

EXPERIENCIA DOCENTE:
SISTEMA ECONÓMICO MUNDIAL Y DE ESPAÑA
Tercer Curso Licenciatura de Sociología
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Prof. Dr. Roberto Carballo
Universidad Complutense de Madrid
Años: 1985-2005

Índice:

1. Diseño de la experiencia
 2. Primeras Fases del Proceso: creación de condiciones de aprendizaje
 3. Fases de Consolidación y de Aprendizaje masivo
 4. Un aprendizaje de todos para todos: autodesarrollo y responsabilidad
- Anexo: Proceso global de aprendizaje

I. Diseño de la Experiencia

El diseño tiene que funcionar desde el primer día, pero existen ajustes dentro de la gran autopista que se configura. Esto quiere decir que el diseño ha de permitir una cierta flexibilidad que adapte al grupo y al espacio docente y de experiencia, toda la riqueza que está aportando el grupo de trabajo -como se comprenderá la enseñanza es un proceso de interacción, interdependencia y mutua relación e influencia entre el espacio formativo y el formado; de la misma forma, que lo es el mercado, un lugar para adelantarse a él, y constantemente ser capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias y situaciones-¹.

¹ El diseño siempre es un rediseño, se comprueba lo que han dicho los estudiantes al final del curso anterior, se analiza lo que ha pasado, se estudia la posible actualidad, se recuperan los esquemas directivos seguidos, se pasa todo por el criterio de aprendizaje y satisfacción-motivación del alumno y se le ponen unas gotitas de idealismo y riesgo para pensar en pasos futuros que todavía quedan por abordar en el horizonte de procesos de autodesarrollo y autoaprendizaje en grupo y sus posibilidades, por una parte, y por otra, en los artilugios hacia la cooperación, la intercomunicación, la interrelación en el espacio de aprendizaje.

El primer repaso se hace en la reunión final con los alumnos sobre síntesis metodológica,, en el mes de junio; y la reflexión y notas que se derivan de esas reuniones. El segundo repaso se hace en el mes de septiembre y se piensa en términos globales, construyendo un escenario en el que suponemos pueden desenvolverse las relaciones en el aula y bajo ciertos supuestos flexibles, es decir, varios escenarios alternativos. Ese diseño puede modificarse parcialmente en función de la variable quizás más significativa para formalizarlo, y que a priori no conocemos, el número de alumnos. Si el número es menor no es mucho problema, a no ser que sean tan pocos que no sea fácil generar espacios complejos. Si el número es mayor, el problema es de calidad e intensidad de la comunicación y del espacio de aprendizaje entre ellos. Tendremos que cuidar más los espacios de interrelación y ser menos

El diseño *lo hace el profesor en su casa analizando las experiencias más recientes e incorporando nuevas opciones* que se prevén más adaptadas a las necesidades de los alumnos que en otras ocasiones, y a la vez sorprendiendo parcialmente a uno mismo y a los alumnos con nuevas aportaciones que mejoran el diseño ya utilizado. Lo más importante es que eso se plasme en *un documento que se va a distribuir y presentar entre los alumnos el primer día*. Este documento *planifica y organiza y por tanto, anticipa, lo que va a hacerse en el aula en un cuatrimestre*. De esa forma, *el alumno está informado de lo que va a ocurrir y puede establecer su nivel de compromiso libremente*².

El documento ha de contener:

*Primero, una programación de lo que se va a hacer día a día en el aula y fuera de ella*³;

Segundo, el programa de trabajo y los temas para ser abordados en las reuniones con los monitores, las reuniones que llamamos de grupo 4 por 4;

*Tercero, una orientación sobre temas generales que se pueden elegir, no tanto para condicionar el tema, como para orientar al alumno y al grupo*⁴; y

flexibles en términos de metodología grupal. De todas formas, son matices sin gran incidencia en los posibles resultados del proceso de aprendizaje.

Si tenemos más personas en el aula siempre se pueden hacer más cosas, muchas más, proponiéndonos temas de acción-investigación que normalmente con grupos no muy numerosos tenemos en reserva para "no cargar excesivamente" en el tiempo dedicado a nuestra materia. Pensamos que es preciso que tengan una cierta tensión para aprender, pero no demasiada y exclusivista respecto a otras materias: una parte de su aprendizaje es la complejidad y la diversidad y nosotros no podemos monopolizar las materias.

² Es de una gran importancia tratar al alumno como lo que puede ser, una persona adulta y madura. De ahí la relevancia de la consciencia, de las cosas claras desde el primer momento. Saber lo que va a ocurrir, recibirlo por escrito, reforzado por un discurso claro que presenta las cosas en su estricta realidad, y que es seguido por un turno de aclaraciones. Normalmente, se deja que el alumno piense sobre lo que se le dice y al día siguiente, se le interroga sobre sus dudas. Las dudas son aclaradas, pero nunca más volveremos sobre el tema. Se supone que no vamos a "perder el tiempo" ni en aclarar uno a uno a aquellos que no han llegado o no han venido a tiempo; sino que hemos dado dos oportunidades y son suficientes. El alumno que tenía interés en informarse, ha sido informado. El que no lo tenía y no hizo el esfuerzo suficiente, preguntará a sus compañeros. Desde el principio, es importante no perderse el comienzo de las cosas: según como sean las fechas, se ubican las fechas más oportunas para que el alumno esté realmente informado si quiere.

³ Recibir un documento en que día a día se nos dice lo que va a ocurrir, ya supone una cierta sorpresa por los alumnos, que no están acostumbrados a estas prácticas. Tienen así más razones para creer que "las cosas van en serio y que no son como en otras ocasiones".

⁴ Normalmente, el alumno decide en grupo el tema de trabajo para todo el cuatrimestre o para todo el curso. Los temas son como una introducción para que pueda concretarse en sus necesidades de

Cuarto, una propuesta en forma resumida de lo que se pretende con el curso, de lo que mueve a hacerlo de esa forma y por qué (qué horizonte estratégico estamos buscando y queremos encontrar).

No es suficiente con entregar un documento en clase, sino que es preciso presentarlo oralmente y de forma clara y asegurarse que los presentes lo han entendido. Nunca se presentará más de una vez. Los que estén presentes serán los portavoces y no habrá aclaraciones posteriores hasta dos meses después en que se podrán aclarar algunas de las dudas cuando se trabaje sobre la consciencia de lo que se está haciendo en el aula.

Se trata de que *las reglas del juego estén claras y sean conscientes para los participantes*. Si alguien no quiere participar, el profesor le abrirá las puertas para que se incorpore a otro tipo de grupo de la misma asignatura. *Las personas han de decidir -y tienen la oportunidad real de hacerlo- de forma madura su participación.*

II. Primeras fases: preparación

El primer día de clase es crucial. Es necesario preparar muy bien los mensajes y ser conscientes de su importancia. Se trata de establecer *dos cosas claras: qué buscamos y cómo vamos a trabajar; recalcar y confirmar los objetivos estratégicos que perseguimos y explicarles qué metodología de trabajo se va a seguir*. El objetivo de esto es que desde el primer momento hablamos para personas maduras, adultas, y buscamos su área de responsabilidad a través de la consciencia y de la tarea común.

El profesor desde el primer momento no sube ni un sólo momento a la tarima, sino que se mantiene en el mismo plano que el alumnado (espacio democrático). Y les propone claramente y hasta con un lenguaje directo y llano lo que se pretende y cómo se quiere hacer. El lenguaje no puede ser complejo, sino entendible con ejemplos cotidianos, desde el primer momento.

La propuesta busca la implicación y la motivación y por tanto, tiene un fuerte componente emocional, pasional (el profesor está convencido de que lo que

investigación, aprendizaje y conocimiento y así pueda atinar en la búsqueda del objeto de trabajo. A los grupos de alumnos se les pide que decidan el tema y que expliquen por qué han elegido éste y no otro tema, qué den razones para haber elegido dicho tema. Por supuesto, las dos próximas semanas serán decisivas en la consolidación del tema inicial o en su modificación hacia otro parecido pero que se acerca más a lo que necesitan. Está claro que el grupo y los alumnos tienen tiempo para cambiar y concretar mejor su tema de trabajo y de investigación y de aprendizaje. Por otra parte, el tema que estudien formará a los otros alumnos en esa materia, por lo que la responsabilidad se establece desde el primer momento.

propone es algo muy interesante y lo muestra así)⁵. Al alumno le cuesta poco trabajo entrar en el juego y en las reglas propuestas⁶.

Resulta decisiva la fase inicial, de preparación del alumno y del grupo: es la que crea las condiciones y las reglas del juego para todo el curso. Por donde empezar y el ritmo son decisivos en esta fase:

1. Las primeras clases (una a la semana) se incita al alumno a entrar en la materia: a tirarse a la piscina. Para ello, nada mejor que volcarse en comprender la realidad inmediata a través de lo superficial, lo menos formal. Aquí la prensa es el soporte documental⁷.

Tres sesiones semanales se van a centrar en traer y comentar noticias de actualidad: **temas vivos**. Tienen que buscar en los periódicos lo que les interesa, analizarlo, hacer unos comentarios por escrito y venir con la noticia y los comentarios a presentarlos en la clase, y también han de hacer comentarios y resúmenes por escrito de lo que han leído.

En paralelo, otro día a la semana se dedica a organizarse: a montar los grupos de trabajo (miembros, temas, método de trabajo) y a ponerlos a trabajar. Aproximadamente en unas nueve horas se prepara al alumno y al grupo⁸ para trabajar en este modo de hacer. En esa fase se favorecen los **espacios proactivos y de "tirarse al aprendizaje"**, mediante el análisis de problemas conjuntos, que

⁵ Una pasión llena de razones. Estoy convencido, luego os propongo y me hago responsable de la propuesta, y por supuesto, me siento comprometido con ella, porque sé que lo que digo lo voy a cumplir: Esa es la posición.

⁶ Se da normalmente una situación de cierto escepticismo inicial, o al menos, se da una situación de espera, "a ver que pasa"; pero al menos se ha conseguido su atención y "no es lo mismo que siempre". En general, aparece una expectativa esperanzada, es decir, positiva. Saben que se les hacen muchas propuestas que luego no se cumplen; luego, no se fían inicialmente. Y yo creo que hacen bien, porque no conocen; cuando lo vayan comprobando, ya tendrán tiempo de convertir la expectativa en una realidad: no, desde luego, en una ideología o en una creencia, sino en algo real, que hay que aprovechar al máximo.

⁷ Al mismo tiempo, se hace que los alumnos se interesen por lo que pasa en la sociedad que nos rodea y lo que dicen los periódicos que está pasando. Normalmente, el alumno no lee la prensa, ni a veces la hojea, tiene una visión muy fragmentaria de la realidad social, por lo que resulta de gran interés para él que algo que le "da pereza" acometer se comente en la clase. Y se analice en profundidad, como si fuese un libro u otra fuente documental.

⁸ La fase previa es decisiva en cualquier curso. Ahí es donde se crean las condiciones de trabajo. Se configura el setting metodológico, se ponen en marcha las primeras prácticas; el profesor tiene la oportunidad de dar ejemplo con su comportamiento, con sus palabras y con sus hechos. Se planifica el trabajo y se configuran los grupos, se les pone a trabajar; se les orienta, pero no se les atosiga con demasiada información: poca información, pero significativa y retenible;

llenar de identidad individual y de autoestima grupal a los que participan.

2. La **metodología de trabajo grupal**⁹ es un ingrediente significativo en esta fase. *El método es lo que "organiza" a las organizaciones y a las personas*, y por tanto, ha de estar claro y constituir un referente, un horizonte, un recurso, que es preciso que el grupo sepa utilizar o al menos, sepa que existe y que los articula, que crea "holding"¹⁰, que confiere la posibilidad de pertenencia. Sabemos que una dirección o una organización sin método o con unas formas demasiado individualizadas, comete multitud de errores y no está suficientemente motivada y satisfecha.

El método es el recurso central del profesor y del curso, como conjunto; también lo será para los monitores en su relación con los grupos y para el plan de trabajo entre profesor y monitores y observadores.

Y el método organiza¹¹ las cosas teniendo como protagonistas a los alumnos y a su experiencia -diseñada en el modelo de trabajo-, la experiencia vivida a través de su participación activa en el curso: lecturas, discusiones, búsquedas, investigaciones, análisis, intercambios, propuestas, exposiciones, ... ; siempre a través del protagonista, el alumno y el grupo, y donde el setting lo mantiene el profesor o los monitores -estos en las reuniones de cuatro por cuatro-.

3. La **praxis centrada en un objeto de trabajo**¹², en una tarea¹³, facilita el proceso de consecución de un lenguaje común, propio de cada grupo¹⁴, pero basado en cualquier caso, en la experiencia compartida de todos.

⁹ Véase Roberto Carballo: "Antecedentes y metodología del grupo de trabajo" y también "Grupo y enseñanza universitaria".

¹⁰ Véase la importancia del holding en el modelo de innovación y de progreso diseñado por el prof. Roberto Carballo: "Innovando en la empresa". Gestión 2000. Barcelona, 1999

¹¹ El hecho de que el método sea grupal es también decisivo, porque indica indirectamente el carácter que se quiere dar a la enseñanza: algo que nazca y produzca cooperación, intercambio, globalidad, interdependencia, participación, ... democracia.

¹² "Tirarse a la piscina, con flotador y con método -supervisor-". Esta es la fórmula mágica del aprendizaje basado en la experiencia y en el grupo.

¹³ La tarea es decisiva. Se necesita un objeto de trabajo, que haga posible la dinámica. Concentrar al alumno y al grupo en las tareas, ayudarle metodológicamente a abordarlas, pero dejándole libertad para desarrollarla, para hacerla realmente suya, y que en la medida en que la haga irá resolviendo y comprometiéndose con ella y con los demás, con los próximos -con su grupo- y con los menos próximos -los

Esto facilita los procesos de conocimiento mutuo y de confianza entre los participantes¹⁵, que sienten identidad y sentido estratégico a lo que están haciendo. Todo se hace para que el grupo y el alumno se sientan integrados en su propio trabajo y en su propia experiencia, en su propio aprendizaje.

4. Este proceso facilita enormemente las cosas, porque crea las **condiciones "sine qua non" del aprendizaje basado en la experiencia.**

Se hace todo sobre la base de la consciencia, pero no una consciencia obsesiva y exhaustiva, sino una consciencia que se va alcanzando hasta que al final se consigue definitivamente.

5. Se cuidan asimismo los **ritmos de trabajo**¹⁶, al principio, los retos son suaves, se crean condiciones, poco a poco se va acelerando hasta llegar al cenit en el momento de la exposición y el final de recapitulación. También se facilitan los ritmos del grupo, mediante el trabajo con las intensidades y la temperatura de los temas abordados, de lo frío a lo caliente, del azul al rojo.

Lo mismo ocurre con los temas que se abordan: al principio, son temas "light", superficiales (noticias en periódicos); después, son lecturas sobre temas mucho más complejos, que los alumnos han de leer, resumir y luego comentar en clase; más adelante, tienen que leer un libro en grupo, resumirlo e igualmente comentarlo en clase; más adelante se les proponen diversos textos de grandes autores y pueden elegir uno de ellos para trabajarlo, aquí se les pide que analicen y critiquen y sobre todo, que lo que dice el autor se sitúe en

otros grupos, el gran grupo-. De alguna forma, se trata de un elemento terapéutico de primer orden, que confiere sentido y a la vez energía a lo que se va haciendo.

¹⁴ Se tarda relativamente poco en conseguir ese lenguaje. La búsqueda de noticias y su comentario, ayudan; la formación del grupo, también contribuye; las primeras reuniones también lo hacen, y así.

¹⁵ La comunicación y sus positivas consecuencias para la calidad y la productividad del trabajo está en consonancia con la adquisición y fortalecimiento de las relaciones que se establece a partir de la gestación de un lenguaje común -no unificado, ni homogéneo, sino propio del mismo grupo, en términos generales- y el desarrollo de una plataforma grupal de conocimiento mutuo, conseguido básicamente a partir de la práctica y de la tarea emprendida por el grupo. Todo esto hay que saber cuidarlo y favorecer el desarrollo de la autonomía grupal y de los procesos de proactividad y libertad que son propias en los antecedentes del conocimiento y de la acción eficaz.

¹⁶ En este programa se cuidan muy especialmente los ritmos: las presencias, las ausencias, los procesos de interferencia, las presentaciones, las recapitulaciones, los momentos de reforzamiento de la consciencia y los ritmos de la memoria grupal, y otros muchos.

su actualidad, en el hoy. Entre todo un grupo leen siete u ocho textos más y los comentamos en clase.

Por último, *y desde el primer día se sumergen en su trabajo, en su investigación, en su comprensión de un tema y ese proceso que se inicia al principio del curso, va aumentando su intensidad en la medida en que los alumnos van comprendiendo mejor las cosas y se van dotando de instrumentos que van adquiriendo en las otras clases.*

Al tiempo que lo hacen, *están aprendiendo a trabajar con los demás, y sobre todo, están adquiriendo valores básicos para su desarrollo profesional (respeto, responsabilidad y compromiso, conciencia de límites y posición de humildad para saber -"posición depresiva" de Melanie Klein-, etc.)*¹⁷. Al final, pueden perfeccionar en público su trabajo:

- primero, *exponiéndolo a los demás* compañeros para presentarlo, probarlo en público, y plantearse dudas sobre el mismo y sus áreas de mejora ("saber comunicar");
- después, en el último mes, en mayo, para *presentarlo definitivamente al curso, con la idea de enseñar a los demás y los demás, haciendo un cuaderno de notas -"de bitácora"- con sus reflexiones sobre lo que les están enseñando los que exponen ("saber valorar, evaluar")*;
- un último paso es la *presentación escrita* del trabajo grupal y *una sesión de tres a cuatro horas* con cada conjunto de cuatro grupos para analizar y comprender lo que se ha aprendido y cómo hemos trabajado para conseguir los resultados que se han alcanzado: o sea, las rutas críticas que nos pueden conducir a "hacer las cosas bien" y a ser unos buenos profesionales ("saber reflexionar y hacer").

Por tanto, el proceso no acaba con valoración, sino con modelización y consciencia de lo que se ha hecho y por qué se ha hecho de la forma que se ha hecho y también compartiendo los trabajos realizados por otros grupos y de esta forma, aprendiendo de la experiencia de todos los participantes.

¹⁷ Esto y mucho más significa trabajar en grupo; al menos, si se sigue una metodología que integre a los participantes. Se aprende enormemente trabajando con otros, se socializa nuestra conducta y se hace más permeable a las opiniones de los otros, lo cual le confiere una gran eficiencia y una gran economía de medios, en términos estratégicos.

III. Fases de Consolidación y Aprendizaje masivo

6. Y la metodología sigue los mismos principios y objetivos estratégicos que intenta enseñar¹⁸. Si estamos seguros de que una empresa innovadora ha de tener al cliente como referente estratégico y horizonte de mejora continua -aquí el cliente es el alumno-, así es como operamos con esta metodología. *Enseñamos a innovar y a investigar y a trabajar en equipo y hacerlo eficientemente*, y esta plataforma ha de ser correspondiente con lo que enseñamos y lo que se aprende.

La metodología ha de ser coherente con las materias que desarrolla. Este aspecto es crucial a la hora de enfatizar en el tipo de trabajo que puede abordar cada grupo.

Los trabajos han de ser *actuales, del aquí y ahora*, que nos interesen, pero sobre todo, que interesen a los miembros del grupo, pero también a los otros alumnos¹⁹ que van a recibirlos una vez hechos y van a beber en esa fuente. Los trabajos que siempre habían querido hacer los alumnos son básicamente **prácticos y actuales**. Les preocupa lo que no tienen -por desgracia, la enseñanza universitaria es poco práctica y ellos demandan sobre todo, practicidad-. Por tanto, todo trabajo ha de incidir sobre hechos concretos y proponer cosas concretas, y comprender por qué son así las cosas -teoría que acompaña a lo concreto-.

Otra cosa que demandan los alumnos es que los temas sean actuales. Muchas veces el profesor no está al día, no conoce lo último, y entonces el resultado es ineficiente porque se mueve en parámetros y temas desfasados.

En el hoy del conocimiento está contenido básicamente lo más significativo de la historia del pensamiento. Esta máxima no siempre se tiene suficientemente en cuenta, por lo que muchas asignaturas se quedan en la historia de las cosas y no abordan la actualidad, el hoy.

Bien, pues los grupos de trabajo tienen que hacer trabajos que sean lo más concretos y prácticos posibles, tienen que investigar sobre lo

¹⁸ La correspondencia o coherencia metodológica entre teoría y praxis es esencial. El método ha de seguir y ser correspondiente con la realidad y disponer de recursos para contemplarla como el centro de su sentido estratégico, lo que le confiere horizonte y sentido común a la acción concreta. Véase: "Cliente, calidad y proyecto de empresa". Roberto Carballo. Documentación del curso.

¹⁹ Así los miembros de cada grupo se acostumbran a responsabilizarse y aprender a trabajar para otros, para el resto de la clase. Estos son sus clientes, y quieren lo mejor y al mejor precio.

más nuevo, y tienen que darle sentido teórico y estratégico a todo lo que dicen. Me dirán Uds. que les pido mucho, pues no más de lo que hacen.

7. Es el cliente -aquí el alumno y el grupo- el que tiene necesidades y trabajamos adelantándonos²⁰ a la manifestación de su necesidad: por ejemplo, facilitándole gradualmente **unos inputs docentes que "acompañan"**²¹ **el proceso de aprendizaje basado en el grupo y en la experiencia.**

Ya lo hemos indicado más arriba, los grupos trabajan para los demás, **trabajan con clientes**, aquí los clientes son los otros compañeros y, en último extremo, el aprendizaje se va a realizar a partir del trabajo directo de cada grupo -ruta principal de aprendizaje- y del trabajo de cada grupo vertido en los demás grupos en las sesiones finales -aprendizaje más tradicional, pero hecho por iguales, con lenguajes similares y en espacios de mayor incidencia práctica y teórica-.

8. El ciclo básico de aprendizaje esta focalizado en el trabajo grupal. Este lo apoyamos en unos grupos que llamamos de 4 por 4, que integran a cuatro grupos de cuatro personas cada uno, hasta un total de 16 personas en el grupo.

²⁰ Y eso es la base de todo: no se puede innovar y "estar al loro" del mercado, si uno no es capaz de adelantarse a las necesidades reales del cliente. Para ello hay veces que "hay que saber crear esas necesidades" -pero cuidado en realidad no las creamos, sino que las "hacemos brotar"- . Tenemos que saber adelantarnos a las necesidades reales de nuestros clientes: lo que necesitan, pero a lo mejor todavía no saben. Esto es distinto que manipular al cliente, porque todo opera sobre conocimientos que ya se saben, y que se tienen en cuenta para poder reforzar nuestra posición y favorecer la satisfacción del cliente. Es difícil explicar totalmente este sentido, pero es de una gran relevancia práctica. Por poner un ejemplo: si el cliente se da cuenta de que le hemos vendido "gato por liebre", nos lo hará pagar. Por eso, hay que saber dar cosas que necesita, que son realmente necesarias y que cuando las reciba sienta que eso es lo que siempre ha deseado y que le parezca hasta imposible que no haya disfrutado de ello hace tiempo: que se haga con el lenguaje. Esto se ha producido en el curso, porque los alumnos y los grupos han asumido como propio y de sentido común un lenguaje que inicialmente no tenían casi en absoluto, pero que como era un lenguaje de sentido común -que no es precisamente el más común de los sentidos-, ha llegado un momento en que han actuado y pensado como si siempre hubiera sido su lenguaje o hasta como si ellos mismos lo hubieran creado y nadie se lo hubiese enseñado.

²¹ Aquí acompañar significa "adelantarse a", "no influyendo en". El grupo se desarrolla como una empresa, en función del esfuerzo realizado y de los valores que va construyendo en un cuadro de reglas del juego no escritas, y va cogiendo lo que quiere de lo que está acompañando su proceso de aprendizaje. Pero se le va ofreciendo justo aquello que está necesitando o que va a necesitar inmediatamente. Este es el sentido del trabajo metodológico y pedagógico, y también por extensión, del trabajo empresarial con los clientes.

Estos grupos se hacen por temas similares, con objeto de que los grupos encuentren un espacio de desarrollo de sus competencias y aprendan unos de otros en paralelo. *Al frente de esos grupos está un monitor y un observador. Ambos han sido miembros de grupos y por tanto, alumnos, años atrás y han visto los toros desde el ruedo. Ahora se ponen en los chiqueros. Se preocupan del setting metodológico, de ayudar al grupo a aplicar los recursos metodológicos que tienen, de asegurarse de que los aplican y de integrar y compartir los discursos que se van desarrollando por cada grupo.*²².

IV. Aprendizaje de todos para todos

9. El **trabajo** se presenta oralmente a los otros alumnos-clientes, a un grupo no del todo conocido, y se debate con sus compañeros.

Una vez presentado en público, tienen un tiempo para finalizarlo de forma escrita, **siendo ésta una forma final-inicial**²³ de aprendizaje.

²² Además, esto les permite INTEGRARSE y conocer en directo la organización que los recibe. Es una etapa muy importante de su proceso de aprendizaje. Los grupos acaban valorando positivamente las relaciones y la calidad de las mismas entre los integrantes de los distintos grupos participantes. Además, todos los trabajos han de tener una parte de investigación y se fomenta que se relacionen en directo -entrevistas, grupos, encuestas- con otras personas diferentes de los alumnos mismos, de tal forma que les ayudamos a superar los miedos y las fobias para lanzarse al mundo exterior a la universidad. Se les incita a hablar con profesionales de la empresa y de la administración pública, a establecer relaciones, a preguntar, a moverse para conocer y profundizar en las cosas objeto de su trabajo. En fin, les da un empujón para que se favorezca su integración en la sociedad y su implicación con los problemas y las necesidades que se están sintiendo en ese momento. Por otra parte, investigando la realidad, se hacen con la sociedad que después los va a recibir y a darles o no trabajo y les confiere un alto sentido de la realidad, lo que facilitará en el futuro su inserción social. Más de un grupo diseña y monta una empresa para empezar a trabajar de forma autónoma después de terminada la carrera, fomentándose así su capacidad de iniciativa, proactividad y liderazgo, y lo que es aún más importante, todo esto con otros miembros allegados del grupo, o sea, en grupo, con todo lo que eso significa de socialización, de valores profundos sociales y de comportamientos abiertos al mundo exterior y a los demás como personas.

²³ Dado que el proceso de aprendizaje cuando es positivo y productivo es como una espiral que se va desarrollando, como las galaxias, hacia afuera, es conveniente pensar que la adquisición del conocimiento nunca es definitiva y que operamos por aproximaciones sucesivas; esto significa que aprendemos cuando escuchamos, aprendemos cuando leemos, aprendemos -y muy especialmente- cuando hacemos y experimentamos, aprendemos cuando hablamos y exponemos lo aprendido, y más cuando escribimos sobre lo que hemos trabajado con esfuerzo, y aún más cuando somos capaces de convencer a los demás de la bondad de "nuestro producto", y así volvemos a empezar, después de haber aprendido mucho haciendo cosas prácticas, útiles y satisfactorias para los clientes y para nosotros mismos. Escribir es quizás el paso más avanzado del conocimiento, porque es cuando somos capaces de presentarnos en público y por eso es por lo que la letra escrita tiene tanta magia y es tan reconocida, porque es el producto más terminado de nuestro conocimiento.

El esfuerzo de poner por escrito las cosas representa una consolidación del proceso de aprendizaje, aunque no la última fase. Ahora viene la contrastación con los demás, la puesta en escena y la crítica.

10. Ya sólo quedan **unas horas, tres o cuatro, para recapitular todo lo que hemos hecho y por qué lo hemos hecho**, para recordar lo que se indicaba desde el principio, pero cada uno lo ha ido viviendo mediante su experiencia y desarrollando de acuerdo con su esfuerzo²⁴.

En esta fase final, podemos hacer totalmente consciente lo que se ha hecho y por qué y todo cobra sentido -profesional, grupal, empresarial, vital, ...-.

Una vez que hemos consumido el producto, lo hemos vivido, podemos hablar sobre él con la distancia oportuna, y seguir haciéndolo en grupo, para comprender mejor lo que se ha hecho y su explicación, a partir de nuestra propia experiencia. Esta reunión es "como si" fuese un examen: *no hay juicio, sino valoración y reconocimiento, y sobre todo, más aprendizaje*²⁵.

11. Por eso, **éste último acto es de modelización de lo aprendido a partir de la experiencia de los participantes y de los grupos. Derivar de lo vivido, un modelo de aprendizaje y un método que nos sirva en situaciones postreras al curso**, es quizás una de las cosas más importantes que se pueden hacer en este momento.

Aprender de mi propia experiencia, hacer consciente los fallos que he tenido, y las rutas adecuadas y eficaces para llegar a resultados. Comprender las razones de unas rutas eficaces y las razones que no aconsejan otras. Esto es lo que entendemos por modelización, y aquí la síntesis del profesor, a partir de las experiencias presentadas por los participantes, resulta decisiva.

²⁴ A más esfuerzo, más rendimiento y eficacia. No falla. Si alguien se inhibe y participa menos, por su voluntad, se pierde el aprendizaje. Este nace del esfuerzo aplicado en una tarea y un esfuerzo. Vuelvo a repetir, aquí no se obtiene nada gratis: el que no se esfuerza, no aprende. El que se esfuerza poco, aprende poco; y el que se esfuerza mucho, aprende muchísimo y demuestra su interés y su satisfacción por haber tenido la oportunidad de participar en una experiencia de este tipo.

²⁵ A estas alturas ya todos las posibles reticencias que podría suscitar este tipo de aprendizaje están aclaradas y resueltas y nadie piensa que se reúne con el profesor para examinarse, lo cual no quita que se mantengan unas formas mínimas que tensionan la reunión para conseguir el mejor resultado posible.

Su capacidad de síntesis y la aportación de nuevos elementos teóricos que refrendan la praxis de los participantes y de los grupos, es decir, el contraste de la realidad con lo que ya sabemos teóricamente, pero no ha sido mostrado hasta este momento²⁶.

12. Y en este último acto: **proyectarles su experiencia y animarles a construir redes profesionales²⁷ a partir del espacio compartido que han desarrollado juntos.**

Y ya en la puerta de salida: **satisfacción por el trabajo realizado, pena porque se haya terminado y proyectos, muchos proyectos, y también muchos saludos y buenos deseos.** La vida sigue su curso, aunque en muchos casos -estoy seguro de que en la mayoría-, los vínculos seguirán estando presentes, y especialmente el vínculo con el sentido común y con el método de trabajo.

²⁶ Esta es una de las características de la metodología de aprendizaje basada en la experiencia y en el grupo: la teoría consolida la experiencia, sigue a la experiencia. La teoría no antecede expositivamente a la experiencia. Primero se vive, con un diseño metodológico que parte de lo aprendido, pero se vive en primer término, y después, cuando se ha llegado y logrado, se explica lo que ha ocurrido en términos más teóricos, aquellos que consolidan lo aprendido en la práctica, pero que no substituyen a la práctica, sino que la acompañan. Esto quiere decir que sólo aparece la teoría necesaria, la teoría que está en consonancia con la práctica. En el fondo, la praxis a través de la síntesis acaba consolidando nuevos descubrimientos teóricos que, por supuesto, cuentan con el apoyo de lo ya sabido previamente.

²⁷ Siempre les animamos a que la confianza y buena relación que han alcanzado con sus compañeros - a los que muchas veces después de tantos años juntos no conocen- se instrumentalice dando continuidad a la misma, especialmente si están en último año de carrera, ya que ahora el futuro puede ser más interesante si se hace un poco acompañado. Incitamos a que formen redes, que mantengan la relación entre ellos y que sigan reuniéndose. En febrero de 2000 hemos dado un paso más y nos hemos atrevido a convocarlos a varios cursos que habían pasado por esta experiencia. Los hemos llamado por teléfono: la respuesta ha sido muy positiva; para hacer una reunión, un encuentro entre alumnos de distintos cursos y que ahora ya no lo son: la mayoría está trabajando en empresas, organismos públicos y otras entidades. Todos los reunidos, en este caso unos ochenta que respondieron positivamente, encontraron muy positivo el encuentro y se suscitaron una serie de temas de cooperación y colaboración en forma de redes, que ya están empezando a ponerse en marcha. Esta práctica, iniciada este año, pensamos continuarla en el futuro ampliándola, ya que entendemos que la existencia de un referente metodológico es necesaria para el buen desenvolvimiento de la calidad de la intercomunicación. Este es un proyecto abierto y todo lo que signifique ampliar las redes de intercomunicación entre los participantes redundará en cuestiones positivas para el mismo.

Anexo: Proceso global de la experiencia

