

**34 CONGRESO NACIONAL DE ADENAG
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES - UNMP
MAR DEL PLATA, 23 Y 24 DE MAYO DE 2018**

Autor: María Natalia Lorenzo; UNCPBA, Mail: lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Título: Prácticas vivenciales en la docencia de administración: reflexiones metodológicas a través del Modelo SER H4

Resumen

A lo largo de su formación académica, muchos de los estudiantes del Curso 2 de la asignatura Dirección General (perteneciente a la Licenciatura en Administración de la UNCPBA) suelen ejercer un rol pasivo al participar dentro de las actividades de dicha asignatura, pudiendo ello ser asociado a la falta de motivación respecto del aprendizaje, dificultades para la comprensión, así como internalización e interconexión limitada de conceptos; derivando así en la falta de una visión sistémica de la complejidad organizacional que les permita realizar diagnósticos de forma integral.

Por este motivo, a través de las reflexiones aquí expuestas, se busca presentar una metodología de aprendizaje, - implementada y mejorada a lo largo de 6 años - que propone, a través de prácticas vivenciales, que el estudiante asuma un rol visiblemente más activo y protagonista de su propio aprendizaje. Para ello, resulta primordial la guía llevada a cabo por parte de los docentes de la cátedra (en función de lo lúdico complementado con lo analítico) desde un rol de acompañante y promotor de la internalización del conocimiento a partir de la comprensión basada en la generación de conexiones cognitivas originadas en la experiencia vívida, y no del alumno como un mero espectador.

Palabras clave: Metodología de aprendizaje – Prácticas vivenciales -Dirección General– Modelo SER H4 - Organizaciones

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del proceso de su formación universitaria, muchos de los estudiantes de la asignatura Dirección General perteneciente a la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As. (UNCPBA) suelen ejercer un rol pasivo dentro de la cursada, cumpliendo – muchos de ellos- con los requisitos mínimos de lo que los profesores les indican realizar, estudiando conceptos de memoria y relacionando –en forma limitada- conceptos debido a que no dimensionan completamente su significado al no “vivirlos” u observarlos en la realidad.

Por otro lado, su capacidad de interpretar la realidad organizacional -desde el punto de vista endógeno de quienes integran la organización y las áreas que la componen- está poco desarrollada y ejercitada, enfocándose principalmente en su visión exógena como estudiantes y teniendo dificultades “ponerse en el lugar de la realidad del otro”. Eso lo lleva a mantenerse un poco “alejados” de la realidad organizacional y ver limitada su capacidad de identificar la complejidad que la caracteriza, no pudiendo realizar un diagnóstico integral basado en el análisis sistémico y la interrelación entre variables.

De esta manera, todo lo mencionado termina generando un potencial perjuicio para los estudiantes como alumnos y como futuros profesionales, al tener falencias en la incorporación y solidez de conocimiento, así como en su capacidad de interrelación y visión sistémica.

Es por ello que la metodología de aprendizaje aquí presentada -e implementada en el Curso 2 de la asignatura Dirección General de la Licenciatura en administración de la Universidad Nacional de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)- busca, a través de las prácticas vivenciales, que el estudiante asuma un rol visiblemente más activo y protagonista de su propio aprendizaje; el cual –en función de lo lúdico complementado con la reflexión analítica e intuitiva- es acompañado por los docentes desde un rol de asistente y promotor de la internalización del conocimiento a partir de la comprensión y no de la memoria, en base a la generación de conexiones cognitivas basadas en la experiencia vívida y no del alumno como un mero espectador. Es decir, se considera al aprendizaje como un descubrimiento [1] -poniendo acento sobre la actividad directa en la realidad- y una construcción a lograr por el propio estudiante con la motivación aplicada por el profesor [2].

En función de todo ello, en este trabajo –además del desarrollo de esta iniciativa metodológica, se expondrán las conclusiones a las que ha llegado el equipo docente de la mencionada asignatura a partir de la reflexión fruto de la observación de la evolución cognitiva de los alumnos a lo largo de la cursada.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Características principales del Modelo SER H4

En la actualidad, el Modelo SER H4 [3] consta ahora de ocho variables. Estas son: Cultura Organizacional, Poder (en su acción en el sistema político),

Liderazgo, Comunicación, Estructura Organizacional, Estrategia, Recursos Intangibles y Contexto.

La variable Cultura Organizacional es considerada por el Modelo SER H4 como directriz de las demás variables que lo conforman y que fueron nombradas anteriormente.

En base al Paradigma Cultural de Edgar Schein [4] se definen en el Modelo SER H4 cuatro tipos culturales [5] para ajustar la teoría general del MODELO a la operatividad del sujeto de estudio. Se parte de que la teoría del Modelo SER H4 dice, y valida en estudios anteriores, que la Cultura Organizacional alinea las demás variables del MODELO en los que hace al comportamiento de cada variable en una determinada organización identificada por su tipo cultural. Si bien la configuración nunca es puramente consistente con la teoría de las Configuraciones Organizacionales validadas en relevamientos hechos en otras etapas del Modelo SER H4, sus desvíos pueden indicar potenciales o actuales disfunciones y/o enfermedades organizacionales.

Los Tipos Culturales Organizacionales son los siguientes: SER H4 (integración y desarrollo de Sabiduría); SER (organización del conocimiento como centro); ABIERTO (basado en las habilidades y organización emergente y situacional) y CLASICO (basado en la experiencia y conservadora). Los mismos están vinculados con un grado distinto de desarrollo humano en calidad a los valores que representa cada cultura; encontrándose también asociados a dimensiones y tipologías del Sistema Político [6]: el tipo político PODER-VISIÓN está asociado al tipo Cultural SER H4, el tipo Político PODER-MISIÓN está asociado al tipo Cultural SER, el tipo Político PODER-ESTRATEGIA está vinculado con en el tipo Cultural ABIERTO, y el tipo político PODER-TACTICA se relaciona con el tipo Cultural CLÁSICO.

Estas tipificaciones se diferencian en base a distintas respuestas comportamentales a dimensiones. Las dimensiones son las siguientes: Integración (SER H4); Diversidad de género integrada; Complementariedad en la etariedad; Adaptación por la Magnitud; Promoción o limitación de la Innovación; Política de tecnología necesaria; Relación con los stakeholders; Objetivación de la realidad; Posición ante la ética, la moral y la Responsabilidad Social Organizacional; Equilibrio de la vida laboral y general); Tipos de Modelos Mentales e Inteligencias de los líderes y directivos; La relación con la familia en las organizaciones que correspondan. Tratamiento de la experiencia, el conocimiento y las habilidades. Las dimensiones del Modelo SER H4 con las que determinan el Tipo de Cultura Organizacional.

Por su parte, las variables se aplican sistémicamente y sobre la base de un ser humano cuyo comportamiento y decisiones se analizan integradamente por sus aspectos espirituales, emocionales, racionales en relación con el cuerpo biológico. Esto se aplica a nivel individual, grupal y organizacional.

El Modelo tiene dimensiones que analiza para el diagnóstico de distintos aspectos relevantes de las organizaciones: Magnitud; Carácter Familiar; Tecnología; Etariedad; Género; Innovación Tecnológica y Organizacional; Stakeholders; Grado de Descentralización; Modelos Mentales e Inteligencias; Complejidad de la percepción de la realidad; Ética, Moral y Responsabilidad Social Organizacional; Equilibrio Laboral y de Vida; Experiencia, Conocimiento

y Habilidades; Aprendizaje; Sector de la Economía y Áreas funcionales de la Organización.

El Modelo SER H4 cuenta también con una herramienta llamada Configuraciones Organizacionales [7] la cual en una matriz sintética permite conocer cómo hipotéticamente se comportan las variables de Modelo - Liderazgo, Comunicación, Poder, Recursos Intangibles, Estructura organizacional, el proceso Estratégico y la relación con el Contexto. Tal comportamiento se evidencia a través de la interacción de dimensiones de análisis y las tipologías culturales a través de conceptos puente que lo describen.

Asimismo, entre las variables existen conceptos integradores o “puente”, dando abordaje sistémico al análisis de las dimensiones y la relación entre las mismas. Por su parte, esta herramienta se utiliza para análisis complementarios del abordaje sistémico del Modelo a partir de una matriz entre los conceptos que unen cada una de las variables con las dimensiones del Modelo. Estos conceptos son indicadores a relevar y situaciones a observar para el análisis sistémico en la realización diagnóstica. Siguiendo la misma lógica, los conceptos puente se aplican también para la relación de variables del modelo y las dimensiones del contexto, las cuales llevan en parte a un proceso de diseño de escenarios.

2.2 Enfermedades/Disfunciones Organizacionales

Las organizaciones son diferentes, independientemente de encontrarse en el mismo sector productivo. Es por ello que, el Modelo SER H4 genera diagnósticos a distintos niveles y realidades.

De estos diagnósticos se desprenden disfunciones y enfermedades Organizacionales [8], las cuales son tratadas especialmente para cada tipo organizacional, por medio de técnicas establecidas y diseñadas en el Modelo, estableciendo Programas de Mejoras a través de los Metaprocesos (coordinados a través de procesos), los cuales serán desarrollados en el siguiente apartado.

Ello implica que desde el modelo SER H4 se considera a las organizaciones como sistemas socioculturales, políticos y técnicos, a los cuales es posible asociar también una metáfora de salud biológica, considerando a las mismas como los sistemas “biológicos”, los cuales eventualmente sufren de enfermedades o disfunciones, interfiriendo en su desempeño a través de síntomas e indicadores.

Las enfermedades son dinámicas y sistémicas. En lo “factico” se descubren mediante el análisis de alguna/s variables del Modelo SER H4 y su diagnóstico debe ser nutrido a fin de llegar a un conocimiento más preciso de la “enfermedad” y su “tratamiento” a través de “remedios”, mediante los Metaprocesos anteriormente desarrollados.

Como listado no taxativo de las disfunciones y las enfermedades que se pueden descubrir con el Modelo SER H4 se pueden citar las siguientes [9]: problemas con la interpretación de los sentidos de ser humano, mala difusión y comunicación de las decisiones operativas, falta de comunicación con la

competencia para cuestiones de interés común e intereses generales del mercado en lo nacional y lo internacional, falta de velocidad y detección de los resultados de las decisiones y acciones tomadas, errores de negociación con proveedores, con funcionarios gubernamentales relacionados con políticas sobre el sector y leyes, entre otras.

2.3 Metaprosesos y programas de Tratamiento/Mejora

Luego del diagnóstico y el correspondiente análisis del mismo, corresponde tomar decisiones evaluando distintas alternativas en un proceso realizado por distintas personas en muchos casos. Se cuenta con la información racional que es procesada por la mente humana integrada y disparada muchas veces a través de intereses como parte del sistema político y emociones.

Para ello, se cuenta con la técnica de los Metaprosesos que tipifican y configuran los problemas, a fin de instrumentar mejoras a través de los Procesos Organizacionales vitales integrados y vinculados a ellos.

Los Metaprosesos [10] en los que trabaja el Modelo SER H4 son los siguientes: el **Metaproseso 1 Abordaje y gestión de la complejidad** está vinculado a la gestión de un proceso de interpretación de la realidad (interior y exterior) de la organización; el **Metaproseso 2 Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo** se plantea a través del perfil de los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional; el **Metaproseso 3 Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética** pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad (en caso de que estén presentes); el **Metaproseso 4 Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional** trata de propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido; y el **Metaproseso 5 Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto** convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”.

Los Metaprosesos mantienen una integridad que se divide a efectos de un mejor análisis, pero su implementación necesariamente los une en un programa común a pesar de las características distintivas de cada uno. Con ellos se conformará el Programa de cambio para mejorar la situación diagnosticada, identificando las problemáticas y enfermedades vinculadas a cada Metaproseso [11], identificando indicadores de avance y las posibles limitaciones.

3. OBJETIVOS

El **objetivo general** de la propuesta metodológica presentada en este trabajo consiste en promover y generar una alternativa metodológica de enseñanza en

función de la cual los alumnos tengan una participación más activa en el proceso de aprendizaje, pudiendo tener la oportunidad – a modo de **objetivos específicos**-de:

- Reforzar la incorporación de conocimientos teóricos desde una alternativa metodológica (a la habitual) y así fortalecer su formación como profesionales.
- Reflexionar sobre los conocimientos adquiridos y su posibilidad de incorporación a su modelo mental de aplicación profesional.
- Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a realidades organizacionales similares (a través de la Técnica de “Role Playing”) para desarrollar habilidades y capacidades que les serán útiles al momento de ejercer como profesionales en ellas.
- Aprender a trabajar en equipo en la resolución de problemáticas que implican una importante vinculación entre conceptos y reflexión profunda sobre las consignas.
- Reflexionar entre compañeros y profesores, y vincular conocimientos teóricos a través de su aplicación a la realidad de las organizaciones, pudiendo ser capaces de modelizar sistémicamente la misma y los problemas o situaciones que se presentan

4. METODOLOGÍA

4.1 Población y unidad de análisis

La población sobre la cual se aplica esta metodología de enseñanza está constituida por los alumnos de la Licenciatura en Administración que cursan la asignatura Dirección General, correspondiente al cuarto año de la carrera de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.

La unidad de análisis sobre la cual se ha implementado la metodología de enseñanza presentada en este trabajo en el marco del Modelo SER H4, es representada por los alumnos de la asignatura Dirección General Comisión 2, dictada (hasta diciembre de 2016) por el titular de la Cr. Mag. Carlos A. Lorenzo y la Jefe de Trabajos Prácticos Lic. Mag. Ma. Natalia Lorenzo.

Debido a que, dentro de la unidad de análisis, cambian todos los años las unidades de observación (al constituirse con nuevos alumnos que cursan anualmente la asignatura) es posible realizar un seguimiento respecto de las características que hacen a la aplicación de la metodología de enseñanza propuesta en este trabajo, y realizar modificaciones de ser necesario.

4.2 Herramientas e Instrumentos

La metodología de enseñanza implementada en el Curso 2 de la asignatura de Dirección General está basada en 2 elementos:

- Modelo SER H4: En la asignatura mencionada se desarrollan los elementos indicados en el marco conceptual.
- Desarrollo de prácticas “vivenciales”: ejecución de actividades que buscan la mejora en la incorporación e internalización de conocimientos a través de una

mayor participación del alumno en el proceso del aprendizaje mediante de actividades que lo tengan como “actor principal” del mismo.

Asimismo, la metodología de aprendizaje gira en torno a 3 ejes:

- Reforzamiento de la internalización de conocimientos teóricos: a través del desarrollo de juegos de asociación o correspondencia (matching) entre conceptos teóricos en donde los alumnos deciden y los asignan en función de su coincidencia con la consigna o la temática.
- Aplicación activa de conocimientos: mediante la ejecución de juegos de rol o “role playing” en donde los alumnos asumen e interpretan diversos roles en diversas situaciones organizacionales (similares a la realidad).
- Reflexión y análisis: respecto del conocimiento adquirido en el ejercicio de diversos roles dentro de la organización, el aprehendido en las actividades de asociación conceptual, el ampliado/socializado a través de la estimulación al debate público en la asignatura, y el surgido del diagnóstico organizacional y de la modelización sistémica de los problemas o situaciones que se pueden presentar.

Los mismos se llevan a cabo en torno a un Caso de Estudio llamado “Vestircool SA”, en forma contemporánea y coordinada para aportarle fluidez a la generación de conocimiento por parte de los alumnos, de la siguiente manera:

1. En la primera clase se presenta el Caso Vestircool SA, la cual se caracteriza por ser una empresa (ficticia) pequeña que diseña, produce, vende artículos de vestir y tiene intenciones de exportar. El desarrollo del caso cuenta con información completa que permite la aplicación de los elementos principales del Modelo SER H4.
2. Todas las semanas (durante la cursada de la asignatura), y luego de la clase teórica, se realiza un repaso y se comienza la clase con juego –por equipos- de asociación de conceptos en función de una determinada consigna.
3. En cada clase se asigna a cada equipo de estudiantes un área de la empresa y una actividad a realizar basada en cada una de las variables y algunas dimensiones de análisis del Modelo SER H4, así como la identificación de enfermedades/disfunciones organizacionales. Es tarea de cada grupo: generar un diálogo y teatralizarlo a través de un sketch donde se exponga el elemento que se está trabajando en el área organizacional asignada; y posteriormente realizar un informe donde conste una reflexión grupal respecto de lo presentado en clase, de lo que aprendieron en ella y su relación con los conceptos estudiados. Asimismo, cada alumno (en forma individual) reflexiona y realiza un pequeño informe sobre lo que aprendió en el marco de la actividad dentro de su grupo, así como fruto de escuchar y ver a los demás equipos. Ambos informes son de periodicidad semanal.
4. Cada semana, un grupo distinto es asignado a un área organizacional y elemento distinto (del Modelo SER H4) a la semana y actividad anterior. Asimismo, cada grupo que se incorpora y desarrolla acciones en una determinada área, se debe basar en lo desarrollado y el informe del grupo que

anteriormente llevó a cabo actividades en esa área, para ejecutar su consigna y continuar con el desarrollo del panorama de la misma.

5. Al final de cada clase, se genera un espacio de debate en el cual se busca reflexionar -entre alumnos y profesores- sobre las situaciones que acontecieron en la organización ese día, aplicarles conocimientos teóricos y –eventualmente- relacionarlo con noticias de organizaciones de la “vida real” que aparecen en los medios o se tiene conocimiento por su proximidad dentro de la localidad.

6. Dos semanas antes de la finalización de cursada, cada grupo de trabajo realiza un informe de diagnóstico -integral y sistémico – de Vestircool SA y selecciona un área dentro de la cual identificar una enfermedad/disfunción organizacional, proponiendo un programa de mejora basado en los metaprocursos del Modelo SER H4.

7. El diagnóstico y el programa de mejora es expuesto por cada grupo y otro toma el rol de directivo de la empresa. Los profesores –más alejados- analizan la exposición desde el punto de vista tanto conceptual como vinculado al desenvolvimiento de los equipos de alumnos.

4.3 Elementos de análisis

Luego de finalizada cada cursada, los profesores del Curso 2 de la asignatura de Dirección General, evalúan (en forma cualitativa) la calidad de la propuesta metodológica planteada -y de las prácticas que la conforman- a fin de determinar si existen evidencias respecto de la relación entre las herramientas e instrumentos empleados y el cumplimiento del objetivo antes desarrollado. De esta manera, la calidad de la propuesta metodológica se contempla en función de dos ejes.

Por un lado, respecto de la percepción de calidad por parte de los alumnos, se llevan a cabo, encuestas de opinión a través de las cuales se les pregunta a los alumnos su evaluación de lo acontecido en la cursada y su opinión respecto de la metodología aprendizaje aplicada, a fin de recibir un feedback sobre qué cuestiones están bien y cuáles deberían modificarse.

Por otro lado, en cuanto a la internalización del conocimiento por parte de los alumnos, los indicadores para evaluar su evolución cognitiva son:

- Informes grupales semanales: evaluación de la calidad de aplicación de los conceptos y conocimientos incorporados –y las reflexiones asociadas- a partir del trabajo en sketches (aplicando la técnica de Role Playing) con el elemento del Modelo SER H4 asignado dentro del área de Vestircool SA indicada.
- Informes individuales: evaluación de la calidad de aplicación de conceptos y conocimientos adquiridos o reforzados a partir de la reflexión individual basada en la actividad de aplicación del elemento del Modelo SER H4 asignado dentro del área de Vestircool SA indicada.
- Informe de diagnóstico: evaluación de la calidad de aplicación de conceptos y conocimientos emergentes de la reflexión y análisis grupal de Vestircool para la realización de un diagnóstico organizacional basado en los elementos del Modelo SERH4; así como la identificación de disfunciones o enfermedades organizacionales en un área seleccionada, a partir de la cual se realiza una

propuesta de mejora fundada en los metaprosesos del citado modelo. También se evalúa la capacidad de los alumnos de modelizar sistémicamente los problemas o situaciones que se presentan en el caso.

- **Desenvolvimiento:** evaluación del desempeño oral individual, en función de su participación en la técnica de “Role Playing” como en la claridad conceptual y dialéctica demostrada en la exposición del diagnóstico organizacional y propuestas para Vestircool SA.

5.OBSERVACIONES

En el marco del dictado del curso 2 de la asignatura Dirección General, los resultados fruto de la implementación –durante los últimos seis años- de la metodología de aprendizaje orientada a la participación activa en función de una impronta “vivencial, han podido ser vistos desde dos puntos de vista:

En primer lugar, los resultados en cuanto al desempeño académico por parte de los alumnos en respuesta a la ejecución de esta metodología, se pudieron observar a partir de su participación en los sketches (través de los juegos de rol) en el marco del caso de estudio y la canalización de lo vivido y aprehendido en los informes (tanto individuales como grupales); permitiendo ver (a lo largo de la cursada) reflexiones cada vez más conectadas con los conceptos teóricos vistos en clase, y una aplicación más precisa de los mismos a la realidad organizacional (cuestión también observada en el diagnóstico sobre el caso Vestircool SA y los debates públicos en el marco del curso. Asimismo, se ha observado un creciente involucramiento y motivación de los alumnos respecto de las actividades desarrolladas tanto en clase como fuera de ella.

En segundo lugar, desde el esquema de trabajo de la cátedra, la orientación y la estructura (conformada por prácticas, herramientas e instrumentos ya mencionados) de dicha metodología han ido evolucionando con el transcurrir de las diferentes cursadas. Si bien siempre se ha notado buena receptividad por parte de los alumnos, ha existido un proceso de “refinamiento” de los tipos de prácticas, herramientas e instrumentos utilizados -y su forma de aplicación- hasta consolidar las aquí presentadas como aquellas capaces de lograr – en forma óptima- los objetivos planteados en el apartado 3.

6. PALABRAS CONCLUSIVAS

A lo largo de los 6 (seis) años en los que se ha estado implementando la propuesta metodológica (vehiculizada a través del Modelo SER H4) en la Comisión 2 de la asignatura Dirección General de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA, se considera que la misma -por un lado- ha tenido éxito al responder adecuadamente al objetivo principal de la cátedra respecto del desarrollo de diversas prácticas que le dan al estudiante un rol más activo en el proceso de aprendizaje, como a los objetivos secundarios.

Asimismo, a través de la reflexión sobre la implementación de la metodología aquí presentada, los docentes de asignatura -luego de cada finalización de cursada- han llegado a algunas conclusiones.

Por un lado, esta metodología ha realizado una contribución positiva al dictado de la asignatura a través del cumplimiento de sus objetivos secundarios (previamente indicados), promoviendo -a través de las actividades realizadas- la reflexión desde un rol más protagónico y basado en la acción, llevando al alumno a generar vínculos e interrelaciones conceptuales más sólidas, basadas tanto en la ejercitación activa y participativa como en la relación de los mismos con experiencias concretas de la realidad organizacional (generando conexiones neuronales). Ello conduce al afianzamiento de los conocimientos adquiridos mediante una comprensión e internalización más sólida de los conceptos de la asignatura a través de diversos abordajes metodológicos (reflexión en forma individual, grupal y social, juegos con fines didácticos y recreación de circunstancias organizacionales diversas).

Asimismo, tales prácticas y actividades vivenciales han promovido exitosamente la generación y ejecución de capacidades y habilidades en los estudiantes del curso 2 de la asignatura Dirección General, tanto respecto de su actuación como alumnos como aquello vinculado con su desempeño como profesionales en el mediano plazo (debido a que el dictado de esta asignatura se realiza 1 año antes de la finalización de las cursadas). Algunas de ellas consisten en la capacidad de “situarse” -cognitivamente- frente a una circunstancia determinada, desde diversos enfoques, miradas o abordajes, permitiendo ello desarrollar e implementar una visión sistémica de la complejidad organizacional, llegando a un diagnóstico completo e integral de las organizaciones, y modelizando las problemáticas que las aquejan a fin de diseñar programas de mejora. Otras surgen por derivación de este tipo de actividades, como puede ser la capacidad de oratoria, la cual se gestiona a partir de la claridad conceptual y la ductilidad dialéctica, pero que se ve fortalecida a partir de la participación de los alumnos en prácticas vivenciales que los estimulan a exponer sus ideas y reflexiones, además de interpretar diversos roles nutriéndolos de conocimiento y de su impronta como personas.

Por último, y a través del análisis tanto de los objetivos como de los resultados de la implementación de esta metodología de aprendizaje orientada a la práctica vivencial, se considera que la propuesta expuesta en este trabajo implica un aprendizaje de “doble vía” donde el rol del estudiante es tan o más activo que el de los profesores. Dicho papel -ejercido por parte de los estudiantes- se observa en la participación continua, enérgica y diversificada a lo largo de la ejecución de las actividades y prácticas vivenciales desarrolladas en el apartado de metodología, y en la tarea de contralor de las particularidades y características de la implementación de dichos instrumentos y herramientas. Por su parte, los profesores ejercen el rol de promotor de un entorno académico que estimula -de esta forma- el aprendizaje de una manera dinámica, fluida y enfocada a lo lúdico orientado hacia la enseñanza; mostrándose predispuestos a generar los ajustes necesarios (en las características y estructura de su propuesta metodológica) para mejorar la performance académica de ambos actores.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N. “Desde el Licenciado en Administración al Gestor Organizacional: Práctica, Experiencia y Pensamiento en acción”.

XIX Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. CIECE Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. 6 al 8 de noviembre de 2013. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. PAG: 7. Resúmenes ISBN 978-950-29-1468-8 (Versión Impresa) ISBN 978-950-29-1469-5 (Versión Electrónica) / Actas ISBN 978-950-29-1503-6. Universidad de Buenos Aires. Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas CIECE.

[2] Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N. "La Administración y la Gestión: ¿Cuál Puede Ser Uno de los caminos de superación como disciplina?". XVIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. CIECE Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Buenos Aires Argentina. 18 y 19 de octubre de 2012. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. PAG: 6. Resúmenes ISSN: 978-950-29-1396-4 /Actas ISBN 978-950-29-1467-1. CIECE Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Buenos Aires <http://www.ciece.com.ar/xviii-jornada-de-epistemologia-de-las-ciencias-economicas>.

[3] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4". Evento: XXIX Congreso Nacional de ADENAG, 23,24 y 25 de mayo de 2013. Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

[4] Schein, Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". Plaza & Janes, Barcelona-España.1988.

[5] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "Poder, Sistema Político y Cultura: La relación de las variables del Modelo SER H4 con el Sistema Político y la Directriz Cultural, las dimensiones del Modelo y las Tipologías Culturales". V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

[6] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "La gestión de las organizaciones desde una perspectiva político cultural integrada: abordaje desde la gestión del proceso general de gestión Parte II" Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de setiembre de 2014

[7] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnósticos de problemas organizacionales: matrices de conceptos integradores para su logro sistémico desde el modelo SER H4" IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.RES. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina. 3 y 4 de setiembre 2012.

[8] [9] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "Relevamiento E Indicadores de Enfermedades Organizacionales en el Modelo Ser H4"-Revista Adenag. Publicación: N° 3- ISSN: 1853-7367-Fecha: junio 2013-Páginas: 37-46

[10] [11] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4". IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la

Región Jesuítico Guaraní.res. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de septiembre 2012.