

rales que organizan y orientan su desempeño.

A su vez, cada empresa tiene un lenguaje propio, que está relacionado con la técnica que implementa y con las características de las relaciones existentes entre los distintos públicos con los cuales interactúa.

Todos estos aspectos descriptos deben ser analizados y pautados con el objeto de definir una cultura única que represente a la empresa, la diferencie de otras y favorezca la realidad diaria organizacional.

Se debe lograr que cada integrante acepte compartir la cultura reinante en la organización, ello favorecerá la imagen empresaria y constituirá una ventaja competitiva difícil de igualar.

La cultura empresaria estimula el consenso respecto a la misión de la empresa, las metas operativas y los criterios aplicados. Implica e integra al empleado, porque compatibiliza el sistema de valores del individuo y la empresa. Por último, genera sentido de pertenencia al grupo, lo cual constituye la manifestación más genuina de la cultura.

La motivación representa otro elemento esencial para lograr un buen clima laboral, ya que es el impulso interno que posee un individuo y lo lleva a actuar para satisfacer sus necesidades.

La empresa debe motivar a sus empleados para cumplir con los objetivos, alcanzar los resultados, comprometerse con la tarea y el equipo de trabajo. No basta con tener capacidad para el puesto o simplemente cumplir, es fundamental que el empleado quiera hacer el trabajo. Para lograrlo debemos reconocer los resultados, pero también los procesos aun cuando no se haya llegado al objetivo; crear un ambiente positivo y constructivo; y considerar el error como una parte del aprendizaje y fundamentalmente demostrar, con hechos, que todas las personas que forman parte de la organización son importantes.

La comunicación interna constituye el último aspecto que se debe analizar para lograr un clima organizacional saludable. Se puede definir como la comunicación que se desarrolla entre los miembros de una organización y permite que en una empresa todos sepan porqué y para qué hacen su trabajo y en consecuencia, porqué lo hacen de determinada manera y no de otra.

Sus objetivos son involucrar al personal, dar coherencia

y coordinación al plan de acción, acompañar el cambio y mejorar la productividad. La comunicación interna debe ser sencilla y comprensible, con el objetivo de llegar a todas las áreas de la organización.

Para lograr un plan de comunicación efectivo, éste debe formar parte del plan de comunicación estratégica de la compañía, captar la atención del cliente interno, y transmitir un mensaje acorde a la cultura empresaria.

Es necesario buscar líderes de opinión entre los miembros de la organización, llegar con la información en el momento adecuado, interpretar el feed back de la gente, tanto desde la comunicación verbal, como desde actitudes no verbales.

El individuo es un ser social, complejo, dinámico, sorprendente. En una empresa se trabaja con personas, seres vivos, que cambian y cuyas conductas muchas veces son un reflejo de cómo se sienten y son tratados. Simplemente se debe recordar: el secreto del éxito en una organización está en una gestión responsable y en su gente.

---

**Abstract:** Organizational climate is the quality of the organizational environment as perceived by members of the company and directly influences their behavior. It is necessary to create an optimal work environment that leads to organizational efficiency by consolidating corporate culture, developing an internal communication program and motivating staff.

**Keywords:** organizational climate - human capital - internal communication

**Resumo:** O clima de trabalho constitui a qualidade do ambiente organizacional que percebem os membros da empresa e influí diretamente em seu comportamento. É necessário criar um ambiente de trabalho ótimo que implique à eficiência organizacional consolidando a cultura empresarial, desenvolvendo um programa de comunicação interna e motivando ao pessoal.

**Palavras chave:** clima organizacional - capital humano - cultura - comunicação interna

(\*) **María Rosa Dominici.** Licenciada en Relaciones Humanas y Públicas (UDEM, 1985).

---

## Desafío del dictado de materias de negocios en carreras de diseño.

Daniela Elstein (\*)

**Resumen:** Las materias del área de negocios son asignaturas con un alto contenido conceptual. Los docentes, habitualmente, desarrollan actividades prácticas, en primer lugar por adherir al tipo de enseñanza constructivista y en segunda instancia porque es la mejor forma de aprender, aplicando los conceptos teóricos a la práctica, como prueba de su futuro profesional. Se busca a partir de estas actividades mejorar el análisis crítico de los estudiantes, incentivando así la lectura reflexiva, muchas veces con poco éxito. Es importante tomar este desafío y buscar propuestas efectivas.

Fecha de recepción: agosto 2014  
Fecha de aceptación: noviembre 2014  
Versión final: marzo 2015

**Palabras clave:** aprendizaje significativo – motivación – recurso pedagógico.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 142]

### Introducción

El objetivo de este trabajo es plantear una problemática común a todos aquellos docentes de materias cuya base fundamental radica en la lectura crítica, análisis reflexivo, aplicación teórico-práctico, redacción de proyectos, ya sean de negocios o planes de marketing, entre otros. Esta problemática, vista desde el lado del docente, representa un gran desafío. No sólo para ellos es un desafío, sino también para las instituciones educativas. Este problema se agudiza si se considera la falta de formación didáctica de muchos docentes universitarios. Se ven frente a un desafío, que habitualmente, siendo la opción más cómoda, es calificado como el problema de otro, de los estudiantes que no leen, que no saben estudiar ni escribir. Es cierto que los jóvenes cada vez leen menos, que tienen un pobre vocabulario y eso repercute directamente en la producción de sus escritos. Hay estudios que así lo avalan, más allá de la percepción individual de cada docente.

Asimismo influye en este tópico, la nueva manera de conversar o comunicarse, mediante el uso los mensajes y el chat. Eso genera una gran dificultad para la mayoría de los estudiantes, tanto en el desarrollo de teoría en el aula, con problemas para la escucha eficiente, de la posibilidad de una argumentación profunda, como para la elaboración de proyectos, con análisis crítico y profundización en los conceptos y temas sugeridos.

A este desafío, común a todos los docentes universitarios, se suma la dificultad que se presenta en las carreras de diseño; dado que los estudiantes tienen muchas materias con mayores actividades prácticas, les resulta más complicado aún, en el momento en que se encuentran con asignaturas en las que la base es la lectura de módulos teóricos de no menos de 300 páginas. La motivación necesaria es doblemente desafiante.

Sin embargo, como docentes, no se puede dejar este problema de lado o quedarse en el mero planteo del mismo, es importante superar estos desafíos y así cumplir con el objetivo de capacitar y brindar herramientas útiles a los futuros profesionales.

### Conociendo el desafío

Comenzando por definir el tipo de aprendizaje que se requiere para la formación de profesionales, se opta por esta explicación concreta y clara. Y ese tipo de aprendizaje es el que debe proveerse en las aulas; si se pretende desarrollar profesionales íntegros, con criterio, con un serio bagaje cultural y científico, con herramientas y una estructura que les permita aprender permanentemente, y tener un pensamiento reflexivo que los acompañe y guíe su desarrollo personal y laboral.

Aquí se puede visualizar el primer aspecto de importancia del desafío al que se enfrenta el docente: la frágil estructura cognitiva de los estudiantes actuales, pertenecientes a la Generación Y, reciben una gran cantidad de información, desde que son muy pequeños, pero sin tiempo para procesarla, para reflexionar. Son bombar-

deados con muchos datos, pero difícilmente son éstos retenidos o procesados, con lo cual muy poco se convierte en información.

Son individuos que nacen y se educan en una sociedad enferma por la vorágine. Los niños cada vez más desarrollan síntomas de hiperactividad. Es importante, según lo recomiendan especialistas de todo el mundo, la desintoxicación digital. No es objetivo de este ensayo profundizar en estos problemas de la modernidad, pero es importante plantearlos porque de allí surge en parte, el desafío.

En resumen, los alumnos que hoy cursan sus estudios universitarios, pertenecen a la Generación Y. Muy diferente en actitudes a la generación de la mayoría de los docentes, que son de la Generación X o incluso de generaciones anteriores. La de los Baby Boomers, y hasta tradicionales en algunos casos.

Aún no se considera como estudiantes universitarios a la Generación nacida en el 2000, pero es importante ir pensando en ellos, en la Generación Z. Estos tienen aún una mayor dependencia que la Generación Y del espacio virtual, ese es su mundo. Y por esta vinculación extrema con el mundo virtual, en muchos casos, tienen mayores dificultades interpersonales. Sin embargo son fuertes, con gran entusiasmo y confianza en sí mismos y en lo que valoran.

Así como es complejo hoy en día en las empresas, desarrollar un marco de convivencia para diferentes tipos de generaciones, con actitudes y aptitudes muy distintas, igual o mayor nivel de complejidad se presenta en el aula, donde el docente, debe lograr la motivación necesaria para que sus estudiantes tengan un aprendizaje significativo, y no aquel que sólo sirve para aprobar la cursada, o sea, superficial y/o estratégico.

Otras generaciones sabían que debían ser comprometidos y responsables con sus superiores, con la institución educativa a la que concurrían, con sus jefes, con sus padres, sus maestros. Las nuevas generaciones no aceptan el deber ser, sólo tendrán compromiso con lo que valoren, una vez que evalúen la trascendencia que para ellos tenga la persona o la situación en particular.

El problema con esto es que muchas veces, no logran abrirse a situaciones que les podrían resultar de interés o valor para su desarrollo.

De todos modos, la cuestión es lograr un aprendizaje significativo en este contexto, tratándose de materias que por tener mayor contenido conceptual requieren lecturas que son extensas para quien es víctima del pensamiento acelerado, y que muchas veces no llegan a comprender la importancia de la incorporación de tales conceptos para la excelencia en la práctica laboral.

Para lograr que se lleve a cabo el aprendizaje significativo, una de las condiciones es el lograr, justamente, una actitud y significatividad psicológica. Esto implica que el material o contenido a desarrollar en la materia pueda significar algo para el alumno y le lleve a tomar la decisión intencionada de relacionarlo no arbitrariamente

con sus conocimientos. Se suma aquí la opción de que, además, pueda relacionarlo con su futuro profesional. No se debe olvidar que estas personas están mirando al futuro, y pretenden llegar a él, de la misma manera que buscan que todo sea: rápido y fácil.

Otra de las condiciones fundamentales para superar el desafío, es que el estudiante debe estar motivado, y eso debe ser fomentado por el docente, logrando que tenga una postura activa en la clase.

Se vuelve a recordar y poner énfasis en la situación que corona todas estas dificultades para motivar a los estudiantes, de modo que den significatividad al aprendizaje teórico y lectura crítica, y es la realidad de tener la mayoría de sus asignaturas con mayor contenido práctico o con vinculación directa a su profesión, versus estas materias en las que deben atravesar por un recorrido más complejo para vincularlas con su futuro laboral.

### Algunas Propuestas

Si bien no son infalibles, y además tendrán diferente grado de incidencia en cada individuo y aun en cada grupo, estas herramientas y estrategias académicas que se analizarán a continuación, buscan motivar al estudiante para superar el desafío aquí planteado: lograr el aprendizaje significativo en materias con alto contenido conceptual en carreras de diseño.

Los estudiantes que ingresan a un curso de negocios, muchas veces vienen de cursar materias donde han trabajado sobre un video, dibujando, desarrollando un figurín, o haciendo una revista; todas actividades directamente vinculadas a su futuro quehacer laboral. Luego de eso, ingresan al aula, ya sabiendo que son materias más teóricas, y que a veces, ni siquiera les interesan, dado que no logran ver la relación de la materia con su carrera. Es obligatoria, y deben pasar.

Entonces se debe comenzar desde el principio buscando que puedan superar ese prejuicio, y darle un sentido a la materia, a los contenidos. Que la puedan vincular con su carrera. Para esto, se puede comenzar la cursada, planteando que se tendrá una modalidad de aula taller, intentando así desde el comienzo buscar la actitud activa de los alumnos. Destacando que es importante la tarea que cada uno desarrolle. Con esto se apunta a que le den importancia a la materia, dado que trabajarán sobre un proyecto vinculado a su futuro profesional. Se pretende activar la participación de cada estudiante en el proceso de aprendizaje, a la vez que vaya encontrando la significatividad de los contenidos.

Esto es sólo el comienzo, aún está presente (y lo estará por mucho tiempo) el desafío de la lectura, de la redacción, de la lectura reflexiva, necesarias en toda asignatura con alto contenido conceptual.

Es trascendente que los alumnos aprendan a leer reflexivamente, que analicen y comprendan los hechos, conceptos e ideas; esto en contraposición a una lectura memorística, superficial, que sólo tenga como fin el aprobar la materia o el trabajo.

Una de las herramientas valiosas que se pueden utilizar son las reflexiones teóricas. Se busca así que el estudiante desarrolle la habilidad de la lectura, análisis y escritura. Se le pide que a partir de un tema o módulo teórico desarrollado elabore una reflexión de sólo 1 pá-

gina. Para ello deberá leer sobre el tema a escribir, extraer ideas, realizar sus propios análisis, elaborar ideas y pensamientos y resumirlas en una página. Esta actividad debe repetirse. Puede hacerse en el aula y luego hacer una puesta en común. O que se desarrolle fuera de clases. Lo ideal es hacerla como mínimo tres veces en un cuatrimestre. Normalmente existirá mucha variedad en cuanto a la calidad de los escritos, pero lo más importante es que exista una mejora entre la primera y la última reflexión de cada estudiante. Y aquí es donde el papel del docente es importante. Se deben realizar correcciones críticas en conjunto con el estudiante, que le permitan mejorar su capacidad de lectura y reflexión. Otra estrategia de gran utilidad para fomentar la capacidad de análisis, es colaborar con la capacidad de argumentar, de debatir. En nuestra sociedad, muchas veces está mal visto el debate, está conceptualizado como algo malo, símbolo de pelea, de adversidad. Sin embargo, no es así. El buen debate, será de gran importancia para los estudiantes, por cuanto les ayudará a fortalecer su estructura cognitiva. Así incorporarán conceptos, ideas, fundamentos, para poder debatir con propiedad.

Se fomentará que puedan realizar definiciones con propiedad. Que puedan sustituir el lenguaje corriente (del chat, del mensaje) por uno formal, y que puedan apreciar lo valioso del uso adecuado de una definición. Que comprendan que la definición debe permitir evaluar el objeto o cuestión de la que se habla.

Uno de los problemas de palabras en que más frecuentemente recaen es el de las definiciones circulares: definen un concepto con las mismas palabras del mismo. Por ejemplo: la toma de decisiones es resolver una situación.

Mediante los debates, y discusiones en clases, se debe aprender a definir, a debatir, a argumentar. No sólo evaluando la capacidad de analizar, sino también en cuanto a la actitud personal.

Otras herramientas interesantes son: lecturas y análisis de casos; trabajos prácticos; búsqueda e investigación sobre un tema dictado en clases.

Estas herramientas serán valiosas siempre que el docente las acompañe en todo momento con una guía adecuada, con revisiones críticas, insistiendo en la mejora del estudiante, en su autoevaluación.

Se debe también insistir en la forma de los trabajos presentados, tanto como en el contenido. Evaluar la base conceptual utilizada, la forma de expresarse, que las definiciones no sean demasiado amplias ni tampoco muy estrechas, que logren exponer y cumplir con los objetivos de su proyecto, que sean entendibles sus expresiones.

El test de lectura es una estrategia que permite evaluar el avance en la lectura del estudiante en la cursada, a la vez de saber si son capaces de extraer ideas concretas de un capítulo entero. Para eso, el test se desarrolla a libro abierto, pero con un plazo corto: no más de 40 minutos. Quien no haya leído previamente el material, o no tenga la capacidad de extraer las ideas principales, no podrá resolverlo adecuadamente.

Los trabajos prácticos deben desarrollarse necesariamente sobre un proyecto que se relacione con la carrera del estudiante. Así, se incrementa la posibilidad de una

motivación y significatividad de las tareas para el estudiante. A la vez, por definición el trabajo práctico exige fundamentación teórica. De este modo, el alumno estará motivado para trabajar sobre el mismo, por cuanto lo vincula con su carrera, y en ese camino deberá incorporar a su estructura cognitiva el material y conceptos de esta materia.

Seguramente cada docente podrá elaborar y pensar en tantas otras estrategias más para superar este desafío, una vez que evalúe sus aspectos de importancia, y las condiciones antes expuestas para transformar ese obstáculo en el logro del aprendizaje significativo.

### Reflexión Final

El docente en sus clases, y las instituciones, como entidad, debe promover la lectura, y comprensión analítica, pero antes se debe motivar a los estudiantes de esta nueva generación, para que den significatividad relevante a los contenidos, que los vinculen con su futuro profesional, que valoren y entiendan la preponderancia del aprendizaje activo que deben tener en este nuevo mundo. Todo esto, además, se debe lograr en el marco de pensamiento acelerado en el cual crecen y se desarrollan los estudiantes, llegando a la Universidad, muchas veces, saturados de información, pero con escasos saberes, y capacidad de reflexión, crítica y análisis.

¿Quiénes son los responsables? ¿Los padres, las escuelas, el mundo net...ellos mismos? No existe un solo responsable, pero lo importante no es buscar un culpable y sólo plantear el problema. Lo importante es evaluar el contexto y el perfil de los estudiantes, para lograr superar el gran desafío.

¿Qué se puede hacer desde el ámbito educativo universitario? Garantizar el aprender a aprender bajo esta nue-

va situación, buscando cumplir el objetivo de educar profesionales de excelencia.

---

**Abstract:** The subjects in the area of business have a high conceptual content. Teachers usually develop practical activities first by adhering to the type of constructivist teaching and secondly because it is the best way to learn, applying theoretical knowledge to practice as evidence of your professional future concepts. Through these activities it is looked for enhancing the critical analysis of the students, thus encouraging reflective reading, often with little success. It is important to take this challenge and seek effective proposals.

**Keywords:** meaningful learning - motivation - teaching resource

**Resumo:** As disciplinas do área de negócios são matérias com um alto conteúdo conceitual. Os professores, habitualmente, desenvolvem atividades práticas, em primeiro lugar por aderir ao tipo de ensino construtivista e em segunda instância porque é a melhor forma de aprender, aplicando os conceitos teóricos à prática, como prova de seu futuro profissional. Procura-se a partir destas atividades melhorar a análise crítica dos estudantes, incentivando assim a leitura reflexiva, muitas vezes com pouco sucesso. É importante tomar este desafio e procurar propostas efetivas.

**Palavras chave:** aprendizagem significativa – motivação - recurso pedagógico

(\*) **Daniela Elstein.** Contadora Pública Nacional (UNL). MBA Dirección Estratégica de Negocios (UB).

---

## La implementación de contenidos sobre desarrollo emprendedor en una escuela de nivel medio universitario.

Fecha de recepción: agosto 2014

Fecha de aceptación: noviembre 2014

Versión final: marzo 2015

María Cecilia Erbetta (\*)

**Resumen:** El trabajo relata la experiencia vivida por la docente a cargo de la materia Sociología durante los últimos tres años, implementando un programa sobre competencias y habilidades emprendedoras en una escuela de nivel medio con orientación agrotécnica dependiente de la Universidad Nacional de La Plata.

**Palabras clave:** sociología – competencias – emprendedurismo.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 144]

---

### Introducción

La fundamentación del programa de Sociología con el que trabajé sobre la temática emprendedora tuvo las siguientes premisas básicas, las cuales, se hallaban implícitas en la propuesta que se desarrolló en el aula.

En primer lugar, considero que un emprendedor es una persona proactiva con capacidad de asumir riesgos y tolerar la incertidumbre, por lo que, la resolución de problemas es un tema recurrente para este tipo de actor social. En un sentido, las soluciones predeterminadas