METODOLOGÍAS ACTIVAS EN LA UNIVERSIDAD: LA EXPERIENCIA DE ADMINISTRACIÓN II EN LA FCE

María Paz Aude Berizonce, Julián Pérez y
Florencia D'arcángelo

Introducción

El presente trabajo expone la experiencia de los últimos dos años de una comisión de la asignatura Administración II, la cual integra el Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Dicha materia tiene un régimen de cursada denominado teórico-práctico, es decir que en los dos (2) días de dictado se trabajan aspectos teóricos por un lado y prácticos por otro, bajo un esquema de desarrollo de casos grupales.

Una característica a resaltar es el vínculo cercano que se crea entre docentes y estudiantes, que ha permitido escuchar y atender en mejor medida las dificultades, sensaciones y opiniones de estos, y adecuar la propuesta de trabajo de cada año para lograr los objetivos de aprendizaje. Esta redefinición considera las experiencias pasadas, la revisión de objetivos de tipo formativo, en particular relacionados con el desarrollo social y profesional, y las inquietudes y propuestas de los estudiantes.

En este marco, y en línea con la propuesta de cátedra, se han aplicado metodologías activas con el fin de alcanzar objetivos de aprendizaje, de tipo formativo, es decir, que van más allá de la comprensión y aplicación de los contenidos propios de la asignatura.

Marco teórico de referencia

La decisión de incluir las metodologías activas obedeció a una necesidad percibida por el equipo de docentes dados los cambios que vienen notándose en el aula, originados claramente en el contexto en general y en el sistema educativo en particular. Tal como lo sintetiza Fernández March (2006), vienen cuestionándose diversos aspectos del modelo educativo: en primer lugar, la educación tradicional y centrada en las disciplinas está dando paso a una donde el conocimiento es multi y transdisciplinar. Por otro lado, hay una gran crítica a un modelo de conocimiento acumulativo y fraccionado, y se reclama por una formación crítica, reflexiva y creativa, con sólidos conocimientos científicos y técnicos que prepare a los egresados para resolver problemas reales. Finalmente, el modo de concebir la relación teoría-práctica no parece adecuado, ya que es necesario buscar espacios de integración curricular y la aplicación de metodologías de aprendizaje y enseñanza que faciliten un acercamiento a la realidad profesional.

Es decir, el perfil del alumno-profesional que se inserta en este nuevo modelo se caracterizaría por "...aprendiz activo, autónomo, estratégico, reflexivo, cooperativo, responsable" (Fernández March, *op. cit*. p. 39). Si se desea integrar este perfil a nuestra aula, es necesario ampliar los objetivos considerados en la currícula y, como consecuencia, los métodos a aplicar para alcanzarlos. En este sentido, a los objetivos de tipo informativo ya definidos se incorporan otros de manera complementaria de tipo formativo. Ambos tipos de

objetivos son relevantes para la planificación didáctica, es decir son complementarios:

- Objetivos de tipo informativo: referidos a la información con la que los estudiantes "...entran en contacto durante el curso y definen o describen el nivel o grado de apropiación que deben conseguir en relación a ellos" (Zarzar Charur, 1994, p. 4). Pueden considerarse tres niveles posibles: conocer, comprender y manejar.
- Objetivos de tipo formativo: están orientados a la formación intelectual, humana, social y profesional del estudiante. Están relacionados con las habilidades y competencias que serán útiles en el ejercicio profesional futuro.

Para el logro de los objetivos así definidos resulta insuficiente el desarrollo de metodologías tradicionales, como la exposición dialogada o la discusión en pequeños grupos, es necesario utilizar técnicas que contribuyan a una participación activa del estudiante.

Así, el marco conceptual que es utilizado como referencia en la planificación didáctica está relacionado con el desarrollo de competencias, para lo que se aplican las metodologías denominadas "activas". Si bien existen numerosas definiciones, respecto del término competencias puede decirse que:

> Las competencias en el ámbito universitario son una serie de atributos en relación al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades que tratan los resultados del aprendizaje de un programa y cómo los estudiantes serán capaces de desarrollarse al final del proceso educativo. (Martínez-Martínez y otros, 2012, p. 378)

Por su parte, las metodologías activas son aquellas que promueven que el estudiante sea protagonista activo de su propio aprendizaje, en palabras de Espejo y Sarmiento (2017) "… es una brújula para no caer en el activismo lúdico, o en el mito de la clase entretenida.

Todo aprendizaje requiere esfuerzo y esto no puede nunca ser olvidado ni por el estudiante, ni por el profesor" (p. 5).

Dentro de estas metodologías pueden considerarse el trabajo basado en equipos, el aprendizaje basado en proyectos (ABP), el método de casos, el aprendizaje más acción (A+A), la simulación, entre otros. Si bien no hay un único listado de este tipo de metodologías, todos los autores coinciden en que se diferencian de las tradicionales porque promueven la participación activa del estudiante en una situación diseñada y guiada por un tutor-docente-moderador que tendrá diferentes roles según sea la actividad propuesta.

Metodologías activas: la experiencia

Conforme a los objetivos de la comisión se combinan diferentes técnicas, atendiendo a la heterogeneidad de los estudiantes y sus diferentes modos de aprender, como, por ejemplo, las exposiciones dialogadas y la resolución de casos en pequeños grupos de discusión. En particular se mencionan algunas de las actividades realizadas:

- Dinámica de análisis de contexto en la que se analizan las influencias de cada fuerza competitiva en una organización modelo.
- Juego lúdico tipo "rompecabezas" para aplicar conceptos asociados a la estructura organizacional.
- Juego de simulación para reflexionar sobre las propias prácticas de responsabilidad social, debatir la ética y la moral desde las decisiones que se toman como consumidores, proveedores, directivos y competidores.
- Desarrollo de proyectos para aplicar conceptos de creatividad (desarrollo de producto innovador con ciertas restricciones. Resolución creativa de problemas vistos en la facultad).
- Repaso de conceptos de creatividad a través de TIC.

En función de dichas actividades se analizó la percepción de los alumnos sobre ellas y el aporte que tuvieron para terminar de com-

prender los conceptos teóricos planteados en cada una. A continuación, se desarrollan las actividades antes mencionadas y las percepciones de los alumnos:

- Dinámica de análisis de contexto en la que se analizan las influencias de cada fuerza competitiva en una organización modelo.

  Esta actividad se desarrolló en la clase teórica de la unidad III y se esperaba que los alumnos pudieran aplicar el modelo de las fuerzas competitivas de Porter a McDonald's como organización modelo. Para ello, se dividió el aula en cinco grupos y se le asignó a cada uno una fuerza competitiva en particular (competidores directos, competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores y clientes). Se presentaron situaciones problemáticas a los equipos en las que una fuerza competitiva motivaba un posible cambio en el *statu quo* del modelo y, en base al análisis que los grupos hacían sobre la capacidad de afectar a McDonald's, se les solicitó que tomaran decisiones frente a estas dificultades justificando en cada caso los posibles efectos que las mismas tendrían en la organización y en las decisiones de los clientes. Esto generó un rico debate en el aula sobre las percepciones acerca del poder de negociación de las partes involucradas y cómo la rivalidad puede verse aumentada o disminuida tomando en consideración distintos factores que pueden desencadenar una serie de situaciones inesperadas en la organización.

  En las observaciones y comentarios obtenidos de las encuestas finales, los estudiantes manifestaron una buena recepción a la actividad, la cual tuvo una valoración muy positiva; reconocieron la creatividad, el dinamismo y lo aplicable del modelo teórico a una organización real.

  Sin embargo, muchos alumnos también plantearon la dificultad del trabajo en equipo con un grupo muy numeroso. Esto se debió a que, para lograr una correcta aplicación del caso, se dividió el aula de 70 alumnos en 5 grupos.

- Juego lúdico tipo "rompecabezas" para aplicar conceptos asociados a la estructura organizacional.

Esta dinámica se desarrolla en el marco de la unidad V donde se trabaja con configuraciones estructurales, las que se "construyen" a partir de los conceptos estudiados en las dos clases anteriores donde se abordan las partes de la estructura organizacional tanto desde la teoría como de la práctica.

El aula es separada en grupos de seis a ocho personas. A cada uno se les da un sobre con tarjetas de cartulina que tienen escritas diferentes variables relacionadas con la estructura: ambiente dinámico, coordinación por ajuste mutuo, especialización vertical, agrupamiento por mercado, etc. Varias de estas están naturalmente relacionadas según el modelo teórico, pero algunas no. A partir de identificar las inconsistencias, deben acceder a una pila de tarjetas no asignadas en busca de la correcta para armar correctamente la estructura. Una vez que el equipo cree que finalizó, debe pegar su modelo en el pizarrón.

Una vez que todos los grupos concluyen, o que se termine el tiempo asignado, se comienza a recorrer las estructuras armadas y entre todos se evalúan y proponen nuevas correcciones hasta llegar al consenso.

La percepción de los estudiantes es altamente positiva, ya que descubren ellos mismos la "teoría" y aprenden la metodología "haciendo".

- Juego de simulación para reflexionar sobre las propias prácticas de responsabilidad social, debatir la ética y la moral desde las decisiones que se toman como consumidores, proveedores, directivos y competidores.

  Esta actividad se realizó en la clase teórica de la unidad IX. La idea se basa en un juego de simulación en la que los estudiantes divididos en grupos asumen los roles de las distintas partes interesadas en un mercado de una industria. La finalidad de la actividad es demostrar en una situación controlada cómo influye la moral, la

ética y compromiso social de cada parte interesada en la toma de decisiones de las diferentes empresas de la industria, más allá de los resultados obtenidos en actividades más simplificadas donde la respuesta general apunta a que todos debemos seguir los lineamientos de consumo sustentable y responsabilidad social que expresa la teoría.

En esta actividad en particular, el aula representa la industria que se desenvuelve en tres provincias y CABA. A cada grupo se le asigna uno de los siguientes roles:

- **Clientes:** apuntan a la mayor calidad combinada con el mejor precio, pero teniendo tanto limitaciones económicas como territoriales (debido a su separación en regiones y la participación de las empresas en las mismas).
- Tres **empresas competidoras**.
- Un **organismo de control estatal**.
- Dos **ONGs** que actúan como grupo de presión.
- Un **sindicato** de trabajadores de una de las empresas.
- Dos **laboratorios** proveedores de materia prima.

Una vez separada el aula en trece equipos, se procede a explicar que la simulación tendrá situaciones en las que nueva información será entregada a los agentes y que, a partir del debate, cada grupo deberá tomar una decisión consensuada entre sus integrantes que los beneficie para lograr un mejor posicionamiento en la siguiente etapa. A su vez, cada decisión tomada por los participantes afectará las condiciones de la siguiente situación y a los demás equipos. Por ejemplo: la decisión que tome un proveedor impacta fuertemente en el accionar de la empresa; así como las acciones de los grupos de presión (ONGs) pueden impactar o no en las decisiones de los clientes.

El resultado final depende de las acciones y alternativas tomadas por el aula, influenciadas por el nivel de responsabilidad social de cada uno de los participantes. Como cierre se les da a conocer a los alumnos la información secreta que tenían ciertos agentes y cómo es que la misma, junto a los intereses particulares de cada sector, fue un

factor oculto que motivaba las decisiones de los mismos y limitaba a aquellos que no la tenían.

Con esto, se reflexiona con los grupos los conceptos de responsabilidad social empresaria, consumo responsable, ética y moral, más allá de la teoría; y que todas las acciones que adoptan los participantes de la industria afectan significativamente a todos los actores de la misma.

A partir de encuestas realizadas a fin de la cursada, los alumnos expresaron que además de fijar los conceptos teóricos, la actividad los ayudó a reflexionar sobre sus propias prácticas de compromiso social y consumo personal. Algunas de las opiniones destacadas:

- "Me encantó la charla, dado que me ayudó a pensar y a abrir más la cabeza".
- "Me pareció buena, ya que a través de la actividad interactiva terminás de entender los conceptos y tener un acercamiento a la realidad".
- "Fue útil y dinámica, fácil comprensión e hicieron que sea interesante. Se tendría que repetir más seguido".
- "Me gustó mucho la clase, fue una buena manera de aprender los conceptos y también para entender cómo actúan las organizaciones".
- "Me pareció clara e intuitiva la forma en la que abarcaron el tema".
- "Esta actividad demostró los valores éticos de cada parte del análisis y aunque no tuvo demasiada teoría hizo pensar en qué valoramos nosotros".

- Desarrollo de proyectos para aplicar conceptos de creatividad.
  Para trabajar la creatividad se utilizan varias dinámicas diferentes, entre las que se destacan dos: una en la que se propone el desarrollo de un producto innovador con ciertas restricciones y otra en la que se solicitan ideas para la resolución creativa de problemas de la facultad como, por ejemplo, tener clases aburridas, conseguir un buen lugar en aulas masivas, etc.

En ambos casos, primero se presentan los temas de manera teórica y luego se separa a los alumnos en grupos de seis a ocho personas para darles la consigna.

En la primera dinámica, tienen que crear un producto, pero con ciertos requisitos como que: sea verde, redondo, no muy grande, etc. Además de crearlo, deberán dibujarlo y presentar una publicidad del mismo. Luego de finalizada la clase, y de manera asincrónica, deben entregar lo trabajado, analizándolo desde la teoría como, por ejemplo, qué tipo de creatividad subyace en su producto, cuál fue el proceso creativo desarrollado, qué técnica de creatividad aplicaron, etc. Esta entrega también debe hacerse de manera creativa.

En la segunda dinámica, a cada grupo se les asigna un problema a resolver y una técnica de creatividad a aplicar para generar ideas diferentes a las conocidas. Luego, deben presentar sus propuestas. Si bien muchos alumnos expresan su dificultad para generar ideas creativas, logran hacerlo a través del grupo, desarrollando ideas y proyectos muy interesantes. Se han presentado videos realizados durante la clase, juegos creados por los mismos alumnos, materiales interactivos digitales, etc.

- Repaso de conceptos de creatividad a través de TIC.

  La última de las metodologías aplicadas en el aula fue el uso del Kahoot: una página interactiva de preguntas y respuestas en la que los participantes utilizan su teléfono como método de votación en las preguntas de *multiple choice*. En base a la velocidad de la respuesta y a la correcta elección de la misma, el sistema califica y organiza a los grupos en una tabla de posiciones.

  Esta actividad se lleva adelante en la clase práctica de la unidad X: "Creatividad", en la que se presentan técnicas y criterios alternativos para el desarrollo de estrategias. Es por eso que se elige este momento para la utilización de esta herramienta tecnológica. La intención es dejar de lado la idea de un trabajo práctico tradicional o una tarea de reflexión y proponer una actividad más diná-

mica, con una limitación de tiempo mayor, en el que la llegada a un consenso es mucho más caótica que la tradicional utilizada en el aula.

Para desarrollar la dinámica los estudiantes deben trabajar en los mismos grupos que tienen durante las cursadas prácticas. En las preguntas realizadas a través del Kahoot se cuestiona sobre conceptos teóricos puntuales de la unidad, así como su ejemplificación y aplicación práctica, sólo uno de los miembros del equipo es quién contesta a través de su teléfono celular, por lo que el debate y el consenso debe ser mucho más ágil.

Los resultados de esta dinámica siempre son muy buenos, durante el desarrollo de la misma los estudiantes deben generar unas formas de acuerdo en los equipos y se dan debates interesantes por cómo se toman las decisiones en los mismos. Se genera un ambiente muy divertido y relajado, en general los alumnos terminan contentos la clase. También las encuestas revelan datos muy alentadores, la mayoría de los alumnos indican que la actividad les sirve mucho para entender la teoría.

Conclusiones

Tanto en las encuestas como en la clase luego de cada actividad, se observa que los estudiantes valoran mucho estas dinámicas y actividades.

En las encuestas hay comentarios muy positivos sobre la metodología aplicada, que ayuda a adquirir determinadas habilidades, valorando siempre el trabajo en equipo. Esto es particularmente importante, porque muchos estudiantes plantean dificultades iniciales al trabajar con personas que no conocen o con las que nunca han interactuado, pero cuyo desempeño al final de la actividad, y posteriormente en siguientes dinámicas, evoluciona al punto de obtener un consenso y desarrollo correcto de los trabajos y actividades. También se valora mucho el intercambio de opiniones y comentarios tanto

dentro de los propios equipos de trabajo como entre todos los grupos de la comisión durante la actividad. En este mismo punto, surgen los comentarios negativos referidos a que no todos los estudiantes logran participar de forma equitativa y que, al ser tantos, en ocasiones se dificulta la interacción entre los mismos.

Es importante destacar que la mayoría de los alumnos que se han inscripto en la carrera de contador expresan en las encuestas que las materias relacionadas con la administración no son de su agrado, pero que la cursada de esta materia les resulta muy atractiva y dinámica, y que lograron aprender conceptos casi sin darse cuenta.

Un punto clave destacado en los comentarios de los alumnos es el debate al final de la clase, en el que los docentes relacionamos la dinámica utilizada en el día con los textos del programa, planteando interrogantes y disparadores. Esto facilita que, al momento de leer los conceptos aprendidos y aplicados en la dinámica de clase, tengan un punto de relación más claro con la bibliografía correspondiente y hace que la actividad no sea solamente algo lúdico sin conexión con la unidad.

Referencias bibliográficas

Espejo, R.; Sarmiento, R. (2017). *Metodologías activas para el aprendizaje*. Universidad Central. Santiago de Chile.

Fernandez March, A. (2006). "Metodologías activas para la formación de competencias". *Educatio siglo XXI*, 24, pp 35-56.

Martínez-Martínez, A.; Cegarra Navarro, J.; Rubio Sánchez, J. (2012). "Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la autoevaluación docente". VOL. 16, No 2, pp. 373-386.

Zarzar Charur, C. (1994). "La definición de objetivos de aprendizaje. Una habilidad básica para la docencia". *Perfiles educativos*, enero-marzo, nº 63, pp. 8-15