



*Dr. Luis A. Berríos Burgos**

El proceso educativo en los estudios superiores en la Administración de Empresas: ¿Cómo mejorar sus frutos?

La tarea docente es arte, profesión u oficio que tiene una función social muy importante. Al ejercer la misma conviene diferenciar entre educación e instrucción, capacitación y adiestramiento. Por tratarse de la formación integral del individuo en áreas profesionales de gran impacto socioeconómico, como son las del campo de la administración de empresas, el concepto educación prima sobre los demás. De ahí que hablemos de educar, educadores y educandos. Dicha tarea es muy compleja y exigente, representa el foco de atención central del desempeño medular en todos los colegios y escuelas de la universidad. Pues, la gestión de educar no es responsabilidad única de las Facultades de Educación.¹ Por eso dicha tarea debe constituir la preocupación fundamental de todos los que desempeñamos el rol de educadores. Como mínimo tenemos la obligación de meditar y actuar con un alto sentido de responsabilidad docente y profesional en cuanto a *cómo* enseñamos, la *validez*, *coherencia* y *pertinencia* del *contenido* curricular y *cómo* es que nuestros alumnos aprenden mejor. Las consecuencias de conformarnos con menos serían económica y socialmente muy onerosas por sus

Resumen

En este trabajo se reclama un despertar de conciencia para reconocer la importancia socioeconómica de los estudios superiores en la administración de empresas y cómo se puede contribuir a mejorar el fruto del proceso educativo en este campo. Se analizan los insumos y las actitudes que influyen ese proceso, y se sugiere la filosofía que debería prevalecer para que el fruto final sea el mejor posible. Se sugieren varios enfoques, métodos y estrategias que pedagógicamente han probado ser efectivos. Entre éstos se destaca la toma de conciencia de las gamas existentes de estilos de aprendizaje y de enseñanza que en forma armonizada pueden contribuir significativamente al progreso del alumno. Con igual fin se destaca el desarrollo del pensamiento crítico, el uso de procesos grupales y casos empresariales, el juego de roles, la experiencia del servicio y el uso conveniente de segmentos en vídeo y presentaciones por medios múltiples. En fin, la meta estriba en promover el desarrollo integral del ser humano de empresa y quienes constituirán los profesionales del mundo de los negocios de los nuevos tiempos.

* Catedrático, Escuela Graduada de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

efectos detrimentales a la eficiencia y calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje, así como al progreso del educando.

Naturaleza del Problema

El proceso educativo ha sido estudiado ampliamente desde diversos puntos de vista en ánimo de buscar modos de mejorarlo. En el campo de la administración de empresas hay esfuerzos documentados que apuntan hacia esa dirección. Algunos conciben ese proceso como un problema de optimización con ciertas restricciones.² El objetivo consiste en minimizar la diferencia que pudiera haber entre las destrezas que posean los graduados de determinada área y las requeridas por la comunidad empresarial o por la profesión que se ha de servir. Esta meta, sin embargo, está limitada por muchos factores tales como las políticas de reclutamiento y retención de profesores, el contenido curricular y los métodos y otros recursos pedagógicos. También existen limitaciones impuestas por el propio recurso docente y el de apoyo académico, así como por la propia institución educativa. Sin embargo, estas limitaciones pueden acentuarse o atenuarse por las políticas de admisión de estudiantes y la adecuación o deficiencia de la formación académica previa de éstos, así como el grado de orientación y compromiso de cada uno con la disciplina o carrera de servicio seleccionada.

Como una gran aportación del siglo XX, muy en especial a partir de la Segunda Guerra Mundial, las características de los estudiantes de varios colegios y universidades representan una gran diversidad. Por ejemplo, la población estudiantil de muchos programas de avanzada (orientados al desarrollo de líderes empresariales) se enriquece con la participación (admisión) de profesionales de campos del saber tan variados como las humanidades y la ingeniería, las ciencias sociales y las naturales, la educación y la comunicación pública, la teología, el derecho y la medicina. Esto ha resultado así porque todos los oficios, las profesiones y las organizaciones tienen el fin fundamental de proveer bienes y servicios dirigidos a satisfacer necesidades humanas que van desde lo más básico (material) hasta lo más sublime (espiritual). Los estudios superiores en administración

de empresas, en los que se consolidan conocimientos de múltiples campos del saber, van encaminados a formar personas con las destrezas, los conocimientos y la sabiduría necesarios para desempeñarse de forma efectiva y eficiente como profesionales o gerentes de empresa con un alto sentido de responsabilidad socioeconómica en un mundo cada vez más complejo y a concienciarles de la necesidad de un equilibrio ecológico orientado a preservar nuestro planeta Tierra como lugar apto para una vida repleta de esperanza.

Varias investigaciones reseñadas a lo largo de este trabajo indican que existen diferencias en las actitudes educacionales, características de la personalidad y satisfacción académica de los estudiantes.³ Sin embargo, la evidencia sostiene que los profesores tienden a escoger un estilo de aprendizaje que mejor se adapte a su propia personalidad, necesidades y destrezas y no a las del alumnado. Esto, junto al relativamente bajo aprovechamiento académico que tradicionalmente observamos en áreas como la contabilidad, las finanzas, los métodos cuantitativos y campos afines, especialmente en los cursos introductorios, sugieren la necesidad de adiestrar adecuada y pedagógicamente al claustro de las diferentes materias profesionales de la administración de empresas.

La mayor parte de las personas desarrollan estilos de aprendizaje que destacan algunas capacidades para aprender. Se sostiene que esto es el resultado del aparato hereditario, de las experiencias vitales propias y de las exigencias del medio ambiente actual. Esto es, el estilo de aprendizaje de una persona es parte de su estructura cognoscitiva y se refiere al modo característico de adquirir y usar información.⁴

Sin embargo, existe una serie de prejuicios sobre el aprendizaje que todo educador debe conocer para evitarlos. Existe la percepción generalizada de que el aprovechamiento de los estudiantes en una clase o grupo de estudio se distribuye ineludiblemente a base de un patrón dominado por la llamada curva pedagógica. Es típica la actitud docente de que el estudiante es culpable de su propio fracaso y la tendencia a ignorar que el maestro es parte integral del problema.⁵ Kolb argumenta que existe una especie de fatalismo respecto al aprendizaje, uno aprende o no aprende.⁶ Con razón puede

afirmarse que estos prejuicios reflejan la falta de comprensión del propio proceso de aprendizaje. Por lo tanto, bien vale el esfuerzo de todo buen educador para comprender lo mejor posible dicho proceso con el fin de mejorar la capacidad de aprendizaje tanto del individuo como de la organización.

Todo proceso educativo tiene como meta principal el desarrollo máximo posible de, al menos, alguna faceta del potencial del alumno. Esto es, motivar un cambio sustancial y positivo en algún aspecto del individuo. Esto es lo que en síntesis se llama aprendizaje.

Debe haber, pues, una combinación ideal de elementos físicos y humanos así como de enfoques y métodos pedagógicos que conduzcan a un aprendizaje eficaz. El eterno dilema del educador se centra precisamente en la afanosa y continua búsqueda de esa elusiva combinación óptima *vis-à-vis* las frustrantes limitaciones que permean el proceso educativo en la realidad. Como educadores hay que tomar conciencia continuamente de que en la medida en que dicha combinación no sea la más adecuada posible, asimismo se limitará el aprendizaje.

En otro trabajo se adelantó la tesis de que el proceso educativo supone un concepto dinámico cuyos elementos son fundamentalmente de naturaleza variable.⁷ Como este proceso es reiterativo y continuo, para lograr el mayor aprovechamiento posible, es conveniente que la comunicación alumno /profesor sea de tipo participativo, que fluya en ambas direcciones y que siempre que sea posible se motive el desarrollo del pensamiento crítico enmarcado en los objetivos del curso y en el fin social del campo que se estudia.

Por lo tanto, el éxito relativo del esfuerzo enseñanza /aprendizaje dependerá en gran medida del proceso comunicativo que se dé entre el profesor y sus estudiantes. Con el fin de mejorar los frutos de ese esfuerzo y a la vez fortalecerlo, la investigación pedagógica ha destacado la relevancia de los estilos de enseñanza y los estilos de aprendizaje como de elementos críticos del proceso educativo. Conviene, pues, aprender a reconocer y aplicar ambos grupos de estilos.⁸ En el campo de la administración de empresas también se han identificado enfoques, métodos y estrategias que contribuyen positivamente a dicho proceso.

Objetivo y Alcance

Este artículo identifica varios recursos que pueden contribuir a mejorar el fruto del proceso educativo así como la calidad del mismo en los estudios superiores del campo de la administración de empresas. Entre éstos se descifra la importancia académica de reconocer los estilos de enseñanza así como los de aprendizaje, se identifican las características particulares de cada grupo de estilos y se señala cómo usar el conocimiento sobre los mismos para mejorar el aprendizaje. Se entiende por **estilo de aprendizaje** el modo en que diferentes factores inciden en la capacidad del individuo para adquirir y retener ideas, información y conceptos así como los modos de procesar, interpretar y aplicar los mismos. Se argumenta que dicho estilo es afectado por estímulos de diversa índole que incluyen, entre otros, el entorno y el individuo. El estilo de enseñanza se refiere al modo convincente y consistente de persuadir mediante diversos recursos y métodos pedagógicos, así como a la conducta personal del educador y el medio que utiliza para interactuar con el alumno.⁹

Con igual fin, también se examinan varios enfoques, métodos y estrategias docentes que empíricamente han demostrado su eficacia. Entre éstos, se destaca el desarrollo del pensamiento crítico, los procesos grupales, el estudio de casos empresariales, el juego de roles, la experiencia del servicio, el uso conveniente de segmentos en vídeo y las presentaciones por medios múltiples de comunicación. También se reflexiona sobre algunas cualidades y actitudes de los insumos humanos y se señalan elementos esenciales para que dicho proceso sea exitoso.

El aprendizaje también se puede promover mediante otros esfuerzos como es la investigación pura o aplicada y la simulación de escenarios o situaciones empresariales. Sin embargo, la consideración de los mismos está fuera del alcance del presente trabajo.

Justificación

Se ha demostrado que existe una relación fuerte entre los estilos de enseñanza y los de aprendizaje. Y que para lograr que esa rela-

ción sea lo más positiva posible, es necesario que el educador conozca su propio estilo de enseñanza y que pueda identificar los estilos de aprendizaje de sus alumnos. La abundante evidencia empírica sostiene que dicha relación afecta en forma significativa el aprovechamiento académico del estudiante.¹⁰

Un conocimiento de los estilos de aprendizaje será de gran ayuda al profesor para entender las dificultades de aprendizaje de algunos alumnos. Además, este tipo de conocimiento es útil en la selección de estrategias y el diseño de planes pedagógicos.¹¹

En el campo de la administración de empresas, el hecho de que pueda explicarse el estilo de aprendizaje del estudiante o del gerente tiene implicaciones muy positivas. El individuo que entiende su propio estilo de aprendizaje buscará oportunidades prácticas en la solución de problemas que a la vez enriquecerán su desarrollo. Además, el proceso de explicar los estilos de aprendizaje representa la oportunidad única para que el alumno retroalimente su propio estilo con experiencias positivas de otros estilos. Dichos estilos también pueden usarse como base para ejercicios que ilustren los conflictos de la comunicación y que sirvan para buscarle solución a problemas.¹²

Sin embargo, esto no debe interpretarse como una panacea en el proceso educativo. Pero sin duda será un paso importante para mejorar el aprovechamiento estudiantil en la contabilidad, los métodos cuantitativos y materias análogas en las que la deserción o el fracaso académico estudiantil es relativamente alto. Es responsabilidad ineludible del educador equiparse con una variedad de recursos, estrategias, métodos, enfoques y estilos de enseñanza que vayan a la par con los estilos de aprendizaje de sus discípulos.¹³ Asimismo se han experimentado otros enfoques y recursos que promueven un aprendizaje eficaz.

Estilos de aprendizaje

El esfuerzo por definir o identificar los diversos estilos de aprendizaje, así como la conveniencia de conocer y aplicar los mismos, involucra una gama muy amplia de investigadores pedagógicos. Morales Arizmendi acopia parte de la obra de muchos de estos

investigadores en cuyos trabajos se observan unos elementos comunes, otros complementarios y algunos divergentes.¹⁴ Sin embargo, hay mucha evidencia disponible sobre el beneficio de conocer dichos estilos tanto desde la perspectiva docente como de la estudiantil.

Para unos, los estilos de aprendizaje se refieren al modo particular que sirve de indicador de cómo una persona aprende y se adapta a su entorno.¹⁵ Para otros, dichos estilos se refieren a cómo diversos elementos agrupados en cinco estímulos diferentes fortalecen y agudizan la habilidad del individuo para absorber y retener información del entorno.¹⁶ Para Hunt los estilos de aprendizaje describen las condiciones bajo las cuales el individuo prefiere aprender.¹⁷ Hulme, apoyado en el modelo de Herman, atribuye esas preferencias a enfoques dominantes motivados por la estructura cerebral del individuo. Por eso enfatiza que el aprendizaje será más efectivo en la medida que el educador utilice equilibradamente una gama de actividades y de estilos diferentes de enseñanza.¹⁸

En este sentido los investigadores han identificado un conjunto de elementos cuyos estímulos pueden afectar significativamente la efectividad del aprendizaje. Dunn, por ejemplo, agrupa varios de dichos elementos en cinco áreas: la ambiental, la emocional, la sociológica, la física [biológica] y la psicológica.¹⁹ En el **Apéndice 1** se agrupan estas áreas con varios de los elementos pertinentes a cada una.

Tomando como base el hecho documentado de que el individuo puede aprender de formas variadas y bajo condiciones diferentes, los investigadores han identificado una gama abundante de estilos de aprendizaje. En el **Apéndice 2** se presenta un compendio de estilos de aprendizaje, así como de los elementos que los caracterizan, identificados por varios de esos investigadores.²⁰

El hecho de poder identificar los estilos preferibles de los estudiantes capacita al educador para lidiar con los problemas y capitalizar las oportunidades que surgen a lo largo del proceso de enseñanza/aprendizaje para propiciar que el mismo sea lo más eficaz posible.

Para el educador interesado en conocer las preferencias de sus alumnos y cómo mejorar el fruto del proceso educativo, existe una serie de instrumentos para medir: (1) el énfasis relativo del individuo en los modos básicos de aprender, (2) las condiciones del aprendizaje

(contenido, modo y expectativas), (3) el nivel de organización del curso, (4) el nivel de control en el salón de clases, (5) los métodos de instrucción y (6) la necesidad de relación con y entre los alumnos. Además, hay instrumentos que ayudan al alumno a determinar su propio estilo de aprendizaje como también al profesor a entender los estilos de aprendizaje de sus alumnos para que pueda hacer los ajustes necesarios para facilitar y hacer más eficaz el proceso educativo.²¹

Aunque se argumenta que hay una gran variedad de estilos de aprendizaje, no puede decirse que determinado estilo es superior a otro. Aunque este conocimiento en sí mismo no es suficiente para lidiar con todas las dificultades del proceso educativo, conviene que el educador conozca los mismos y adopte aquellas estrategias docentes que propicien el aprovechamiento máximo posible del educando. Para el estudiante es conveniente porque puede identificar el modo que le hace más fácil el aprendizaje, a la vez que entiende otras maneras de aprender. Así se facilita la labor docente y se motiva, enriquece y fortalece el crecimiento intelectual del individuo.

Estilos de Enseñanza

El estilo de enseñanza se refiere al modo peculiar del educador para realizar la función docente. Esto es, para organizar y transmitir o presentar el material, motivar o persuadir a los alumnos hacia el aprendizaje y relacionarse con todos ellos. La literatura educativa documenta diversos enfoques de los estilos de enseñanza. Al igual que con las preferencias de aprendizaje, en el **Apéndice 3** también se compendian varios estilos de enseñanza y los rasgos particulares de cada uno según han sido identificados por varios investigadores pedagógicos.²²

El conocimiento y la aplicación eficaz de los diversos estilos de enseñanza, en armonía con las preferencias de aprendizaje de los alumnos, constituyen un elemento muy importante para los educadores y los estudiantes, así como para el personal de supervisión y evaluación docente. Conviene, pues, examinar detenidamente la relación armónica justificada en la literatura pedagógica entre cier-

tos modos preferidos de aprendizaje y los correspondientes estilos de enseñanza (**Apéndice 4**).

Al identificar los estilos de aprendizaje de sus alumnos, el profesor reconocerá la necesidad de proveer una variedad de estilos de enseñanza para llegar eficazmente al mayor número posible de ellos o a todos. Se ha encontrado que los estilos de enseñanza influyen en forma significativa el estilo de aprendizaje²³ y el sentido de autosuficiencia así como el progreso académico del alumno.²⁴ Como consecuencia lógica, los alumnos y el profesor estarán más satisfechos con la labor docente, lo cual deberá reflejarse en las evaluaciones que harán del maestro. Esta cadena de satisfacciones, contribuirá a facilitar la función institucional que debe realizar el personal de supervisión y evaluación, que incluye, entre otros, a los comités de evaluación de pares, a los directores de escuelas o departamentos y a los decanos. Éstos estarán en mejor posición de apreciar la eficacia de la labor docente.

El Educando

El estudiante, con todas sus virtudes y limitaciones, constituye la razón de ser por excelencia y el fin primario del proceso educativo. En él o ella se consolidan todos los recursos y esfuerzos docentes y de apoyo institucional. De este proceso el educando deberá emerger mejor formado desde la perspectiva cultural, social, académica y profesional. Como en todo proceso artesanal, a mayor idoneidad de los insumos, más alta es la probabilidad de obtener una obra de la calidad deseada. Esa idoneidad mejora en la medida en que el alumno tenga sus metas claras y una impresión realista de sus logros y del potencial de sus capacidades.²⁵

Tradicionalmente se ha puntualizado que muchos estudiantes llegan a los colegios o a las escuelas de la universidad con deficiencias en materias como las destrezas en el manejo de los métodos cuantitativos y en la comunicación oral y escrita.²⁶ Aunque no debe ignorarse la importancia de estos factores, en mayor o menor grado dichas deficiencias pueden subsanarse o al menos mitigarse bien por gestión del propio estudiante o mediante cursos, talleres u otros esfuerzos encaminados a remediarlas.

Sin embargo, no se le da tanta importancia a otro tipo de factores que pueden afectar significativamente el progreso y el desempeño del estudiante. Se trata de la desorientación que caracteriza a muchos estudiantes universitarios respecto de la falta de metas y de compromiso con un derrotero socioeconómico y profesional claro y concreto. Además, muchos son víctimas de la participación excesiva en múltiples actividades de tipo extracurricular, algunos tienen la necesidad de conservar un empleo y otros son presa fácil de distracciones de toda índole. Christensen y Fogart han encontrado que aquellos estudiantes que tienen un alto grado de conciencia en cuanto a sus metas educacionales y cómo lograrlas tienen expedientes académicos mejores que quienes están desorientados en este sentido. Además, la trayectoria de desempeño de los primeros tiende a seguir mejorando. Por otro lado, se encontró que existe una relación negativa entre los logros académicos y la participación estudiantil en actividades extracurriculares.²⁷ Hay que reconocer la importancia de la participación en ese tipo de actividades, pues promueve el desarrollo personal y gerencial del estudiante. Esto sugiere la necesidad de buscar un balance adecuado entre la gestión académica y otras experiencias complementarias.

Para las instituciones académicas este estado de situación representa una oportunidad muy importante para consolidar y fortalecer los servicios de orientación y consejería, tanto personal como académica. Estos servicios deben formar parte de un plan integral y abarcador con metas bien definidas encauzadas en forma efectiva y eficiente hacia el logro de los mejores intereses del estudiante y, por ende, de la propia institución académica.

El Recurso Docente

Como hemos visto, en el campo educativo hay un gran y fructífero debate en cuanto a los medios y las maneras de identificar los estilos de aprendizaje. También existen diversas opiniones en cuanto a qué constituyen los estilos de enseñanza. Sin embargo, hay consenso en que el conocimiento de ambos grupos de estilos representa beneficios aplicables al diseño de estrategias y a la selección de estilos, enfoques y métodos pedagógicos.

Como planificador, diseñador, implantador y contralor del contenido y del proceso educativo, el profesor es el recurso principal de quien más se espera. Para lograr las metas académicas, el educador tiene que ser un agente catalítico que estimule y propicie el progreso deseado en los alumnos. Debe tener un espíritu asertivo, repleto de esperanza y buena voluntad, ser un defensor combativo de las virtudes de la academia como taller de creación en el que los logros deben medirse en función de la calidad de los esfuerzos y el valor intrínseco y social del producto final y no por la cantidad de insumos o el volumen de egresados. Por eso, como avezado inversionista que busca maximizar el rendimiento de sus recursos, sujeto a determinado nivel de riesgo y grado de liquidez, el educador con vocación debe buscar que su cartera de opciones que armonice con el conjunto de cualidades y expresiones de conducta que tiendan a optimizar el fruto de sus esfuerzos. Para eso, además de conocer bien su campo y enseñar eficazmente lo que sabe, éste siempre debe aspirar a ser un gran motivador e inspirador por convicción: generoso y flexible, energético y firme, estudioso y comprometido con la docencia y experimentador esperanzado. Además, debe desplegar una conducta digna de imitación, acompañada de un alto sentido social y ético, de profundo respeto por el ser humano y la naturaleza, así como de un proporcionado balance de justicia y equidad. Esto debe ser así porque "...la vida o se vive como impulso de perfección o no tiene sentido", y "... la educación se puede ver como el descubrimiento de la senda de la perfección y refuerzo del impulso para seguirla".²⁸ Hoy más que nunca antes, líderes de la sociedad civil y de la académica exploran alternativas de cómo mejorar y preservar los valores éticos y morales, muy en particular en la formación de los profesionales del futuro. La idea es atajar en todo lo que sea posible el deterioro progresivo en la calidad de vida que afectará las próximas generaciones.²⁹

Por eso es muy conveniente y recomendable que el profesor de las distintas ramas de la administración de empresas, así como de muchos otros campos profesionales, tenga alguna formación en los aspectos pedagógicos. El modo de enseñar es tan importante como lo que se quiere enseñar, esto es, enseñar es mucho más que decir lo

que uno sabe.³⁰ Es un hecho que la formación en aspectos pedagógicos contribuye favorablemente a modificar las actitudes negativas de muchos profesores de ramas de aplicación técnica y analítica.³¹ Es más importante aún en los procesos de integración de esas ramas con aquéllas de naturaleza conceptual. Además, en la administración de empresas en general, se cuestionan la calidad, relevancia y pertinencia de las experiencias del salón de clases en cuanto a la formación y desarrollo del alumno y si éstas tendrán aplicación efectiva en el mundo real de los negocios para el éxito gerencial y profesional del egresado, tanto desde la perspectiva del individuo como del bien común.³²

Tradicionalmente se apunta a que gran parte del problema de conducta empresarial indeseable recae en la formación inadecuada de muchos de los profesionales del mundo de los negocios y del hombre de empresa. Esta crítica tiene varias vertientes. Cuando aún el desarrollo de las profesiones empresariales, como se conocen en la actualidad, estaba en ciernes, Hostos, refiriéndose a las vocaciones en general a finales del siglo XIX, percibía la conducta del individuo profesional o de empresa como una de tipo moral social. Afirma que “el objetivo es parecer, no ser; y el propósito tener, no hacer.”³³ En los primeros años de la década de 1930, Pedreira asocia dicha conducta al desarrollo económico –representado por los avances en el proceso de civilización– y hace una reflexión histórica mordaz que sugiere una esperanza pesimista. Con cierto grado de nostalgia y frustración afirma que “hoy somos más civilizados, pero ayer éramos más cultos.” Y agrega que “no vale asombrarse ante el número de profesionales que tenemos, pues hay hombres cultos que apenas saben leer y escribir, y profesionales muy incultos que viven holgadamente de su profesión.”³⁴

A finales de la década del 1960, Kirk catalogaba al hombre de empresa norteamericano –el modelo de los profesionales del campo de los negocios durante el siglo XX– como inhumano con deficiencias en las disciplinas que nutren al espíritu. Agrega que éste es muy ignorante de los aspectos humanísticos, esto es, de ese cuerpo de la gran literatura que acopia la sabiduría de todos los tiempos y que nos ilustra sobre la naturaleza del hombre.³⁵

Aunque este tipo de crítica reiterada podría ser exagerada en la actualidad, la misma apunta hacia elementos válidos que sugieren la necesidad de tomarla muy en cuenta al diseñar o revisar el currículo de los estudios superiores en la administración de empresas. Dicho currículo debe afianzar la idea de que el dirigente de empresa, además de buscar una ganancia para los dueños de la entidad, tiene otras obligaciones sociales. Debe reconocer que la responsabilidad de toda empresa es crear el producto apropiado y prestar el servicio adecuado – esto es, que satisfagan la necesidad humana correspondiente - a un precio justo y razonable para el consumidor. Ese precio no debe ser mayor que aquél necesario para compensar todos los factores de producción, incluyendo el talento gerencial y el capital invertido, sin pasarle a la comunidad los efectos nocivos o el costo de corregir las externalidades económicas, como es el daño al medioambiente. Así la ganancia de los dueños será el resultado de una gestión empresarial responsable. Entre las otras obligaciones sociales se encuentra la de lograr un balance equitativo y funcional entre los intereses patrimoniales y los del trabajador, así como los de los proveedores, los consumidores, el entorno ambiental y el de la comunidad en general.

Función Social del Proceso Educativo

Al igual que en los demás campos del quehacer humano, en la administración de empresas la formación académica y profesional del individuo persigue una meta social digna. Esta emana del hecho de que todas las empresas son entes de creación de bienes o prestación de servicios esenciales para satisfacer necesidades humanas. Sin embargo, en nuestro sistema de convivencia, tanto las metas económicas y financieras de muchas empresas como sus procesos de creación, producción y distribución de bienes y servicios, así como sus políticas operacionales, son a menudo objeto de cuestionamiento social.

Por eso hay que reconocer que como el educando de hoy será el profesional, el líder comunitario y el empresario del mañana, cuyas acciones impactarán significativamente el entorno socioeconómico y ecológico, tanto en el plano individual como colectivo, éste debe

ser objeto de la más completa y exigente formación educativa. Dicha formación tiene que enfocar la unidad del ser humano mediante la consideración de un cuerpo de conocimientos culturales, sociales y profesionales, una colección de aptitudes y un conjunto de valores.³⁶

Según García Hoz, los conocimientos se refieren a las impresiones sensibles que recibimos de los objetos que nos rodean y representan el aspecto más superficial de la educación.³⁷ Las aptitudes por el contrario representan rasgos o cualidades más profundas que los conocimientos. Y los valores, aunque más difíciles de percibir se refieren a cualidades por las que una cosa se estima. Sostiene él que la manifestación predominante en la vida escolar es la enseñanza sistemática y el aprendizaje como adquisición de conocimientos. Eso es lo que él llama “pedagogía visible”. Sin embargo, aboga por una educación más pertinente y profunda como la que se proyecta en la formación ética, que equivale al desarrollo de aptitudes y promoción de valores o virtudes y que denomina “educación invisible”.³⁸ Esto es lo que Mintz llama formación que tienda al desarrollo del tipo correcto de persona.³⁹ Lo que los griegos, según el viejo ideal ateniense, percibían como el hombre integral equilibrado⁴⁰ En forma más sublime, Pedreira resume esta misma idea señalando que “educar no es preparar al hombre para las profesiones, sino temprar el alma para la vida.” Y añade que “bien está que nos interese por la formación de ciudadanos [útiles]; pero no está bien que descuidemos la formación de hombres.”⁴¹

Experiencias pedagógicas

En las siguientes secciones se presenta una serie de aspectos y estrategias docentes que pueden contribuir a enriquecer las experiencias del salón de clases y a fortalecer la eficacia del proceso educativo. No sólo van dirigidas a lograr un mejor aprovechamiento y a crear un egresado consciente de su compromiso social y profesional, sino que pueden elevar el nivel de satisfacción académica tanto del alumno como del profesor.

Desarrollo del Pensamiento Crítico

Hay consenso sobre la importancia de incluir los valores y en particular el aspecto del comportamiento ético en los estudios de administración de empresas. Todo ello deberá contribuir a mejorar la eficacia del proceso y a formar un individuo con un sentido de compromiso social y profesional. Sin embargo, hay discrepancias en cuanto a los métodos que son más eficaces para que el educando internalice la relevancia de este componente formativo. Unos sugieren o usan el método de conferencia con énfasis en la descripción y la memorización, mientras que otros sugieren modos que involucren al estudiante y lo pongan en contacto con experiencias vivas.⁴² Como ejemplos, se sugieren la participación de profesionales invitados al salón de clases que presenten y discutan sus experiencias relacionadas con diferentes situaciones que ponen los valores éticos a prueba, así como las consecuencias de una conducta profesional impropia. También se sugiere el estudio de problemas complejos o casos empresariales, las técnicas de estudio cooperativo y colaborativo, así como el juego de roles por parte de los estudiantes. El propósito es que aprendan la importancia de los valores y las virtudes morales en la toma de decisiones gerenciales y cuáles serían las consecuencias de una conducta impropia. El fin es guiar y motivar, mediante el análisis crítico/reflexivo, una conducta que propenda al mejoramiento no sólo del individuo sino de toda la comunidad.⁴³

También se sugiere este mismo enfoque del desarrollo del pensamiento crítico en el estudio de otras materias de la administración de empresas porque contribuye a la formación integral del educando.⁴⁴ Por ejemplo, los hallazgos de Frischmann sostienen que la experimentación en el salón de clases con mercados de valores potenciales contribuye al fortalecimiento del pensamiento crítico a la vez que le añade la dimensión práctica al proceso educativo y motiva la participación estudiantil.⁴⁵

El estudio de casos

Un caso empresarial presenta una situación real de una entidad económica. Comúnmente, esa situación contiene uno o más problemas de naturaleza gerencial. La labor del alumno consiste en

identificar esos problemas y clasificarlos en orden de importancia. Luego, debe explorar las posibles soluciones de cada problema y analizarlas en términos de costos y beneficios a base de algún criterio cuantitativo (económico/financiero) y cualitativo (posibles consecuencias motivacionales). Finalmente, debe escoger o recomendar aquellas soluciones que en forma integral (idealmente óptima) resuelven la situación planteada en el caso.

Este tipo de experiencia promueve las destrezas intelectuales tales como la habilidad para conceputar, analizar y resolver situaciones no estructuradas en entornos desconocidos y ejercer el juicio basado en el entendimiento de un conjunto de hechos dispersos.⁴⁶ Esto es, se enfatiza la solución creativa de problemas complejos.⁴⁷ Estas destrezas son muy importantes no sólo para muchos profesionales del mundo de los negocios como, por ejemplo, quienes laboran en la gerencia estratégica, la operacional, la mercadotecnia, los contadores, los analistas financieros y de sistemas entre otros, sino que también son importantes porque redundan en un mejor desempeño académico del estudiante.

En síntesis, el estudio y la discusión de casos le permiten al alumno vivir en el salón de clases una experiencia de la vida real en las empresas. Aprende en un entorno sosegado y enriquecido por las aportaciones múltiples del grupo, sin el costo de la presión de la empresa. Este enfoque facilita la consideración de todas las posibles soluciones, sin tener que pagar el precio de decisiones subóptimas por la premura del momento, lo que viabiliza un aprendizaje integral.⁴⁸

Los Procesos Grupales

El educando de empresas, así como de muchos otros campos del saber, debe poseer la habilidad para trabajar con otras personas, muy en especial, en grupos, ejercer alguna influencia, organizar y delegar tareas, motivar y permitir el desarrollo de la gente y confrontar y resolver conflictos.⁴⁹ La labor en grupos, tiene, además, varias ventajas para el alumno: (1) en forma reiterada le provee retroalimentación y perspectiva gerencial con mayor riqueza y validez que la que puede darle el profesor rutinariamente, (2) puede

entender mejor sus habilidades y limitaciones que cuando trabaja aisladamente y (3) le activa su sentido de conciencia y compañerismo.⁵⁰ Estas habilidades pueden fomentarse mediante los grupos de aprendizaje colaborativo y cooperativo.

El enfoque colaborativo puede tener varios beneficios pedagógicos tales como: (a) la creación del espíritu de unidad, (b) el desarrollo de destrezas de liderazgo y comunicación, (c) la toma de conciencia y entendimiento de las necesidades de otros miembros del grupo y (d) la experiencia de participar en decisiones por consenso y resolver conflictos. La evidencia empírica evaluada por Christensen y Fogart sugiere que estas experiencias no sólo promueven el aprendizaje, sino que también redundan en un mejor desempeño académico del estudiante.⁵¹

A diferencia del anterior, el enfoque cooperativo contribuye a incentivar el aprendizaje mediante recompensas colectivas. Individualmente cada miembro le responde al grupo, lo que resuelve el problema de responsabilidades difusas. Cada individuo recibe el beneficio de sus propias ejecutorias así como de las grupales.⁵² Se ha encontrado que este enfoque enfatiza el valor del trabajo en equipo y de la responsabilidad compartida y que facilita la enculturación de los estudiantes en el rol del profesional en una organización empresarial.⁵³

El Juego de Roles

Éste se define como una técnica que requiere que los estudiantes desempeñen el papel de algún funcionario empresarial. Esta experiencia le añade una dimensión al análisis y a la discusión de casos que habilita al estudiante para sentir empatía y comprensión, lo que lo sensibiliza a las perspectivas de otros. También obliga al alumno a responder a dilemas empresariales y le ayuda a aprender a apreciar mejor sus propias fortalezas, limitaciones y prejuicios.⁵⁴ Estas experiencias enriquecen los frutos de la gestión docente.

La Experiencia del Servicio

Este tipo de aprendizaje representa un enfoque inductivo a diferencia del aprendizaje por asimilación de información o memorización.

En parte, este es un proceso que enfatiza la educación, el trabajo y el desarrollo personal. Se argumenta que el modelo de Kolb proporciona un marco útil para entender el poder de este enfoque.⁵⁵ El aprendizaje comienza con experiencias concretas que provocan observaciones que inducen a la reflexión y al desarrollo de conceptos y abstracciones que le dan sentido al mundo recién descubierto (experiencia). Este proceso conduce a la experimentación activa o a la verificación de conceptos antes de que el individuo repita el ciclo de aprendizaje. Ésta puede ser una, sino la mejor, justificación para el uso del método de casos combinados con los juegos de roles gerenciales.⁵⁶

Este repertorio de experiencias vivas (concretas) se expande con resultados muy positivos lo que agrega valor al proceso de enseñanza/aprendizaje en la administración de empresas.⁵⁷

Presentación de Segmentos Instruccionales en Video

Esta estrategia facilita la depuración del contenido curricular de algunos cursos en cuanto a detalles, procedimientos y ejemplos o aplicaciones que toman tiempo significativo que puede dedicarse a usos más productivos en el salón de clases.⁵⁸ Forham ha encontrado que aquellos estudiantes que tienen acceso a cierto contenido del curso en vídeo logran mejores calificaciones que los que fueron expuestos al mismo contenido explicado en el salón de clases.⁵⁹

Presentaciones por Medios Múltiples de Comunicación

Dada la omnipresencia del ordenador electrónico y la multiplicidad de programas y fuentes de información disponibles en línea, el salón regular de clases del futuro próximo podrá utilizar medios múltiples de comunicación y aprendizaje. Butler y Mautz encontraron que el uso de medios múltiples en la enseñanza puede contribuir a mejorar el entusiasmo y la satisfacción del estudiante, lo cual podría redundar en mejores evaluaciones del curso y del profesor.⁶⁰ Además, Frischmann encontró que el salón de clases en línea motiva la participación del estudiante.⁶¹ Por otro lado, los hallazgos de Butler y Mautz sugieren que aunque este tipo de enfoque corresponde al estilo cognoscitivo de muchos estudiantes, existen algunos de éstos

para quienes esas presentaciones pueden impedirle el aprendizaje⁶², lo que sugiere que el profesor debe incorporar materiales adecuados para ambos estilos cognoscitivos.

Importancia de la Consejería y del Apoyo Administrativo

El apoyo de la consejería personal y académica, así como del cuerpo directivo institucional son fundamentales para un proceso educativo exitoso. Se ha encontrado que el nivel de calidad de ese apoyo contribuye significativamente al aprendizaje y al desempeño del estudiante.⁶³

El personal docente y los consejeros profesionales pueden hacer realidad ese apoyo mediante el diseño e implantación de un plan integral de orientación y consejería que abarque tanto los aspectos académicos como los personales que inciden en el desempeño del estudiante. Dicho plan debe incluir campañas asertivas de orientación grupal e individual. El personal directivo tiene la responsabilidad de facilitar dicho plan, solicitar y asignar los recursos necesarios. Además, tiene la obligación de darle seguimiento, motivar a que se logren las metas y evaluar el progreso del mismo. En este sentido, vale reiterar que aquellos estudiantes que son conscientes de sus metas y de cómo lograrlas rinden un mejor desempeño que los desorientados.⁶⁴

Ese apoyo también puede materializarse en los procesos de fijación de los itinerarios de los ofrecimientos académicos, los cuales en primera instancia deben ir a llenar las necesidades de los estudiantes. Asimismo, puede ocurrir en la fijación de los itinerarios de exámenes, especialmente de los de fin de curso. Este aspecto, aparentemente inocuo, puede tener un efecto significativo en el desempeño estudiantil. Reed y Holley, por ejemplo, encontraron que la ubicación del examen final de un curso de contabilidad, respecto a otros exámenes finales, produjo diferencias importantes en los resultados.⁶⁵ Este tipo de hallazgo sugiere la necesidad de que los itinerarios de los exámenes agrupados se confeccionen tomando en cuenta la complejidad relativa de las materias y, como mínimo, la opinión del claustro en cuestión y la de los estudiantes que pudieran perjudicarse. Las opiniones de estos dos grupos puede canalizarse por medio de algún tipo de representación ante la autoridad administradora que fija o coordina dichos itinerarios. Así todos

los esfuerzos del recurso humano estarían orientados a mejorar los frutos del proceso educativo.

Conclusión

Sin mayores pretensiones aquí se expone un cúmulo de ideas ante la consideración del lector interesado en los estudios superiores en la administración de empresas y se explora cómo contribuir a que el proceso educativo en este campo sea de la mejor calidad posible, con el fin de generar un fruto digno y consciente de su responsabilidad, para buscar un equilibrio entre los intereses empresariales, el bien común y ecológico. La idea fundamental nace de la necesidad de tomar conciencia de la situación prevaleciente en el ámbito de los negocios, que como nunca antes en la historia económica y empresarial, se enfrenta a unos retos cada vez más críticos en un mundo que se acrecienta en complejidad y en el que el costo de vida o el deterioro en la calidad de ésta se acentúan progresivamente.

La tarea educativa no es patrimonio privativo de los colegios de educación magisterial. La formación de hombres y mujeres de empresa también requiere un esfuerzo docente bien coordinado de primer orden. Por eso hay que reconocer en forma asertiva que el progreso del estudiante es responsabilidad de todas las partes relacionadas con el proceso educativo. Entre éstas figuran la institución académica, sus recursos humanos de dirección, los de infraestructura y tecnología; el personal de apoyo a la docencia - directores, orientadores, consejeros, etc., y, muy en especial, el recurso docente y el propio alumnado. Para que ese proceso resulte en el mejor aprovechamiento posible es fundamental que el recurso docente no sólo conozca bien lo que enseña, sino que enseñe bien lo que sabe, y que inserte el propósito de la materia estudiada en el contexto social correspondiente. No menos importante es el diseño del programa de estudios cuyos componentes deben tener validez y coherencia y estar orientados a proveer un balance adecuado de destrezas y aptitudes profesionales apoyadas por una formación humanística rica en valores éticos, culturales y sociales. Asimismo, la metodología educativa debe explorar todos los enfoques que conduzcan a un aprendizaje eficaz y pertinente. En este empeño hay que reconocer

que no siempre es posible lograr todo lo que se quisiera y debiera hacer, pero no es menos cierto que no sería propio sentirnos satisfechos con menos de lo que en realidad se puede realizar.

El reciente interés en dichos estudios ha traído mucha riqueza de talento que contribuye a la formación de líderes empresariales y de las profesiones del ámbito de los negocios y de otros campos del saber. Aquí se hace hincapié en que para proveer la formación adecuada y mejorar de forma continua el fruto del proceso educativo en los estudios superiores en administración de empresas es conveniente que cada profesor armonice, hasta donde sea dable, su estilo y los enfoques de enseñanza con los estilos de aprendizaje propios de los alumnos que componen la matrícula del curso en proceso. También se afirma la idea de que la comunicación de ese proceso fluya del profesor a los estudiantes y viceversa, así como entre ellos mismos, con énfasis en el desarrollo del pensamiento crítico/reflexivo, en un contexto interdisciplinario. Hacia este fin, se sugiere una serie de recursos que han demostrado ser eficaces y que enriquecen dicha formación, como son el uso de procesos grupales, el análisis de casos, los juegos de roles, la experiencia del servicio, el uso de segmentos en vídeo y las presentaciones por medios múltiples de comunicación. La eficacia del proceso educativo también se sirve mejor cuando el recurso docente es un agente catalítico y facilitador que anima toda clase de estímulos positivos y que educa tanto con la palabra como con el ejemplo, y los recursos de apoyo a la docencia trabajan coordinadamente hacia un objetivo común. Y cuando el alumno conoce bien sus metas y tiene un alto grado de compromiso con éstas.

Los estudios superiores en administración de empresas, así como la gestión empresarial en los procesos de creación de bienes y servicios, cumplen una función digna de satisfacer importantes necesidades humanas, tal y como lo hacen muchos otros servidores desde sus respectivos oficios o profesiones.

Finalmente, el compendio bibliográfico expande o complementa varias de las ideas aquí presentadas y provee los recursos necesarios para identificar y caracterizar los estilos que propician el aprendizaje de los estudiantes, así como los estilos de enseñanza que armonizan con los primeros.

Notas

1. Lee S. Shulman, "Learning to Teach", *American Association for Higher Education Bulletin* (noviembre de 1987): 9.
2. James R. Frederikson y Jamie Pratt, "A Model of the Accounting Education Process", *Issues in Accounting Education* 10(otoño de 1995): 232.
3. Robert E. Kraft, "An Analysis of Student Learning Styles", *Physical Educator* 33 (1976): 140.
4. David A. Kolb, Irwin M. Rubin y James M. Mc Intyre, *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*, Traducción de Luisa Amelia Bringnardello, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, 1977), pág. 21.
5. Anthony F. Grasha, "Observations on Relating Teaching Goals to Student Response Styles and Classroom Methods" *American Psychologist* 144 (febrero de 1972), pág.1.
6. Kolb, "Psicología de las Organizaciones", pág. 18.
7. Luis A. Berríos Burgos, "Metodología Pedagógica en Contabilidad", *Memorias, XVI Conferencia Interamericana de Contabilidad* (Miami, FL: Asociación Interamericana de Contabilidad, 1985), pág. 4.
8. Rosa María Morales Arizmendi, "Los Estilos de Aprendizaje y de Enseñanza y su Relación con el Proceso Educativo," (Tesis de Maestría en Educación, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, mayo de 1985), pág. 1.
9. Ibid.
10. Ibid., pág. 2.
11. Richard E. Baker, John R. Simon y Frank P. Bazeti, "An Assessment of the Learning Style Preferences of Accounting Majors", *Issues In Accounting Education* 1 primavera de 1986): 1.
12. R. D. Freedman y S. A. Strumpf, "What Can One Learn from the Learning Style Inventory", *Academy of Management Journal* 21(núm 2, 1978): 275.
13. Morales Arizmendi, "Los Estilos de Aprendizaje y de Enseñanza", Ibid.
14. Ibid., págs. 45-56.
15. Anthony F. Gregorc, "Learning/Teaching Styles: Potent Forces Behind Them", *Educational Leadership* 36(enero de 1979): 25.
16. Rita S. Dunn y Kenneth J. Dunn, "Learning Styles / Teaching Styles: Should They... Can they... Be Matched?" *Educational Leadership* 36 (enero de 1979): 239-240.
17. David Hunt, "Learning Style and the Interdependence of Practice and Theory", *Phi Delta Kappan* 62 (mayo de 1981): 31-33.

18. Richard D. Hulme, "The Diversity of Introductory Accounting Students Whole Brain Patterns: Implications for Education". Trabajo presentado en reunión anual de la Asociación Americana de Contabilidad en San Diego, CA. (Sarasota, FL: American Accounting Association, 1999): 15.
19. Rita Dunn, "A Learning Style Primer", *Principal* (mayo de 1981), págs. 31-33.
20. Morales Arizmendi, "Los Estilos de Aprendizaje y de Enseñanza", págs. 54-55.
21. Ibid., págs. 99-117.
22. Ibid., págs. 60-66.
23. Edward E. Semple, "Learning Style: A Review of the Literature", *Eric Document Production Service no. 222-477*, 1982, pág. 71.
24. Neville Bennett, *Estilo de Enseñanza y Progreso de los Alumnos*, Madrid: Ediciones Morata, S.A., 1979, págs. 191-192.
25. Theodore Christensen E. y Timothy J. Fogart, "A Sense of Where You Are: Antecedents and Consequences", Trabajo presentado en reunión anual de la Asociación Americana de Contabilidad en San Diego, CA. (Sarasota, FL: American Accounting Association, 1999): 1.
26. Luis A. Berríos Burgos, "La Formación del Contador: Énfasis en los Aspectos Generales", *Memorias de la XIV Conferencia Interamericana de Contabilidad*, Santiago de Chile: Asociación Interamericana Contabilidad, 22-26 de noviembre de 1981, págs. 11-12.
27. Christensen y Fogart, "A Sense of Where You Are:...", págs. 20-22.
28. Víctor García Hoz, *Pedagogía Visible y Educación Invisible*, Madrid: Ediciones Rialp, S.A., 1987, pág. 12.
29. Pepo García, "Vital Preservar los Valores Éticos", *El Nuevo Día*, 1 de dic. de 1999, pág. 18.
30. Shulman, "Learning to Teach", págs. 5-6.
31. Lois Deane Etherington, "Toward a Model of Accounting Pedagogy: A Critical Incident Analysis", *Issues in Accounting Education* 4 (otoño de 1989): 322.
32. Thomas A. Kolenko et al, "A Critique of Service Learning in Management Education: Pedagogical Foundations, Barriers, and Guidelines", *Journal of Business Ethics* 15 (enero de 1996): 134.
33. Eugenio María de Hostos, *Moral Social (1988)* (Barcelona: Editorial Vosgos, S.R., 1974): 135.
34. Pedreira, *Insularismo (1934)*, Ibid.
35. Russell Kirk, "The Inhumane Businessman", incluido en *The Responsible Businessman* (Readings from FORTUNE), ed. John A. Larson (New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1966): 225.

36. García Hoz, *Pedagogía Visible y Educación Invisible*, págs. 21-29.
37. Ibid., pág. 26.
38. Ibid., pág. 27.
39. Steven M. Mintz, "Virtue Ethics and Accounting Education", *Issues in Accounting Education* 10 (otoño de 1995): pág. 247.
40. Enciclopedia Británica, Vol. 7(USA: William Benton Publisher, 1969): 984.
41. Antonio S. Pedreira, *Insularismo (1934)* (Río Piedras, PR: Editorial Edil, 1992): 77.
42. Ibid., pág. 265.
43. Steven M. Mintz, "Aristotelian Virtue and Business Ethics Education", *Journal of Business Ethics* 15 (agosto de 1986), pág. 832, y Hulme, "The Diversity of ... Whole Brain Patterns: ...", pág. 16.
44. Cindy L. Lynch y Susan K. Wolcott, "Disigning Case Assignments and Discussions to Foster Critical Thinking Across the Accounting Curriculum", Trabajo presentado en reunión anual de la Asociación Americana de Contabilidad en Dallas, TX. (Sarasota, Fl.: American Accounting Association, 1997):2-3
45. Peter J. Frischmann, "Real Time Classroom Tax Planning Using Experimental Markets", *Issues in Accounting Education* 11 (otoño de 1996): 290.
46. Mintz., "Virtue Ethics...", pág. 262.
47. Hulme, "The Diversity of ...", Ibid.
48. Michael A. Burger, "In Defense of the Case Method: A Reply to Argyris", *Academy of Management Review*, 8 (Núm. 2, 1983): 332.
49. Ibid., pág. 263.
50. Christensen y Fogart, "A Sense of Where You Are: ...", págs. 10-11.
51. Ibid.
52. Ibid, pág. 264.
53. Ibid.
54. Ibid, pág. 265.
55. Kolenko et al., "A Critique of Service Learning in Management Education: ...", pág. 134.
56. Ibid.
57. Ibid.
58. David R. Fordham, "Freeing Class Time: Empirical Evidence on the Benefits of Using Out-of-Class Video Segments in Lieu of In-Class Reviews", *Issues in Accounting Education* 11 (primavera de 1996): 37.
59. Ibid., pág. 43.
60. Janet B. Butler y R. David Mautz, Jr., "Multimedia Presentations and Learning: A Laboratory Experiment", *Issues in Accounting Education* 11 (otoño de 1996): 276-77.
61. Frischmann, "Real Time Classroom Tax Planning ...", Ibid.
62. Butler y Mautz, "Multimedia Presentations and Learning:...", pág. 277.
63. Sarah A. Reed y Joyce M. Holley, "The Effect of Final Examination Scheduling on Student Performance", *Issues in Accounting Education* 4 (otoño de 1989): 342.
64. Christensen y Fogart, "A Sense of Where You Are:...", Ibid.
65. Reed y Holley, "The Effect of Final Examination", Ibid.

Referencias Bibliográficas

- Baker, Richard E., John R. Simon y Frank P. Bazeti. "An Assessment of the Learning Style Preferences of Accounting Majors." *Issues in Accounting Education* 1 (primavera de 1986): págs. 1-12.
- Bennet, Neville. *Estilo de Enseñanza y Progreso de los Alumnos*. Madrid: Ediciones Morata, S.A., 1979.
- Berríos Burgos, Luis A. "La Formación del Contador: Énfasis en los Aspectos Generales." *Memorias*, XIV
- Conferencia Interamericana de Contabilidad. Santiago de Chile: Asociación Interamericana de Contabilidad, 1981. 32 págs.
- _____. "Metodología Pedagógica en Contabilidad." *Memorias*, XV Conferencia Interamericana de Contabilidad. Miami, FL: Asociación Interamericana de Contabilidad, 1985. 43 págs.
- Burger, Michael A. "In Defense of the Case Method: A Reply to Argyris." *Academy of Management Review* 8 (núm.2, 1983): Págs. 329-333.
- Butler, Janet B. y R. David Mautz, Jr. "Multimedia Presentations and Learning: A Laboratory Experiment". *Issues in Accounting Education* 11 (otoño de 1996): págs. 259-280.
- Christensen, Theodore E. y Timothy J. Fogart. "A Sense of Where You Are: Antecedents and Consequences". Trabajo presentado en reunión anual de la Asociación Americana de Contabilidad en San Diego, CA. Sarasota, FL: American Accounting Association, 1999. 27 págs.
- Dunn, Rita y Kenneth Dunn. "Leadership Styles/Teaching Style: Should they ... Can they... Be Matched?" *Educational Leadership* 36 (enero de 1979): págs. 236-244.
- Dunn, Rita. "A Learning Primer." *Principal* 60 (mayo de 1981): págs. 31-34.
- Etherington, Lois Deane. "Toward a Model of Accounting Pedagogy: A Critical Incident Analysis". *Issues in Accounting Education* 4 (otoño de 1989): págs. 309-326.
- Fordham, David R. "Freeing Class Time: Empirical Evidence on the Benefits of Using Out-of-Class Video Segments in Lieu of In-Class Reviews". *Issues in Accounting Education* 11 (primavera de 1996): págs. 37-48.
- Frederikson, James R. y Jamie Pratt. "A Model of the Accounting Education Process." *Issues in Accounting Education* 10 (otoño de 1995): págs. 229-246.
- Freedman, R.D. y S.A. Strumpf. "What Can One Learn from the Learning Style Inventory." *Academy of Management Journal* 21 (núm. 2, 1978): págs. 275-282.
- Frischmann, Peter J. "Real Time Classroom Tax Planning Using

- Experimental Markets". *Issues in Accounting Education* 11 (otoño de 1996): págs. 281-296.
- García Hoz, Víctor. *Pedagogía Visible y Educación Invisible*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A., 1987.
- García, Pepo. "Vital Preservar los Valores Éticos." *El Nuevo Día*, (1 de diciembre de 1999): pág. 18.
- Grasha, Anthony F. "Observations on Relating Teaching Goals to Student Response Styles Inventory and Classroom Methods." *American Psychologist*, 144 (febrero de 1972): págs. 144-147.
- Gregorc, Anthony F. "Learning/Teaching Styles: Potent forces behind them." *Educational Leadership*, 36 (enero de 1979): págs. 234-236.
- Hulme, Richard D. "The Diversity of Introductory Accounting Students Whole Brain Patterns: Implications for Education". Trabajo presentado en reunión anual de la Asociación Americana de Contabilidad en San Diego, CA. Sarasota, FL: American Accounting Association, 1999. 24 págs.
- Hunt, David. "Learning Style and the Interdependence of Practice and Theory". *Phi Delta Kappan* 62 (mayo de 1981): pág. 647.
- Kolb, David A., Irwin M. Rubin y James Mc Intyre. *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. Traducción de Luisa Amelia Bringnardello. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, 1979.
- Kolenko, Thomas A., Gayle Porter, Walt Wheaatley y Marvelle Colby. "A Critique of Service Learning Projects in Management Education: Pedagogical Foundations, Barriers, and Guidelines." *Journal of Business Ethics* 15 (enero de 1996): págs. 132-142.
- Kraft, Robert E. "An Analysis of Student Learning Styles." *Physical Educator* 33 (1976): págs. 140-142.
- Lynch, Cindy L. y Susan L. Wolcott. "Disigning Case Assignments and Discussions to Foster Critical Thinking Accross the Accounting Curriculum." Trabajo presentado en reunión anual de la Asociación Americana de Contabilidad en Dallas, TX. Sarasota, FL.: American Accounting Association, 1997. 22 págs.
- Mintz, Steven M. "Aristotelian Virtue and Business Ethics Education." *Journal of Business Ethics* 15 (agosto de 1996): págs. 826-838.
- Mintz, Steven M. "Virtue Ethics and Accounting Education." *Issues in Accounting Education* 10 (otoño de 1995): págs. 247-267.
- Morales Arizmedi, Rosa M. "Los Estilos de Aprendizaje y de Enseñanza y su Relación con el Proceso Educativo." Tesis de Maestría en Educación, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, 1985.
- Reed, Sarah A. y Joyce M. Holley. "The Effect of Final Examination

Scheduling on Student Performance.” *Issues in Accounting Education* 4 (otoño de 1989): págs. 327-344.

Semple, Edward E. “Learning Style: A Review of the Literature.” Eric Document Production Service no. 222-477, 1982: págs. 222-477.

Shulman, Lee S. “Learning to Teach”. *American Association for Higher Education Bulletin* (noviembre de 1987): págs. 5-9.

Apéndice 1

Áreas y Elementos que Inciden en las Preferencias del Individuo para Aprender

Área	Elementos que Inciden en el Aprendizaje
Ambiental	El sonido, la luz, la temperatura y el diseño del entorno físico.
Emocional	La motivación, la persistencia, el sentido de responsabilidad y la estructura del contenido académico.
Sociológica	La forma de trabajar, solo o relacionándose con otros individuos.
Física[Biológica]	La necesidad de alimento, los sentidos, el tiempo y el grado de movilidad (interacción con el entorno y el aspecto psicológico).
Sicológica	La forma en que se adquiere la información (analítica, global, etc.), las preferencias hemisféricas del cerebro (existen diferencias en la forma de aprender de los individuos que usan la parte derecha del cerebro de los que usan la parte izquierda), la condición o el grado de impulsividad o reflectividad del individuo.

Fuente: Dunn, 1981: 31-33.

Apéndice 2

Compendio de Estilos de Aprendizaje (o tipo de Aprendiz) y sus Características, por Autor (año)

Autor(es)	Estilos de Aprendizaje (o tipo de Aprendiz)	Características
Mann y Arnold (1970)*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformista 2. Dependiente 3. Desanimado 4. Independiente 5. Héroe 6. Rebelde 7. Buscador de Atención 8. Silencioso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Típico, atiende lo que se discute pero no formula críticas. 2. Le preocupa lo que piensen de él, tiene bajo nivel de autoestima, duda de su capacidad intelectual y muestra ansiedad en las pruebas. 3. Es inteligente, trabaja duro, pero se deprime y refleja una personalidad distante. Muestra inseguridad e impulsos destructivos. 4. Tiene interés en aprender, se identifica con el maestro y lo ve como colega. 5. Es inteligente, creativo e introspectivo, pero resiente la autoridad. 6. Es poco creativo y menos defensivo; posee un bajo nivel de autoestima y llama la atención de las autoridades. 7. Se orienta a lo social más que a lo intelectual; le gusta obtener buenas calificaciones. Su autoestima y control dependen de las oportunidades que se le ofrezcan. 8. Es el que sólo se expresa cuando el maestro se lo ordena. Es vulnerable, pero le gusta cooperar.

Apéndice 2 / cont.

Autor(es)	Estilos de Aprendizaje (o tipo de Aprendiz)	Características
Reichmann y Grasha (1974)*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competitivo 2. Colaborativo 3. Distraído 4. Dependiente 5. Independiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprende con el fin de funcionar mejor que otros de su grupo y busca obtener premios y la atención de los maestros. 2. Aprende mejor compartiendo ideas y talentos con los maestros y sus pares. 3. No participa con el maestro ni con los demás compañeros y no refleja interés en la clase. 4. Demuestra poca curiosidad intelectual y sólo aprende lo requerido. Necesita una figura de autoridad que lo guíe. 5. Le gusta pensar por sí mismo y aprende del contenido sólo lo que considera importante.
Kolb (1977)*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convergente 2. Divergente 3. Asimilador 4. Acomodador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percibe concretamente. 2. Prefiere la abstracción. 3. Prefiere la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. 4. Prefiere la experiencia concreta y activa.
Gregorc(1979)*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concreto secuencial 2. Concreto al azar 3. Secuencial 4. Abstracto al azar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prefiere la experiencia directa, es sistemático y ordenado. 2. Es intuitivo e independiente. 3. Puede traducir símbolos verbales o escritos y posee muchos marcos conceptuales. 4. Asocia el medio con el mensaje.

Apéndice 2 / cont.

Autor(es)	Estilos de Aprendizaje (o tipo de Aprendiz)	Características
Fischer y Fischer (1979)*	1. Por gradación 2. Intuitivo 3. Sensorial especializado 4. Sensorial generalista 5. Emocionalmente involucrado 6. Emocionalmente neutral 7. Explícitamente estructurado 8. Receptivo en ambiente abierto 9. Con deterioro de personalidad 10. Ecléctico	1. Es sistemático y necesita suficientes datos antes de generalizar. 2. No es muy metódico y hace generalizaciones de información adquirida de forma poco sistemática. 3. Aprende principalmente usando uno de sus sentidos. 4. Aprende utilizando todos sus sentidos. 5. Funciona muy bien en un salón de ambiente cargado. 6. Funciona mejor en un ambiente neutral equilibrado. 7. Prefiere un ambiente bien organizado. 8. Prefiere un medio circundante flexible. 9. Mantiene actitud negativa. 10. Se adapta a múltiples estilos de enseñanza.
Herrmann Brain Dominance Model (1996)#	Divide las preferencias de aprendizaje en cuatro bloques asociados a los hemisferios complementarios del cerebro (izquierdo y derecho) y al modo de procesar información (lógico y experimental). Cada bloque representa un tipo distinto de aprendizaje: 1. Lado Izquierdo, Modo Lógico 2. Lado Izquierdo, Modo Experimental 3. Lado Derecho, Modo Lógico 4. Lado Derecho, Modo Experimental	1. Prefiere el aprendizaje analítico, lógico, matemático y técnico. 2. Prefiere el aprendizaje procesal, enfocado, estructurado y controlado. 3. Prefiere el aprendizaje conceptual, holístico, la síntesis y los procesos imaginativos. 4. Prefiere el aprendizaje colaborativo, interpersonal que involucre sentimientos y emociones.

Fuentes: * Morales Arizmendi, 48-51. # Hulme, 7-8.

Apéndice 3

Estilos de Enseñanza Centrados en el Maestro y sus Características por Autor(año)

Autor(es)	Estilos de Enseñanza o Tipos de Maestro	Características
Baird (1971) Define tres estilos...	1. Didáctico 2. Generalista 3. Investigador	1. Enfatiza conocimientos y hechos. 2. Enfatiza la aplicación de ideas. 3. Enfatiza la interpretación y el análisis.
Braudy (1972) Define tres estilos...	1. Didáctico 2. Heurístico 3. "Pliletics"	1. El fin es transmitir y reforzar destrezas y conocimientos. 2. Dirige la enseñanza, pero el alumno piensa por sí mismo. 3. Busca el desarrollo del alumno en el aspecto intelectual y humano.
Mann (1975) Define seis tipos...	1. De Experto 2. De Autoridad Formal 3. De Agente Socializador 4. De Facilitador 5. De Idealista 6. De Persona	1. Ve su papel como uno informativo. 2. Establece reglas y espera que sus estudiantes las sigan. 3. Está pendiente a los alumnos que muestran interés en la materia y los acoge como ayudantes. 4. Responde a las metas del alumno aún cuando discrepen de las suyas. 5. Sirve como modelo y motiva a sus alumnos. 6. Crea una atmósfera de verdadera libertad y no duda en hablar de sus propios sentimientos y experiencias.
Harris (1975) Define tres estilos...	1. Nomotécnico 2. Ideográfico 3. Transaccional	1. Pone énfasis en los requerimientos institucionales, las obligaciones de los alumnos, las reglas y metas. 2. Pone énfasis en las necesidades y la personalidad del individuo. 3. Pone énfasis en el punto medio entre los requerimientos institucionales y las necesidades y habilidades individuales del alumno.

Apéndice 3. cont.

Autor(es)	Estilos de Enseñanza o Tipos de Maestro	Características
Fischer y Fischer (1979) Definen cinco tipos...	1. Orientado a la Tarea 2. Cooperativo 3. Centrado en el Alumno 4. Centrado en el Aprendizaje 5. Excitado Emocionalmente	1. Establece el contenido y lo que el alumno debe realizar. 2. Planifica el principio y fin de la tarea educativa con la cooperación del alumno. 3. Planifica con el fin de que el alumno haga lo que le interesa. 4. Toma en cuenta tanto al alumno como el material que enseñará. 5. Expresa sus emociones y genera atmósfera de excitación en clase.
Silvernail (1979) Define el rol del maestro	1. Rol de Influencia Directa 2. Rol de Influencia Indirecta	1. Expone sus opiniones e ideas a través de la conducta del alumno. 2. Utiliza las opiniones e ideas de los alumnos.
Bailey (1984) Define tres tipos...	1. Estilo Tipo A 2. Estilo Tipo B 3. Estilo Tipo C	1. Utiliza varios métodos: el juego, la conferencia, la simulación, el trabajo en grupo, módulos, la investigación, contratos de estudio, etc. 2. Utiliza varias técnicas: lecturas, juego de roles, crucigramas, estudio de casos, demostraciones, películas, excursiones, ejercicios de práctica, programas televisados, etc. 3. Utiliza una combinación de métodos y técnicas como las de tipo A y B.

Fuentes: Morales Arizmendi, 60-66.

Apéndice 4

Armonización del Estilo de Enseñanza con el de Aprendizaje o el Tipo de Alumno

Estilo de Aprendizaje o	Tipo de Alumno Características del Estilo de Aprendizaje y el Estilo de Enseñanza Apropiado	Resultados en el Progreso del Alumno
Intuitivo	Se adapta al maestro que <i>planifica en forma cooperativa</i> y al <i>estilo de enseñanza centrado en el alumno</i> .	Ambos lo motivan a participar.
Por gradación (incremental learner)	Prefiere un <i>estilo de enseñanza centrado en la materia</i> .	Le provee un contenido organizado y secuencial.
Sensorial	Se adapta a cualquier <i>estilo de enseñanza</i> siempre que vaya acompañado de <i>recursos audiovisuales</i> .	Estos recursos fortalecen su modo de aprender.
Sensorial generalista	Se adapta a cualquier <i>estilo de enseñanza</i> que incluya <i>métodos multisensoriales</i> .	Estos métodos le facilitan el aprendizaje.
Emocionalmente involucrado	Prefiere el <i>estilo de enseñanza</i> que destaque la <i>exaltación emocional</i> como cualidad principal.	Esta cualidad lo motiva positivamente.
Emocionalmente neutral	Necesita trabajar solo y se adapta mejor a un <i>estilo de enseñanza orientado a la tarea</i> .	Le permite concentrarse en tareas específicas.
Explícitamente estructurado	Aprende mejor con un <i>estilo de enseñanza orientado a la tarea</i> .	Le provee un enfoque claro y preciso.
Receptivo en un ambiente abierto	Aprende mejor del maestro que <i>planifica y coordina en forma cooperativa</i> o de un <i>estilo centrado en el alumno</i> .	Estos estilos le proveen una estructura definida.
Con deterioro en su personalidad	Se adapta al <i>estilo de enseñanza centrado en el alumno</i> o al maestro <i>planificador/cooperativo</i> .	Ambos le elevan su autoestima.
Ecléctico	Se adapta a cualquier <i>estilo de enseñanza</i> .	Le es fácil cambiar de estilo de aprendizaje.

Fuente: Morales Arizmendi, 1985: 71-72.

