

**EL ESTUDIO, LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN Y
LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**
**THE STUDY, TEACHING AND LEARNING OF ADMINISTRATION AND ADMINISTRATIVE
SCIENCES**

Santiago J. Barcos santiago.barcos@econo.unlp.edu.ar

Universidad Nacional de La Plata

Ensayo

I La ADMINISTRACION como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado cuyo objeto de estudio es LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACION -en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc.- DE TALES ORGANIZACIONES. Dicha disciplina trata de investigar, explicar, comprender y predecir los "porqués" en todo tipo de organizaciones, en todas y cada una de las partes que componen las respectivas estructuras y en el "modo o estilo" en que las organizaciones son administradas, conducidas o dirigidas por individuos o grupos que adoptan decisiones para alcanzar objetivos y satisfacer fines. Para ello, la Administración -como disciplina- aplica como herramienta el método científico y a través de él, elabora teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica, funcionamiento y evolución de las organizaciones. Asimismo, los administradores o quienes hagan sus veces, requieren técnicas aplicables a la conducción de organizaciones y a la transformación de su realidad, estas TECNICAS ADMINISTRATIVAS también constituyen un objeto de estudio que le es propio sin perjuicio de su naturaleza creativa y transformadora que, como técnicas, poseen junto con el estudio de la FUNCION Y EL ROL DE ADMINISTRAR - Proceso o ciclo administrativo, capacidades, perfil y desempeño de los administradores-.

Como existen distintos tipos de organizaciones con problemas específicos y como dentro de todas ellas y de los sistemas aparecen áreas, partes o

subsistemas interdependientes pero con identidad propia (que también son administrados, con funciones específicas y con técnicas y gestión de recursos) surgen las CIENCIAS ADMINISTRATIVAS; por ejemplo: Administración de Personal, Administración Financiera, Administración de la Comercialización, Administración Pública, Administración Hospitalaria, Administración Educacional, Teoría de la Decisión, Planificación Estratégica, etc. Estas disciplinas son derivadas de la Administración o Administración General pero complementarias en una realidad y en un medio siempre cambiante y conformando un plexo complejo, multifacético, multi direccional e integrado, aunque esto último no siempre, armónicamente.

Por otra parte, tanto la ADMINISTRACION como las CIENCIAS ADMINISTRATIVAS reciben aportes de otros campos del saber y tecnológicos. La mayoría de las veces son de ellos de donde provienen los profundos cambios de enfoque de nuestra disciplina y los que le otorgan una dinámica particular. Sin agotar la nómina, podemos citar a las siguientes: Psicología, Sociología, Derecho, Matemáticas, Economía, Ciencia Política, Informática, Antropología, etc. Así, en el hecho organizacional y en las decisiones, funciones y acciones administrativas y en las teorías desarrolladas por los distintos autores para explicar todos los Porqués antes citados se plasman tales aportes, pero la confluencia -cualquiera sea la perspectiva de análisis- deberá encuadrarse en un marco conceptual y metodológico que comprenda tanto a la disciplina general como a las derivadas y las contribuciones de las restantes ciencias básicas y aplicadas. Desarrollar tal marco conceptual y ayudar a aprenderlo representa un gran desafío docente y profesional. Además, debe considerarse que la actividad de los administradores, la conducción gerencial o directriz como parte del proceso administrativo y como dimensión del proceso de gobierno organizacional debe ser un contenido relevante en todo programa de estudio¹.

II En las reuniones de expertos y de la lectura de documentos sobre la formación profesional universitaria en Administración, se desprende lo siguiente²:

¹ Barcos, S. J.: "Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración". Ed. Haber, 2009.

² Tornado de, entre otros, Norberto Fernández Lamarra (Material didáctico Conferencia FCE-UNLP, Año 2007), Congresos Internacionales y Nacionales de Administración, J. M. Ruiz Ruiz (Seminario FHyCE/UNLP, 2006), trabajos de los profesores J. del Valle (UNAM), M. J. Suarez.

1. Cada vez más, ingenieros, contadores, químicos, agrónomos, arquitectos, médicos, abogados, etc. reorientan su formación hacia los negocios o hacia la gestión pública; o sea, hacia la Administración.

2. Los postgrados en Administración (v.g. MBA -Máster en Business Administration - o Dirección de Negocios) son los más requeridos en todo el mundo.

3. Las particularidades de las organizaciones, llevan a que las universidades ofrezcan carreras de grado y de postgrados en temas de Administración Aplicada o Ciencias Administrativas. Así, existen, en el grado, la Licenciatura en Administración Agraria o Rural, las Licenciaturas en Administración Financiera, en Recursos Humanos, en Comercialización o Marketing, en Economía Empresarial, etc. Por su parte, son innumerables los postgrados en Ciencias Administrativas o distintas ramas de la Administración General (Especializaciones o Maestrías en Administración Pública, en Gestión Turística, en Administración Tributaria, en Gestión de Organizaciones No Gubernamentales, en Administración de la Salud o en organizaciones de la salud, etc.).

4. La investigación, lo académico y la innovación requieren formación específica. La temática administrativa o de gestión se asocia en forma creciente también a estas actividades. Aparecen, maestrías o especializaciones en Administración de la Educación, en Gestión Cultural, en Gestión del Conocimiento, etc.

5. Existe consenso en que la capacitación aludida en los dos puntos anteriores debe obtenerse en el postgrado. Por otra parte, existen Doctorados en Administración con diversas exigencias previas.

6. En organismos públicos y comisiones de evaluación y acreditación se ha estudiado el tema de los postgrados en Administración que, siendo los más requeridos (como ya se ha dicho) presentan una baja tasa de graduación porque los maestrandos, generalmente ocupantes de puestos de gran actividad en las organizaciones, carecen de tiempo y vocación para realizar la tesis exigida. En tal sentido, en algunos países se distinguen los llamados postgrados "Profesionales" de los "Académicos" siendo estos últimos los que exigen tesis.

7. A nivel de grado, salvo contadas excepciones, la Licenciatura en Administración u otras carreras similares abarcan 5 años de estudio y

alrededor de 3000 horas. Sus graduados son considerados profesionales en Ciencias Economicas, existiendo leyes nacionales y provinciales que regulan el ejercicio profesional. La tasa de colegiación de los graduados en Administración es muy baja en relación con los contadores, seguramente porque la mayoría trabaja en relación de dependencia o en consultoras. Por su parte, la gran mayoría de los Licenciados en Economía no se encuentra matriculado.

8. Los cambios en las áreas funcionales de las empresas que se muestran en Apéndice adjunto muestran como los graduados en Administración con título de grado han incrementado su participación activa en las mismas, independientemente de otras tareas que realizan como analistas, consultores, asistentes, etc.

9. Es necesario debatir como se forma a los administradores, tanto en el grado como en el postgrado. Y, otros interrogantes conexos, como algunos que aparecen como evidentes para un importante número de docentes:

* Por qué resulta muchas veces más fácil aprobar una asignatura, seminario, taller o modulo en el postgrado que en el grado?

* Por qué resulta tan complicado evaluar los programas y acciones concretas que se realizan en las cátedras?

* De qué manera, con qué frecuencia y con cuales criterios se modifican contenidos, objetivos, actividades, bibliografía, material auxiliar, etc.?

* Quién se preocupa por los estudios del nivel de grado dada la proliferación de los postgrados y los comentarios que se realizan respecto de que la competencia profesional que antes se lograba en el primero, ahora solo se alcanza en de los niveles citado?

Existen distintos enfoques para el estudio y la enseñanza de la Administración, así como distintos métodos y técnicas de aprendizaje. En este trabajo, no se podrán abordar todos los interrogantes y temas señalados en este apartado. Simplemente, se presentará, en forma general y sucinta, una análisis comparativo de

1. Dos formas de enseñanza de la Administración y sus correlatos: planes de estudio, contenidos, bibliografía y proceso de aprendizaje.

2. Las competencias que deben poseer los graduados en Administración, según distintas investigaciones.

Para ello, se han consultado artículos, trabajos presentados y material de las conferencias dictadas en los Congresos de ADENAG 2003/08 y otras

reuniones docentes por los profesores N. Fernández Lamarra, R. Martínez Nogueira, M. Mena, L. Galán, S. J. Barcos, E. Morales, A. Codina, M. Diaz Suarez, F Suarez, E. Denda, V. Zamora, J. Aucassi, R. Ruiz, y R. Olmedo. Asimismo, se han consultado los textos tradicionales de Administración General (Stoner, Robbins, Chiavenato, Koontz y O'Donnell, Donnelly, Hampton, Hermida, Kliksberg, Perel) y otros trabajos que se indican a continuación:

* De Petris, M.: Informe sobre la carrera de Administración del Proyecto Tunning

*Pisani, Olga y otros: "Evaluación de planes de estudio en instituciones de educación superior" en Pedagogía, México, Vol. 2, Nro. 4, 1985

* Universidades nacionales y extranjeras (UNAM, UBA, U. Complutense de Madrid, U JMS-Tarija, U Nacionales de La Plata, Centro PBA, Mar del Plata, Patagonia Austral, Córdoba, de Cuyo y del Sur y Universidades Privadas: Torcuato Di Tella, B. Pascal, Maimónides, etc.): Planes de estudios en Ciencias Económicas y de los posgrados en Administración. Ministerio de Educación: Programas de postgrado CODECE: Borradores para el proceso de acreditación.

Asimismo, en el tema de las competencias y los principios del aprendizaje se encuestaron a 50 docentes que pertenecen a ADENAG, Asociación Nacional de Docentes e Investigadores en Administración General de la República Argentina.

III Habiendo comparado planes de estudio de universidades argentinas y extranjeras y programas de estudio del área de Administración General, se observa lo siguiente:

1. Las Facultades de Ciencias Económicas o de Ciencias Económicas y Empresariales de las universidades españolas ofrecen los títulos de Licenciado en Administración y Dirección de Universidades españolas (Complutense y Autónoma de Madrid, Islas Baleares, Autónoma de Barcelona, de Castilla-La Mancha, etc.), argentinas (UN La Plata, UBA, U N de la Patagonia, U N Mar del Plata, UN Centro PBA, etc.)

Empresas a nivel de grado, Asimismo, ofrecen maestrías tipo MBA (Máster en Business Administration o en Dirección de Negocios). La formación en gestión o administración pública a nivel de grado se realiza en otras facultades (Cs. Políticas, v.g.). Debe recordarse que, en España, denominan Dirección a lo que en América llamamos Administración porque este último termino lo

circunscriben a lo público y han popularizado el galicismo "Gestión" para referirse a una parte del proceso administrativo.

2. En Argentina, la licenciatura en Administración se dicta en las Facultades de Ciencias Económicas o de Ciencias de la Administración y, excepcionalmente, en Ingeniería o Humanidades (v.g. Santiago del Estero).

3. En general, en ambos casos, la carrera de grado abarcaba 5 años y con entre 2.800/3.100 horas. En Europa, a raíz del Proceso de Bologna, se intenta imponer la idea de 240 créditos en 4/4,5 años total de carrera con años académicos de 60 créditos. Según el profesor Del Valle (UNAM), Europa se propone convertir en una economía más dinámica, competitiva, eficiente y con mayor cohesión social basada en el conocimiento sostenible. Los pilares del Espacio Europeo de Educación Superior son:

1) Un sistema homogéneo de créditos transferibles (ECTS - Medida del tiempo de trabajo del alumnado);

2) Estructura de títulos de grado, entre 180 y 240 créditos, y de postgrado, entre 60 a 120 créditos;

3) Titulación conjunta y

4) Suplemento europeo al título.

4. Las cátedras que tratan los aspectos generales de la Administración se denominan en Argentina (y casi todos los países de América): Administración General o Principios de Administración o Introducción a la Administración o Administración I y abarcan en su desarrollo aspectos referidos a todo tipo de organizaciones (empresas de todo tipo, organismos públicos, ong o del tercer sector, organizaciones internacionales, etc.).

5. En España y en las Facultades de Ciencias Económicas y/o Empresariales el contenido general es tratado en una asignatura denominada "Economía de la Empresa", donde solo se incluyen problemas asociados a empresas.

6. En cuanto los contenidos,

l) En Argentina, EE. UU. y otros países de América las materias introductorias incluyen; en general y salvo pequeñas diferencias:

* Los conceptos fundamentales en Administración, organización y gestión.

* Estructura de las organizaciones y su vinculación con los procesos y procedimientos; esto último con diferencias notorias de una facultad a otra.

* Evolución del pensamiento administrativo, con distinta profundidad, tiempo y abordaje.

* El proceso administrativo (Planificación, organización y coordinación del trabajo, dirección o conducción del personal, control y evaluación, decisión, comunicación e influencia —autoridad, poder y liderazgo-).

* Ambiente y relaciones organización y ambiente, nociones de cambio y adaptación, responsabilidad social y algunas cuestiones éticas y de deontología profesional.

* Particularidades y aplicación de las cuestiones teóricas generales en distintos tipos de organizaciones

* Debate epistemológico y relación entre las disciplinas. Roles profesionales y del administrador.

Generalmente, se dice que se busca integrar el que deben hacer las organizaciones y sus administradores con el qué hacen y el cómo lo hacen. Estos contenidos son abordados en una o dos cátedras del área de la Administración General y luego, los planes incluyen alguna materia intermedia, con contenidos más detallados de temas asociados a estructura, procesos, estrategia y teoría de las decisiones generalmente en un tercer año de la carrera. Por último, en los dos últimos años, se aborda -en detalle- el funcionamiento de las distintas áreas funcionales (Personal, Organización y Sistemas, Comercialización, Producción y Finanzas) y con una asignatura integradora final del tipo Dirección General y Control de Gestión, Dirección Superior y/o con un seminario de integración y aplicación profesional, los que muchas veces incluyen particularidades económico sociales regionales y nuevas teorías, experiencias y el avance de la investigación en este campo disciplinar.

II) El tratamiento del tema del Proceso Administrativo, que es clave para la formación. se realiza en nuestros países en las materias introductorias y luego se amplía y completa en las asignaturas de los años superiores asociadas a las incumbencias y roles profesionales de los Licenciados en Administración. Bajo la influencia de los estudios de Estados Unidos y la óptica del Management, en nuestros países, los textos y estudios se concentran en las cinco grandes funciones o etapas/ciclos/subsistema del proceso/sistema administrativo (Planificación, Organización, Dirección o Conducción Coordinación y Control/ Evaluación) y en las tres subyacentes (Decisión, Comunicación e

Influencia: Autoridad, poder, liderazgo, etc.). No obstante, lo expuesto, en muchas universidades la explicación de este tema no se limita al ámbito empresarial, sino que, por medio de ejemplos, casos y artículos seleccionados, se amplía a otras organizaciones.

III) En España y otros países europeos, solo se abordan cuestiones generales en la cátedra que, como hemos dicho, se denomina Economía de la Empresa porque los procesos en detalle y las herramientas se trabajan en la disciplina aplicada; o sea, sobre las actividades específicas en las que se ejercen las funciones o etapas del proceso administrativo. Mas específicamente,

- * el proceso administrativo se ve muy someramente en las materias introductorias

- * se trata con más detalle en las cátedras que trabajan su aplicación, lo que llamamos el campo de las Ciencias Administrativas (Administración Financiera, Administración de la Producción y de las Operaciones, Administración de la Comercialización o Marketing, Administración de Personal o de Recursos Humanos, Organización y Sistemas o Administración de los recursos y tecnologías de la información) vistas como un proceso o subsistema de la economía de la empresa.

VI) Se puede corroborar lo expuesto en el punto anterior, analizando los contenidos de las Asignaturas ECONOMIA DE LA EMPRESA; ellos incluyen los siguientes temas:

- * Fundamentos de la economía de la empresa. Concepto de empresa. Importancia socio económica. Evolución de las teorías sobre la empresa. Empresa y empresarios. Análisis de las funciones directivas

- * Empresa y entorno. Relaciones. Competitividad. Información económica. Introducción a la dirección estratégica de la empresa.

- * Estructura de la empresa. Formas jurídicas. La propiedad en la empresa. Tamaño, concentración y otros factores. Aspectos estructurales y del proceso de organización.

- * El funcionamiento de la empresa. Decisiones empresariales. El sistema humano en la empresa.

- * Áreas funcionales de la empresa. El sistema técnico, el de producción y el de marketing. Las funciones de apoyo.

Vale reiterar que el enfoque utilizado en el estudio y enseñanza se limita a empresa y pormenoriza las áreas funcionales. El proceso administrativo o de

dirección se ve como un subsistema del sistema empresa. No se estudia en forma pormenorizado como tal sino junto con los procesos productivos, comerciales, financieros, de recursos humanos, etc. Este enfoque no se solo privativo de España, sino que se aplica en otros países de la Unión Europea.

V) Las diferencias apuntadas plantean problemas al proceso de enseñanza aprendizaje. En Argentina, el debate generalista versus especialista, en nuestra disciplina, se resolvió a favor del primero con un título único de grado (Licenciado en Administración) para todo el país y solo en las Universidades privadas existen Licenciados en Administración de empresas, n Recursos Humanos, en Marketing, etc. Este profesional está incluido entre los de las ciencias económicas donde los contadores públicos ejercen una gran presión por su número y tradición tanto en los Consejos Profesionales como en los Centros y Colegios de Graduados. Por ello, sobre todo en las Facultades de Ciencias Económicas existen varias asignaturas comunes (o ciclos básicos) con las otras carreras vigentes: Licenciado en Economía y Contador Público; de modo tal, que los graduados en las dos últimas, también puedan ejercer como administradores. En otros países de América Latina, con asociaciones de graduados en Administración muy fuerte, lo expuesto antes resulta más difícil; sus planes de estudio presentan ciclos, asignaturas y contenidos comunes más reducidos.

VI) En América, es central el rol de las asignaturas de enlace para que lo aprehendido en el primero y/o segundo año se aplique correctamente. La realidad muestra gran divorcio con las asignaturas de aplicación además de problemas semánticos y de abordajes no siempre articulados con el tronco madre y directriz de la Administración General y las teorías organizacionales. En Europa, se observan dificultades por un aprendizaje concentrado en los instrumentos de cada área, se otorga importancia a la formación de administradores o directores de niveles intermedios y su relación con la dirección general de la empresa (nivel superior o estratégico), se presume de realizar un aprendizaje más significativo y con asociación más directo a la cuestión de las competencias pero se verifica una gran pobreza a la hora de adaptarse porque conocer el contenido de las disciplinas derivadas sin haber profundizado las cuestiones metodológicas de la general le resta capacidad de maniobra.

VII) En el ámbito de España y otros países europeos, se trata de modo diferente el campo público del privado, como si no existiera una disciplina general (Administración) a pesar de que los docentes y autores de los textos que se usan recurren constantemente a sus teorías y a los aportes de administrativistas que, por el carácter multidisciplinar del campo, pueden provenir de distintos campos del saber o haber tenido formación básica y experiencia de investigación diversa. Muchos aspectos del estudio de lo público están demasiado asociado a la política, la legislación y al derecho administrativo en detrimento de un desarrollo armónico y completo de la capacidad para administrar y gestionar. Algunas investigaciones aplicadas al campo de la salud o de la educación son presentadas al margen de las teorías administrativas generales como si se tratase de una jungla científica, con marcado divorcio epistemológico, en vez de basarse en la realidad multidisciplinaria y multifacético del conocimiento actual.

VIII) Los docentes preocupados por este tema afirman, generalmente, que:

* Parece difícil que una actividad de dirección o administración se pueda aprender si no se manejan las actividades sustantivas (logística, producción o prestación de servicios, comercialización, finanzas, personal, sistemas, etc.).

* Tampoco parece posible comprender las actividades sustantivas enunciadas si no se manejan los roles y funciones de los administradores (gerentes, directivos, ejecutivos, etc.); es decir, la planificación, organización y coordinación del trabajo, la decisión, la comunicación, la influencia control y la evaluación.,

* Ambos enfoques se complementan. Esto, obviamente, con las diferencias lógicas según la organización y sistemas de que se trate, conforme relevancia.

* Existe más consenso respecto a que los programas curriculares de administración educativa, hospitalaria, tributaria y otras ramas similares deben situarse a nivel de postgrado. Pero, como se ha visto, este trabajo está referido al grado.

IX) Si bien ambos abordajes se complementan parece ser más complicado en América -frente a una reforma de plan de estudios o una redefinición del perfil profesional- resolver el tema de los ciclos básicos de estudio, de las asignaturas de enlace, de la ausencia de talleres o seminarios integradores de carácter obligatorio, de las incumbencias profesionales, etc. Y, sobre todo, hasta que no se asuma que ADMINISTRAR NO ES PARA

CUALQUIERA. Al respecto, obsérvese en el cuadro del Apéndice cómo han evolucionado las áreas funcionales de las empresas y como los graduados en Administración han ido insertándose poco a poco en cada una de ellas, a pesar de ser una carrera nueva y sin incumbencias protegidas, como las tradicionales profesionales liberales (abogados, contadores, ingenieros).

X) Con relación a la bibliografía utilizada en las universidades latinoamericanas para la enseñanza de la Administración, cabe destacar que, la mayoría de los textos, son traducciones de textos tradicionales preparados por profesores norteamericanos (Stoner, Koontz-Weirich, Robbins, Kast-Rosenzweig, Donnelly-Gibson Ivancevich, Hampton, entre otros). También se utilizan textos de autores latinoamericanos; en general, circunscriptos a cada país o a la región de influencia de la Universidad, así como selecciones, resúmenes y trabajos ad-hoc preparados por los profesores. La estructura básica de estos textos es muy similar. Una primera parte (algunas veces divididas en dos) sobre aspectos generales referidos a Administración y administración de organizaciones, el trabajo del administrador o directivo, la evolución del pensamiento administrativo, las relaciones de las organizaciones con el ambiente, la responsabilidad social y la Ética en los negocios. Otra gran parte en los textos, generalmente dividida en varios capítulos, lo ocupan las Funciones de la Administración o Proceso Administrativo (Planificación, organización, dirección, coordinación y control, incluyendo también temas de Decisión, Comunicación e Influencia). Las cuestiones de la estructura son tratadas junto con el proceso de organización del trabajo o la función organización; está en pocos casos abarcando cuestiones de asignación de recurso, reorganización o rediseño, sistemas y procedimientos. El proceso de influencia (autoridad, poder y liderazgo) y el de comunicaciones son presentados, en varios casos, dentro del proceso de dirección, aunque los conceptos básicos de autoridad formal se ven junto con el de organización. En algunos textos, los menos, se tratan aspectos del funcionamiento de las tradicionales áreas funcionales de las empresas y/o algunas particularidades por tipo de organización. Desde la aparición de los trabajos de Mintzberg todos los textos explican los roles del administrador relacionándolos con las funciones y/o procesos antes mencionados, explicándose la actividad gerencial tanto centrada en el, que hacen y como contribuyen? (función) como en el, como lo hacen y que papeles asumen y subyacen en lo que hacen? (rol). También

tomados de Mintzberg se tratan temas como los relacionados a la estructura organizacional (configuraciones, parámetros de diseño, mecanismos de coordinación, etc.), a la planificación estratégica y a los estilos gerenciales.

IV Con relación a los principios del aprendizaje y las técnicas de capacitación usada, como se ha dicho se consultó a un número importante de profesores titulares, asociados, adjuntos, jefes de auxiliares docentes y ayudantes diplomados de más de 20 universidades argentinas.

Los resultados son los siguientes:

I) Un importante número (35%) de los docentes consultados desconoce investigaciones que relacionan los principios del aprendizaje y las técnicas de capacitación. El 50% de los que conocen algún trabajo, investigación o artículo ha sido porque ha realizado cursos sobre temas de didáctica y pedagogía, un 25% porque se desempeña en áreas de capacitación en organizaciones públicas o privadas o se encuentra estrechamente vinculado a ellas, un 15% porque se ha vinculado con estos temas por actividades como consultor externo, un 5% por trabajar también en cátedras de Administración de Personal y el restante 5% señala que conoce muy vagamente la cuestión.

II) Los que trabajan en áreas de capacitación, 7 docentes en total, en un taller realizado en La Plata, en el 2007, mencionaron:

* El alto grado la contradicción existente referida al hecho que los docentes usamos en el aula de una facultad, técnicas (como el método de la clase o la exposición con preguntas, los cuestionarios o los trabajos prácticos tradicionales con soluciones únicas predeterminadas) que son las que menos satisfacen los principios del aprendizaje.

* Como principios del aprendizaje a considerar a la Participación Activa, el Aprendizaje Efectivo, el Refuerzo y Retroalimentación, la Motivación y la Adecuación al educando.

* La búsqueda de modalidades para que los alumnos dejen el tradicional rol pasivo, reconociendo las restricciones que implican los RECURSOS AUXILIARES DOCENTES que sirven poco para ser incentivados y motivados en la búsqueda y logro de un aprendizaje significativo.

* La excepción la representan las asignaturas de los últimos años que realizan trabajos prácticos utilizando técnicas como Análisis, estudio y resolución de casos problemas, ejercicios de bandeja de entrada, simulación, discusión guiada y debates, juegos de empresas, etc.

Ellos mismos, manifestaron que en la capacitación organizacional en servicio utilizan estas últimas técnicas en lugar de la tradicional exposición e intentan aunque no siempre logran, satisfacer tales principios de aprendizaje cuando trabajan con adultos (asalariados en relación dependencia) donde la preparación previa del material y el involucrarlos en aspectos de diseño y realización de los cursos parece resultar altamente motivador, reforzando el sentido de pertenencia con la organización y de compromiso con las actividades cotidianas y procesos de cambio y adaptación.

V Con relación a las competencias y tomando como base las respuestas al Proyecto Tuning, según el trabajo de la Prof. De Petris y los Informes del Proyecto 6X4 (6 carreras, 4 ejes) debatidos en la reunión realizada en la Universidad Nacional de Cuyo en el año 2008, donde participaron los profesores Barcos y Galán de la UNLP, se les presentó a los 50 profesores antes citados, un listado de competencias y se solicitó indiquen cuales consideran más importantes y cuales menos importantes para ejercer el rol del Administrador y para considerar a la hora de reformular planes de estudio de la Licenciatura en Administración en las Universidades Nacionales. El resultado es el siguiente:

COMPETENCIAS MENOS IMPORTANTES:

Evaluar marco jurídico aplicado a la gestión	14 %
Formular planes de marketing	11 %
Desarrollar y administrar la infraestructura tecnológica	11 %
Desarrollar y administrar un sistema logístico integral	10 %
Formular y optimizar sistemas de información	9 %
Detectar oportunidades para nuevos negocios, productos o servicios	5 %

COMPETENCIAS MAS IMPORTANTES:

Desarrollar el talento humano	14 %
Ejercer liderazgo para el logro y consecución de fines y objetivos	12 %
Identificar, innovar y optimizar procesos básicos	9 %
Desarrollar planes estratégicos, tácticos y logísticos	7 %
Innovar y optimizar el proceso administrativo	5 %
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco	3 %

entre la organización y su entorno social	
Identificar y administrar riesgos organizacionales	2.5 %
Adoptar decisiones sobre inversiones, financiamiento, etc.	2.5 %
Diseñar y rediseñar estructuras, procesos, sistemas y procedimientos	2.5 %
Interpretar y usar la información contable, financiera, etc. para decisiones	2.5 %

Obsérvese que

* Para las competencias más importantes, se necesitó incluir 8 de ellas para alcanzar el 55%. Las tres primeras juntas alcanzan el 35%.

* Para las menos importantes, el 55% se concentró en 5 competencias. Juntas, las tres primeras alcanzaron el 36%.

En el Taller posterior realizado con los profesores se asumió que algunas de las causas de las diferencias de opinión entre los docentes podrían ser:

- * Edad, profesión y experiencia profesional de los docentes
- * Cátedras de pertenencia y año del plan de estudio en que está ubicada
- * Contexto regional y universidad de pertenencia
- * El hecho de no haber realizado un taller y aclaratorio, previo al suministro del formulario a completar.

CAMBIOS EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES⁴

Año	Contexto	Producción	Comercialización	Finanzas	Personal	Organización y sistemas
1900	Capitalismo monopolista. Ampliación mercados. Concentración empresarial. Movimientos migratorios. Estado no intervencionista. Standardización de la Producción. Ideología burguesa.	Énfasis en esta actividad. Producción masiva: Stock. La tecnología en el trabajo es clave para lograr eficiencia (Criterio administrativo principal). Organización científica del trabajo. División del trabajo y sistematización de los conocimientos.	Objetivo: Vender. Función pasiva. No estudio características del consumidor ni tipo de mercado. El precio es fijado por la empresa en razón del juego de oferta y demanda. La oferta define al producto.	Análisis de recursos propios. Tarea sólo descriptiva y documental. Enfoque basado exclusivamente en la cuestión empresarial.	Objetivo: Mecanización del obrero. No se considera la motivación. Sistema de Incentivos Individuales. Ataque sistemático a las culturas. Enfoque ingenieril de los procesos: Remuneraciones, control, dotación, formación, etc. El gerente de personal típico es un ingeniero o un idóneo.	Tareas: Estudio del trabajo, estándares, registración de stock, cantidades producidas, costos, etc. El grado de formalización es mínimo. El perfil profesional adecuado es el de un Ingeniero.
1930	Etapa intermedia. Recesión. Movimientos sindicales. Conflictos, progresos y nuevas estrategias. Desarrollo gerencial e intervención estatal.	Ford: Tecnología de cintas transportadoras. Línea de montaje; vigente hasta hoy con adaptaciones. Relaciones técnicas con filosofías sociales.	Sigue la función pasiva de esta actividad. Mercado monopolístico y oligopolístico. Prioridad es la relación costo y precio.	Aparece una bibliografía diferenciada en esta área. Grandes lemas: distribución de utilidades, funcionamiento de mercado de capitales, etc.	Comienzan los estudios del comportamiento. Nace la Psico Sociología Industrial. Escuela de las RR HH. Enfoque desde el nivel superior. Perfil: Ingenieros, abogados, idóneos y primeros psicólogos laborales.	Modificación de los procesos de trabajo a la luz de cambios en cadenas de montaje. Influencia de los aportes de la Sociología clásica y de las Relaciones Humanas. Formalización media. Perfil: Ingeniero capacitado en RR HH.
1950	Escasez de consumidores. Guerra fría. Alineamiento. Reconversión industrial. Oligopolios. Expansión. Estudios del contexto. Adaptación de la mano de obra. Modificaciones educativas.	Perfeccionamiento de la organización científica del trabajo para disminuir costos. Nuevas técnicas. La expansión de la empresa lleva a crear nuevos productos en forma constante.	Función activa. Estudios de mercado y competencia. Los precios no son fijados sólo por la empresa. Integración comercial. Publicidad masiva por nuevos productos.	Importantes estudios sobre financiamiento público. Relaciones precio/costo. Estudios de costos. Teoría de las decisiones financieras. Cálculo económico.	Estudio de motivaciones, grupos y liderazgo. Lucha por comprensión de las subculturas. Rol sindical clave. Perfil: Idóneos. Mayor especialización: RR HH, Derecho laboral, Sociología del trabajo, Antropología. Incorporación de sociólogos. Resto similar.	Optimización de procedimientos y sistemas de información. Estudios de mercado. Información externa. Influencia neoclásica. Énfasis en organizaciones públicas. Mayor formalización. Perfil: Profesional en Cs. Económicas. Operadores de registro directo. Primeros analistas funcionales y de O y M.
1960	Formación de conglomerados y expansión de las multinacionales. Importante crecimiento económico y tecnológico. Agudas conflictos sociales. Capitalismo monopolista privado y estatal. Cuestionamiento al modelo. Crecimiento en investigación y desarrollo. Exigencia de mayor velocidad de respuesta y aceleración.	Crisis del modelo de organización científica. Nueva división internacional del trabajo: Países centrales que operan tecnologías e importan productos de baja mano de obra. Comienzan a expulsarse Industrias ecológicamente negativas. Incorporación importante de técnicos y científicos. profesionalización gerencial. Auge de la	Estudios sobre la competencia. Mejora del producto. Importantes avances en la investigación de mercado. Creación de una publicidad legitimadora del fenómeno multinacional. Nuevas estructuras y desarrollo de las divisiones por producto. Importante incorporación de técnicos y científicos.	Teoría del portafolio y otras sobre rendimiento de la inversión. Estudio de las funciones financieras internas. Dirección por objetivos. Inversión directa del capital extranjero. Financiamiento de actividades de investigación, mayor riesgo, etc. Presupuestos por programa, base cero,	Responsabilidad social de la empresa. Recursos humanos y relaciones humanas. Reconocimiento y examen de las subculturas. Incorporación de generalistas. Redefinición del área de personal y de sus competencias. Perfil similar al del período anterior. Poco a poco, van disminuyendo los idóneos. Aparece una preocupación por profesionalizar el área y sometiera a los mismos	Información para planificar. Medios mecánicos. Primeros instrumentos más sofisticados. Análisis de relaciones con usuarios. Primeros grandes centros de cómputos. Aparece el enfoque orgánico, nueva concepción estructural y teoría general de sistemas. Formalización máxima. Perfil: Analistas y programadores, en una primera etapa. Incorporación de graduados en Cs. Exactas, Informática e Ingeniería. Analistas organizacionales influidos por teorías del

⁴ Barcos, S. J. : Obra citada en 1.

	de los cambios. Críticas a las burocracias.	planificación y control de la producción		asignación de recursos por áreas, etc.	critérios de eficiencia que las restantes.	Desarrollo Organización y Administración por objetivos. Adaptación en Cs. Es.
Año	Contexto	Producción	Comercialización	Finanzas	Personal	Organización y Sistemas
1975	<p>Crisis económica. Búsqueda de un nuevo modelo. Evolución sin igual de la tecnología de la información. Crecimiento de la deuda externa de los países pobres y democracias empobrecidas. Intervenciones millares en varios países. Ideología predominante surgida de técnicos y profesionales. Cambios permanentes en educación.</p>	<p>Nuevas tecnologías. Nuevos paradigmas que reemplazan al Taylorismo y Fordismo. Perfeccionamiento de los instrumentos y técnicas a todo el ciclo productivo.</p>	<p>Estudio de las necesidades del consumidor y estudio de la competencia. Importancia creciente de la publicidad. Guerra competitiva. Competencia indirecta. Nichos. Marketing operativo. Marketing estratégico.</p>	<p>Estudio minucioso del comportamiento del mercado y las inversiones. Funciones financieras internas y externas.</p>	<p>Problemas para adaptarse a la tecnología y a la crisis económica. Legitimación y exaltación de las subculturas. Menor poder sindical. Perfil: Diversos analistas (O y M, Recursos Humanos, RRHH, etc.). Primeros egresados universitarios en Administración, Administración de Personal, Relaciones Humanas y Recursos Humanos. Continúan los abogados e ingenieros.</p>	<p>Nuevas formas de organización del trabajo. Desarrollo de grandes sistemas de información y de grandes equipos. Bases de datos jerárquicas y relacionales. Esbozos de teoría de la contingencia y nuevos esquemas formales. Perfil: Expertos en informática con distinta formación básica. Aparecen los primeros postgrados en Ingeniería, Exactas y Ciencias Económicas. Consolidación de los licenciados en Administración en todo el área; analistas programadores, en los Centros de Cómputo, y analistas funcionales, con usuarios.</p>
1995	<p>Globalización de los mercados y de la información. Cooperación internacional y empresaria. Desaparición de la URSS, caída, en algunos aspectos, de las superpotencias y aparición de otros países con roles preponderantes. Desmembramiento de los países de la ex Yugoslavia. Aislamiento cubano. Integración económica global y mercados comunes. Crisis del petróleo. Guerras en distintas zonas y frentes. Alternancia democrática en América Latina. Educación por competencias.</p>	<p>Profundización de la etapa anterior. Substitución y adaptación de la Mano de Obra. Reorganización integral de las estructuras y los procesos de trabajo. Pauperización de las competencias asociadas a tecnologías anteriores y nuevos requerimientos de formación para el área. Esta área generalmente está ocupada por ingenieros, preferentemente industriales. El plan de estudios de esta carrera es, generalmente, muy similar al de la Licenciatura en Administración en buena parte de sus contenidos.</p>	<p>Marketing de base de datos, de masas, social, a medida, de servicios, etc. Colaboración competitiva entre empresas. Modelos de competencia ganadora. Modalidades que aprovechan la tecnología en las comunicaciones. Del marketing internacional al transnacional. Pasaje del marketing de bienes de consumo dominado por productores al dominado por los consumidores. Profesionales de varias disciplinas se desempeñan en esta área; entre ellos, los graduados en Administración ocupan un interesante lugar en un marco típicamente multidisciplinario.</p>	<p>Estudios sobre la incidencia de la globalización y nuevos roles del estado sobre el mercado de capitales. Estudios sobre la relación a más largo plazo entre inversores y empresas. Dolarización financiera. Función típica de los graduados en Ciencias Económicas, donde los licenciados en Administración tienen una formación más profunda, según planes de estudios vigentes.</p>	<p>Nuevas formas de contratación. Exceso de oferta. Importancia de la capacitación y las competencias. Temor al desempleo. Nuevo marco legal y sindical. Subculturas organizacionales interrelacionadas. Enriquecimiento o empobrecimiento de puestos? Reorganización integral del área y las políticas. Cambios en los perfiles: Analistas integrales u organizacionales, profesionales con formación multidisciplinarias, mayor oferta y consolidación de los especialistas en personal, etc. Algunos licenciados en Administración trabajando como analistas de organización o institucionales.</p>	<p>Nuevas formas de organización del trabajo. Reingeniería y otras tecnologías. Informatización en tiempo real. Grandes redes y bases de datos en pequeños equipos. Telecomunicaciones, Internet, etc. Concepción distinta del concepto de área y revisión del valor de lo formal. Cambios en los perfiles: Analistas integrales. Formación básica y complementaria diferencial. Mayor oferta de profesionales. Multidisciplinariedad y nuevo rol del analista funcional y el programador. Ventajas comparativas de los licenciados en Administración.</p>