

CUESTIONES FUNDAMENTALES EN LA CONFECCIÓN DE TESIS EN PROGRAMAS DEL TIPO MASTER EN ADMINISTRACIÓN

Luisa Mayoral ¹

Pinto 399 - Tandil

B7000GHG Buenos Aires Argentina

Tel: 54 2293 447105

E-mail: lmayoral@econ.unicen.edu.ar

¹ Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Pinto 399 - Tandil

B7000GHG Buenos Aires Argentina

1. Introducción

Comenzar a transitar el camino hacia la tesis significa entre otras cosas, tener muy en claro lo que es y lo que no es una tesis, quienes son los protagonistas del relato y qué roles les corresponde jugar y cuáles no, cuáles son los recursos necesarios y básicos, y muy especialmente, cuáles son los primeros pasos, mismos que condicionan la dirección y el impulso a lo largo de todo el proceso.

Sólo un anticipo a medias: **es importante insumir algo de tiempo y esfuerzos en las etapas preparatorias, aunque la ansiedad lleve a pensar que esto es una pérdida de tiempo.** El tiempo “ganado” no siempre lo es. Planificación y flexibilidad serán fuerzas de sentido opuesto que el tesista deberá canalizar durante todo el proceso de elaboración de su tesis y esto exige, capacidades y habilidades disímiles, aunque complementarias.

El candidato al título de posgrado está frente a un desafío inédito, jamás –salvo contadas excepciones- se ha tenido que enfrentar a una tarea tan ambigua y tan exigente a la vez; tan perentoria pero tan libre como para dejarle la discrecionalidad casi total en la organización de su propio trayecto, tan acompañado institucionalmente y tan solo, a un tiempo. La paradoja es un atributo estructural en este desafío y así es importante que se comprenda desde los más tempranos pasos .

Reducir la incertidumbre, sin duda, ayudará. Este es el objetivo básico del presente artículo. La tarea puede ser compleja y exigir mucho, pero al menos servirá tratar de comprender a priori de qué se trata.

La premisa es que una tesis puede ser confeccionada por cualquier tesista. Sin embargo, se enfatizará y mucho, sobre la necesidad de **tomar conciencia** de algunas cuestiones neurálgicas. Entre ellas, de lo importante que resulta contar con orientación profesional específica no sólo durante, sino al inicio del proceso, ya que esto facilitará la tarea para el alumno, que abordará su tesis de una manera más “saludable”; para su tutor, que podrá guiarlo, sin tener que alfabetizarlo en técnicas de investigación y redacción, y para la institución educativa, que contará con más y mejores tesis para exhibir con genuino orgullo universitario.

Finalmente, si bien es deseable y conveniente que esta orientación esté institucionalizada en los posgrados, esto no siempre ocurre. Si éste es el caso, será el propio tesista quien deberá asumir el rol de autodidacta metodológico, intentando procurarse a sí mismo de las herramientas necesarias a través de: lectura de textos sobre metodología de tesis, consulta de tesis de la disciplina, asistencia a defensas o exposiciones, etc.- y otros medios no institucionalizados.

2. Las definiciones básicas

Para elaborar una tesis, lo primero que debemos saber es qué es una tesis. Parece una obviedad, pero desgraciadamente, no lo es. Frecuentemente, se define la tesis como un trabajo final, de características ambiguas, susceptible de diferentes interpretaciones y en consecuencia, con resultados muy diversos, tanto en materia de cantidad, como de calidad y tiempo insumido.

2.1. Qué es una tesis?

Desde un punto de vista sustantivo:

Una tesis es un trabajo de investigación de carácter teórico-práctico, que da al tesista, la oportunidad de profundizar y hacer aportes originales en una problemática concreta, en un área y tema de interés personal y general, contando para ello con asesoramiento profesional específico¹.

Cabe resaltar en este concepto, algunas ideas clave:

- **Investigación:**

La tesis implica una tarea de investigación, sin duda alguna. **Es una indagación sistemática de un asunto o problemática con metodología y rigor científicos, en la cual el resultado final no es cognoscible en forma anticipada, sino que se crea en oportunidad del proceso mismo.**

Por su parte, “investigar” como verbo, implica un abordaje de la realidad, basado en conocimiento y experiencia, pero también una actitud y una predisposición a problematizar, probar, cuestionar, explorar y construir, **proceso durante el cual no sólo se produce un resultado concreto -la tesis en este caso-, sino que también se transforma el propio individuo**, adquiriendo destrezas que le resultarán de utilidad en su vida laboral.

- **Oportunidad:**

La tesis es toda una oportunidad de explorar un tema y un problema que interese al candidato al título de posgrado, contando para ello con asesoramiento profesional.

La propuesta positiva es, entonces,

- 1) pensar la tesis como un medio de aprendizaje de adultos, personalizado y por tanto, autodidacta, que supone la motivación y la dedicación del alumno, y que por tanto, no debe ser dirigido ni empujado, sino orientado y acompañado y,**
- 2) ponerse en actitud de aprovechar la oportunidad y disfrutar el proceso, en vez de vivirlo como un mal necesario.**

¹ La definición operativa resulta de una síntesis de distintas conceptualizaciones teóricas. Sin embargo, reconoce una deuda hacia Chavarría Olarte y Villalobos, en especial en cuanto al planteo de una tesis como una

Lo demás está dicho más frecuentemente:

- **Aportes originales:**

No hay tesis sin originalidad: en el abordaje, en la propuesta y en las implicancias. No puede ser de otro modo, si la tesis es un trabajo de investigación, que presupone un proceso de aprendizaje personalizado.

“Originalidad” no significa producir un cambio en los paradigmas científicos, resolver los grandes problemas de la Administración, o lograr una invención radical en la disciplina. Pero sí significa, que la temática sea problematizada y abordada en forma original, aunque en sí misma sea conocida por todos.

- **Carácter teórico-práctico, problemática concreta, interés personal y general:**

Exceptuando algunos casos de tesis doctorales, una tesis debe manifestar un carácter teórico-práctico. Es decir que, sobre la base de sólida fundamentación en el conocimiento existente –el llamado “estado del arte”-, se derive el aspecto práctico de la tesis, que al apoyarse en aquella, encuentra su sentido y valor agregado genuino.

La tesis debe referirse siempre a una problemática concreta, pero su alcance debe ser general. Y aquí es donde a menudo, empiezan los inconvenientes, entre otros: proponer un tema tan abarcativo y global que, sólo deteniendo el tiempo podría concluirse, o bien, en el otro extremo, querer resolver desde la tesis, un problema específico y concreto de la organización a la que se está vinculado, con lo cual el interés es personal y la problemática concreta, pero el alcance no es general.

En otras palabras, el tema debe delimitarse y concretarse hasta ser abordable, pero esa pequeña área del conocimiento en la cual va a trabajarse, debe alcanzar a otros sujetos de análisis y no restringirse a uno o a unos pocos. **Una tesis siempre pretende universalidad como ideal, pero de alcance y no de contenido.**

oportunidad. Cfr. Chavarría Olarte y Villalobos (1993). Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis.

- **Asesoramiento profesional específico:**

Es muy difícil, sino imposible, realizar una tesis sin asesoramiento. Según la experiencia de quien suscribe estas líneas, éste debe ser de dos tipos:

- 1) formativo y previo a la tarea, en oportunidad de haber concluido los cursos de posgrado, y
- 2) concomitante al proceso y por excepción: conteniendo, encauzando y orientando, en concordancia con lo manifestado más arriba.

Para la primera tarea, se requiere sin duda un perfil metodológico lo más cercano posible a la disciplina -sin ser éste último un factor excluyente-; mientras que para la segunda, es conveniente que exista compatibilidad en el campo de conocimiento elegido. Ambas destrezas pueden coexistir en una sola persona, sin embargo, no es lo más frecuente.

Desde un punto de vista formal:

Una tesis es el requisito final de un programa de posgrado: Magister, Master o Doctorado, cuyo principal objetivo es **comprobar si el candidato reúne las cualidades académicas para acceder a su titulación.**

Obviamente, se elabora una tesis para acceder a una pos-graduación. Sin embargo, ¿por qué una tesis y no un trabajo profesional, una monografía, u otro tipo de trabajo personal? Arriesgaré un punto de vista, que tiene que ver con aquello de:

- **Comprobar si el candidato**

Hasta el momento, una tesis es el mejor instrumento conocido para producir en el individuo la síntesis necesaria de conocimiento y habilidades, tales que, lo transformen en “maestro”. El proceso transforma al individuo o ésta, al menos es la pretensión y el “debe ser”.

Alguien puede haber aprobado exitosamente todos sus cursos, pero sólo en oportunidad de elaborar su tesis, pondrá en juego aquellos conocimientos y destrezas en situación concreta con metodología y rigor científicos.

A partir de allí, tendrá innumerables oportunidades para realizar diagnósticos y formular planes y recomendaciones en realidades concretas y, sin duda, aquellos aprendizajes le servirán de gran ayuda.

Aún más: si el proceso ha sido exitoso, las habilidades adquiridas se constituyen en meta-destrezas relevantes para afrontar ese tipo de desafíos del mundo real y cotidiano, cualquiera sea la forma, el lugar o el tiempo en que aparezcan. Se vuelven parte de su activo personal.

2.2. Qué no es una tesis?

- **No es una monografía:** Esta consiste básicamente en el desarrollo de un tema sobre la base del conocimiento existente. No suele haber aquí investigación genuina, sino una exploración bibliográfica a la que se suman interpretación, análisis y opinión. En todo caso, la tesis incluye una tarea de este tipo, pero la excede ampliamente. Ej.: “la inteligencia emocional en las empresas”.
- **No es un trabajo profesional.** No se trata de resolver una problemática profesional específica, de alcance particular y con implicancias estrictamente prácticas. Ej.: “investigación de mercado para un producto X”.
- **No es un trabajo de investigación de largo plazo y alcance amplio:** Esto excede la tesis. Implica un abordaje de varios años sobre una problemática específica, con todo el rigor metodológico que implica “trabajar en investigación” como profesión y estilo de vida. Ej.: “la problematización del cambio organizacional”
- **No es un artículo científico.** Este tipo de escrito contiene la descripción completa pero breve de una investigación, siendo su objetivo comunicar con claridad, fidelidad y en forma sintética, los resultados de un trabajo de investigación científica. Ej.: “la reconversión empresarial: principales hallazgos”.

- No es un artículo de divulgación, que como su nombre lo indica implica dar a conocer en un medio masivo y en un lenguaje llano, una temática determinada. Ej.: “la estrategia de supervivencia de los sobrevivientes al despido”.
- No es una guía práctica: No es una serie de pasos tal que siguiéndolos la organización, el administrador o quien lea el trabajo, llegue a un resultado concreto. Ej.: “guía práctica de capacitación en el Tercer Milenio”.
- No es una política o estrategia de acción: La tesis siempre tiene por objetivo la producción de conocimiento. Que de la misma se deriven líneas de acción que luego puedan ser implementadas en el marco de una política o estrategia de acción, bienvenido sea, pero la tesis no tiene por objetivo mejorar, transformar o mejorar la realidad. Ej.: “modificación de las leyes que regulan el mercado de explosivos”.
- No es un caso: Una tesis puede basarse en estudios de caso, pero es mucho más que una sumatoria de casos individuales. Su alcance es general. Su pretensión, la universalidad. La estrechez de las situaciones consideradas y el conocimiento netamente experiencial hacen del caso un instrumento de comprensión valioso de la realidad del caso, pero que de ningún modo se asemeja siquiera a un trabajo de tesis. Ej.: “El caso ZZ”.
- No es un trabajo realizado con anterioridad: No es un trabajo que ya ha sido realizado por el autor de la tesis o alguien más, al que se le agrega un marco teórico, conclusiones y bibliografía. Es un trabajo, una aproximación y un abordaje nuevos y aplicados al proceso de elaboración de la tesis. Ej.: “Calidad total en pymes (1995)”.

Las anteriores reflejan las confusiones más frecuentes. Sin embargo, no es una lista taxativa.

A modo de ejemplo, pueden mencionarse escritos extensos que representan resúmenes y hasta transcripciones textuales de autores con las cuales se completan decenas de páginas, trabajos de

consultoría enmascarados en un envase de tesis, planteos de investigación que exceden claramente las posibilidades materiales y humanas de un solo individuo, casos que se agotan en sí mismos, listas de prescripciones o recomendaciones e intentos heroicos de cambiar la realidad basados en juicios de valor preexistentes.

Como resultado, surgen algunas “tesis”, que no son tales y que pueden calificarse como:

- tesis copia,
- tesis audacia,
- tesis utopía,
- tesis circular,
- tesis mosaico,
- tesis historia,
- tesis trabajo profesional,
- tesis video clip,
- tesis posmoderna,
- tesis pre-juicio,
- tesis envase,
- tesis curso,
- tesis guía práctica,
- tesis periodística,

siendo el listado, meramente ejemplificativo.

La propuesta es evitar todas deformaciones, pues lo grave de todo esto, es que el esfuerzo y el tiempo son insumidos de cualquier manera, sea que se termine en una tesis o en cualquier otra cosa. En consecuencia, habrá que aplicarlos en forma productiva, de forma tal de asumir los costos, pero también lograr el beneficio.

Muy especialmente, **en una tesis de Administración no puede permitirse el lujo de cometer un error en la cadena medios-fines o ser improductivos.** La eficacia y la eficiencia deben ser omnipresentes.

2. 3. Las necesidades y los recursos

En primer lugar, la tesis no es un proceso unipersonal, aunque por momentos así lo parezca. En realidad, existen distintos actores con diferente protagonismo y roles específicos.

En segundo lugar, hay recursos fundamentales que determinan que el tesista pueda arribar a una buena tesis. Son sus activos básicos y sobre ellos debe edificar su proyecto. Finalmente, si se tienen estos recursos, y se los utiliza adecuadamente será posible contar con una hoja de ruta para guiarse.

A estos aspectos, se hace referencia a continuación.

2.3.1. Los actores y sus roles

Una tesis tiene cuatro actores:

1. tesista: Es el protagonista estelar. Pero también el guionista y el director de su propio proceso de elaboración. El interés, el conocimiento, la motivación, la propuesta y el esfuerzo son sus recursos y sobre esta base, diseña y recorre su hoja de ruta.

2. Orientador: También conocido como tutor, padrino o asesor. Es quien contiene, canaliza, encauza, y en general, actúa a partir del impulso y dirección del tesista. Su tarea no es dirigir, ni arrastrar sino acompañar.

3. Jurado: El tribunal que tendrá a su cargo cerciorarse de que la tesis cumple con todos los requisitos necesarios para ser considerada como tal, así como que en el proceso el individuo se ha transformado en “Master o Maestro”. Su evaluación es entonces, doble: de resultado y de proceso.

4. Universidad: Es el marco institucional para que todo lo anterior tenga sentido y concluya con la titulación esperada.

2.3.2. Los recursos críticos

Podría decirse que se necesitan bibliotecas, computadoras, acceso a Internet, y demás. Sin embargo, los recursos críticos son:

- a) **Razón**
- b) **Pasión**
- c) **Tiempo**

Lo demás se puede comprar, alquilar, pedir, etc. Sin embargo, si falta razón, pasión o tiempo, la tarea está condenada al fracaso.

Obviamente, **éste es un trabajo intelectual y hace falta razón, lógica y análisis**. Sin embargo, **no puede elaborarse una tesis sin pasión**: la incertidumbre asociada al proceso, la soledad del tesista, la competencia frente a su trabajo, familia y otras ocupaciones, la posibilidad de manejar sus propios tiempos y hasta de abandonar el proceso sin consecuencias visibles en el corto plazo, hacen que sólo “sintiendo” su tesis y apasionándose con ella, pueda llegar a concluirla con resultados exitosos.

Por otro lado, la sola pasión no alcanza. Esta autora ha asistido muchos procesos donde la pasión ha desbordado a la razón, con consecuencias muy negativas para los maestrando. En ellos, el entusiasmo por el tema, el involucramiento personal y la ansiedad por concluir han obnubilado las capacidades de razonamiento y han convertido a la tarea en un verdadero trauma, a veces imposible de superar.

Razón y pasión, ambas complementándose necesitan aún algo más: tiempo. Si no se dispone de tiempo para la tarea, todo esfuerzo será inútil. Muy a menudo esto supone, sustraer tiempo y energías a algo más, y en consecuencia, implica una elección que sólo el tesista está en condiciones de plantearse.

2.3.3. El instrumento básico

Es necesario contar con algo más?

Sí, hay un instrumento insustituible y que consiste en la anticipación de los pasos que van a darse: el llamado **plan de tesis**.

Por su importancia, éste tema será desarrollado a continuación, sin perjuicio de su profundización posterior.

3.El plan de tesis

Comienzo efectivo de la tarea de confección de la tesis, el plan es la hoja de ruta del proceso, aquello que sitúa al maestrando en la línea de partida de la carrera en la que debe participar y en ninguna otra, sin equívocos, sin ambigüedades, y con la visualización lejana pero cierta de una línea de llegada.

El plan de tesis es, en esencia, la anticipación de los problemas y sus vías de solución. Sin él, las buenas intenciones, el tiempo, el esfuerzo y los recursos materiales e intelectuales no logran sinergia, y el proceso se hace desde incierto hasta ingobernable.

En consecuencia, el alumno hará bien en plantear y responder anticipadamente en su plan, los siguientes interrogantes:

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuántos?
- ¿Para qué?

Estos interrogantes no se anticipan de cualquier manera. Por el contrario, el plan debe contener ciertos elementos mínimos y una estructura interna lógica. Estos constituyentes se detallan a continuación:

Datos personales e institucionales

1. Planteo del problema y objetivos
 - a) sujeto y objeto de estudio.
 - b) objetivo general y objetivos específicos
 - c) fundamentos/justificación.
2. Marco conceptual/teórico
3. Enfoque metodológico.
4. Descripción del proceso de investigación
5. Cronograma.
6. Resultados esperados.
7. Bibliografía.

3. 1. Planteo del problema y de los objetivos

Desde el principio, debe quedar en claro cuál es la temática general y dentro de ésta, el problema, los objetivos y desde qué sujetos y objetos se realizará el abordaje, justificando adecuadamente todo lo anterior.

El tema debe ser interesante, novedoso, concreto, cognoscible y abordable con los recursos disponibles. Este es sin duda, el primero de los inconvenientes y angustias típicos. En ocasiones, los temas son demasiado generales, mientras que en otras pecan de obviedad, insistiendo en temáticas remanidas y abordadas ya, desde múltiples enfoques. En otras, por el contrario, los temas resultan inabordables - en general, por la complejidad intrínseca de los fenómenos-, mientras que en otras más se olvida que el tema debe poseer interés general.

Sin embargo, el problema más frecuente es sin duda la vaguedad y la amplitud del tema. Todo parece poco, todo parece abordable, no hay conciencia de límites, ni de recursos, ni de problema. Ante este

panorama, será recurrente la recomendación de delimitar el tema, redefinir el alcance del trabajo y sobre todo, evitar la tentación de comenzar a escribir la tesis.

Así por ejemplo, si se está explorando el “cambio organizacional” como tema marco, un primer paso es acotarlo y llevarlo al estudio de cuestiones específicas, como la institucionalización del cambio, la reconversión del management, la resistencia al cambio, entre otros imaginables, siendo conveniente delimitar y precisar, tanto como sea posible.

Lo que sigue es el planteo del problema. Toda investigación en ciencia aplicada, y en particular, en la Administración, parte de la curiosidad y de la insatisfacción por la falta o inadecuación reales o aparentes en el tratamiento de una situación que consideramos problemática. El interés es fuertemente instrumental.

Continuando con el ejemplo anterior, podrían plantearse como problemas, los siguientes: cómo lograr que el cambio se internalice en la cultura organizacional, cómo minimizar la resistencia al cambio por parte del nivel gerencial, indagar cuáles son los puntos críticos que pueden hacer fracasar una alianza estratégica, identificar cuáles son las tecnologías de gestión susceptibles de mayor impacto y aplicación en el sector agropecuario, etc.

Dentro del problema, los sujetos y objetos emergen con claridad. El foco puede estar en el individuo, el grupo, la organización, el sector, la interfase, etc. Un mismo problema es abordable desde distintos niveles de análisis, y desde allí entonces, deberá definirse sujeto y objeto de estudio. Por ejemplo: el cambio organizacional puede ser estudiado desde el individuo –cambio de conductas, aptitudes, actitudes, etc.-, desde la organización-cambio en la cultura de la firma, en la estructura de poder, en la estrategia, etc.-, desde el sector, desde la política pública, etc.

A continuación, se deberán definir los objetivos del trabajo. Por ejemplo: identificar y ponderar los factores críticos en una alianza estratégica en el sector educativo, conceptualizar el sector de la biotecnología después del fenómeno generalizado de fusiones y adquisiciones de la década del 90, proponer un modelo de comportamiento del consumidor de altos ingresos en el mercado turístico de aventura segura, etc.

Este punto es esencial, pues señala el por qué y el punto de llegada. Desde el principio, debe quedar muy claro “qué es” y “que no es” el trabajo, qué se puede esperar de la tesis, y qué la excede, a dónde se dirige y qué deja de lado, y para esto, los objetivos deben ser claros, concisos e inequívocos.

3. 2. Marco conceptual/teórico

Es el cuerpo de conocimientos que enmarcan el problema, dan sentido a la investigación y establecen el llamado “estado del arte” o paradigma actual en la materia. En otras palabras, es el estudio profundo del tema, a través de la indagación bibliográfica, de lo que de él se ha escrito con rigor científico, con la consecuente estructuración lógica del material y análisis crítico del mismo.

Para ello deberá realizarse un esquema temático, abocarse a la investigación bibliográfica, clasificar, ordenar, analizar, estructurar y redactar.

Es importante destacar que el marco teórico no pretende ni sobrevolar, ni agotar el tema, sino “situarlo” y “sitiarlo”. Asimismo, debe contener las herramientas teóricas para el abordaje práctico posterior. En consecuencia, debe ser profundo y no extenso.

Continuando con algún ejemplo anterior, si la problemática del cambio organizacional será abordada desde el cambio de actitudes del empresario, entonces, el marco teórico debe centrarse en las teorías que aportan a la comprensión de ese fenómeno, y de ninguna manera diluirse en cuestiones tales como la problemática de la globalización, la tecnología, el cambio social, etc.

Del marco teórico se desprenderán las variables importantes a tener en cuenta tanto para la comprensión conceptual del fenómeno, como para su abordaje empírico.

3.3. Enfoque metodológico

Hace referencia a la forma en que se abordará la problemática para responder a los objetivos planteados. Implica la definición del tipo de investigación, las técnicas básicas, los ámbitos geográficos y temporales, etc.

Es de particular importancia definir entre otras cuestiones, si la perspectiva será exploratoria, descriptiva, explicativa, sincrónica o diacrónica. En tal sentido, resulta útil recordar algunas distinciones útiles:

Estudios sincrónicos o diacrónicos: La diferenciación responde al factor tiempo. En los primeros, toda la problemática se localiza temporalmente en un momento determinado, por ejemplo, a marzo de 2000. En los segundos, se observa la tendencia o evolución en el tiempo, por ejemplo, en cuatro oportunidades en el año.

Investigación exploratoria, descriptiva o explicativa: La diferenciación responde al grado de conocimiento existente sobre la problemática y el tipo de resultados pretendidos. La investigación exploratoria opera sobre niveles bajos de conocimiento del fenómeno, implica en sí misma un avance en ese sentido, procurando alcanzar nuevos aspectos del mismo, con frecuencia para formular el problema con mayor precisión y poder explicitar hipótesis. Recuérdese: las conclusiones de este tipo de estudios son en sí mismas, hipótesis. Su meta es descubrir. Su atributo, la flexibilidad.

La investigación descriptiva aborda problemas ya definidos. La misma implica detallar con mayor precisión las características de un determinado fenómeno, pudiendo partir o no de hipótesis específicas acerca de tales características, la frecuencia de aparición, la presencia de relaciones entre variables, etc. Su meta es la precisión. Su atributo: la fiabilidad.

Finalmente, la investigación explicativa supone las dos anteriores e implica la comprobación relaciones causales entre variables. Por su naturaleza, es frecuente en tesis doctorales, pero no en tesis de maestrías. Su meta es demostrar la causalidad. Su atributo: el rigor científico.

Asimismo, las técnicas podrán ser entrevistas, encuestas, cuestionarios, etc., destinadas a obtener datos primarios, o censos, bases de datos, estudios de mercado, etc. útiles para la obtención de datos secundarios, o por supuesto, una combinación de técnicas.

A continuación, deberá definirse a quienes se les solicitará información, cómo, cuándo, cuáles serán los ejes de indagación, el tiempo, etc., y al menos, preliminarmente cómo se analizarán los datos. Todo aquello que se conoce como, técnicas de investigación.

3. 4. Descripción del proceso de investigación

Es la anticipación de los pasos que se llevarán a cabo, desde la identificación de variables hasta la redacción final, en un esfuerzo por racionalizar y ordenar los pasos a seguir. Por ejemplo, detección de variables, derivación de indicadores, confección del cuestionario piloto, puesta a prueba del cuestionario, reformulaciones, respuesta al cuestionario, compilación, análisis preliminar, redacción del borrador, etc.

3. 5. Cronograma

Es la valoración temporal del pto.4. Se trata de un intento por ponderar en el tiempo cada fase. No se pretende exactitud, ni tampoco es un aspecto que será controlado a posteriori. La intención es nuevamente evitar dilaciones tales que atenten contra un proceso armónico de elaboración del trabajo.

Es muy frecuente, especialmente, en quienes no se plantean un esfuerzo de este tipo, que se insuma demasiado tiempo en las primeras etapas y se llegue al vencimiento de plazo de entrega de la tesis, a modo de carrera de velocidad, lo cual conspira contra el análisis, la presentación, la armonía y otros aspectos relevantes.

En consecuencia, resulta en extremo útil plantear al menos tentativamente algunos plazos, procurando establecer un equilibrio entre las etapas.

3. 6. Resultados esperados

No se trata de anticipar las conclusiones, ni los hallazgos desde un punto de vista sustantivo y cognoscitivo. Por el contrario, implica anticipar en qué concluirá la Tesis desde un plano metodológico: una descripción, un diagnóstico, un modelo, una identificación de factores y recomendaciones, etc.

Es el correlato de lo expresado en los objetivos.

3. 7. Bibliografía

Más allá de que posteriormente sufra modificaciones, deben incluirse los textos considerados centrales para la confección de la tesis.

Desde aquí se verifica si se ha llegado a delimitar el marco teórico con claridad. La bibliografía no debe ser abundante, ni tampoco escasa: una bibliografía excesiva indica dispersión, una bibliografía escasa es señal de un insuficiente trabajo de exploración documental.

4. La clave del proceso

Finalmente, hay algo así como una “clave de acceso a la tesis”. Si ésta se conoce y se implementa, las oportunidades de éxito se potencian sustancialmente. Si por el contrario, se comienza a transcurrir por el proceso sin ella, la tarea se hace mucho más desgastante, incierta y confusa.

La clave consiste en **la congruencia teórico-metodológica de la propuesta con los objetivos planteados.**

En otras palabras, **la interdependencia entre**

- 1. objetivos,**
 - 2. marco teórico y**
 - 3. metodología ,**
- es principio fundante del proceso.**

Sin esta coherencia de base, pueden completarse páginas, inclusive con una buena redacción y presentación, sin embargo, no se estará frente a una tesis, sino a algún otro tipo de trabajo escrito.

En consecuencia, jamás debe comenzarse a escribir una tesis, si no se ha logrado esta interdependencia desde el propio plan.

Un ejemplo puede ilustrar esta coherencia. En oportunidad reciente, un maestrando planteó como objetivo de su proyecto de tesis, “ la identificación de factores determinantes para la elección de proveedores de un insumo básico de carácter industrial”, su marco teórico fue definido en términos de la disciplina del Marketing, y dentro de ella, la temática específica de “Factores determinantes de compra”, para proponer a continuación un enfoque metodológico de carácter exploratorio o indagatorio, sin validez estadística, valiéndose de cuestionarios a responder vía Internet, con destinatarios en gerentes de compra, en Provincia de Buenos Aires, en el mes de diciembre de 1999.

Obsérvese, la consistencia entre los tres elementos. El marco teórico proporciona el cuerpo de conocimientos necesarios para definir el problema, derivar las variables, y confeccionar y analizar los cuestionarios; los objetivos guían muy concretamente la metodología, y finalmente ésta, garantiza el cumplimiento de los objetivos en el marco de aquellos conocimientos.

Un ejemplo puede ilustrar esta falta de consistencia. En una propuesta de plan de tesis se planteó como objetivo “difundir las características y necesidades de gestión de las organizaciones no gubernamentales”, el marco teórico consistió en la transcripción de un artículo sobre la temática, no se incluyó ninguna metodología, para a continuación acompañar información sobre algunas de estas organizaciones.

Obsérvese, en contraposición, la confusión, la ambigüedad y la inadecuación absoluta del planteo de tesis. En primer lugar, el objetivo propuesto resulta totalmente inapropiado para una tesis. En segundo lugar, el marco teórico nunca puede ser la transcripción de un artículo, por magnífico que éste sea. En tercer lugar, no existe ninguna metodología. Y finalmente, se agrega información primaria, con lo cual es de esperar que la pseudo-tesis se transforme en algo así como un amplio folleto.

5. Conclusiones y corolario

Como se señaló, el propósito de este artículo es arrojar algo de luz sobre la “problemática” cuestión de confeccionar una tesis de posgrado en la disciplina de la Administración y otras afines. Con esa intención, se ha procurado esclarecer cuestiones básicas que todo maestrando debería tener muy en claro antes de comenzar a escribir su tesis o proyecto.

En particular, y a los efectos de familiarizarse con lo que significa la tarea de confeccionar una tesis, es posible subrayar las siguientes ideas clave:

- **No hay tesis sin investigación.**
- **La tesis es en sí misma una oportunidad de aprendizaje personalizado.**
- **La tarea puede volverse menos incierta y ambigua, si se la anticipa y planea.**
- **Los problemas típicos del proceso no son originales y personales, sino generales y comunes.**
- **El tesista es el conductor y el motor del proceso.**
- **La tarea exige razón, pasión y tiempo.**
- **Un plan de tesis construido sobre la base de la coherencia entre objetivos, marco teórico y metodología, maximiza las oportunidades de éxito.**

Como corolario final de estas premisas, surge:

- 1) la necesidad de invertir tiempo y esfuerzo en confeccionar un buen Plan de tesis, y**
- 2) de ninguna comenzar a escribir la tesis –práctica tan incorrecta como habitual-, hasta tanto haber logrado un planteo interdependiente de objetivos, marco teórico y metodología básica.**

A menudo, “escribir” sirve para crear la ilusión de avanzar en el proceso y reducir la incertidumbre psicológica, sin embargo, no siempre conlleva un verdadero avance en la tarea. Pasión y razón como tantas veces, deben estar presentes para contenerse recíprocamente.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, F. (1996). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la Administración del Comportamiento. Méjico. Edit. Trillas.
- Baena Paz, G.(1979). Instrumentos de investigación. Méjico. Editores Mejicanos.
- una tesis. Méjico. Ed. Trillas.
- Berenson, M y Levine, D. (1993). Estadística para Administración y Economía. México. Ed.McGraw Hill.
- Bunge, M. (1969). La investigación científica. Buenos Aires. Ed. Ariel.
- Chalmers, A. (1992) ¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Edic. Siglo XXI.
- Chavarría, M y Villalobos, M. (1998). Orientaciones para la elaboración y presentación de una tesis. Méjico. Ed. Trillas.
- Castillo, A. (1998). Metodología de la tesis. Méjico. Edic. Limusa.
- Eco, U. (1998) Cómo se hace una tesis. España. Ed. Gedisa.
- Fox, D. (1981). El proceso de investigación en educación. Pamplona. EUNSA.
- Galtung, J (1966). Teoría y método de la investigación social, Buenos Aires, Ed. Amorrortu.
- Gomezjara, F y Perez, N. (1979). El diseño de la investigación social. Mejico. Edic. Nuevas Sicología.
- Kuhn, T (1990). La estructura de las revoluciones científicas. Méjico. Fondo de Cultura Económica.
- Mercado, S. (1998). Cómo hacer una tesis?. Méjico. Edic. Limusa.
- Mora y Araujo, M (1971). Medición y construcción de índices, Buenos Aires, Edic. Nueva visión.
- Pardinas, F. (1969). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México. Edic. S. XXI.
- Pick, S y López, A. (1990). Cómo investigar en Ciencias Sociales, Méjico, Editorial Mc Graw Hill.
- Selltiz, C; Jahoda, M. y otros. (1965). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid. Ediciones Rialp. Hay edición 1980, traducción de la edición inglesa de 1976.
- Rojas Soriano, R.(1986). El proceso de la investigación científica. Mejico, Editorial Trillas.
- Taborga, H (1982). Cómo hacer una tesis. Méjico. Edic. Grijalbo.
- Tenorio, J. (1990). Introducción a la investigación social. Méjico, Editorial Trillas.
- Wainerman, C y Sautú, R (1997). La trastienda de la investigación, Buenos Aires, Editorial de Belgrano.
- Zorrilla, S t y Torres, M. (1997). Guía para la elaboración de la tesis. Edic. McGraw Hill.