

Carrera de Especialización en Docencia Universitaria
para Ciencias Económicas

Seminario-taller de Integración

**Motivación emprendedora y estrategias
pedagógicas**

Docente: Dra. Diana R. Schulman

Raquel Sastre

28/03/2014

Índice de contenido

Introducción	2
Tema y objeto de investigación	2
Hipótesis y objetivos de investigación.....	3
Marco teórico y fundamentación.....	3
Epistemología ampliada <i>versus</i> epistemología restringida	3
El Currículum diseñado <i>versus</i> el Currículum practicado	5
Las narrativas como instrumento para el análisis	6
Diseño metodológico	7
El método	7
La matriz de datos.....	7
El instrumento de campo.....	9
El perfil de la muestra	10
Resultados.....	11
Los contenidos de los programas del Plan de Estudios vigente.....	11
Los contenidos esperados por los encuestados	12
Las estrategias pedagógicas	13
Las variables identificadas con el éxito en los emprendimientos con fines de lucro.....	15
Conclusiones	19
Primer objetivo: descripción crítica de los contenidos de los programas analizados	20
Segundo objetivo: coincidencias y divergencias entre el currículum diseñado y el practicado	20
Tercer objetivo: variables identificadas como factores necesarios y suficientes para el éxito de los emprendimientos	21
Bibliografía.....	22

Introducción

TEMA Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Para la elección del tema a tratar en este trabajo se retomaron algunas problemáticas planteadas en trabajos anteriores. Una de ellas es la motivación emprendedora que expresa la mayoría de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración al proyectar su futuro profesional.

La actividad emprendedora, ya sea por genuino interés o por necesidad, es importante si consideramos la salud económica y social de una sociedad. Desde el punto de vista social, porque brinda oportunidades para trabajar y crea fuentes de trabajo y, desde el punto de vista económico, porque contribuye con la generación de riqueza (Torres Carbonell, 2010).

Es por ese motivo, entre otros, que en las escuelas de negocios se elaboran estrategias pedagógicas con el fin de potencializar las capacidades y habilidades de las personas que actúan en las organizaciones empresariales. En términos pedagógicos, existen dos líneas de trabajo: *la aproximación impuesta* que consiste básicamente en profundizar en la estructura del material de aprendizaje, es decir, todas aquellas herramientas aplicables al *management*; y *la aproximación inducida* que enfatiza el entrenamiento directo en el manejo de las prácticas recomendadas, es decir, prevalece la acción como un medio de aprendizaje autónomo (Levin, 1971; Shuell, 1988).

En este trabajo se pretende relacionar las variables que los encuestados identifican como factores necesarios y suficientes para lograr el éxito de los emprendimientos, con los contenidos teóricos y las estrategias pedagógicas para transmitirlos en las materias específicas que abordan la gestión de las organizaciones empresariales.

Se parte de las siguientes indagaciones preliminares: ¿cuáles son los factores que el potencial emprendedor/a identifica como aquellos que contribuyen con el éxito de su emprendimiento?, ¿los contenidos teóricos de las materias específicas, fueron suficientes en cantidad y calidad?, ¿cuáles fueron las principales estrategias pedagógicas utilizadas en el curso de la materia?

El universo de estudio estará compuesto por los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires que cursan en el segundo cuatrimestre de 2013 las materias: 1) 792 *Seminario Gestión de PYME's* y 2) 795 *Conducción de equipos de trabajo*.

HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de este trabajo se parte de la hipótesis que la enseñanza de la disciplina de la Administración, en general, y de las materias que se analizarán en particular, sigue el paradigma de la racionalidad económica imperante, no respondiendo plenamente a una postura epistemológica ampliada. Esta *hipótesis descriptiva*, dado el corte interpretativo que también posee la respuesta a la pregunta o problema planteado, se constituye en una *hipótesis hermenéutica*.

“Una hipótesis hermenéutica consistirá entonces en una proposición que postula, a título de conjetura, una interpretación o lectura sobre determinado material o fenómeno, el que será asumido como material *significante*”, (Ynoub, 2011: 2).

Los principales objetivos de este estudio son: 1) describir críticamente el contenido de los Programas del Plan de Estudios vigente desde 1997, de las materias 792 y 795 (Currículum), identificando la corriente epistemológica subyacente, 2) analizar las coincidencias y divergencias entre el Currículum *diseñado* y el Currículum *practicado*, con el objetivo de verificar si los contenidos teóricos de las materias específicas fueron suficientes en cantidad y calidad, y cuáles fueron las principales estrategias pedagógicas utilizadas transmitirlos y 3) determinar cuáles son las variables que se identifican como factores necesarios y suficientes para lograr el éxito de los emprendimientos.

Marco teórico y fundamentación

EPISTEMOLOGÍA AMPLIADA *VERSUS* EPISTEMOLOGÍA RESTRINGIDA

El primer objetivo propuesto en este trabajo es describir críticamente el contenido de los programas de las materias seleccionadas, identificando la corriente epistemológica subyacente. De ese modo es necesario abordar las dos grandes corrientes epistemológicas, el *racionalismo* y el *empirismo*, y lo que Esther Díaz denomina una “tercera posición” con una impronta dialéctico-historicista.

El *racionalismo* de la ciencia es una epistemología propia de la modernidad, época caracterizada por el antropocentrismo y el entronamiento de la razón. Sus principales exponentes fueron Galileo Galilei, Francis Bacon y René Descartes, entre otros. La razón pone en duda la percepción de los sentidos criticando, de este modo, a la observación como punto de partida para la generación de nuevos conocimientos. Para Descartes, la utilidad de la duda sobre lo que aprecian los sentidos es fundamental desde el punto de vista metodológico, “... por cuanto nos

libera de toda suerte de prejuicios, y nos prepara un camino muy fácil para acostumbrar a nuestro espíritu a separarse de los sentidos”, (Descartes, 2013). Bajo esta perspectiva, la duda otorga libertad a la persona al liberar al espíritu de creencias inciertas o falsas.

A esta vía del *apriorismo* o *racionalismo deductivista*, “para el cual los cursos de acción de la ciencia arrancan de las ideas y teorías generales y progresan por vía de la deducción”, (Samaja, 2005), se le opone el *empirismo* para quien todo conocimiento científico deriva de la experiencia sensible, como su única fuente. La observación de números finitos de casos permite inferencias inductivas de modo que lo empírico es la base para construir hipótesis y, a la vez, para probarlas. La crítica a esta visión epistemológica se resume en que, aun teniendo un número suficientemente grande de casos observados, la verdad de las premisas no garantiza la verdad de la conclusión. Popper fue uno de los epistemólogos que señaló esta limitación de pasar de enunciados singulares (de nivel I) a enunciados generales (de nivel II), (Popper, 2008).

Ante el debate abierto sobre la pretensión de universalidad y neutralidad ética *versus* la responsabilidad moral del conocimiento científico, Esther Díaz plantea una tercera vía a la que denomina “epistemología ampliada”. La autora propone diluir el borde que separa la estricta concentración en la forma de los enunciados y la racionalidad de los métodos, de las condiciones histórico-culturales en las que se produce el conocimiento, es decir, ampliar el ámbito de la epistemología al orden político y social. La reflexión de Esther Díaz con referencia a la *ciencia en versión ampliada*, puede sintetizarse en la siguiente frase de la autora: “En la construcción del conocimiento incide la integridad de la máquina social”, (Díaz, 2013). Esta línea crítica enfoca a la ciencia en un contexto histórico socio cultural. Por ese motivo,

“Concentrarse en un solo aspecto del quehacer científico es como construir un telón de acero que separara a las ciencias de los factores “extracientíficos”, (Díaz, 2013:5).

En la historia de la disciplina de la Administración se evidencia una epistemología restringida, cerrada sobre sí misma, y que aún presenta numerosas posibilidades de ampliación, para generar nuevos conocimientos, en contacto con otras disciplinas. Las escuelas de negocios, se preocuparon en producir conocimientos que se aplican al interior de las organizaciones para encarar las diversas actividades que refieren a la conducción de las organizaciones, como la comunicación, la administración del tiempo, el proceso de toma de decisiones, entre otras, con el objetivo de lograr la máxima eficacia en el desempeño de cada una.

La racionalidad económica, de ese modo, fue el paradigma predominante en el ámbito de la disciplina relacionada con la gestión o *Management*. La economía es, quizá, la ciencia que más influyó en la administración, principalmente en lo que refiere a las teorías económicas de la

organización que conformaron una corriente de pensamiento opuesta a la visión sociológica o política de las organizaciones.

EL CURRÍCULUM DISEÑADO *VERSUS* EL CURRÍCULUM PRACTICADO

El segundo objetivo de este trabajo es analizar las coincidencias y divergencias entre el Currículum *diseñado* y el Currículum *practicado*. Así, tomamos la siguiente definición:

Currículum es un proyecto educacional que define: los fines, las metas y los objetivos de una acción educacional así como las formas, los medios y los instrumentos para evaluar en qué medida la acción ha producido efecto.¹

Se seleccionó esta definición por considerarla la más apropiada por incluir tanto los aspectos formales de las asignaturas que lo componen, (metas, objetivos y medios) como los relacionados con la experiencia del estudiante, en el sentido de evaluar el efecto –en el proceso de aprendizaje– del proyecto educacional.

El Currículum es un proceso de deliberación constante, sujeto a modificaciones en función de los cambios que se procesan en la sociedad, en general, y en las prácticas profesionales, en particular. La conexión con el quehacer docente es directa porque en la carrera del estudiante, como destaca Sacristán, el currículum “se refiere a los contenidos de ese recorrido, sobre todo a su organización, a lo que el alumno deberá aprender y superar y en qué orden deberá hacerlo”, (Sacristán, 2010).

Desde luego, en el quehacer docente en la mayoría de las Universidades, existen ciertos grados de libertad en lo que refiere a seguir rigurosamente los contenidos del Currículum. Esta “libertad de cátedra” en algunos casos puede resultar contraproducente cuando, como señalan Sánchez Moreno y López Yáñez, “...llega a convertirse en parodia y a justificar, por ejemplo, que un profesor recién licenciado y recién incorporado a la Universidad pueda plantear programas, estrategias didácticas, etc.”, (Sánchez Moreno y López Yáñez, 2003). Esta parodia, de acuerdo con los autores mencionados, se debe al alto grado de autonomía que poseen las Universidades y a la ausencia de mecanismos de control eficientes, entre otros factores.

En el caso específico de la Argentina es posible encontrar brechas significativas, con mayor frecuencia en las Universidades públicas que en las privadas, entre el Currículum escrito y el Currículum en acción, es decir, el efectivamente practicado. Camilloni sostiene que en estos casos de divergencia entre lo escrito y lo practicado, es recomendable indagar desde dos perspectivas; una consiste en preguntarse si es necesario adaptar el Currículum a la práctica o, a

¹ Definición atribuida a L. D'Hainaut en: Busshoff, L. (1981). *Curricula and lifelong education: studies for UNESCO*.

la inversa, trabajar “en los problemas de implementación y no necesariamente en un nuevo diseño”, (Camilloni, 2012).

Otra razón para explicar la divergencia entre el Currículum establecido y el practicado es la cuestión del control sobre el dictado de las clases que se ejerce en las Universidades privadas que tiende a ser mayor. Además, si a la autonomía que caracteriza a las Universidades públicas, se le agrega el débil acoplamiento de su estructura y el desplazamiento del poder hacia sus unidades departamentales estaremos, de acuerdo con los modelos de Mintzberg, en una “arena política”, (Mintzberg, 1992).

Esta situación, entre otras, impacta directamente en el nivel y calidad de la educación superior que en América Latina, de acuerdo con Fernández Lamarra, “muestra fuertes desigualdades en cuanto a la atención de los diversos grupos de población, en la calidad de la educación que se ofrece, en los niveles de formación de sus docentes...”, (Fernández Lamarra, 2007).

Así, desde la concepción filosófica-antropológica que una sociedad tenga sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y su lugar en la escala de valores, se deriva la concepción del Currículum y su puesta en práctica.

LAS NARRATIVAS COMO INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS

El tercer objetivo de este trabajo es determinar cuáles son las variables que los potenciales emprendedores/as –en este caso alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración– identifican como factores necesarios y suficientes para lograr el éxito de su emprendimiento. Muchas veces, el emprendedor potencial, no sabe exactamente en qué área de productos o servicios pretende actuar, pero de sus *narrativas* se evidencia muy claramente la idea de independizarse, abriendo un negocio del sea dueño.

De acuerdo con Bruner –uno de los fundadores de la llamada revolución cognitiva– la “narración” constituye el gran mediador entre los procesos espontáneos y cotidianos que rigen la vida social. De modo que lo narrativo, en sí mismo, constituye una modalidad cognitiva relacionada con formas de conocimiento o de producción de sentido (Bruner, 1991).

En un sentido amplio la comunicación humana –en la cual se inscribe el lenguaje– implica el proceso de interpretación, es decir, de conferir un significado al mundo y a las circunstancias que lo rodean. Hablar no es simplemente hacer circular significaciones sino realizar alguna acción determinada que, como toda acción, tiene móviles y consecuencias. Hablar un lenguaje es tomar parte en una forma de conducta (altamente compleja) gobernada por reglas. “Aprender y dominar un lenguaje es (*inter alia*) aprender y dominar esas reglas”, (Searle, 1990).

Una historia tiene sentido cuando los actores, las acciones, las metas y los contextos son congruentes entre sí. Para Bruner el significado y los procesos de construcción de los significados son conceptos fundamentales de la psicología humana. El fundamento del significado es la reproducción de lo que se ha establecido como una buena solución a los conflictos. Bruner llama a este fundamento “la discursividad esperada de la vida”, lo que debe ser. Cuando ese discurso se interrumpe la psicología popular dispone de un recurso: *narrar*.

El núcleo de su reflexión se sintetiza en la idea de que la narración está presente en los procesos cotidianos que rigen la vida social. De esta manera es posible, a partir de las narrativas, determinar desde la construcción simbólica del emprendedor/a potencial, cuáles son las variables que identifica como necesarias y suficientes para lograr el éxito de su proyecto de negocio.

Diseño metodológico

EL MÉTODO

El método que se utilizó para dar cumplimiento al objetivo principal es el de inferencia inductiva. Las evidencias/hechos, (contenidos de los programas o Currículum), se los agrupó en tres categorías: 1) contenidos eminentemente *técnicos*, 2) contenidos orientados al desarrollo de *capacidades individuales* y 3) contenidos humanísticos *interdisciplinarios*.

Siguiendo un criterio similar, se agruparon las variables que los encuestados identificaron como factores necesarios y suficientes para lograr el éxito de los emprendimientos en tres categorías: a) cuestiones económicas-financieras o técnicas, b) aspectos relacionados con la capacitación individual (intra-personal) y c) aspectos referidos a las virtudes, la conducta ética y las relaciones inter-personales.

LA MATRIZ DE DATOS

Para este estudio se construyeron dos matrices de datos. La estructura de cada matriz de datos está compuesta por cuatro componentes:

- 1) **Unidad de Análisis,**
- 2) **Variable (con sus dimensiones y procedimientos),**
- 3) **Valor**
- 4) **Indicador.**

Estos componentes se estructuran de acuerdo con niveles de integración, donde cada nivel está *constituido* por un nivel inferior y *regulado* por un nivel superior. El nivel en donde se

encuentra la unidad de análisis que representa la investigación es denominado Nivel de Anclaje o Focal (NF), el nivel superior es el Nivel de Contexto o Supra-unitario (N+1), y el Nivel Inferior o Sub-unitario (N-1) es el constituye al nivel focal.

La primera matriz de datos contempla los datos que se recogieron de los Currículums de las materias analizadas que se constituyen como las Unidades de Análisis en el Nivel Focal. Su contexto directo son las otras materias que integran el programa de estudios de la carrera Licenciatura en Administración, que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). De este modo se dispone de un recorte, en el contexto de todas las Universidades (públicas y privadas), que se produce en el nivel Supra-unitario de la UBA, (ver **Cuadro 1**).

Cuadro 1. Primera matriz de datos

U B A						
	F C E					
		Lic. En ADM				
			452			
			459			
			461			
		UNIDAD DE ANÁLISIS	792 – 795	Contenidos del Currículum		
				Técnicos	(S – I)	
			VARIABLES		Marketing y Finanzas	0 – 1/3; más 1/3
					Contables y Trib.	0 – 1/3; más 1/3
					Plan. Estratégico	0 – 1/3; más 1/3
				Cap. Individual	Liderazgo	0 – 1/3; más 1/3
					Comunicación	0 – 1/3; más 1/3
					Negociación	0 – 1/3; más 1/3
				Rel. Interpersonal	Familiares	0 – 1/3; más 1/3
					Gestión HH	0 – 1/3; más 1/3
					Culturales	0 – 1/3; más 1/3

NOTA: Constituido: sub unitario ↓ Regulado: supra unitario ↑ UA: nivel de anclaje

La segunda matriz de datos contempla los datos extraídos del análisis de las narrativas de los alumnos, expresadas como respuestas a un cuestionario escrito. Si bien se computarán todas las respuestas de los estudiantes encuestados que se constituyen como el contexto directo, la Unidad de Análisis en el Nivel Focal está integrada por aquellos alumnos que expresaron su motivación a dirigir una PYME o abrir una empresa propia, en un futuro proyectado de 10 años (ver **Cuadro 2**).

Cuadro 2. Segunda matriz de datos

U						
B						
A						
	F					
	C					
	E					
		Estudiantes en ADM				
			Consultor			
			Prof. PYME's			
			Prof. GDE's			
		UNIDAD DE ANÁLISIS	EMPRENDEDOR POTENCIAL			
				Extrínsecas	Capital propio	0% - 100%
			VARIABLES		Financiamiento	0% - 100%
					Mercado	0% - 100%
					Producto	0% - 100%
				Intra-personales	Capacitación individual	0% - 100%
				Inter-personales	Comportamiento ético	0% - 100%
					Visión	0% - 100%
					Perseverancia	0% - 100%
					Excelencia	0% - 100%

NOTA: Constituido: sub unitario ↓ Regulado: supra unitario ↑ UA: nivel de anclaje

EL INSTRUMENTO DE CAMPO

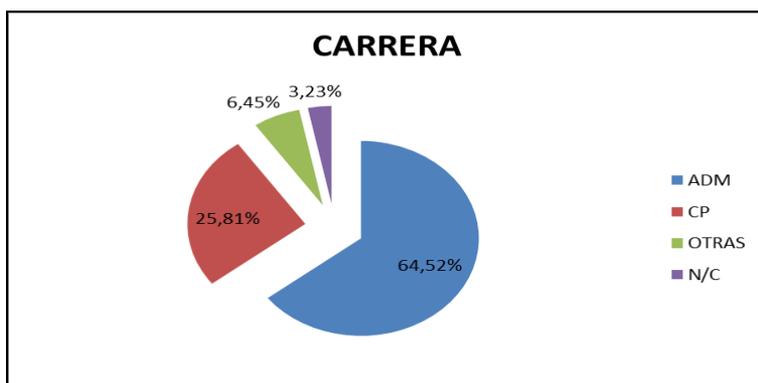
El instrumento de campo está estructurado en cuatro grandes secciones: 1) la primera se destinó a recoger los datos personales de los alumnos encuestados y a explorar las razones que lo llevaron a elegir la materia optativa que cursó, 2) la segunda parte indaga sobre los contenidos de la materia optativa con la intención de comparar las expectativas de alumno *versus* los temas dictados y aquellos que el alumno hubiera deseado profundizar, 3) la tercera parte se concentra en las estrategias pedagógicas que los diferentes docentes utilizaron para transmitir los contenidos del programa y también se indaga si, de acuerdo con la perspectiva del alumno los contenidos en toda la carrera fueron suficientes para desempeñarse en su profesión y 4) la cuarta parte indaga los juicios de valor de los alumnos al respecto de los factores que tornan a las empresa exitosas, les permite perdurar en el tiempo, así como también las cualidades requeridas de sus directivos. La última pregunta se reservó para indagar cómo se proyectan profesionalmente los alumnos luego de 10 años de ejercer la profesión.

Para el diseño de la encuesta se tuvo en cuenta que no tomara más de 30 minutos de tiempo para responderla. Se utilizaron preguntas de respuesta estructurada, como por ejemplo solicitar que se otorgue un porcentaje de 0 a 100; de respuesta semi-estructurada en las que, por ejemplo, se solicita que se indiquen los tres temas de mayor importancia que se dictaron durante el cuatrimestre y también se elaboraron declaraciones sobre las que se solicitaba el grado de acuerdo o de desacuerdo.

EL PERFIL DE LA MUESTRA

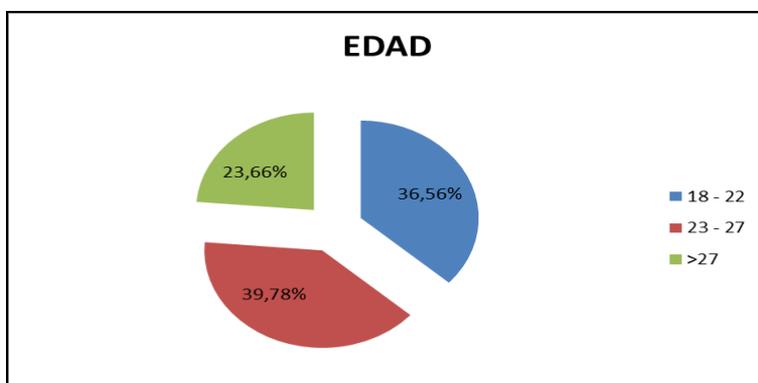
Se encuestaron 93 estudiantes, 49 varones y 44 mujeres, que se inscribieron en dos cursos de la materia 792 - *Seminario de Gestión de PYME's* y tres cursos de la materia 795 – *Conducción de equipos de trabajo*. Ambas materias son optativas y forman parte de la oferta en las carreras de Licenciatura en Administración, Licenciatura en Sistemas y Contador Público. Como se verifica en el **Cuadro 3**, la mayoría cursa la carrera de Administración.

Cuadro 3. Carrea que estudia



El 75% de los alumnos trabaja y el 56% reconoce tener un familiar directo que es emprendedor. En el **Cuadro 4** se puede observar la distribución por edad, en la que se evidencia que el 64% de los encuestados tiene entre 18 y 27 años.

Cuadro 4. Edad



Cuando se indagó sobre los motivos por los cuales se anotaron en las materias optativas, el 30% admitió que eligió las materias por el horario o por no encontrar mejor opción y sólo el 19% respondió que espera abrir y/o dirigir un negocio propio.

Resultados

LOS CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DEL PLAN DE ESTUDIOS VIGENTE

El programa de la materia *Seminario de Gestión de PYME's* está organizado en tres partes: 1) Las PyMES, 2) Poniendo en marcha una PyME y 3) Gestionando la PyME. En total se abordan 16 puntos que se clasificaron siguiendo la primera matriz de datos del **Cuadro 1**.

El programa analítico de la materia *Conducción de equipos de trabajo*, por su vez, está compuesto por 11 unidades que fueron clasificadas del mismo modo. Los resultados se exponen en el **Cuadro 5**.

Cuadro 5. Contenidos de los programas

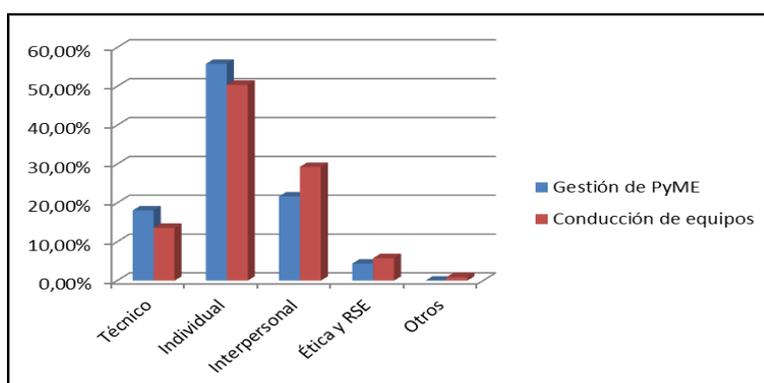
ÁREA TEMÁTICA	GESTIÓN de PyMES	CONDUCCIÓN de EQUIPOS de TRABAJO
Contenidos eminentemente técnicos		
Relacionados con el marketing y las finanzas	4. Fuentes de apoyo y financiamiento 12. Plan de finanzas	
Relacionados con aspectos contables y tributarios	8. Aspectos legales 11. Controlando costos 13. Compras, producción, ventas 16. La tecnología	5. El impacto de la tecnología
Relacionados con el planeamiento estratégico	1. Definiciones y características de PyME 3. Pensando "nuestra" PyME 9. Plan de negocios 14. Control de gestión 15. Gestión de calidad	
Contenidos orientados al desarrollo de capacidades individuales		
De liderazgo	7. Decisiones relevantes	6. Motivación. Teorías vigentes 7. Funciones y roles. Teorías, conducción y liderazgo
De comunicación	2. El empresario PyME	1. Fundamentos de la comunicación
De negociación	10. La PyMe en el exterior	4. Diagnóstico, negociación y conflictos
Contenidos humanísticos interdisciplinarios		
Relaciones en las empresas familiares	6. Las empresas de familia	
Gestión de los recursos humanos		2. Grupo y equipo concepciones y escuelas 3. El proceso de formación y desarrollo de equipos 8. Aprendizaje individual, en equipo, organizacional 9. Evaluación de performance 11. Los profesionales en Cs. Económicas y los equipos
Las diferencias culturales	5. La estructura y la cultura	
Que aborden cuestiones sobre ética y RSE		10. Ética en equipos de trabajo

Como se observa en el **Cuadro 5**, la distribución de contenidos en los programas de ambas materias es opuesta. Mientras que en la materia Gestión de PyME el programa prevé menos de un tercio de contenidos *interdisciplinarios* y de contenidos orientados al desarrollo de las *capacidades individuales*, en la materia Conducción de equipos ambos representan más de un tercio, es decir, el 54,5% y el 36,4% respectivamente. La mayoría de los contenidos de la materia Gestión de PyME son eminentemente *técnicos*: 68,75%. En la materia Conducción de equipos de trabajo los contenidos *técnicos* representan sólo el 9% del total de los contenidos del programa.

LOS CONTENIDOS ESPERADOS POR LOS ENCUESTADOS

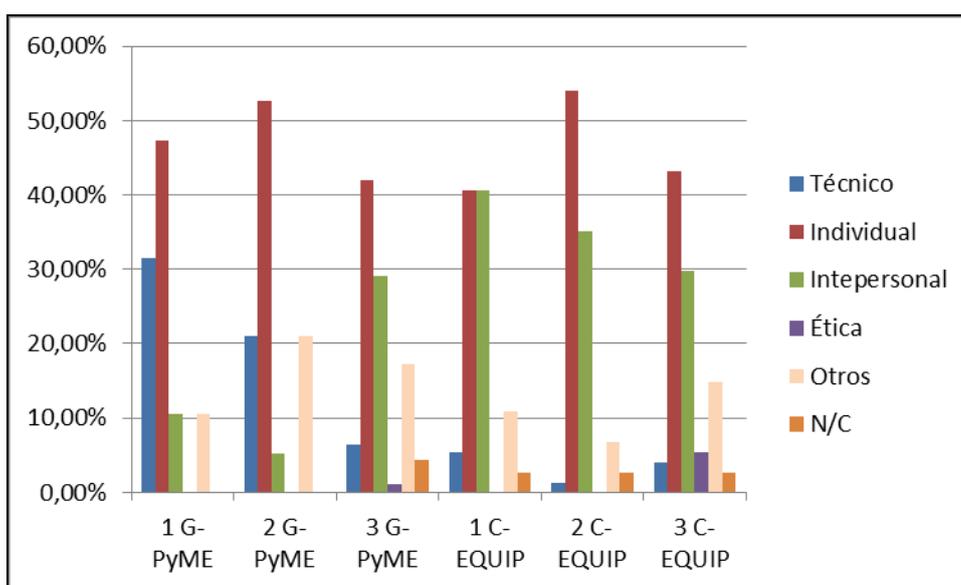
En la segunda parte de la encuesta se indagó sobre la expectativa de los alumnos en cuanto a los contenidos de la materia y se solicitó que, para cada contenido, indicaran su expectativa con valores entre 0 y 100. Como puede observarse en el **Cuadro 6** la mayoría de las respuestas en los dos cursos, se concentró en contenidos que permitan desarrollar las capacidades individuales. En particular la capacidad de liderazgo, seguida por la capacidad de comunicación. Solo el 5,8% de los alumnos de Conducción de equipos de trabajo y el 4,4% de los alumnos de Gestión de PyME declaró que esperaba contenidos sobre ética y cuestiones de responsabilidad social empresarial.

Cuadro 6. Contenidos esperados



También se les pidió a los alumnos que colocaran los tres temas más importantes que se abordaron durante el cuatrimestre y los tres temas en los que hubieran deseado que se profundizaran más. Los conceptos que expresaron los encuestados, se agruparon por familia de palabras antes de clasificarlos en las diferentes categorías.

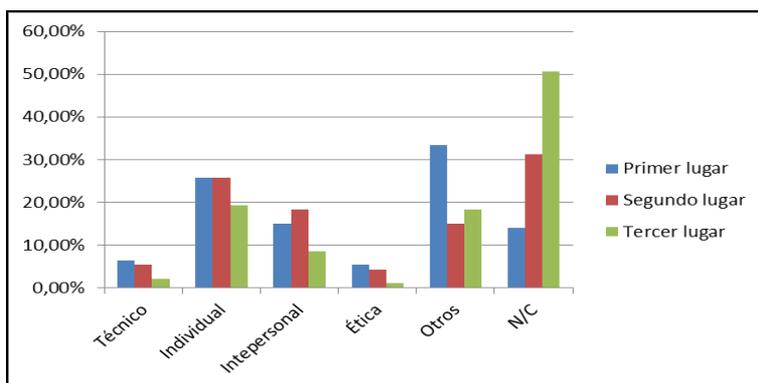
Cuadro 7. Temas más importantes vistos en el cuatrimestre



Al agrupar los resultados por materia se percibe que en la materia Gestión de PyME aparecen en primer lugar del grupo de los temas más importantes los contenidos orientados al desarrollo de capacidades individuales y luego, en segundo lugar, los contenidos técnicos. Estos últimos también vuelven a aparecer con un indicador del 21% en el grupo de temas más importantes en segundo lugar. Ya en la materia Conducción de equipos de trabajo los temas técnicos prácticamente no se mencionan.

En ambas materias los que predominan como temas importantes son aquellos relacionados con las capacidades individuales, como liderazgo, comunicación y negociación.

Cuadro 8. Temas para profundizar



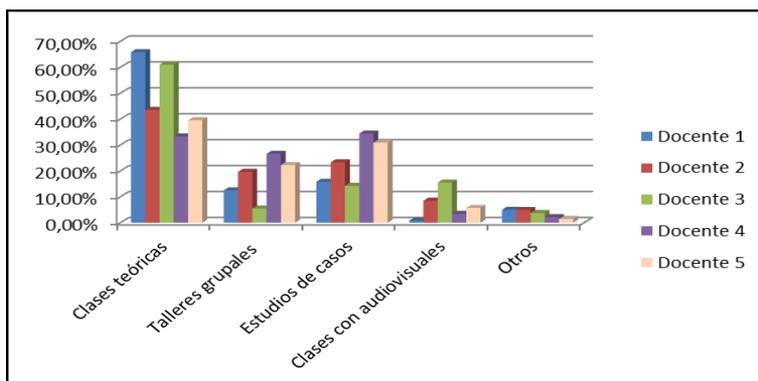
En las respuestas sobre los temas a profundizar no se observaron diferencias significativas entre las respuestas de los alumnos de las dos materias, de modo que se exponen los resultados conjuntos.

Dentro del grupo de “Otros” temas a profundizar se mencionan los *modelos mentales*, la *programación neurolingüística* y también se expresa la necesidad de profundizar el estudio de casos.

LAS ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

La tercera parte de la encuesta fue destinada a indagar sobre las estrategias pedagógicas que los docentes utilizaron para transmitir los contenidos de las materias.

Cuadro 9. Estrategias pedagógicas



Como puede observarse en el **Cuadro 9**, los docentes 4 y 5 tienden a utilizar diferentes estrategias pedagógicas, en cuanto los docentes 1 al 3 concentran su metodología de enseñanza en las clases teóricas.

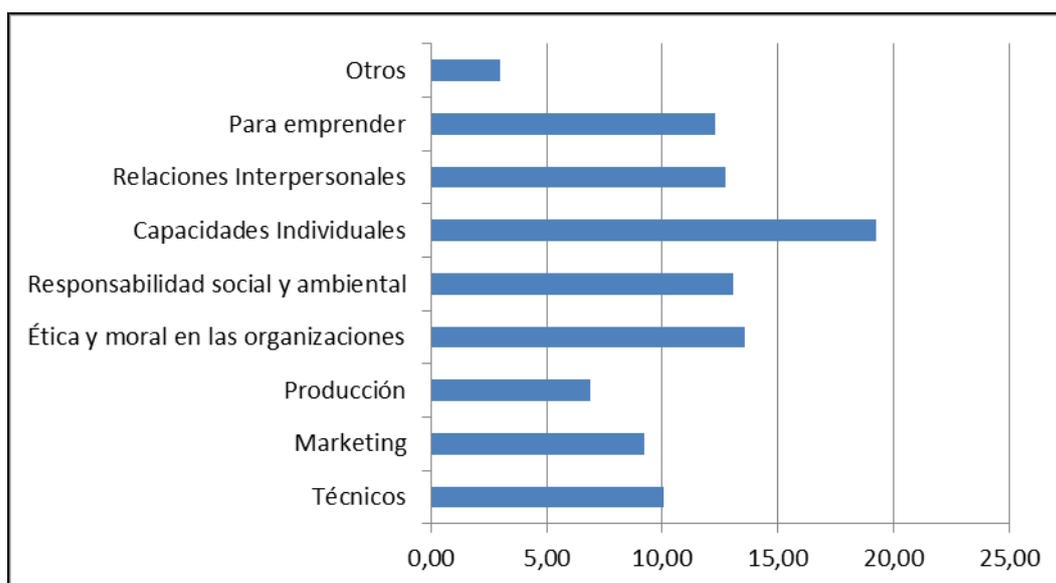
En esta sección también se buscó indagar sobre la percepción de los alumnos con respecto a la suficiencia de los contenidos del programa de estudios de su carrera. Se les presentó la siguiente proposición: *Creo que los contenidos de las materias que vi en toda mi carrera en la FCE-UBA son suficientes para desempeñarme profesionalmente con éxito*. Luego se pidió que señalen si están: 1) Totalmente de acuerdo, 2) De acuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) En desacuerdo (no concuerdo) y 5) Totalmente en desacuerdo.

De los 93 encuestados cuatro no respondieron. De las 89 respuestas obtenidas el 40% respondió de forma indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo), el 28% expresó su desacuerdo y el 22% respondió de acuerdo. Solo un 3% respondió totalmente de acuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo. Estas repuestas sobre la percepción de suficiencia de contenidos en la aplicación práctica, por la distribución de las respuestas, no permite arribar a ninguna conclusión clara.

A pesar de que el 75% de los encuestados trabaja, es decir, tiene oportunidad de poner en práctica los conceptos teóricos adquiridos en sus estudios, parece que una importante cantidad de encuestados (40%) asume una posición indiferente, quizá por no percibir claramente el nexo entre la teoría y su aplicación práctica.

A los 31 encuestados (35%) que respondieron que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, se les solicitó que indicaran, en una escala de 0 a 10, los contenidos que precisarían complementar. En el **Cuadro 10** se presentan los resultados.

Cuadro 10. Contenidos a complementar

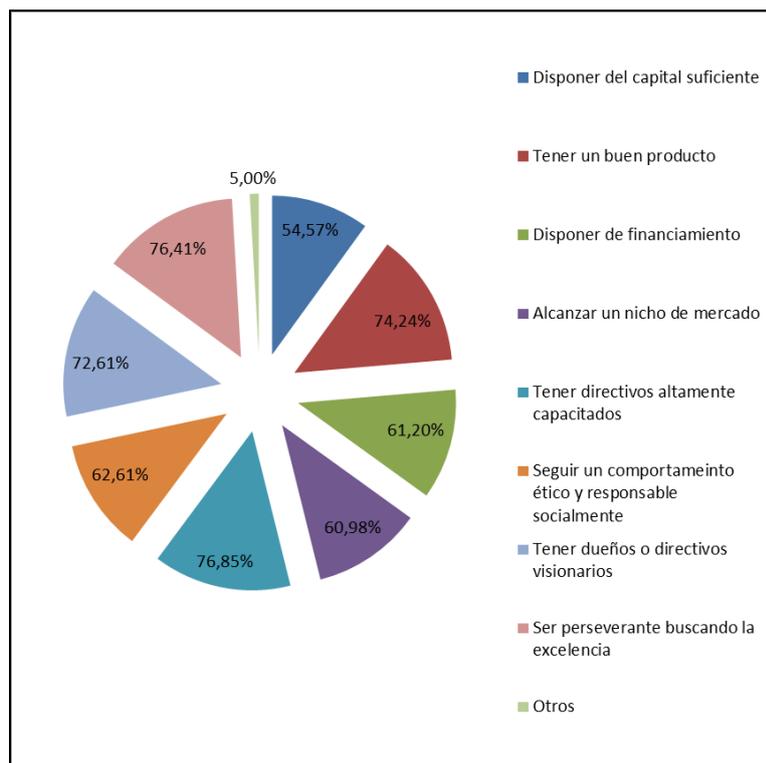


El 19,24% expresó que cursaría estudios de posgrado para complementar los estudios que posibiliten el desarrollo de capacidades individuales como la capacidad de aprendizaje, innovación y comunicación, entre otras. Sumando las respuestas de los que ampliarían sus estudios en aspectos de ética y moral en las organizaciones y en responsabilidad social y ambiental se obtiene un 26,64%, un valor significativo de la muestra. Para desarrollar capacidades en las relaciones interpersonales, para entender mejor a las personas, con estudios sobre cultura, familia, historia y sociología, entre otros, el 12,71% adhirió a la opción. Una cantidad similar (el 12,26%), optó por ampliar sus conocimientos para tornarse un emprendedor.

LAS VARIABLES IDENTIFICADAS CON EL ÉXITO EN LOS EMPRENDIMIENTOS CON FINES DE LUCRO

En la cuarta y última parte del cuestionario se buscó identificar las variables que los encuestados relacionan con el éxito de las empresas, considerando el “éxito” como la perduración del emprendimiento en el tiempo. Para la identificación de las variables relacionadas con el éxito de los emprendimientos se solicitó que puntuaran las diversas opciones con valor de 0 a 10, siendo 10 las que otorgan más éxito y 0 las que otorgan menos éxito. Considerado que se compilaron 92 respuestas, se tomó como base 920 (la máxima puntuación que una variable puede obtener) y se dividió el puntaje obtenido sobre la base mencionada. Así, en el **Cuadro 11** se puede observar el resultado.

Cuadro 11. Variables identificadas con el éxito de las empresas



Se aplicó la segunda matriz de datos descripta en el **Cuadro 2**, y como resultado se puede observar que tener directivos altamente capacitados sumados a una virtud como valor humano, que es la perseverancia, fueron las variables que más puntuación obtuvieron (76,85% y 76,41 respectivamente). Valores similares en importancia fueron identificados como “dueños o directivos visionarios” y “un buen producto y/o servicio”. Disponer de financiamiento y alcanzar un nicho de mercado fueron las variables que menos valoración obtuvieron.

Para complementar el análisis a la pregunta semi-estructurada con opciones como se describió en el **Cuadro 11**, se agregó otra pregunta abierta, valorativa, en la que se pedía mencionar los tres aspectos que son fundamentales para que las empresas perduren en el tiempo.

Los 279 conceptos que se expresaron (tres conceptos por cada uno de los 93 encuestados), fueron clasificados y agrupados por familia de palabras, siguiendo la misma clasificación que se utilizó para agrupar los contenidos teóricos de los programas. De ese modo, conceptos como: *tener un buen producto, entender a los clientes y entendimiento del marketing*, entre otros, se agruparon en la familia de palabras relacionadas con los aspectos de Marketing. Conceptos como: *conseguir financiamiento, muy buen manejo financiero y tomar al capital como prioridad*, entre otros, se agruparon en la familia de palabras relacionadas con las Finanzas de la empresa. Otros como: *buena relación entre jefe y empleados, recursos humanos capacitados y buen capital humano*, se agruparon en la familia de palabras relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos. En el **Cuadro 12** se expone el agrupamiento de las respuestas.

Cuadro 12. Variables identificadas con la perduración de las empresas

VARIABLES PARA PERDURAR EN EL TIEMPO	1 Lugar	2 Lugar	3 Lugar
Herramientas relacionadas con las finanzas de la empresa	2	5	6
Herramientas relacionadas con aspectos contables y tributarios	0	0	0
Herramientas relacionadas con el planeamiento estratégico	2	2	3
Marketing	15	12	11
Producción	1	1	0
Que me permitan desarrollar mis capacidades de liderazgo	0	0	1
Que me permitan desarrollar mis capacidades de comunicación	3	7	2
Que me permitan desarrollar mis capacidades de negociación	0	0	1
Aprendizaje	0	2	1
Innovación	5	5	6
Que me den conocimientos sobre las relaciones en las empresas familiares	0	0	0
Que me den conocimientos sobre la gestión de los recursos humanos	7	11	13
Capacitación	5	3	1
Que me den conocimientos sobre la cuestión de las diferencias culturales	0	0	0
Que aborden cuestiones sobre ética y responsabilidad social de la empresa	1	6	6
EMPRENDEDOR			
Visionario	14	2	4
Perseverante	2	1	1
Flexibilidad y adaptación al cambio	8	9	1
Otros	24	20	25
N/C	4	7	11
TOTAL	93	93	93

De acuerdo con los resultados del **Cuadro 12**, los conceptos relacionados con el Marketing son los que los encuestados perciben como fundamentales para que la empresa perdure en el tiempo, ya que obtuvieron más repuestas en las tres categorías de primer, segundo y tercer lugar. El grupo de conceptos siguientes más mencionados en primer lugar, se relacionan con una característica del emprendedor o de los directivos de la organización. La *visión a largo plazo, la visión definida y transmitida, visión clara y comunicación* o simplemente *la visión*, fueron conceptos que se mencionaron con frecuencia en primer lugar de importancia. Cuestiones relacionadas con los recursos humanos en general como: *gestión sobre los empleados y buenos equipos de trabajo*, así como en particular la capacitación se mencionan como importante en segundo y tercer lugar.

Los conceptos que no se incluyeron en ninguna categoría (aproximadamente un tercio de las respuestas) se debe a que son demasiado amplios como para clasificarlos. Por ejemplo: *muy buen manejo financiero, económico y social, bien organizada, ganas de progreso y excelencia*, entre otros.

Finalmente, en esta sección, se busca identificar las cualidades que debe poseer un directivo de una pequeña y mediana empresa, es decir, las cualidades que los encuestados perciben que deben desarrollar. El agrupamiento de los 279 conceptos que se obtuvieron como respuesta se realizó

del mismo modo que para la cuestión anterior: se agruparon por familia de palabras y luego se contaron la cantidad de repeticiones de los conceptos expresados. En el **Cuadro 13** exponen los resultados.

Cuadro 13. Cualidades requeridas del directivo de una PYME

QUALIDADES REQUERIDAS DEL DIRECTIVO	1 Lugar	2 Lugar	3 Lugar
Capacidad de liderazgo	8	13	5
Capacidad de comunicación	11	9	5
Escuchar	5	2	1
Capacidades de negociación	0	1	1
Aprendizaje	2	4	2
Innovación	4	0	1
Que me den conocimientos sobre la gestión de los recursos humanos			
Capacitador	0	0	0
Empatía	1	3	1
Delegar	3	4	3
Carisma	3	0	0
Que aborden cuestiones sobre ética y responsabilidad social de la empresa	0	4	2
Humano	1	4	4
Confianza	2	1	1
EMPRENDEDOR			
Emprendedor	4	1	2
Visionario	11	7	5
Perseverante	4	4	6
Flexibilidad y adaptación al cambio	2	3	6
Otros	23	23	33
N/C	9	10	15
TOTAL	93	93	93

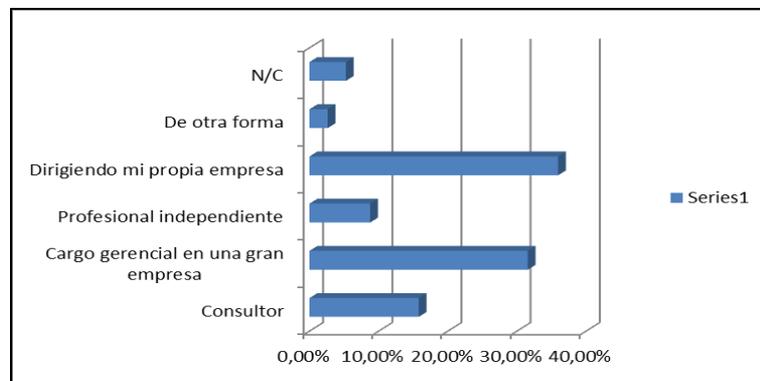
Si se considera el “escuchar” como parte del proceso en una buena comunicación, de acuerdo con los alumnos encuestados, esta variable es la más tenida en cuenta como cualidad en un directivo bien sucedido. Los conceptos *visionario*, *visión*, *visión del mercado*, le siguen como los más mencionados en primer lugar. En segundo lugar como cualidad para el éxito de la gestión de un directivo, sigue el liderazgo y nuevamente se enfatizan los conceptos de comunicación con expresiones como: *comunicarse de la manera correcta*, *buna comunicación para generar sinergia*, *comunicar claramente* y *comunicativo*, entre otras.

En tercer lugar aparecen cualidades del carácter del directivo como la perseverancia y la flexibilidad de adaptación a los cambios.

En el agrupamiento de las respuestas nuevamente se englobaron la categoría “otros” conceptos demasiado amplios o ambiguos como: *tener carácter*, *buen trato*, *abierto*, *poder de decisión*, *vigoroso* y *disciplina*, entre otros.

Finalmente se solicita que el alumno se proyecte en el tiempo y que responda cómo se imagina trabajando en los próximos diez años, con qué tipo de vínculo (de dependencia o independiente) y en qué cargo o función.

Cuadro 14. Proyección laboral en 10 años



A pesar de que solo el 19% de los encuestados admitió haber elegido las materias optativas porque esperan abrir un negocio propio, cuando se indagó cómo se proyectan en un futuro a 10 años, el 36% de los alumnos respondió que se proyecta dirigiendo su propio negocio. Si a esa proporción se le suma los que respondieron que se proyectan trabajando como profesional independiente o consultor (que en ambos casos se supone la independencia laboral), el total asciende a un 60,5%. Este resultado vuelve a corroborar lo que en investigaciones anteriores, (Sastre, 2012), se había puesto en evidencia: la alta motivación de los alumnos para emprender de manera independiente.

Conclusiones

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, que más del 60% de los alumnos encuestados se proyectan trabajando de forma independiente, el tema de la motivación emprendedora y la propuesta pedagógica que se ofrece en la Licenciatura en Administración, ambos abordados en este trabajo, son temas relevantes.

Para una exposición más clara de las conclusiones, a seguir, se las agrupa en función de los objetivos que este trabajo propuso.

PRIMER OBJETIVO: DESCRIPCIÓN CRÍTICA DE LOS CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS ANALIZADOS

La propuesta didáctica de contenidos de los programas de las dos materias optativas analizadas, aprobados por el Plan 1997, es divergente en lo que refiere a los contenidos técnicos que contiene cada una. Podría concluirse que la materia *Gestión de la PyME* se encuadra en una epistemología más restringida que la materia *Conducción de equipos de trabajo*, en la se ofrecen más contenidos de corte humanístico e interdisciplinario.

¿Qué contenidos esperan encontrar los alumnos cuando se inscriben en la materia optativa? Si se considera que los encuestados tienden a elegir las materias optativas por el horario, (o por no tener una opción que consideran mejor), es de suponer que no tienen muy claras sus expectativas en cuanto a los contenidos. De todos modos, cuando indagados al respecto, en ambas materias en primer lugar se destacaron los contenidos que tienden a desarrollar las capacidades individuales. Al parecer éstas son las que, además, si tuvieran que complementar su formación profesional, elegirían en primer lugar en aproximadamente el 20% de los casos.

Cabe destacar que la propuesta curricular carece de contenidos relacionados con la ética y la responsabilidad social empresaria, con una única excepción que aborda la *ética en los equipos de trabajo*, en el programa de la materia *Conducción de equipos de trabajo*. Así mismo cuando se indagó sobre los temas a profundizar, el 14% de las respuestas indicó la necesidad de abordar temas de ética y responsabilidad social.

Esta evidencia indicaría la necesidad de revisar los programas de las materias del final de la carrera, en el sentido de incluir esta temática disminuyendo la carga horaria de temas técnicos que, al parecer, no se perciben tan necesarios.

SEGUNDO OBJETIVO: COINCIDENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE EL CURRÍCULUM DISEÑADO Y EL PRACTICADO

Como se anticipó en las conclusiones anteriores un gran porcentaje de los encuestados llegan al curso de las materias optativas esperando contenidos que contribuyan a mejorar sus capacidades individuales, específicamente de liderazgo y de comunicación.

Cuando se analizan las respuestas sobre los temas más importantes que se vieron en el cuatrimestre, parece haber una divergencia mayor entre el Currículum diseñado y el practicado en la materia *Gestión de la PyME*, porque la propuesta en el Currículum se focaliza en aspectos técnicos como finanzas y marketing, mientras que la práctica en aspectos como liderazgo y comunicación.

Cabe destacar también que aspectos no contemplados específicamente en el programa como *coaching*, *modelos mentales* y *programación neurolingüística*, son temas en los que los alumnos

desearían profundizar. Esta mención conduce a concluir que la mejor estrategia sería adaptar el Currículum *diseñado al practicado*.

¿Qué ocurre con las estrategias pedagógicas utilizadas? En las respuestas de los encuestados quedó plasmada la diferencia de estilos que, en una misma materia, caracteriza la práctica de los docentes. Por parte de los receptores de las estrategias pedagógicas, es decir, de los alumnos, se evidenció una preferencia por los estudios de casos aplicados a la práctica de la vida en las organizaciones.

TERCER OBJETIVO: VARIABLES IDENTIFICADAS COMO FACTORES NECESARIOS Y SUFICIENTES PARA EL ÉXITO DE LOS EMPRENDIMIENTOS

Con referencia a este objetivo, cabe mencionar que más allá de aspectos comerciales relacionados con los productos y servicios y el mercado, la cuestión de la *visión* o de tener *dueños o directivos visionarios*, parecen ser factores clave para el éxito de los emprendimientos. Esta conclusión se refuerza con las respuestas a la pregunta sobre las cualidades requeridas del directivo de una PyME para dirigir con éxito su emprendimiento. Nuevamente el ser *visionario* o tener *una visión clara* adquiere una relevancia tan importante como su capacidad para comunicar y comunicarse.

¿Qué significa *visionario* o tener *una visión clara*? La respuesta a esta pregunta merece ser tema de otra investigación que profundice en el estudio del imaginario y del significado que se le atribuye a estas palabras.

Una cuestión parece bastante obvia como conclusión y es que, lo que aparentemente se atribuye como una importante cualidad para el éxito, no parece ser una cuestión que se enseñe en escuelas de administración. Al menos desde la mística que envuelve el concepto.

Desmistificando, si se considera que para tener *visión*, hay que *ver* y no simplemente *mirar*, en una segunda instancia habrá que “procesar” lo que se “vio” e interpretarlo, siguiendo la tríada peirceana. Es aquí, en la interpretación, donde se pone a prueba la “visión amplia” que permite “ver más allá”. Una visión amplia no se logra con estudios en los que los aspectos curriculares respondan a una epistemología restringida.

Es en la apertura interdisciplinaria donde se “abre” o se amplía la “visión” de la realidad. Sin embargo, los contenidos que prevalecen en el Currículum de las materias de la carrera de grado, no tienden a seguir la recomendación del tercer saber, entre los siete de Edgar Morin “enseñar la condición humana”, (Morin, 2001: 24). Es en este sentido que a modo de reflexión final, este trabajo recomienda ampliar los márgenes epistemológicos para poder estudiar y operar en sistemas complejos como las organizaciones sociales.

Bibliografía

- Bruner, Jerome (1991). *Actos de significado*. Madrid: Alianza.
- Camilloni, Alicia. “Modalidades y proyectos de cambio curricular”. Disponible en: [<www.cse.edu.uy/files/documentos/PC_Camilloni.pdf>](http://www.cse.edu.uy/files/documentos/PC_Camilloni.pdf), (25/09/2013).
- Descartes, René. Meditaciones metafísicas. Segunda meditación. Disponible en: [<http://www.webdianoia.com/moderna/descartes/textos/desc_medi_2.htm>](http://www.webdianoia.com/moderna/descartes/textos/desc_medi_2.htm), (10/10/2013).
- Díaz, Esther. Entre la tecnociencia y el deseo. Disponible en: [<http://www.estherdiaz.com.ar/textos/epistemologia_ampliada.htm>](http://www.estherdiaz.com.ar/textos/epistemologia_ampliada.htm), (10/10/2013).
- Fernández Lamarra, Norberto (2007). *Educación superior y calidad en América Latina y Argentina*. Buenos Aires: Eduntref.
- Levin, E. (1971). Causal attributions in mathematics and reading. *Journal of Experimental Education*, 58 (3), 197-213.
- Mintzberg, Henry (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Morin, Edgar (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Barcelona: Paidós.
- Popper, Karl (2008). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Sacristán, Gimeno José (2010). *Saberes e incertidumbre sobre el Currículum*. Madrid: Morata.
- Samaja, Juan (2005). *Epistemología y Metodología*. Buenos Aires: Eudeba.
- Sánchez Moreno, M. y López Yáñez, J. (2003). “Condiciones organizativas de la enseñanza en la Universidad”. En Mayor Ruiz, C. (coord.) *Enseñanza y aprendizaje en la educación superior*. Barcelona: Octaedro.
- Sastre, Raquel (2012). “El rol de la sociedad civil en la motivación y en el desarrollo de la capacidad emprendedora”, Second ISA Forum of Sociology, Buenos Aires, 1 a 4 de agosto.
- Searle, John (1990). *Actos del habla*. Madrid: Cátedra.
- Shuell, W. (1988). Variables affecting students intrinsic motivation for school mathematics. *Learning and Instruction*, 3, 281-298.
- Torres Carbonell, Silvia. (2010). “Global Entrepreneurship Monitor. Reporte GEM Argentina 2009”. Disponible en: [<http://www.iae.edu.ar/pi/centros/Entrepreneurship/Paginas/GEM_Reportes.aspx>](http://www.iae.edu.ar/pi/centros/Entrepreneurship/Paginas/GEM_Reportes.aspx), (24/11/2011).
- Ynoub, Roxana (2011). “Metodología y Hermenéutica”. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, (material inédito).

Sección 3 - Dinámica de la materia y formación profesional

1	Indica el modo como el-la/los docente/s transmiten los contenidos de la materia:	(indica un porcentaje entre 0% - 100%)
	Clases dictadas por el-la/los profesor-a/es	<input type="text"/>
	Talleres grupales de discusión de temas	<input type="text"/>
	Estudios de casos	<input type="text"/>
	Clases con videos (películas o audiovisuales)	<input type="text"/>
	Otros:	<input type="text"/>
		100%

2	Elige una opción de respuesta entre las alternativas que se presentan abajo
	Creo que los contenidos de las materias que vi en toda mi carrera en la FCE-UBA son suficientes para desempeñarme profesionalmente con éxito.
	1. Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
	2. De acuerdo <input type="checkbox"/>
	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>
	4. En desacuerdo (no concuerdo) <input type="checkbox"/>
	5. Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>

3	Si en la opción anterior elegiste los ítems 4 o 5, completa las opciones que se presentan abajo
	Para complementar mis estudios de la carrera de grado cursaría especializaciones, posgrados o maestrías que me amplíen los conocimientos: (indica valores entre: 10 , lo que más necesitas y 0 lo que menos necesitas)
	Técnicos: financieros, contables, tributarios y legales. <input type="text"/>
	Marketing <input type="text"/>
	Producción <input type="text"/>
	Ética y moral en las organizaciones <input type="text"/>
	Responsabilidad social y ambiental <input type="text"/>
	Para desarrollar mis capacidades individuales: aprendizaje, innovación, comunicación, etc. <input type="text"/>
	Para entender mejor a las personas: cultura, familia, historia, sociología, etc. <input type="text"/>
	Para convertirme en un emprendedor <input type="text"/>
	Otros: <input type="text"/>

Sección 4 - El mundo empresarial

1	En tu opinión el éxito de las empresas se debe a:	(indica valores entre: 10 , lo que otorga más éxito y 0 lo que otorga menos éxito)
	Disponer del capital propio suficiente	<input type="text"/>
	Tener un buen producto y/o servicio	<input type="text"/>
	Disponer de financiamiento	<input type="text"/>
	Alcanzar un nicho de mercado	<input type="text"/>
	Tener directivos altamente capacitados	<input type="text"/>
	Seguir un comportamiento ético y responsable socialmente	<input type="text"/>
	Tener dueños o directivos visionarios	<input type="text"/>
	Ser perseverantes en la búsqueda de la excelencia	<input type="text"/>
	Otros:	<input type="text"/>

2	Indica abajo los 3 aspectos que a tu entender son fundamentales para que la empresa perdure en el tiempo
	1. <input type="text"/>
	2. <input type="text"/>
	3. <input type="text"/>

3	Indica abajo las 3 cualidades que a tu entender debe poseer un directivo de una PYME para ser exitoso
	1. <input type="text"/>
	2. <input type="text"/>
	3. <input type="text"/>

3	¿Cómo te imaginas trabajando después de cumplir 10 años de egresado de la Lic. en Administración?
	Como consultor <input type="checkbox"/> En un cargo gerencial en una gran empresa <input type="checkbox"/>
	Como profesional independiente <input type="checkbox"/> Dirigiendo mi propia empresa <input type="checkbox"/>
	De otra forma (indica cuál): <input type="text"/>