

TRABAJO EN RED CON ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN: LA CO-CREACIÓN DE VALOR

NOUSSAN LETTRY, Ramiro Luis
Secretario Académico - FCE UNCUIYO
Profesor Titular de Administración II
Profesor a cargo de Análisis Organizacional
GALLARDO MARTINEZ, Romina Paola
Coordinadora de Gestión del Área de Secretaría Académica
JTP de Administración II
Docente Adscripta a la Cátedra Análisis Organizacional
DIS, EZEQUIEL LUIS
Docente Adscripto a la Cátedra Administración II
Docente Adscripto a la Cátedra Análisis Organizacional

Introducción

En el desempeño de la labor docente es fundamental contribuir a la formación de un perfil de profesional en ciencias económicas que esté en condiciones de resolver los desafíos que plantea la sociedad actual. Esta situación implica implementar diversas acciones tendientes a lograr tales objetivos, priorizando el aprendizaje de los estudiantes y docentes en un permanente y continuo intercambio con el medio que rodea esta acción, para lograr, de este modo, la transferencia efectiva de los conocimientos a la sociedad en su conjunto, agregando valor a la misión sustancial de la Universidad.

Por otra parte, es un hecho la relevancia asumida por el trabajo en equipo como herramienta metodológica a ser aplicada para el trabajo con los estudiantes, implicando de por sí un trabajo conjunto que conlleva proponer distintas soluciones para el mismo problema a la vez que aceptar mejores ideas de los demás integrantes, logrando de este modo aumentar la productividad ya que es posible un mejor aprovechamiento de los escasos recursos con los que se cuenta, propendiendo a lograr una mejor comunicación.

Como conclusión de otras investigaciones se ha llegado a conocer la importancia dada por los estudiantes a formas alternativas de enseñanza aprendizaje, que de alguna manera incluyen la enseñanza por medio del trabajo en equipo. Es necesario también, por tanto, desde el rol de educador universitario, propiciar la inserción de estas técnicas en el trabajo diario con los estudiantes. Noussan Lettry (2012)

El tema propuesto en la presente investigación implica dar un paso más allá, el cual es transferir el concepto de co-creación de valor al aula universitaria. La definición de co-creación implica redefinir la forma en que una organización involucra a los individuos que interactúan con ella, integrándolos en el proceso de creación de valor logrando su compromiso para formular nuevas estrategias que impliquen la innovación y creatividad, transformar los procesos de gestión y mejorar el uso de recursos.

El desafío de la presente investigación es transferir los conceptos de co-creación a una institución universitaria, específicamente al trabajo en el aula, planteando una metodología tendiente a lograr un aprendizaje en el cual sea el propio estudiante quien tome protagonismo en su proceso personal de creación de valor como futuro profesional. De este

modo, al participar en la creación de valor conjuntamente con sus docentes se trata que esta experiencia sea a la vez enriquecedora para los mismos docentes.

Es importante destacar que la institución educativa desempeña un rol fundamental a la hora de poder crear un clima que sea propicio para la aplicación de modos de trabajar que sean a la vez creativos e innovadores, y que también implican un cambio para la organización.

Objetivos

El objetivo general de la presente investigación se relaciona con valorar en el ámbito universitario la aplicación pedagógica del concepto de co-creación de valor en una red de estudio.

Del planteo de este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos:

- Identificar conceptos vinculados con el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo y el aprendizaje cooperativo en situaciones de co-aprendizaje universitario.
- Identificar la vinculación entre la cadena de valor y la co-creación en el marco del trabajo universitario.
- Medir los resultados académicos y formular indicadores cuantitativos.

Marco de Referencia

Las condiciones que imperan en la actualidad hacen imprescindible el trabajo con otras personas, muchas veces, incluso, de otras áreas del saber, por lo que la interacción se ha incrementado considerablemente, más aún si se tienen en cuenta las estructuras matriciales que se implementan en diversas organizaciones para llevar a cabo en especial diversos proyectos.

Por medio del trabajo en equipo es posible aumentar la productividad aprovechando mejor los escasos recursos y además mejorar la comunicación interna de la organización. Es posible afirmar que los equipos de trabajo, en contraposición a los meros grupos de trabajo o al mismo trabajo individual, son más creativos y eficientes para resolver problemas, generando decisiones de alta calidad.

Aquí es posible mencionar la distinción que se realiza desde nuestro campo disciplinar, en cuanto al concepto de “grupo” y “equipo”, por cuanto el objetivo de un grupo es el de compartir información, siendo su responsabilidad de carácter individual, cuyo efecto sinérgico es neutro o a veces incluso negativo. En el caso de un equipo, el desempeño es colectivo, la responsabilidad pasa a ser no sólo individual, sino que es mutua y el efecto sinérgico es positivo. Por otra parte, es importante tener en cuenta que en el vocabulario específico de las ciencias de la educación, se suele hablar de “grupo” en más de un sentido, y cuando reúne ciertas características se está hablando en el sentido que se entiende como equipo desde la administración.

Desde el rol como docente universitario se tiene la posibilidad de transferir la aplicación de este concepto a las situaciones de enseñanza-aprendizaje en el aula universitaria como parte de los métodos de enseñanza socializada, los cuales tienen como objetivo la integración social, el desenvolvimiento de la aptitud de trabajo en equipo y del sentimiento comunitario con un importante desarrollo de una actitud de respeto hacia las demás personas. Se considera que esta transferencia de conocimientos es de una doble vía: por un lado, desde los contenidos de la profesión hacia la didáctica y desde ésta hacia el campo profesional.

El tema propuesto en la presente investigación implica dar un paso más allá, no sólo aplicar el concepto de trabajo en equipo, sino además transferir el concepto de co-creación de valor al aula universitaria. Por definición, co-creación consiste en redefinir la forma en que una organización involucra a los individuos que interactúan con ella, integrándolos en el proceso de creación de valor logrando su compromiso para formular nuevas estrategias que impliquen la innovación y creatividad, transformar los procesos de gestión, mejorar el uso de recursos y lograr un mejor posicionamiento competitivo.

En este orden de ideas, cuando se habla en términos generales de los individuos involucrados en una determinada organización, es posible mencionar a los clientes, empleados, proveedores, socios y otros *stakeholders*¹. En el caso particular de la Universidad, se puede plantear al menos en dos dimensiones: hacia el interior de la organización, si se circunscribe a los estudiantes, los propios docentes y la propia gestión de la institución. La otra dimensión será hacia el exterior, esto es, las organizaciones, el estado y la sociedad en general. En esta investigación se ocupará del primer aspecto.

En el plano empresarial, cuando se habla del proceso de creación de un producto o servicio, es posible verificar un cambio en el paradigma según el cual una empresa fabrica un producto a través de su cadena de valor y luego lo lanza a un determinado mercado. Este proceso es de una sola vía, ya que si bien se tienen en cuenta las necesidades del cliente a satisfacer, éste acepta o no el producto, pero no participa de un modo activo en la cadena de valor de la empresa. Hoy este modelo mental está cambiando y la solución es co-crear con el cliente en la generación de una propuesta de valor que sea innovadora.

El desafío de esta investigación es transferir todos estos conceptos a una institución universitaria, específicamente al trabajo en el aula, planteando una metodología tendiente a lograr un aprendizaje en el cual el mismo estudiante tome protagonismo en su propio proceso de creación de valor como futuro profesional. De este modo, al participar en la creación de valor conjuntamente con sus docentes, se trata que esta experiencia sea a la vez enriquecedora para los propios docentes.

Es importante destacar que la institución educativa desempeña un rol fundamental a la hora de poder crear un clima que sea propicio para la aplicación de modos de trabajar que sean a la vez creativos e innovadores, y que también implican un cambio para la organización.

En el presente trabajo se intenta mostrar cómo tanto el trabajo en equipo como así también la co-creación de valor en el aula universitaria, implementada por medio de una red de estudio, es valorado positivamente por un conjunto de estudiantes de cuarto año de la Carrera de Licenciatura en Administración. En este sentido se intenta demostrar la importancia del rol del docente y de la valoración por parte del propio estudiante universitario, como base del aprendizaje y de la motivación del equipo de aprendizaje universitario.

El esquema de la investigación parte de la conceptualización del trabajo en equipo, de la co-creación de valor. Luego se pasa a la aplicación del trabajo en equipo y la co-creación, pasando por el aprendizaje cooperativo y el aula-taller. Finalmente, se realiza el análisis de los datos relevados en la presente investigación, lo que permite llegar a las conclusiones del trabajo.

¹ Stakeholder: parte interesada, grupo de interés

El Trabajo en Equipo

Tal como se expresó anteriormente, la aplicación del concepto de trabajo en equipo, desde el punto de ejercicio del liderazgo, implica un cambio fundamental en la forma de organizar el trabajo. Es preciso tener en cuenta que no necesariamente el trabajo en equipo sea la solución para todas las situaciones que se presentan en una organización; sin embargo, cuando se plantea el trabajo en este sentido, cada uno de sus integrantes debe desarrollar cierta capacidad para el liderazgo. Un equipo eficaz debe contar con un líder que construya, conscientemente, la identidad del equipo a la vez que propicia la participación activa de sus integrantes, tendiendo al aprendizaje de todos.

En este sentido, sería posible definir a un equipo como el conjunto de dos o más personas, con habilidades diferentes y complementarias, que interactúan y coordinan su trabajo con el propósito de alcanzar una meta o un objetivo común. Así, es posible distinguir tres elementos: que están compuestos por dos o más personas con ciertas características, que trabajan con regularidad y que comparten un objetivo, una meta.

Algo que es innato al trabajo en equipo es la sinergia que el mismo implica, teniendo en cuenta que ésta ocurre cuando la suma de las partes es más que la suma de cada una de ellas individualmente consideradas. En un equipo hay mayor probabilidad de que exista sinergia por cuanto éste reúne a personas con diversas capacidades y puntos de vista.

En un equipo es necesario que confluyan habilidades tales como el conocimiento y experiencia técnica sobre un determinado asunto, la capacidad para solucionar problemas y tomar una decisión, identificando los problemas, generando alternativas, evaluándolas y eligiendo la mejor opción. Así también, es imprescindible desarrollar la capacidad de escuchar de modo de lograr un *feedback* entre todos los miembros del equipo.

Aplicando este concepto al plano educativo, cabe reflexionar en cómo se actúa como docentes cuando se solicita que los estudiantes realicen una determinada actividad “en equipo”. La meta a alcanzar sería terminar la tarea siguiendo las pautas establecidas y en un tiempo determinado, esperando alcanzar una calificación que implique la aprobación de la actividad encomendada.

Como ya se expresó, es necesario realizar la distinción entre grupo y equipo, puesto que un grupo de personas sólo se constituye en un equipo cuando los integrantes dejan en un segundo plano sus necesidades y deseos personales y ponen al servicio del equipo sus conocimientos, habilidades y esfuerzos para alcanzar una meta común; hay una misión compartida y una responsabilidad colectiva.

Algunas de las diferencias a tener en cuenta entre los grupos y equipos se resumen en el Cuadro N° 1.

Tradicionalmente, es posible distinguir tres tipos de equipos: funcional, inter-funcional y auto-dirigido. El equipo funcional forma parte de la jerarquía vertical tradicional, actuando dentro de la cadena de mando formal. Así, un departamento de ventas o de recursos humanos podría ser un equipo funcional. El equipo inter-funcional está compuesto por miembros de distintos departamentos funcionales de una organización. Estos equipos permiten compartir información más allá de las fronteras funcionales, permitiendo resolver problemas o

mejorar procesos. Un equipo auto-dirigido es aquél que trabaja con un mínimo de supervisión, teniendo la facultad de tomar decisiones.

Katzenbach (1999) establece tres categorías de equipos: los que denomina “verdaderos equipos”, las unidades a cargo de un único líder o “grupos de trabajo” y los “equipos de compromiso”. El verdadero equipo implica que sus miembros trabajen juntos para agregar valor y así alcanzar el rendimiento esperado. El liderazgo dentro del equipo es rotativo. En el grupo de trabajo con un solo líder, todo depende de él, que es quien se destaca porque sabe más. Según el autor, ninguno de los dos modelos es mejor que el otro. Finalmente, el equipo de compromiso se da cuando el líder designado, por alguna razón, se retira de su posición de líder al frente del equipo, pensando que dicha función será asumida por alguno de los integrantes, cuestión que generalmente no sucede.

CUADRO N° 1: Diferencias entre Grupos y Equipos

GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS
Líder designado, fuerte y con peso de decisión	El rol del líder es rotativo o compartido
La responsabilidad es individual	La responsabilidad es individual y colectiva, recíproca, solidaria: unos deben rendir cuentas a otros.
El propósito del grupo es idéntico al de la organización	El equipo tiene un propósito específico, que el mismo persigue
Las metas del desempeño son establecidas por otros	Las metas de desempeño son establecidas por el propio equipo
El producto del trabajo es individual	El producto del trabajo es colectivo
Su efectividad se mide indirectamente (por ejemplo, resultados financieros de la unidad)	Su efectividad se mide directamente, por medio de los resultados del equipo
La eficiencia es el eje de las reuniones	Se alienta la discusión abierta y la resolución activa de problemas

FUENTE: Elaboración propia en base a DAFT, Richard, La experiencia del liderazgo, ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional y DE LA TORRE, Saturnino, Creatividad aplicada. Recursos para una reforma educativa.

Metodología

La presente investigación implica una reflexión acerca de la práctica docente, cambiando el eje sobre el cual la misma transita habitualmente. Es de carácter aplicado en el sentido de dar a conocer los aspectos conceptuales involucrados a partir de los conocimientos existentes que brinda la bibliografía especializada sobre el tema y diversos datos de la realidad, ofrecidos por el medio organizacional, para lo cual se prevé realizar encuestas a estudiantes universitarios participantes de una experiencia de tipo taller en la cual se intenta lograr la creación de una red de estudio de carácter colaborativo y enfocado en el modelo de aprendizaje cooperativo.

Por otra parte, también se prevé la realización de entrevistas específicas a los actores involucrados, de modo tal de dar mayor profundidad al conocimiento acerca del impacto de la metodología propuesta con los estudiantes.

Para su desarrollo, se establecieron diversas etapas, propuestas en el Proyecto de Investigación, tales como:

- Rescatar conclusiones de investigaciones anteriores en cuanto al trabajo en equipo y otras formas de interacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Relevar información de campo, por medio de entrevistas a estudiantes universitarios.
- Rescatar y transferir el concepto de co-creación al contexto universitario.
- Diseñar una metodología de aplicación del concepto de co-creación aplicado a la realidad del aula universitaria.
- Aplicar y valorar la metodología de co-creación en el ámbito de aprendizaje universitario.
- Medición del impacto de la presente metodología de trabajo.

El desafío está en vincular el concepto de co-creación con la institución en su conjunto, teniendo en cuenta que “la co-creación puede ser un catalizador poderoso para generar un cambio institucional que sea transformacional”. (Ramasmamy y Gouillart, 2012, p.243)

Los autores plantean que la co-creación puede tener el poder de transformar las relaciones y la propia realidad social generando cambios en la identidad del sistema social y de las relaciones que se presenten en la interacción entre las personas; en el caso que nos ocupa, puede implicar la transformación de la propia institución en cuanto a lograr una mejor sinergia con las necesidades de aquéllos hacia quienes se dirigen nuestros esfuerzos como docentes.

En este sentido, teniendo en cuenta los objetivos y la metodología propuestos, se partió de la siguiente Hipótesis de Trabajo: “Por medio de esta nueva experiencia de carácter pedagógico se logrará un mejor desempeño de los estudiantes en el aprendizaje de la asignatura, fomentando el juicio crítico y la discusión constructiva de modo de formar conocimiento”.

Resultados

El Taller “Red de Estudio de Análisis Organizacional” fue coordinado por el Profesor a cargo de la asignatura y desarrollado por dos docentes adscriptos. Su primera cohorte se ofreció en el primer cuatrimestre del año 2017, la que fue continuada por la segunda y tercera cohorte en los cuatrimestres inmediatos siguientes. Cada cohorte preveía encuentros presenciales² de dos horas reloj en los cuales los integrantes de la Red de Estudio desarrollaban los temas esenciales de la materia. Para los encuentros, los docentes adscriptos se transformaban en un “tutor guía” que acompañaba y fomentaba el análisis de los distintos temas, centrándose en generar sinergias desde los aportes y la participación de los estudiantes y así lograr la plena comprensión e integración de los contenidos. Este cambio de paradigma del clásico docente a un tutor guía implicaba el compromiso de los estudiantes con la temática, quienes debían, con

² La cantidad de encuentros presenciales y los temas a desarrollar en cada una de las cohortes fueron variando en función de las oportunidades de mejora incorporadas con la experiencia. Por otra parte, gracias a las sugerencias realizadas por los estudiantes, los docentes de la cátedra participaron activamente en encuentros específicos.

anticipación, analizar los temas para que en los encuentros presenciales pudieran ser debatidos, con la premisa de que ellos serían los actores principales de la conversación.

Para relevar datos correspondientes a la opinión de los estudiantes que han transitado la experiencia del Taller “Red de Estudio de Análisis Organizacional” se realizó una encuesta, considerándose como público objetivo a aquellos estudiantes que tuvieron una asistencia mayor al 40% a los encuentros previstos en cada una de las dos primeras cohortes (dieciséis estudiantes en total), obteniendo respuesta de once integrantes. La encuesta se realizó durante los meses de marzo y abril de 2018. En el Anexo I se adjunta el formulario de encuesta aplicado.

Con el objeto de caracterizar la muestra, es posible especificar que 8 de los encuestados (72.73%) pertenecen al género femenino. En cuanto a la edad de los mismos, es bastante dispar, y cuentan entre 23 y 29 años. Cuatro de ellos (36.36 %) tiene 24 años y otros dos (18.18 %) cuentan con 29 años. El resto de los encuestados tienen 23, 25, 26, 27 y 28 años respectivamente. El 45.45 % de la muestra realizó el cursado de la asignatura en el año 2016 (cinco encuestados), tres lo realizaron en el año 2015 (27.27 %), dos en el año 2017 (18.18%) y un encuestado en el año 2014 (9.09%).

A continuación, en el Cuadro N° 2 se muestra la información referida a si a la fecha de la encuesta el estudiante había rendido la asignatura, y en caso afirmativo, a la época de examen en que fue rendida y el resultado obtenido (aprobado/desaprobado). De la información suministrada es posible registrar que 9 de ellos han rendido el examen final de la asignatura con una efectividad del 88.89 %, esto es 8 aprobados sobre los 9 que se presentaron a rendir.

CUADRO N° 2: Análisis del rendimiento de los encuestados

¿Ha rendido Examen Final?		Turno de Examen en el cual rindió el examen				Resultado del examen		
Sí	9	81,82%	Junio/Julio/Agosto 2017	2	22,22%	Aprobado	8	88,89%
No	2	18,18%	Septiembre 2017 (Mesa Especial)	2	22,22%	Desaprobado	1	11,11%
Total	11	100,00%	Noviembre/Diciembre 2017	3	33,33%	Total	9	100,00%
			Febrero/Marzo 2018	2	22,22%			
			Abril 2018 (Mesa Especial)	0	0,00%			
			Total	9	100,00%			

Mediante el uso de una escala de Likert con las opciones de “Mala”, “Regular”, “Buena”, “Muy Buena” y “Excelente” se le solicitó a los encuestados su opinión general acerca del Taller Red de Estudio AO, el 63.64 % opinó en el rango “Muy Buena” y el 27.27 % “Excelente”. Esto resume en el 90.91 % en el rango de “Muy Buena y Excelente”. El resto opinó como “Buena”.

Por otra parte, otra variable a medir se relacionaba acerca del trabajo en equipo llevado a cabo en el desarrollo del taller, parte esencial del mismo. En este caso, el 90.91 % contestó afirmativamente (10 encuestados) y sólo uno consideró que este objetivo no se había alcanzado.

En esta última pregunta se solicitó que el encuestado se expusiera en su respuesta, teniendo en cuenta la cantidad de encuestas realizadas, bien vale la pena transcribir estas opiniones, que se muestran en el Cuadro N° 3.

Por otra parte, el 100 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que le pareció adecuado el equipo de estudio que se conformó.

CUADRO N° 3: Opinión de los encuestados acerca del trabajo en equipo durante el Taller

1	Plena participación de todos los alumnos y puestas en común
2	No entre todos los integrantes pero siempre se vio sinergia en el equipo
3	Si, porque algunas dudas que surgían durante el taller los mismos estudiantes las respondían con la ayuda de los profesores orientadores, lo que enriqueció el aprendizaje.
4	Se debatía entre todos y se trabajaba los casos entre pares, logrando mejores resultados al contrastar conclusiones
5	Porque se intentó que la clase fuese realizada por los alumnos como un equipo. No había roles definidos o tareas divididas claramente, pero se improvisaba y se trataba de que todos se encargaran de aportar algo.
6	Debido a que cada duda se planteaba al grupo y se intentaba resolver entre los estudiantes. Ayudaba mucho que entre todos íbamos compartiendo la bibliografía y notas de clase
7	lugar de un equipo. Si bien eran experiencias conceptuales y los resultados emergían como un constructo colectivo, en mi opinión faltaban más características propias de los equipos de trabajo para
8-	En algunas oportunidades se logró el trabajo en equipo, más que nada al ir finalizando el taller en búsqueda de ampliar conocimientos.
9-	Ya que se aceptaba la participación de todos los miembros y el debate sobre los distintos temas estudiados.

Una de las consignas para llevar a cabo el Taller consistía en que los participantes debían preparar los temas que previamente estaban estipulados en un cronograma de actividades para cada encuentro. Es por ello que una de las consignas de la encuesta fue si estudiaban o no antes de los encuentros del taller. En este caso, el 72.73 % (8 estudiantes) de los encuestados respondió afirmativamente. Por otra parte, y relacionado al anterior requerimiento, se solicitó que especificaran el tiempo que le dedicaban al estudio, semanalmente. Los resultados pueden observarse en el Cuadro N° 4 que se adjunta a continuación. Es importante destacar que cinco de los encuestados, que representan el 45.45 %, estudiaba 4 horas o más por semana.

CUADRO N° 4: Cantidad de tiempo, medido en horas, dedicado al estudio de los temas del Taller

1 hora por semana	1	9,09%
2 horas por semana	3	27,27%
3 horas por semana	2	18,18%
4 horas por semana	2	18,18%
5 horas por semana o más	3	27,27%
	11	100,00%

Otro punto importante se refiere al tema de la bibliografía que los estudiantes deben tener para poder preparar la asignatura. En este sentido, hubo dos preguntas que directamente hacían referencia a este tópico. Por un lado, se consultó sobre si contaban con la bibliografía completa antes de asistir al taller y por otra parte, si el taller le permitió incorporar

bibliografía con la que anteriormente no contaba. El 81.82 % de los encuestados afirmó que tenía la bibliografía completa antes de asistir al taller y el 100 % que la asistencia al taller les permitió incorporar bibliografía. Esto se explica en cuanto al verdadero trabajo de taller y de conformación de una red de estudio, uno de los pilares de la conformación del Taller.

Sin embargo, más adelante en la encuesta, ya en la pregunta 14, se consultó acerca de si el participar del taller les permitió conformar algún equipo de estudio con otro participante que no conociera anteriormente. En este caso, sólo el 27.27 % respondió afirmativamente, que consideramos tiene que ver con factores culturales que se manifiestan entre los estudiantes de nuestra facultad, y desde nuestra la experiencia como docentes.

Para la preparación de la asignatura, es necesario el trabajo activo de los estudiantes. Esto se realiza con la conformación de una “Carpeta de Integración” que deben preparar los estudiantes a medida que estudian la asignatura y que puede ser realizada en pequeños equipos de 2 o 3 estudiantes. La temática de esta carpeta de integración se relaciona con los temas que se abordan en la asignatura. Es por ello que se consultó a los estudiantes acerca de si contaban con esta carpeta de integración antes de participar del taller. En este sentido, el 63.64 % de los encuestados respondió negativamente. Es por ello que seguidamente se consultó acerca de si el participar del taller les ayudó en el armado de la mencionada carpeta. En este caso, los resultados se muestran en el Cuadro N° 5 que se agrega a continuación. La puntuación es desde el 1 hasta el 5 en la Escala de Likert planteada, esto es desde que no les ayudó para nada o que les ayudó mucho.

Es de destacar que el 18.18 % consideró con una puntuación de 5, y el 36.36 % con un 4 y el 36,39 % con un 3, lo cual da un consolidado de un 90.91 % en la escala entre 3 y 5.

CUADRO N° 5: Incidencia de la participación del Taller en el armado de la Carpeta de Integración

<i>No me ayudó para nada</i>		
1	0	0,00%
2	1	9,09%
3	4	36,36%
4	4	36,36%
5	2	18,18%
<i>Me ayudó mucho</i>		
	11	100,00%

Otro aspecto a considerar fue acerca de su propia percepción en cuanto al grado de participación durante el desarrollo del taller, así como a su grado de compromiso. Los resultados pueden observarse en el Cuadro N° 6. En una escala de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor valor, los resultados muestran que el 45.45 % consideró un grado de participación de 4, y el 27.27 % de 5, lo que arroja un total de casi el 73 % si se suman las respuestas con calificación 4 y 5. Si se sumaran las que contienen 3, el porcentaje asciende al 91 %. Sólo hay un participante que calificó su grado de participación y de compromiso con un 2 y que representa el 9 % restante. En cuanto al grado de compromiso, se observa un mayor porcentaje (36 %) con la calificación 5 que corresponde a cuatro encuestados. Sin embargo, en este caso también se alcanza el 73 % si se suman las respuestas que consideraron el grado 4 y 5.

CUADRO N° 6: Grado de participación y de compromiso según la percepción de los propios participantes del Taller Red de Estudio AO

GRADO DE PARTICIPACIÓN			GRADO DE COMPROMISO		
<i>Bajo</i>			<i>Bajo</i>		
1	0	0,00%	1	0	0,00%
2	1	9,09%	2	1	9,09%
3	2	18,18%	3	2	18,18%
4	5	45,45%	4	4	36,36%
5	3	27,27%	5	4	36,36%
<i>Alto</i>			<i>Alto</i>		
	11	100,00%		11	100,00%

Otro de los aspectos puestos en juego a la hora del planteo del presente taller y por ende de su transcurso, desde un punto de vista de desarrollo de competencias, más teniendo en cuenta la ubicación de la asignatura en el Plan de Estudio vigente (4to año), se refiere a la capacidad de oratoria, así como también al desarrollo de la capacidad de juicio o de análisis crítico. Es posible observar los resultados en el cuadro siguiente.

CUADRO N° 7: Valoración de los estudiantes en cuanto al desarrollo de la capacidad de oratoria y de juicio o análisis crítico

Capacidad de oratoria			Capacidad de juicio / análisis crítico		
No la mejoró	2	18,18%	No lo mejoró	0	0,00%
La mejoró parcialmente	5	45,45%	Lo mejoró parcialmente	3	27,27%
La mejoró	4	36,36%	Lo mejoró	8	72,73%
	11	100,00%		11	100,00%

En cuanto a la capacidad de oratoria, es posible apreciar que un 81.81 % de los encuestados opina que la mejoró parcialmente o que la misma fue mejorada. Este porcentaje asciende al 100 % en el caso de la capacidad de juicio o análisis crítico, en el cual además, el 72.73 % de los encuestados opina que la misma fue mejorada.

Llegando casi al final de la encuesta se consultó acerca de si recomendarían a otros estudiantes realizar el taller a lo cual el 100 % de los encuestados respondieron afirmativamente.

Finalmente, se consultó acerca de si consideraban de valor aplicar la modalidad de taller a otras asignaturas, a lo cual respondieron en un 100 % afirmativamente, explicitando además cuáles podrían ser esas asignaturas. En el Cuadro N° 8 se transcriben las respuestas de los estudiantes al respecto.

CUADRO N° 8: Opinión de los estudiantes con respecto a las asignaturas a las cuales podría aplicarse la metodología de Aula Taller

1-	Principalmente las del ultimo cuatrimestre de 4to
2-	Negociación
3-	Comercializacion 2, Administracion 2, Estrategias de Negocios
4-	Materias blandas como comercialización 2 y estrategias de negocios y en materias duras como administración financiera 2 o estadística
5-	Sería más complejo aplicarlo por la naturaleza de las materias, pero creo que las basadas en matemáticas (calculo financiero, algebra, financiera II) podrían arrojar mejores resultados en los exámenes, debido a que muchas dudas podrían ser descubiertas y resultas en el taller
6-	Álgebra y estrategias de negocio
7-	En general, cualquier materia que requiera un trabajo reflexivo a la hora de asimilar los contenidos, que encuentre al estudiante en una etapa madura de su formación profesional, y además que sea troncal para el desarrollo académico de un Licenciado en Administración. Particularmente, creo que sería útil para materias como Estrategias de Negocios, Administración II y Comercialización II.
8 -	En Estrategias de Negocios
9 -	Comercialización, Investigación de mercado. Estrategias de negocios. Administración de Personal.
10 -	A todas las materias de la carrera.

Complementariamente a las encuestas realizadas, se entrevistó personalmente a cinco de los encuestados, esto es casi el 50 % de los mismos. Para realizar la encuesta se procedió a partir de una guía base, teniendo en cuenta la inclusión de aquellos aspectos que surgieran espontáneamente en el transcurso de la misma. Con el objeto de evitar cualquier subjetividad de parte del entrevistador, se decidió que uno de los integrantes del equipo de investigación fuera quien realizara la totalidad de las entrevistas, siendo otro de los integrantes quien realizara el procesamiento de las mismas.

En base al procesamiento de las entrevistas, y teniendo en cuenta algunos aspectos con el objeto de extraer conclusiones con respecto al objetivo de la presente investigación, se muestran a continuación algunas de ellas.

En cuanto a los aspectos positivos de su participación en el taller, los entrevistados realizaron las siguientes manifestaciones:

- Permitió el trabajo conjunto de todos los participantes en un ámbito de debate.
- Los tutores siempre estuvieron dispuestos a empujarnos para que hablemos nosotros mismos, que intentemos sacar nuestras deducciones.
- Permitió compartir ideas y estudiar de una forma más entretenida y con más debate.
- Sirve para ver la interrelación de los temas. Se entiende que los conceptos se pueden usar de otra forma también. Sirve para ampliar la visión.
- Sirve para perder el miedo a hablar. Para compartir con otros estudiantes las inquietudes, los nervios de presentarse a rendir.

En este punto resulta interesante detenerse en algunos aspectos como el hecho de que el desarrollo del taller permitía el debate entre los integrantes, realizar deducciones y ampliar la visión.

Otro de los aspectos consultados fue si consideraban si se había logrado formar un equipo de trabajo, un equipo de estudio o si solamente se había llegado a la conformación de un grupo. En este caso, las respuestas sintetizadas de los entrevistados fueron las siguientes:

- Funcionó bien como grupo de trabajo, para que se considere equipo faltaba principalmente más interacción entre todos los participantes. ...faltaban características propias de los equipos como complementariedad.
- Se trabajó en equipo.
- En la encuesta (digital) puse que sí. Pero me entró la duda... No sé si fue como equipo o como grupo. Creo que hemos trabajado como grupo. Es decir cada uno asumió parte de su compromiso, tratando de llegar con todo leído. Y la vez que alguno no pudo leer, el otro lo salvaba. Pero para entenderlo como equipo deberíamos haber dividido tareas, cada uno debería haber ocupado un rol. Cosas que claramente no pasaron porque no estaba la coordinación para ello... Todos teníamos un mismo fin, que era venir, haber leído, haber aprendido, poder dialogar entre todos, pero no era un equipo. Como por ejemplo un equipo de fútbol, en donde se conocen entre todos, saben lo que va a pensar el otro, conocen como se van a sentir si decís tal cosa, por ahí no se dio eso pero porque tampoco estuvo el espacio, porque no todos nos conocíamos de antes, o no íbamos a rendir en la misma mesa... Dentro del grupo había distintos equipos de estudio. Había subgrupos...
- Sí, de todos modos la carpeta de integración y el trabajo práctico lo hicimos de manera grupal con otros estudiantes. Sí lo veo como un trabajo grupal porque nos motivó mucho para llevar a cabo la carpeta de integración. Conversábamos mucho con los chicos sobre que ejemplos iban a utilizar.
- No sé si llegó a ser equipo. Todos compartían un poco. Al principio era como que veíamos quién tiraba (sic) el mejor comentario y en otras situaciones, una vez que avanzan los encuentros y nos acercamos al examen sentí compañerismo, decíamos “entre todos armemos la mejor definición, entendamos mejor el tema”. Pero no fue constante porque algunos chicos la iban a rendir el año siguiente, otros estaban para ver qué pasaba, algunos regresaban después de mucho tiempo a la facultad. La distinta posición de cada uno hace que se tome de distinta forma el compromiso.

Resulta enriquecedora la mirada de los estudiantes en este aspecto, elemento fundamental para el éxito del taller y que en buena medida depende de los propios participantes. Se puede observar cómo algunos de ellos plantean que se pudo llegar a trabajar en equipo, aunque con dudas, esto es de modo parcial, es decir, como si hubiera quedado a medio camino entre un grupo y un equipo. Este aspecto seguramente sirve para los docentes en cuanto al planteo de ciertas dinámicas que propendan a que quienes participen del taller en el futuro asuman un rol y una forma de trabajo conformando un verdadero equipo. De la misma respuesta dada por los estudiantes es posible inferir que ellos mismos pueden apreciar el rol fundamental que como integrantes deben jugar.

Otra de las preguntas realizadas en la entrevista tuvo que ver con en qué otras asignaturas sería de utilidad aplicar una metodología como la planteada en Análisis Organizacional. En este caso, las respuestas de los entrevistados fueron las que a continuación se detallan, donde se han resaltado algunos aspectos que consideramos importantes de tener en cuenta.

- Creo que contesté (en la encuesta) que en general lo aplicaría a cualquier (materia) que tenga un programa extenso, a la vez que tenga mucha relación con el aspecto práctico de la administración. **Que requiera llevarlo a la práctica efectivamente para poder**

comprenderlo bien. Y además (que la materia) sea troncal para el desarrollo del profesional en administración.

Creo que puse como ejemplo a Estrategias de negocios, que si bien el programa es más corto y hay solo un libro, por ahí **generar un ámbito de debate sobre cómo aplicar distintas estrategias de negocios en caso prácticos de organizaciones del mundo real, con una historia y un entorno específico**, podría ser bastante más enriquecedor para el alumno que está preparando esa materia...

Creo que también había puesto (como ejemplo) a Administración II. Y también agregué en el cuestionario que lo aplicaría a asignaturas cuando el alumno tenga cierto grado de madurez académica. Porque me parece que requiere una participación activa y un compromiso extra que no funcionaría a través de medios coercitivos: de aprobación, de exámenes... **requiere que el alumno sea protagonista de su propia historia académica... el compromiso extra se adquiere con determinado grado de avance en la carrera.**

- Creo que le había puesto a Algebra y a Estrategias (de Negocios). Estaría bueno aplicarlo **a todas las cátedras que son complejas, o que son materias largas.**

En el caso de Algebra entiendo que ha cambiado bastante. Pero en el año en que yo la cursé era super exigente. O sea además de las consultas, hubiera estado bueno que hubiera grupos de estudio. Aunque yo me lo armé (por mi parte). En Cálculo Financiero también estaría bueno.

En Estrategias (de Negocios) lo que tiene es que el contenido es un poco difícil de entender o de madurar. Ahí estaría bueno verlo con tiempo y con algún acompañamiento también.

- En la encuesta dije no una materia en particular sino un área. Sería la parte de las matemáticas: Cálculo, Algebra, Financiera. Porque son materias que si uno las cursa, las deja regular y no las rinde inmediatamente se complica. A mucha gente les toca rendirlas solo y son materias complicadas para hacerlo así. Si no entendés estás al horno (sic), no vas a poder hacer ningún ejercicio... Creo que en esta área sería muy importante y habría muchos adeptos. Los alumnos se sentirían bien y acudirían, buscarían este tipo de cursos (Taller).

Después, por otro lado, en la materia que sería más rápido de aplicar, y en la que la profesora se sumaría, sería Comercialización II. El único problema es que es muy muy larga, entonces habría que comprimir un poco en los talleres porque si no sería tedioso. Habrá que buscarle la forma...

Esta bueno poder estudiar, anotar las dudas y venir a un taller. Que es lo que hacen con clase de consulta. Si ves Financiera II, Estadística y Cálculo tienen las consultas explotadas. De esta forma se podría canalizar una parte.

- **Creo que a todas las cátedras. Porque todas requieren esto, por lo menos una hora a la semana de taller.** No es mucho y está bueno. Ni horario de consulta, ni clase. Un término medio.
- Creo que sí. Sobre todo en aquellas que son propias de nuestra licenciatura. No la aplicaría en aquellas de las ciencias exactas.
Por ejemplo (la aplicaría) en (Administración de) Personal, en Comercialización, en Comportamiento organizacional. En Comportamiento si bien es teoría, también la idea es aplicarlo. Entonces la teoría que nos dan podríamos nosotros aplicarla a casos de empresas.

También Investigación de Mercado, que es una materia que se ve muy teóricamente y falta aplicarla muchísimo. Y también Estrategias de negocios.

Creo que en todas las materias donde hay teoría me gustaría que se armara un espacio en donde podamos aplicarla. No donde se repita teoría, porque eso no sirve...

Quizás haya otras en primer y segundo año pero uno le va poniendo el foco aquellas que después utilizas un poco más.

Otro aspecto que se encaró durante la entrevista fue si se había logrado la creación de un equipo de estudio entre los participantes del taller. En este caso, las respuestas fueron:

- No fue un equipo de estudio. Se abrieron nuevas redes de comunicación con los participantes. Si bien yo particularmente estudiaba la gran mayoría de la materia por mi cuenta, por ahí nos escribíamos. Hicimos un grupo de whatsapp en donde compartíamos los distintos casos, charlábamos de cuestiones específicas de la materia y de la carpeta de integración por fuera del taller pero no puedo decir que haya sido un equipo o grupo de trabajo o estudio.
- No, en mi caso no pude coincidir con los chicos.
- A Análisis la estudie con 2 amigos pero ninguno de participó del taller...
- Fuera del taller estudié con un amigo nada más. Él participó en algunas clases del taller, no en todas porque manejaba otros horarios.
- Fuera del taller no me reuní nunca con otros miembros del taller.
- En la primera cohorte participé con 3 compañeros. Conformamos un equipo de trabajo. Luego mis horarios de trabajo cambiaron y además estaba con situaciones personales que hicieron que no pudiera seguirles el ritmo.. Nosotros éramos compañeros y amigos (de antes). Ellos se presentaron en julio o agosto, no lo recuerdo. Yo me tuve que bajar del barco para no atrasarlos, no era mi momento tampoco... Luego me preparé sola. En la segunda cohorte sí repasé temas con una chica que también participó del taller.

De la lectura de las respuestas es posible observar cómo ciertos aspectos personales influyen a la hora de la conformación de un equipo de estudio que trascienda la instancia del taller en sí mismo. Es posible que algunos aspectos culturales de la propia organización influyan en estos aspectos.

Por otra parte, también se consultó acerca de qué aspectos negativos habían podido encontrar en el desarrollo del taller. Las respuestas de los entrevistados fueron:

- Después de algunas clases tratábamos de sacar una conclusión con mis compañeros y nos dábamos cuenta que a veces se daban muchas vueltas sobre algunas cuestiones... y no había concreciones sobre el tema que estábamos charlando. Surgían cosas buenas pero no había una directiva específica... Está bueno que no sea una clase activo-pasivo pero también estaría bueno que se diga “esto es acertado y aquello no” (respecto a ejemplos y definiciones) para que el estudiante se vaya con un concepto un poco más claro. Porque algunos lo agarraron bien pero otro no se fueron con tanta certeza a su casa.

- No, cuando iba estaba todo bien... Quizás también se veían todos los temas muy rápido. Igualmente, si llevas las cosas repasadas y dudas puntuales estabas bien.
- Que los Profesores estén en las clases. Pero falta dar certeza (sobre ciertos conceptos aplicados) que por más que estén ustedes y nos digan sí, no es lo mismo.
- Quizás que había momentos en donde se armaba mucho debate por temas no tan importantes. Estábamos 40 minutos, en un encuentro estuvimos hasta una hora debatiendo un tema pero eso nos impedía ver los otros temas. A modo de mejora propongo llevar una especie de lista de temas. Presentar esa lista antes a los alumnos y decirles que si le tienen que cortar el debate no lo tomen a mal
- Primero me parece que el tiempo es poco. Dos horas o tres en algunos encuentros hacen que siempre queden cosas por ver. Principalmente la práctica es lo que queda más alejada, los distintos casos que teníamos que resolver. Si bien es imposible que cada uno lleve su caso y los veamos. Pero a los casos que son generales para todos, que son los que dan en la clase para analizar, no los pudimos ver todos. Porque, yo por ejemplo, ordenaba primero ver algo de teoría para después llevarlo a la práctica.

En la segunda cohorte me pareció que el grupo quería ir más a la práctica. Decían “la teoría ya la tenemos lista” pero para mí no estaba lista, se quedaban con lo que cada uno había visto pero no se sometía a debate. También sucedió que una de las chicas ya había rendido, por lo que tenía muy afilados los conceptos y precisaba más la práctica. Pero yo necesitaba un poco más... charlar los conceptos para ver si estaban los suficientemente aprehendidos para poder aplicarlos. Por lo menos esa es mi metodología de estudio, interpretar primero bien la teoría...

Por ahí el tiempo no nos era suficiente. Se nos comía hora y media en teoría y en la otra media hora queríamos hablar del caso pero era poco.

Otro aspecto es que, aunque en algunas ocasiones lo intentaron, no se podía hacer que todos participaran. Uno no puede obligar al otro a hablar pero bueno... no era obligatorio participar y se suponía que si estabas ahí era para participar. Era como que siempre éramos los mismos los que participaban. Entre 3 o 4 llevábamos la clase. Los demás no sé si era que no tenían que compartir o que no se les generaba el espacio...

En este punto, es importante realizar algunas lecturas en cuanto a la organización del taller, a la asistencia y compromiso de quienes participan y en lograr un *feedback* entre pares, que sería aquello que le estaría dando identidad propia al taller.

Es posible recurrir a los resultados de una investigación anterior, (Noussan Lettry, 2012) destinada a evaluar el trabajo en equipo aplicado a la educación universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. La misma fue llevada a cabo mediante la implementación de un cuestionario a estudiantes de 4º año de las carreras de Contador Público Nacional y Perito Partidor, y de la Licenciatura en Administración entre noviembre de 2011 y marzo de 2012. Concentrándose en el análisis de los datos correspondientes a los estudiantes de la Licenciatura en Administración, concretamente estudiantes de la asignatura Análisis Organizacional, puede afirmarse que su edad promedio se ubicaba en los 24 años, y que al momento de cursar la misma cuentan con una media de 31 asignaturas aprobadas sobre el total de 37 asignaturas que conforman su plan de estudio.

En dicha investigación se consultó respecto a las técnicas de enseñanza-aprendizaje que consideraban más adecuadas para la formación profesional, debiendo

valorarlas en una escala de 1 a 5, siendo 5 el puntaje máximo. Los estudiantes de la Licenciatura en Administración eligieron en primer lugar las “Visitas a empresas”, con un promedio de 4.65, luego los “Trabajos de aplicación en empresas” con 4.20 y en tercer lugar el “Desarrollo de casos”, con un promedio de 4.

En otro apartado de la encuesta se indagó acerca de si a la hora de estudiar o de trabajar en una determinada asignatura, se disfrutaba de formar parte de un equipo más que trabajar solo y a si se disfrutaba de la consecución de objetivos en equipo en mayor medida que de logros individuales. Los estudiantes de Administración consideraron en un 40% que estaban totalmente de acuerdo en cuanto a disfrutar de formar parte de un equipo, acumulando el 80% cuando se agrega la categoría de estar de acuerdo. Cuando se analiza la consigna de disfrutar de la consecución de objetivos en equipo, sólo el 30% está totalmente de acuerdo, acumulando el 55% cuando se agrega a quienes contestaron estar de acuerdo. En este caso, además, el 35% de los encuestados contestó con “neutral” esta consigna.

En cuanto a ciertas actividades y formas de trabajar que se plantean cuando se trabaja en equipos, los futuros licenciados en administración se manifestaron en un 65% estar totalmente de acuerdo en cuanto a la necesidad de crear confianza para formar un equipo, así como también, en un 55 % prefiere totalmente la comunicación frente a frente con los miembros del equipo, en vez de hacerlo por correo electrónico. Un 45% está totalmente de acuerdo en la necesidad de mantener a los miembros del equipo informados, alcanzando el 90% si se agregan aquellos que están de acuerdo con esta manifestación. Un 40% manifestó que le cuesta delegar cuando se trata de una tarea importante, siendo un 15% aquéllos a los que les cuesta totalmente realizar esta acción.

Del análisis de las encuestas realizadas, es posible apreciar, en general, que existe una valoración positiva de los estudiantes en cuanto al desarrollo de la competencia del trabajo en equipo. En resumen, cuando se analizan las diversas técnicas de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de casos, la modalidad de taller, los trabajos de aplicación en empresas y las visitas a empresas son las que muestran una mayor preferencia por parte de los estudiantes, así como también es posible destacar la importancia que se le asigna al trabajo en equipo por parte de los propios estudiantes, tanto en cuanto al sentimiento de pertenencia a un equipo.

Volviendo a las entrevistas realizadas a los participantes del Taller Red de Estudio de Análisis Organizacional, y con el fin de vincularlo con la transferencia del concepto de co-creación de valor, se consultó a los entrevistados acerca de su percepción en cuanto al compromiso de los estudiantes que participaron del taller. A continuación se transcribe parte de las respuestas:

- Respecto de los compañeros con los que interactué, creo que había algunos, sobre todo los que estaban más livianos en cuanto a carga de cursado o carga de materias, que naturalmente estaban un poco más comprometidos por el tiempo disponible que tenían para dedicarle. Mi caso particular es que ese semestre no estaba cursando nada, entonces tenía 2, 3 o 4 horas semanales, o un poco más, para dedicarle específicamente a cada tema y como pensaba rendir próximamente a la término del taller, completaba el aspecto teórico con los casos prácticos. Creo que el compromiso a nivel general era bastante alto, sobre todo el de los compañeros que estaban cerca de terminar el cursado, pero también es cierto que había algunos compañeros que solo iban con menos tiempo (de

estudio), no porque no lo quisieran, porque el taller era optativo, nadie los obligaba, pero iban con menos preparación. (...) Fue positivo para todos los participantes.

- Me pareció que había algunos que sí estaban comprometidos. Era muy claro que eran unos 5 que estaban comprometidos. Y del resto había asistentes de modo “oyentes”. En mi caso diría que estaba semi comprometida porque no pude asistir a varios de los encuentros por temas de cursado.
- Por mi parte trataba de leer siempre, estudiar nunca. O sea nunca vine con todo sabido, como por si tomaban un examen, poder rendir. Sé que había chicos que si lo estaban haciendo así. (...) creo que por lo que vimos en los encuentros, sí estaba el compromiso de que los estudiantes, que aunque no llegábamos sabiendo todo, siempre que preguntaban (los tutores) alguno (de los estudiantes) empezaba a hablar... Y aunque quedaban algunos cabos sueltos, el contenido estaba.
- Depende de cada caso. En mi caso traté de comprometerme lo más que pude con el taller. Hubo clases que no pude ir. Pero cuando fui, lo disfruté. Vi compromiso de algunos alumnos y de otros no tanto pero ellos tendrán sus motivos personales u horarios...
- En la primera instancia, si bien siempre fui de participar, no me sentía tan preparada y mi participación fue más baja. En las dos oportunidades se ve la diferencia entre los chicos que están por rendir y aquellos a los que le quedan pocas materias y van a ver para ver “qué onda” el encuentro... Siempre está el que realmente está comprometido, el que lee (...) Pero también había gente que estaba muy preparada y veía hasta la parte práctica, eso enriqueció cada encuentro (...) y también los que dejan porque si no participás no te sirve porque no es un profesor que te está repitiendo el tema. Siempre es mejor participar, porque es mejor si te equivocas ahí que en el examen.

Por otra parte, teniendo en cuenta el otro aspecto en cuanto a la co-creación de valor en el aula universitaria, queda conocer la opinión de los estudiantes en cuanto al rol de los docentes a cargo del taller. En este aspecto, las respuestas fueron las siguientes:

- Me parece que si bien se notaba que había una directiva del comportamiento esperado por parte de los tutores, había mucha autonomía y se manejaban bien, proactivamente para facilitar el entendimiento en este ámbito de debate. Siempre procurando que no sea una cuestión activo-pasivo de “nosotros le damos conceptos, ustedes los aprenden”, sino “generemos todos juntos” y de fomentar la participación. Y desde ese punto de vista se puede decir que el compromiso del cuerpo docente era bastante alto. También por el cumplimiento de los horarios, la administración que venía por atrás: el grupo de google, actualizar los correos, prestar material propio (de los tutores), entonces creo que se evidencia un alto grado docente.
- Siempre estuvieron dispuestos tanto a explicarnos todo como a empujarnos a que hablemos nosotros mismos, a que intentemos sacar nuestras deducciones. También cada vez que se comprometieron a enviarnos algo por mail, algún material, siempre lo enviaban muy rápido. Así que me pareció muy bueno el compromiso.
- Estuvieron presentes en todas las clases, no hubo cambios de horarios ni de días... Estuvo bien organizado y comunicado.

- Los vi comprometidos (...) de no ser así yo no hubiese seguido. Está muy bueno sentir que del otro lado te están acompañando, más allá de que no sea una clase, insisto. De generar ese clima, de escucharte con respecto y de prestarte atención.

Como anticipación a las conclusiones, bueno es comentar la opinión de los propios participantes en cuanto a si recomendarían a otros estudiantes realizar el taller. Algunos de los comentarios o razones se expresan a continuación:

- creo que es una herramienta que complementa la preparación de una materia. Análisis Organizacional es probablemente una de las ultimas 5 materias que rinde todo el mundo. Por lo cual tiene una carga emocional y vivencial un poco extra que rendir otras materias de la misma carga, como Estrategias de negocios o Comportamiento organizacional. Acompaña al alumno a preparar distintas características relacionadas con el examen, a la vez que enfoca la materia desde un punto de vista que por ahí en el desarrollo de una clase conceptual de AO no se pueden tocar, por cuestiones de tiempo. Generar un ámbito de debate requiere mucho tiempo. Entonces este Taller permite, o da una estructura, para generar un ámbito de debate que complemente tanto las cuestiones teóricas como prácticas relacionadas con los casos de la carpeta de integración.
- Lo he recomendado a mis compañeros (...) o a la mayoría de los que estamos en el tramo final (...) no solo por la calidad; porque te servía para sacarte dudas o ir madurando el tema, también porque en cierto modo te obliga a ir estudiando la materia con tiempo.
- Porque me parece un buen método para ir de a poco incorporando conceptos. Para ir teniendo una visión global (...) El taller sirve para ver la interrelación de los temas...
- Sí, lo recomendaría. (...) Es aprender de otra manera. También estar en contacto con ustedes (los tutores), que fueron alumnos, para que nos pasen sus tips, sus técnicas de estudio y toda la experiencia que nos pudieron transmitir.
- Totalmente (lo recomendaría). Por los 3 aspectos que te mencioné (como positivos): orden, compartir y bajar la ansiedad... Practicar, hablar, equivocarte. Y otra cosa importante es que cuando uno dice mal un concepto, o creo que está usando bien un concepto pero no, ese es el momento para corregirlo... Ramiro es muy partidario de eso. Si bien uno no se prepara para un profesor sino para una materia, es un punto a tener en cuenta como casi profesionales que somos...

CONCLUSIONES

Del análisis bibliográfico realizado y de la implementación del Taller Red de Estudio de Análisis Organizacional se considera que ha sido posible alcanzar los objetivos planteados por la presente investigación, así como también la hipótesis de trabajo, cuestiones que han sido sustentadas tanto por el análisis cuantitativo surgido del procesamiento de las encuestas, así como del análisis cualitativo dado por las entrevistas en profundidad llevadas a cabo y que dan cuenta del alto valor que los estudiantes dan a esta propuesta de intervención pedagógica con el fin de lograr un aprendizaje significativo.

Por otra parte, estas conclusiones quedan perfectamente enmarcadas si se tiene en cuenta el Plan Estratégico 2021 de la Facultad de Ciencias Económicas, cuando expresa su Visión como “Ser líder en la formación y la investigación en las ciencias económicas, generando valores, conocimientos y habilidades orientados a las transformaciones estructurales que contribuyan al desarrollo de la región”, cuanto cuando se expresa la Misión, en tanto expresa que la Facultad “Forma profesionales integrales con adecuado conocimiento del contexto, capacidad innovadora, espíritu crítico y actitud colaborativa (...)”

Finalmente vale la pena rescatar una reflexión de uno de los entrevistados, que puntualmente expresó:

“Me parece que la idea (del Taller) está muy buena. Es muy interesante poder ayudar al alumno en el proceso entre cursa la materia y la va rendir. Sobre todo cuando pasa tiempo. Porque si la cursaste en ese semestre, la regularizaste y ahí no más la rendis, no sufris tanto ese bache. En mi caso pasó casi un año entre que la cursé y la rendí. Y era mucho lo que no recordaba... Es muy importante que puedan ayudarnos, decirnos “te voy a dar una mano, caminemos juntos y después vos seguís”. Es una iniciativa que yo no había visto en ninguna otra materia... es bueno hacerlo extensivo. Aunque no sería bueno que lo hicieran obligatorio. Perdería el foco, porque sería una clase más. Pero al ser optativo, es muy valorable haber cedido parte de su tiempo para ponerlo al servicio de todos los alumnos que lo quieran aprovechar... Si lo hicieran obligatorio va a pasar que se va a llenar de alumnos que no quieren ir y van a estar estorbando... Ahí está la magia de los cursos (Taller) que sin hacerlo obligatorio, los alumnos concurren.

BIBLIOGRAFÍA

DAFT, Richard, La experiencia del liderazgo.

DE LA TORRE, Saturnino, Creatividad aplicada. Recursos para una reforma educativa, Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 2007.

FRIGERIO, Graciela y DIKER, Gabriela, (comps.), Educar: ese acto político, Buenos Aires, Del Estante, 2005.

GARCÍA-VALCÁRCEL MUÑOZ-REPISO, Ana, (coord.), Didáctica Universitaria, Madrid, La Muralla, 2001.

GORE, Ernesto y DUNLAP, Diane, Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización, Buenos Aires, Granica, 2006.

GUILFORD, J. P., Creatividad y Educación, Barcelona, Paidós, 1983.

JOHNSON, David y JOHNSON, Roger, Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista, San Pablo, Aique, 1999.

JOHNSON, David, JOHNSON, Roger y HOLUBEC, Edythe, El aprendizaje cooperativo en el aula, Buenos Aires, Paidós, 1999.

KATZENBACH, Jon R., Equipos de alta gerencia. Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos, Buenos Aires, Norma, 1998.

NOUSSAN LETTRY, Ramiro, El valor del trabajo en equipo. Su aplicación en la enseñanza universitaria, trabajo presentado en el XXXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Universidad Nacional de Jujuy, 2012, publicado en la Revista Costos y Gestión N° 87, Año XXII, Marzo 2013.

PASEL, Susana, Aula-Taller, Buenos Aires, Aique, 1991.

RAMANSWAMY, Venkat, Del modelo cerrado a la Co-Creación, Revista Gestión, reproducido de "Strategy & Leadership", Volumen 58, N° 2, 2010.

RAMASWAMY, Venkat y GOUILLART, Francis, La co-creación de valor y experiencias, Buenos Aires, Temas, 2012.

ROBBINS, Harvey y FINLEY, Michael, Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos, Buenos Aires, Granica, 1999.

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional.

SENGE, Peter, La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Buenos Aires, Granica, 2009.

ANEXO I: CUESTIONARIO DIGITAL

Trabajo en red con estudiantes de la Licenciatura en Administración

El siguiente cuestionario forma parte de una investigación sobre el trabajo en red.
La información recopilada a través del mismo será tratada sólo con fines estadísticos, resguardando la
confidencialidad de quienes la provean.

*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico *

2. Indique su género

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

3. Indique su edad

A. Cátedra de Análisis Organizacional

En esta sección se te solicitará información sobre tu estado respecto de la materia Análisis Organizacional



4. ¿En qué año cursaste la Cátedra de Análisis Organizacional? *

Marca solo un óvalo.

2017

2016

2015

2014

Antes del 2014

5. **¿A la fecha has rendido el examen final de Análisis Organizacional? ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
 No

6. **Si la anterior respuesta fue sí, ¿En qué mesa rendiste la materia?**

Marca solo un óvalo.

- Junio / Julio / Agosto 2017
 Setiembre 2017 (Mesas Especiales)
 Noviembre / Diciembre 2017
 Febrero / Marzo 2018
 Abril 2018 (Mesas Especiales)

7. **Si rendiste ¿Cuál fue el resultado?**

Marca solo un óvalo.

- Aprobado
 Desaprobado

Taller Red AO

En esta sección se te solicitará información sobre tu participación en la "Tutoría de acompañamiento académico a estudiantes regulares de Análisis Organizacional" también denominado "Red de Estudio AO".



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



8. **¿En qué cohorte realizaste el taller Red AO? ***

Marca solo un óvalo.

- 1er Cuatrimestre del 2017
 2do Cuatrimestre del 2017

9. **¿Qué opinión general tenes sobre el Taller Red de Estudio AO?**

Marca solo un óvalo.

- Mala
 Regular
 Buena
 Muy Buena
 Excelente

10. **¿Crees que durante el Taller Red AO se trabajó en equipo?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

11. **¿Por qué? Justificar la respuesta**

12. **¿Te pareció adecuado el equipo de estudio que se conformó?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. **¿Estudiabas antes de asistir a los encuentros del Taller?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. **¿Qué cantidad de tiempo le dedicabas al estudio semanalmente?**

Marca solo un óvalo.

- 1 hora por semana
 2 horas por semana
 3 horas por semana
 4 horas por semana
 5 horas por semana o más

15. **¿Tenias la bibliografía completa antes de asistir al taller?**

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

16. **¿El taller te permitió incorporar bibliografía que no tenías anteriormente?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. **¿Tenías lista la Carpeta de Ejemplos antes de participar del Taller?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. **Participar en el taller, ¿te ayudó en el armado de la Carpeta de Ejemplos?**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me ayudo para nada	<input type="radio"/>	Me ayudo mucho				

19. **¿Conformaste algún equipo de estudio con algún otro participante del taller que no conocieras anteriormente?**

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

20. **¿Cómo calificarías tu grado de participación durante el taller?**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Bajo	<input type="radio"/>	Alto				

21. **¿Cuál dirías que fue tu grado de compromiso con el taller?**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Bajo	<input type="radio"/>	Alto				

22. **¿Cómo incidió en tu capacidad de oratoria el haber participado del taller?**

Marca solo un óvalo.

- No la mejoró
 La mejoró parcialmente
 La mejoró

23. **¿Cómo incidió en tu capacidad de juicio / análisis crítico el haber participado del taller?**

Marca solo un óvalo.

- No lo mejoró
 Lo mejoró parcialmente
 Lo mejoró

24. **¿Recomendarías participar del taller a otros estudiantes?**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

25. **¿Crees que sería bueno aplicar la modalidad del taller a otras materias?**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

26. **¿Cuáles serían esas materias?**

Con la tecnología de
 Google Forms