surge de las observaciones de los docentes que intervinieron. Con esta experiencia, se llegó a la conclusión de que se debe dedicar más tiempo al desarrollo del caso, para aprovechar las bondades de un debate crítico y constructivo.

Palabras clave: Metodología de casos; participación; enseñanza, conocimiento

⁸ lilianaberrino@hotmail.com

⁹ ccarpene@yahoo.com.ar

1. Contexto de la intervención

1.1. Breve caracterización de la materia y sus contenidos

La materia Principios de Administración corresponde al ciclo de formación básica común de la carrera de Ciencias Económicas. Está prevista en el tercer semestre del plan de estudios, está dirigida solo para las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración y es correlativa de la materia Introducción a la Administración del primer semestre del mismo plan. Es cátedra única y la actividad de resolución de casos está pensada para el desarrollo de las clases prácticas. Estas clases están distribuidas de lunes a viernes, en diferentes aulas, en los tres turnos (mañana, tarde y noche) y con aproximadamente cincuenta (50) alumnos asignados a cada comisión.

1.2. Contenidos específicos que se desean trabajar con el caso

Los contenidos sobre los que se trabajó corresponden al capítulo 7 de la materia: “Los Fundamentos y el diseño de la estructura organizacional”. Se detallan de manera específica:

- a) La acción de organizar: diferenciación e integración.
- b) Factores a considerar en el diseño organizacional: incidencia de la estrategia, el producto/servicio, la tecnología, el ambiente general y el sector industrial, el contexto interno, etc.
- c) Principios de la organización formal: autoridad, delegación, tramo de control, cadena de mando, especialización, etc.
- d) Crecimiento organizacional: vertical y horizontal: determinantes.
- e) Criterios de departamentalización o agrupamiento de funciones: por objetivo o funciones, por producto, por mercado, por área geográfica, por tiempo, etc.
- f) Los modelos de estructura de la organización: funcional, divisional, matricial, geográfica, unidades de negocio. Estructuras en red, organizaciones virtuales.

g) El cambio y su impacto en el diseño organizacional: coordinación, delegación, descentralización, fuerzas y equipos de trabajo, cultura organizacional.

h) El organigrama: concepto y utilidad.

1.3 Objetivos que se quieren alcanzar con la actividad

a) Que los estudiantes conozcan el concepto de estructura y puedan identificar los elementos que la conforman.

b) Que los estudiantes puedan identificar y explicar los factores que configuran la estructura de una organización.

c) Que los estudiantes puedan comprender el basamento que rigen el diseño de la estructura organizacional

d) Que los estudiantes puedan reconocer los modelos clásicos de estructura, su evolución, sus características, sus ventajas y desventajas.

e) Que los estudiantes puedan establecer la diferencia entre estructuras mecánicas y orgánicas y comprender la influencia que los procesos de cambio ejercen sobre ellas.

f) Que los estudiantes conozcan el proceso del diseño de la estructura y puedan aplicar los diferentes criterios de departamentalización.

g) Que los estudiantes adquieran habilidades para evaluar, diagnosticar y diseñar estructuras organizativas.

h) Que los estudiantes puedan analizar las nuevas propuestas de modelos estructurales considerando el nuevo ámbito de trabajo.

i) Que los estudiantes apliquen los conceptos y herramientas del diseño organizacional a las características particulares de una organización, a los fines de dotarla de una estructura que le permita tener una ventaja competitiva.

1.4 Objetivos de la actividad realizada en la utilización del método de casos como propuesta pedagógica.

El objetivo general de la intervención fue desarrollar una propuesta que agregue valor y re signifique la utilización del método de casos en el aula. Desde hace varios años la materia Principios de Administración utiliza esta metodología en sus clases prácticas.

En este dictado pudimos observar que ciertos aspectos didácticos de la misma podían ser revisados en pos de la adaptación a las nuevas necesidades del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros estudiantes

Los objetivos específicos de la propuesta implementada fueron:

- a) Reconocer la importancia de llegar a un diagnóstico acertado y ofrecer una solución en base al análisis realizado aplicando los conocimientos ya vistos en clase de orientación.
- b) Incorporar el uso de las TIC en el aula y la pizarra con la participación activa de los alumnos.
- c) Motivar la participación, la creatividad y el intercambio de ideas entre compañeros de distintos grupos para favorecer el debate crítico.
- d) Obtener una devolución de los alumnos para lograr una retroalimentación que nos permita mejorar la propuesta y lograr un mayor compromiso de los estudiantes con las actividades ofrecidas.

2. Descripción de la intervención

2.1. Justificación de la propuesta

La Administración es una disciplina social que estudia la forma en que las metas de las organizaciones se logran de manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos (Daft Richard) Tal como lo menciona Daft subrayamos el calificativo social, en tanto que es una disciplina que estudia y está relacionada con las personas y su actuación dentro de un medio

interactuando con otros recursos: naturales, materiales, financieros en pos del logro de objetivos.

Los contenidos que se estudian y analizan en la materia están vinculados a la interacción, gestión y relación de las personas en organizaciones de todo tipo realizando para esto diversas tareas desde el gerenciamiento hasta actividades meramente operativas y otras que requieren conocimientos técnicos y científicos.

Las personas conforman las organizaciones que contribuyen al crecimiento y desarrollo de las sociedades.

Es por lo anterior que en cada desarrollo de contenidos de las distintas unidades de la materia Principios de Administración, se ponen en juego las realidades diversas que pueden vivir las personas y las organizaciones que son gestionadas por ellas.

Desde este punto de vista es que consideramos significativo el hecho de problematizar a los estudiantes sobre los temas de las distintas unidades a través del estudio de casos que los introduzcan "*dentro de una organización*" haciéndolos partícipes de la misma.

La idea de vincular los conocimientos impartidos en las clases teóricas con la problemática actual en la que los estudiantes mismos viven, en la que sus familias y grupo de amigos están insertos a través de la vida social y laboral, motiva a los estudiantes a dar un paso más allá de lo escuchado en las aulas y aprendido en los textos, pueden observar desde un punto de vista más "cercano" la realidad cotidiana (Wassermann, 1999).

Tal como se mencionó, el estudio de las organizaciones y la integración de las personas en ellas nos llevan a hablar en términos de complejidad. Las organizaciones, al igual que las personas, transitan sus vidas resolviendo problemas, adaptándose a los cambios para poder desarrollarse, equilibrarse, se ven influenciadas por múltiples variables externas, muchas de las cuales son inmanejables y a las cuales debemos adaptarnos. El feedback constante con el entorno, con la persona que tengo al lado nos lleva a pensar en distintas realidades, nos llama a pensar en transformaciones constantes.

Es por esto que consideramos que a los estudiantes debemos hacerlos partícipes de esta realidad, que la conozcan, analicen, comparen, investiguen sobre ella, la pongan en duda, la cuestionen y la critiquen.

Acordamos con Wasserman (1999) que el estudio de un caso abre las puertas a nuevos estudios e investigaciones, genera nuevos interrogantes que abren nuevas discusiones a través de las cuales se propicia el enriquecimiento y el crecimiento tanto de alumnos como docentes dentro del aula.

Queremos además remarcar que el estudio de un "buen caso" puede causar en el lector un impacto emocional. La idea es que el

alumno se involucre en el caso, sea el protagonista, viva la organización desde adentro, viva sus problemas, sus fortalezas, se ponga contento con los logros obtenidos y analice las formas de solucionar los problemas. El hecho de que el alumno sea el “actor principal” de la historia nos pone en un lugar diferente en el aula, en donde los docentes acompañamos el estudio, análisis, críticas, moderamos los debates, escuchamos y aconsejamos sobre las propuestas que hacen los estudiantes para mejorar los cursos de las organizaciones de las que se los hizo parte.

El análisis de un caso que despierta emociones en los alumnos, ya sea porque se pone en el rol de protagonista o porque ve identificados en el mismo a personas que conoce, experiencias vividas por él o sus allegados hace que pueda vivificarlos motivándolo no solo a estudiar el tema sino a seguir investigándolo.

De esta forma los temas de la materia se vuelven reales, se convierten en verdaderas experiencias humanas. (Wassermann 1999)

2.2 El Caso: ATACH

La aplicación del caso en el aula se implementó siguiendo un proceso de trabajo, que se detalla a continuación. En primer lugar se realizó la presentación del caso en el aula durante una clase práctica en la semana previa a la de la implementación de la propuesta.

El caso presenta una situación problemática en una organización y supone que los estudiantes asuman el protagonismo en la misma tomando el rol de una consultora externa al ente, la cual es contratada para poder diagnosticar el problema y plantear posibles soluciones.

La problemática planteada en el caso responde al eje central del capítulo 7 de la materia: “Los Fundamentos y el diseño de la estructura organizacional”. En el mismo se presenta una organización cuya actividad es la prestación del servicio de atención telefónica – Contact Center – ubicada en la Ciudad de Córdoba. El caso plantea la necesidad de re diseño de estructura ante la modificación de la estrategia adoptadas por la empresa para poder adaptarse a los vertiginosos cambios en el macro entorno así como también la transformación gradual internamente en lo que respecta al comportamiento del potencial humano, recurso base en dicha empresa.

De esta forma, se buscó que los estudiantes – en el rol de asesores – pudieran diagnosticar esta situación, definiendo las causas de la problemática; que pudieran comprender la influencia de los factores externos, tanto macro como micro al interior de las organizaciones, cómo los cambios del contexto político, social, económico generan

modificaciones en el personal interno generando la necesidad de una reestructuración en vistas de estabilidad de la compañía para pensar en un futuro crecimiento.

Siguiendo a Selma Wassermann (1999) se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para elaborar el caso:

1. *Concordancia con los temas del curriculum:* en este caso con la unidad de referencia: “Los Fundamentos y el diseño de la estructura organizacional”. Para la elaboración se tuvieron en cuenta los ejes principales de la unidad en estudio así como los objetivos que se pretendían cumplir con el análisis de la misma. El caso en cuestión plantea una problemática en torno a los siguientes temas de la unidad:

- Estructura organizacional, específicamente: organigrama, coordinación, relaciones de autoridad, comunicación.
- Relación entre entorno, estrategia y estructura
- Criterios para el diseño de una re estructuración.

2. *Calidad del relato:* El caso fue escrito con el objeto principal de captar la atención del estudiante, generar interrogantes, problematizar sus experiencias cotidianas. Los datos de la organización así como su funcionamiento son reales. Los estudiantes pueden hacer un paralelismo con organizaciones por ellos conocidas. Se elaboró el caso a partir de una empresa dedicada a los servicio de Call – Center. Muchos de nuestros estudiantes trabajan, han trabajado o conocen amigos o familiares de su mismo grupo etario que trabajan en este tipo de organizaciones lo que hace pensar en una identificación de los estudiantes con el caso en cuestión. El caso además, está escrito de forma que los sucesos siguen un orden cronológico de fácil comprensión, esto hace que los alumnos no se “pierdan” en datos irrelevantes.

3. *Lectorabilidad:* El caso está escrito de manera que los estudiantes puedan comprenderlo. Los vocablos utilizados son de fácil entendimiento para alumnos que cursan un segundo año de un nivel universitario. El caso utiliza un vocabulario técnico pero cotidiano para el estudiante.

4. *Sentimiento intensos*: Al escribir el caso se buscó “llegar a los sentimientos del alumno” a través de una identificación clara de cada uno con los protagonistas. Se pensó en la idea de que los alumnos puedan reconocerse como parte de la empresa e integrantes de una consultora contratada para solucionar un problema real. La intención clara al escribirlo fue que los estudiantes no permanezcan indiferentes ante la problemática y se involucren.

5. *Acentuación del dilema*: el caso culmina planteando interrogantes más que respuestas dando lugar a la investigación, el cuestionamiento, la crítica, el debate y la reflexión por parte de estudiantes y docentes. El caso describe la situación de una organización desde sus comienzos, luego se detallan los cambios y transformaciones del entorno, concluyendo en una realidad actual, la cual es pasible de un análisis detallado para llegar a un diagnóstico en pos de pensar soluciones. El caso no llega a plantear de manera concreta el problema, el cual debe ser interpretado por el alumno luego de aplicar herramientas adquiridas en conocimientos previos. Los últimos párrafos del mismo, describen un escenario de conflictos, de factores positivos y negativos, de contraste que pone a los alumnos en un constante dilema que necesariamente lo lleva a preguntarse: ¿Qué ocurre verdaderamente? ¿Existe un problema real o se pueden mejorar las condiciones actuales?

6. *Las consignas*: Para que el estudio del caso pueda cumplir con los objetivos planteados en la propuesta, se construyeron las consignas de manera tal que, a partir de la lectura de las mismas, el estudiante sea orientado hacia el diagnóstico del mismo a través de interrogantes que pretenden ahondar en los temas de estudio para poder resolver el dilema de la historia planteada.

A continuación, el Caso completo utilizado en la propuesta junto a las consignas.

ATACH ¹⁰

ATACH surge como una empresa de capitales cordobeses, incorporando luego inversores mexicanos. Dos emprendedores: Carlos Argüello y Jorge Arrigoni, con contactos internacionales y conocimiento del campo tecnológico, decidieron ofrecer a otras empresas la posibilidad de deshacerse del servicio de atención telefónica del cliente (terciarizarla). De esta manera, cada firma puede dedicarse a su negocio, a lo que sabe hacer: atención médica, servicios bancarios y financieros, seguros, telefonía, producción de cámaras de fotos digitales, prestación del servicio de internet, etc. (lo que se conoce como su "corebusiness") y no desperdicia recursos en un servicio para el que no dispone de la tecnología, ni la capacidad humana para brindar. Esto genera fuertes ventajas, haciendo innecesaria la inversión en equipo y capacitación. Aprovechando el contexto de tipo de cambio bajo, en el 2002 instala sus oficinas en el centro de la Ciudad de Córdoba y ofrece sus servicios a firmas de países desarrollados, cuyos salarios en dólares son sustancialmente más altos que aquí, y de esta manera, ATACH se constituye en una oportunidad para ahorrar costos. En el año 2004, se convierte en la "empresa revelación del año" por el fuerte incremento de su facturación. La misma pasó de menos de un millón de dólares en el primer año de operaciones, a más de \$18 en el 2005. Mientras tanto, su personal creció de 500 empleados en el 2003 a 4.000 en la actualidad. En el 2004 incorporó un contact-center (estación de trabajo) en la ciudad de Rosario. La coyuntura económica no podía ser más favorable. Facturaba en dólares, pagaba salarios en pesos que todavía estaban congelados. Era pionera en el país y contaba con una exención impositiva de la provincia. En Córdoba existe una amplia oferta de mano de obra conformada de jóvenes estudiantes, dispuestos a trabajar por salarios estándar, ya que no tienen una familia que mantener, y la carga horaria (6 hs. diarias) les permite continuar con sus estudios. Durante el año 2005 el país exportó servicios de atención telefónica por \$150 millones, facturó un total de \$400 millones y emplea a 30.000 personas, eso explica la competencia entre los gobiernos provinciales a la hora de otorgar incentivos y estimular la radicación de este tipo de empresas en

¹⁰ Elaborado por Mgter. Natacha Beltrán. Principios de Administración. Guía de Estudios. 2013. FCE. UNC.

sus territorios. "Nuestro cliente no es la persona que llama por teléfono, a quien nosotros les prestamos un servicio, es a las firmas que nos contratan, es a ellas a quien tenemos que satisfacer, y la manera de hacerlo es ayudarlas a ahorrar costos" una consigna que la dirección no se cansaba de recalcar al personal.

El crecimiento fue vertiginoso, pero no desordenado. Se realizó una cuidadosa planificación de la dotación de personal que se necesitaría para cada uno de los clientes que se iban incorporando a la cartera. Algunos requerían manejo fluido de determinado idioma, otro conocimiento de algún soft, y así.

De todas maneras, al ingresar al trabajo se provee un entrenamiento intensivo orientado a cubrir brechas idiomáticas (modismos en el uso del idioma), atenuar la famosa "tonada cordobesa", etc. Para la selección del personal, fue necesario realizar la descripción de puestos, las especificaciones de cada uno, y de esta manera, la elección de la persona para cubrirlo se basó en criterios objetivos. También se desarrollaron los manuales de procedimientos de cada uno de los procesos que se realizaban, con el objetivo de estandarizar las tareas y ganar eficiencia. Así, todo está parametrizado, y el control se simplifica: está preestablecida la duración máxima que puede tener una llamada, cuanto tiempo pasa entre un llamado y otro, cuán-tas llamadas se atienden, etc.

También eso facilita la evaluación de desempeño, que determina la proporción en que cada uno participa del bono anual atado a las ganancias de la firma, la política de ascensos y los planes de carrera. La estructura es bastante plana, con tramos de control grandes, por ejemplo, cada supervisor tiene a su cargo un promedio de 30 personas en el área operativa. Esto es factible debido a la alta estandarización de las tareas, no hay mucho margen para la duda, cada uno de los posibles problemas, tiene una solución prevista en el manual.

A nivel operativo la departamentalización es por cliente; cada "cuenta" tiene un encargado administrativo que realiza pagos, cobros, liquidación de sueldos, informes, etc., y un encargado de operaciones al que reportan varios supervisores, dependiendo del volumen de llamados de la cuenta. Existen pocos niveles jerárquicos, y varias áreas de apoyo: sistemas, legal, RRHH.

Las ventas son realizadas exclusivamente por los dos socios. A medida que ATACH se fue consolidando en su posición empezaron a surgir

algunos síntomas de que era necesario realizar ciertas modificaciones. Los niveles de rotación de personal siempre fueron bastante altos y, a medida que en el país la tasa de desempleo fue descendiendo, resultaba cada vez más difícil encontrar personas para cubrir los cargos vacantes. También resultaba llamativo el alto grado de ausentismo, generado en carpetas médicas, y curiosamente, enfermedades psicológicas o psiquiátricas. La política de incentivo por parte de la provincia hacia los call centers, ha generado un aumento sustancial en la cantidad de jugadores del sector que compiten con ATACH: el tradicional Action Center, que, no solo es anterior a nuestra firma, sino que tiene la ventaja de complementar su gama de servicios con una agencia publicitaria (V&R).

Eso genera sinergias importantes en la captación de clientes. Atenti, la multinacional que inició sus actividades en Buenos Aires y luego se radicó en nuestra ciudad, propiedad del Grupo Telefónica. Y la cordobesa Multivoz. Son algunos de los destacados entre aproximadamente 40 empresas que compiten intensamente en el país. Pero, como el mercado es el mundo, también existe competencia extranjera, fundamentalmente India, que tiene bajos salarios y el inglés como segunda lengua, aunque para ellos, la diferencia horaria con Estados Unidos es mayor que para nosotros.

Hoy el sector se enfrenta a un contexto de continuas alzas salariales, que hace que pierda competitividad internacional. ATACH reacciona rápidamente a este cambio en las reglas de juego y reorienta su estrategia modificando el mix de ventas: pasó de exportar el 80% hace 8 años a solo el 47% en la actualidad. La empresa también se encuentra en un proceso de cambio en el posicionamiento: a la ventaja de costos que la llevó al éxito, quiere sumarle cierta diferenciación de sus servicios. Esto le permitiría entrar en el negocio de la gestión de venta saliente y realización de encuestas. Para ello, se está trabajando en un plan de capacitación que pretende desarrollar habilidades relacionadas con la iniciativa, adaptación a las demandas del cliente y flexibilidad de los Reps, todo esto necesario para la prestación de un servicio de calidad. Sin embargo los operarios parecen estar más comprometidos con el cumplimiento de las métricas y parámetros preestablecidos que con una gestión proactiva de ventas.

2.3 Consignas de la actividad

Resuelva el caso ATACH aplicando la metodología de análisis de casos. Para ello, tenga en cuenta los siguientes aspectos de análisis:

- a) Identifique las características de la estructura actual de ATACH.
- b) ¿Cómo se presentan en el caso los distintos principios de organización formal?
- c) Grafique el organigrama actual de la empresa.
- d) Elabore un diagnóstico de la organización.
- e) Asesore a los directivos respecto a las medidas a adoptar.

2.4 Consideraciones sobre la resolución de los casos

La materia Principios de Administración adopta como metodología para la resolución de problemas en casos los siguientes lineamientos:

1. Situación preliminar del caso: análisis del entorno macro, micro e interno
2. Desarrollo de la herramienta FODA¹¹ para llegar a un diagnóstico.
3. Diagnóstico
4. Alternativas de solución o mejora.
5. Toma de decisión en relación a una alternativa
6. Implementación de la alternativa.

3. Metodología aplicada

1. **Semana previa a la clase de la aplicación de la propuesta:**
Con una semana de anticipación (7 días), se indica a los alumnos los contenidos que deben estudiar a los efectos de poder trabajar el caso y el material necesario para poder desarrollar la clase. Los alumnos previamente a la clase práctica, asisten a la clase teórica en la que el docente desarrolla los conceptos pertinentes del programa.

¹¹ De la sigla en inglés: "Swot" FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La construcción de la matriz FODA deriva del análisis de escenarios del macro entorno, las fuerzas del micro entorno a través de las "Cinco fuerzas de Porter", y análisis interno. La matriz es una herramienta de diagnóstico.

Material que debe estudiar el alumno previo a la clase práctica:

- Bibliografía básica de la materia: Daft, Richard, *Introducción a la Administración*, 4ª edición. Capítulo 7: "Fundamentos de organización"
- Bibliografía complementaria de la materia: Álvarez, Héctor: *Administración*. Capítulo 12 y 13
- Principios de Administración. Guía de trabajos prácticos. 2013. Capítulo 7.
- *Evaluando. Consolidando. Aplicando:* Resolución de consignas, Verdadero/Falso con justificación sobre la temática planteada y aplicación de conceptos a situaciones problemáticas.
- *Lectura y análisis previo del Caso: ATACH*

Se invita a los alumnos para que luego de haber asistido a la clase teórica, y de la lectura de la bibliografía básica y adicional propuesta para el estudio del capítulo, en primer lugar investiguen en la web sobre la temática y sus aplicaciones en la vida real. Se sugieren para esto en la Guía de trabajos Prácticos, links de accesos a páginas en las que los estudiantes pueden leer trabajos de investigación así como artículos periodísticos relacionados a organizaciones nacionales e internacionales en relación a la temática. De esta forma se muestra al estudiante que los contenidos que se pretenden estudiar y analizar son utilizados por las empresas en la actualidad.

En segundo lugar se propone que respondan consignas y V/F con justificación en relación a la temática abordada con el objeto de corroborar qué entendieron los alumnos de cada uno de los conceptos que se mencionan en la bibliografía.

Luego se desarrollan pequeñas situaciones problemáticas en donde se pone énfasis en que el estudiante aplique alguno de estos conceptos con el objeto de verificar el aprendizaje.

Por último se plantea la lectura y análisis del caso que será debatido en la clase práctica de la semana siguiente.

4. Clase de implementación de la propuesta

Para llevar adelante la propuesta se tuvieron en cuenta los siguientes lineamientos:

- 1 *Cantidad de alumnos y forma de trabajo en grupos:* La cantidad de alumnos con la que se trabajó fue de cincuenta y siete (57) estudiantes. El rango etario varía entre 19 y 23 años en promedio. Respecto a los grupos, los mismos se conforman previamente. En la primera clase práctica de inicio de cursado de la materia Principios de Administración, los alumnos se dividen en equipos entre cuatro y seis integrantes elegidos entre ellos mismos. Estos equipos de trabajo se mantienen hasta el final de cursado. Con estos mismos equipos se trabajó en la propuesta de Casos.

En un primer momento el aula estaba conformada por catorce (14) grupos. En un segundo momento que se detalla en el siguiente apartado, el aula queda conformada por siete (7) grupos como consecuencia de un re – agrupamiento.

- 2 *La distribución del tiempo en la propuesta:* El tiempo de la clase práctica es de 120 minutos, de los cuales 60 minutos fueron utilizados para el análisis y resolución del caso por parte de los grupos.
- 3 *Herramientas educativas de apoyo:* Para el desarrollo de la propuesta se utilizaron:
 - Pizarra: utilizada por docentes para remarcar conceptos y hacer esquemas , por los alumnos en la resolución de consignas compartidas con la clase
 - Notebook. Proyector.
 - Bibliografía Básica de la materia. Detallada previamente
 - Guía de trabajos Prácticos. Detallada previamente.
 - Presentación visual con la guía de la propuesta.
 - Presentación visual con breves conceptos teóricos de la unidad.
 - Video de introducción: Fragmento de la película: “Bichos”. <https://www.youtube.com/watch?v=ulc2A5eg07I>
 - Video de inducción al Caso. Fragmento de la película “Mi Villano Favorito” <https://www.youtube.com/watch?v=hNgG4S9WU-Y>
 - Encuestas para evaluación de la propuesta. Anexo I.

4 *Conocimientos previos requeridos para poder resolver el Caso:* para el desarrollo de la clase y resolución del caso, es preciso que los estudiantes conozcan:

- Conceptos de base de la ciencia administrativa estudiados en la materia Introducción a la Administración la cual se ubica en el primer semestre del 1º año del Ciclo Básico de la Carrera de Ciencias Económicas.
- Conceptos y términos técnicos específicos estudiados en las unidades 1 a 6 de la materia Principios de Administración.

5 *Función que cumple el docente en la propuesta áulica:* El docente en el aula cumple las siguientes funciones:

- **Guía** y acompañamiento a los grupos mientras resuelven el caso
- **Asesor** de cada grupo en temas específicos de contenido de la materia en general y la unidad en particular.
- **Moderador** en el debate del plenario sobre las distintas resoluciones propuestas por los grupos

Durante toda la clase, el docente promovió la participación, el pensamiento crítico y la interrelación de los conceptos teóricos con la realidad organizacional.

4.1 Momentos del desarrollo de la propuesta

Momento 1 (15 minutos): Inicio del encuentro. Los docentes llegan al aula asignada – Aula E, Facultad de Ciencias Económicas, UNC – Se instalan las herramientas previamente asignadas: Proyector, notebook, parlantes.

La clase comienza a las 15.00 horas. El aula está equipada con pizarra, tizas, borradores, bancos en los cuales, por cada uno pueden sentarse 10 alumnos por fila.

Los estudiantes se sientan por grupos. Librementemente cada uno toma un lugar en el aula, los docentes intervienen para que no se dispersen teniendo en cuenta que haya cierto espacio entre grupo y grupo que permita el trabajo

Luego del saludo de bienvenida, se les recordó la modalidad de la clase en la cual trabajarían resolviendo un caso que luego se debatiría en

plenario y se presenta la unidad 7: “Los Fundamentos y el diseño de la estructura organizacional”

Momento 2 (45 minutos): Introducción a los temas teóricos. En una primera instancia y como elemento disparador, se comparte un fragmento de la película animada “Bichos” en la que se pueden ver aplicado en una organización el Proceso Administrativo. Luego, el desarrollo se realizó utilizando la bibliografía de base de la materia: *Daft, Richard y Marcia, Dorothy – Introducción a la Administración – 4º Edición – Editorial Thomson – México – 2005* y *la bibliografía complementaria de Álvarez, Héctor Felipe – Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo – Editorial Eudecor – Argentina*. El docente se apoyó en filminas de power point que remarcan los conceptos poniendo de relevancia la importancia y utilidad del estudio de los contenidos del capítulo.

Durante el repaso, se relacionaron los contenidos de la unidad con la anterior (capítulo 6 del programa de la materia) “El Planeamiento estratégico y su implementación”, basada en la misma bibliografía utilizada para abordar la unidad 7.

En todo el desarrollo del Momento 1, el docente promueve la participación de los estudiantes a través de preguntas y solicitando ejemplos además de darlos.

Momento 3 (20 minutos): El caso y las consignas

1. Como cierre del repaso y presentación del caso a trabajar, se comparte un fragmento de la película “*Mi villano Favorito*” en el cual pueden verse aplicados los principios de la organización formal. Los estudiantes se sienten cómodos y reconfortados ya que sienten la propuesta como parte de su vida cotidiana, es un film conocido por todos, sobre todo por niños y adolescentes. Este momento generó distensión y se pudo observar un aumento de la motivación por parte de los estudiantes.

2. Se propone la resolución del caso previamente analizado en sus hogares, por grupos, tal como están conformados. Se explican las consignas y se establecen los tiempos de trabajo. Los estudiantes debían discutir con sus compañeros y resolver las consignas propuestas en 20 minutos. A los efectos de poder eficientizar el uso del tiempo, se seleccionan grupos que debatirán y reflexionaran sobre una consigna en particular.

La primera consigna que plantea el caso es: 1. **identificar las características de la estructura de la organización descrita en éste e identificar los distintos principios de la organización formal.** Para ello se seleccionaron dos grupos que debatieron sobre esta consigna, brindando libertad al resto para participar del mismo. Simultáneamente, se eligieron otros dos grupos para que graficaran en la pizarra (dividida en dos a modo de comparación) el organigrama de la empresa, para cumplir con la segunda consigna: 2. **Grafique la estructura actual de la organización.**

Luego de cerrar el debate con relación a los principios de la estructura formal identificados en la organización objeto de estudio, se compararon y se analizaron los organigramas graficados por los dos grupos que trabajaron en la pizarra, a fin de mostrarnos como veían la estructura actual de la organización observada. Los estudiantes trabajaron y debatieron durante 20 minutos.

Momento 4 (30 minutos): El caso: Diagnóstico y propuestas de solución.

En esta instancia, se solicitó elaborar un diagnóstico de la organización siguiendo el método de casos utilizado por la materia (explicado precedentemente en este documento, pág. 13.). La propuesta consistió en que cada uno de los integrantes del grupo asuma el rol de asesor de una consultora especializada en Administración Estratégica de las Organizaciones y asesore a sus directivos respecto a las medidas a adoptar a partir de un debate con sus compañeros de grupo – equipo de trabajo de consultoría -

Para completar la última consigna en la que se plantea qué sugerencia le harían a los directivos de ATACH, y en virtud de lograr mayor trabajo colaborativo entre los diferentes grupos es que se propone en ese momento que se re – agrupen juntándose cada dos grupos. Es decir, de 14 grupos, ahora el aula estaba formada por 7 equipos de trabajo de consultoría administrativa. Los grupos se re –armaron en función de la ubicación y cercanía en el aula para no comprometer los tiempos. El objetivo era consensuar y proponer una solución a la empresa.

Luego de 10 minutos de debate en el cual, cada grupo individual tiene su diagnóstico y propuesta de solución, ahora ellos mismos deben argumentarlas con otro equipo de trabajo que analizó la misma organicen y tiene su propio diagnóstico y propuestas, las que pueden coincidir o no. En esta instancia se fomenta, el debate, la crítica constructiva, el análisis,

el respeto al otro, la escucha activa, el consenso en virtud de lograr un objetivo.

Luego de 10 minutos se manifiestan las posturas de cada uno de los 7 grupos, a partir del tratamiento de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), para inmediatamente abordar a una conclusión final, partiendo del diagnóstico que manifestaron y las medidas que propusieron para asesorar a esta organización.

Momento 5 (10 minutos): Consultas. Entrega del caso resuelto. Encuesta.

Luego del debate, cada grupo debe entregar el caso resuelto y las correcciones o agregados que se hicieron en virtud del desarrollo de la clase, explicitándose de esta forma el valor agregado de la misma a través de la interacción con los demás grupos para ser evaluado de manera técnica y formal.

Se deja abierto un espacio para dudas y consultas. Se entrega la encuesta de evaluación de la propuesta. Cierre de la clase. Se invita a los alumnos a revisar bibliografía, asistir a clases teóricas y se detalla el material necesario de estudio para la próxima clase

Momento 6. Agradecimiento de los docentes. Despedida.

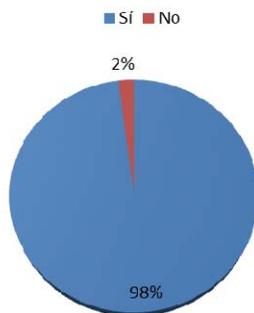
5. Evaluación de la intervención

Se consideró apropiado aplicar un mecanismo de evaluación de la experiencia a partir de la realización de una encuesta a los alumnos y la observación por parte de los docentes que intervinieron.

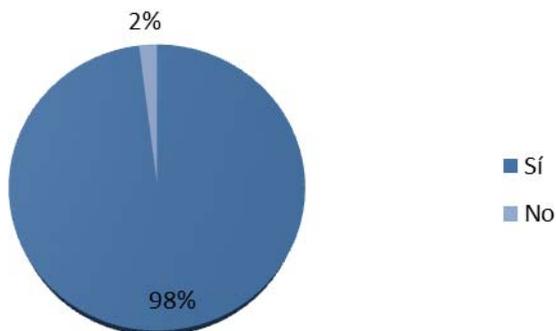
Con relación a las encuestas, de una muestra de 53 alumnos que participaron en la consulta, el 98% de los ellos, creyeron que es importante incorporar el análisis de la realidad para reforzar los contenidos teóricos de la materia. El 92 % de los participantes consideraron que la metodología de casos les permite analizar una situación real adecuadamente y llegar a un diagnóstico correcto. Con relación a la experiencia vivida, a partir de esta intervención en el aula, el 13% de los alumnos estimaron que fue excelente, muy buena el 45%, buena el 40%, regular solo el 2% y ninguno consideró que fuera mala.

Finalmente, se les solicitó sugerencias con relación al desarrollo de las clases prácticas y de las herramientas a utilizar en las mismas. El 40% de las respuestas propusieron clases en las que se analiza la realidad actual, el 27% clases desarrolladas a través de videos, películas, etc., el 14% clases con aplicación integra a planes de negocios, el 9% clases en las que se desarrollan casos, el 6% clases que se desarrollan actividades de interrelación sobre los contenidos teóricos de la materia y el 4% clases con otras modalidades.

¿Cree Ud. que es importante incorporar el análisis de la realidad para reforzar los contenidos teóricos de la materia?

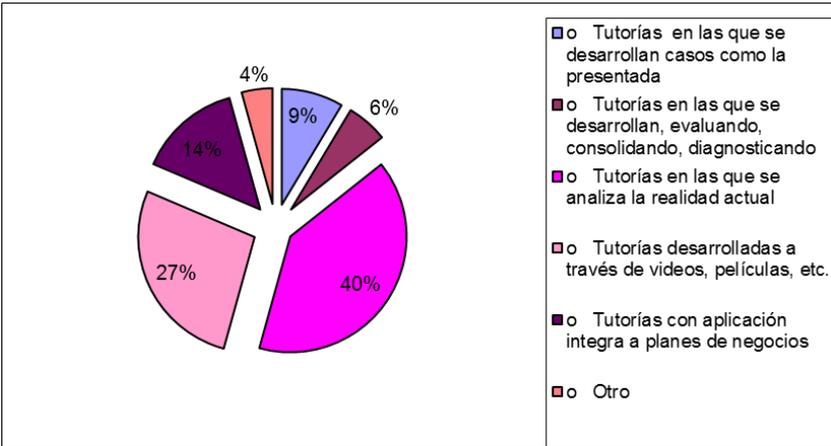


¿Considera Ud. que la metodología de casos le permite analizar una situación real adecuadamente y llegar a un diagnóstico correcto?





¿Qué podría sugerir acerca del desarrollo de las clases de tutoría y las herramientas a utilizar en las mismas?



Por otra parte, de la observación realizada por los docentes que intervinieron en esta experiencia surge que los alumnos mostraron muy buena predisposición a la propuesta. Se concentraron en el desarrollo del marco teórico de los temas abordados, disfrutaron los videos exhibidos, trabajaron en grupo ordenadamente sin dispersarse, participaron activamente del debate presentado y se comprometieron con las consignas a resolver.

También, y relacionado con la incorporación de las TIC en el aula, se debieron sortear problemas técnicos como la interposición de una diapositiva, el proyector no disponía de un cableado que permitiera retirarlo de la pared sobre la cual se proyectaba la imagen y esta situación no permitía apreciar claramente el video expuestos desde los últimos lugares del aula.

Además, se percibió que las imágenes audiovisuales propuestas, fueron muy apropiadas y gráficas con la finalidad que se perseguía y esto se pudo apreciar a partir de una respuesta más que satisfactoria de los alumnos. Se observó que el contenido teórico de la planificación fue excesivo ante las expectativas de los educandos por debatir el caso propuesto. Esta situación trajo como consecuencia la falta de tiempo para aprovechar un espacio de debate, a fin de nutrirse plenamente de éste y contribuir al logro de una mayor aprehensión de los contenidos, a partir de una situación real presentada.

Otro aspecto a considerar, y que es muy importante, es la evaluación que se realizó sobre el desarrollo de los casos que los alumnos presentaron, después de que participaran en el debate de la clase propuesta. Se pudo observar que los grupos de trabajo abordaron con mayor profundidad la situación planteada y se acercaron más a la realidad contemporánea. Por otra parte, rescataron experiencias vividas y conocimientos previos para nutrir su espíritu crítico, con el objetivo de lograr analizar la situación que estaban enfrentando, para luego encontrar un diagnóstico y finalmente proponer medidas correctivas o reforzadoras según las variables que pusieron en consideración. En este contexto, fue notable el enriquecimiento del trabajo de los alumnos, logrando aprehender los contenidos de la materia en general y del tema tratado en particular. Así es que fue marcada la tendencia a vincular la situación real propuesta en el caso, con la realidad de los alumnos, y ambas con los conceptos que forman parte del eje central del capítulo que se estaba desarrollando.

Finalmente, se pudo apreciar el mayor compromiso de los alumnos para resolver las actividades propuestas, que los impulsó a estudiar los conceptos teóricos con una mirada crítica y reflexiva. De esta manera, la experiencia fue muy beneficiosa para contribuir al aprendizaje académico a la vez de promover el desarrollo del pensamiento, la aceptación de otras miradas y la comprensión de que la realidad ofrece, desde el conocimiento y como tomadores de decisiones, distintas alternativas para ser desafiada.

Para cerrar la evaluación de la intervención es bueno destacar que gran parte de los alumnos se mostraron muy interesados por vincular su

actividad curricular con situaciones de la realidad que los contiene y los condiciona. Ven en este desafío la posibilidad de encontrar pleno sentido a los conocimientos que están incorporando a partir de su estudio, así como la motivación para desarrollarse como profesionales analíticos e integrales, despegándose de la posición de especialistas protocolizados y con escaso sentido crítico.

6. Reflexiones finales de mejora

A partir de este proceso de innovación y de transformación de la práctica docente se encontraron varias fortalezas a la propuesta implementada, como la posibilidad de generar un espacio más amplio para el debate, el trabajo intergrupal de las consignas en la clase y la incorporación de las TIC como herramienta pedagógica transversal. También se tuvieron que enfrentar las limitaciones propias de una experiencia nueva. Es así que se debieron sortear las dificultades técnicas para incorporar las TIC, manejar el tiempo escaso para cumplir con todas las actividades planificadas, recuperar a los alumnos o grupos de alumnos al contexto de la clase para no perder el hilo conductor de la implementación, simplificar la introducción teórica para evitar se disminuye el tiempo asignado al trabajo del caso, organizar el rol que cada docente o alumno debe asumir para aprovechar las posibilidades que ofrece el encuentro y propiciar un ambiente en el que el alumnos se sienta distendido, incluido, integrado y considerado, para que naturalmente se predisponga a comprometerse con actividades que le demandan un pensamiento crítico, analítico y reflexivo, a fin de abordar a conclusiones sobre situaciones reales, que están íntimamente relacionadas con los contenidos de la materia.

Finalmente, y en función de la intervención experimentada, se sugiere a los docentes que estén dispuestos a implementar la metodología de casos en sus clases prácticas, que asignen gran parte del tiempo disponible para el trabajo intergrupal y el debate del caso propuesto. De esta manera, se promoverá la comprensión de los contenidos por parte de los alumnos a partir de la participación activa y el pensamiento crítico a fin de logra una retroalimentación que enriquece el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello, es recomendable destinar los medios de comunicación en red, como los provistos por el aula virtual, para la organización de las actividades. También, realizar todo tipo de evaluación, como los controles de lectura, a través de exámenes en línea y asignar las actividades, como abordar preguntas a desarrollar o proposiciones de verdadero y falso, a las clases teóricas o de orientación. Todo ello, sin olvidar la importancia de mantener una comunicación efectiva con los alumnos a fin de facilitar la integración de los contenidos

de la materia con las situaciones reales del entorno que nos incluye y así ofrecer una propuesta de revalorización académica.

Anexo I - Encuesta de evaluación de la propuesta

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

FCE-UNC

Consulta sobre el desarrollo de tutorías con la implementación del método de casos

1- ¿Cree Ud. que es importante incorporar el análisis de la realidad para reforzar los contenidos teóricos de la materia?

- Si
- No

2- ¿Considera Ud. que la metodología de casos le permite analizar una situación real adecuadamente y llegar a un diagnóstico correcto?

- Si
- No

3- ¿Cómo evaluaría Ud. la experiencia de la tutoría que se realizó hoy? (marque solo una alternativa)

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

4- ¿Qué podría sugerir acerca del desarrollo de las clases de tutoría y las herramientas a utilizar en las mismas? (marque una alternativa, en caso de marcar otro, detalle)

- Tutorías en las que se desarrollan casos como la presentada
- Tutorías en las que se desarrollan, evaluando, consolidando, diagnosticando
- Tutorías en las que se analiza la realidad actual
- Tutorías desarrolladas a través de videos, películas, etc.
- Tutorías con aplicación integra a planes de negocios
- Otro.....