

METODOLOGÍA PEDAGÓGICA aplicable a Magíster en Innovación y Gestión del Conocimiento y de Recursos Humanos e Innovación

Roberto Carballo y Sagrario Medina
Directores de los Magister

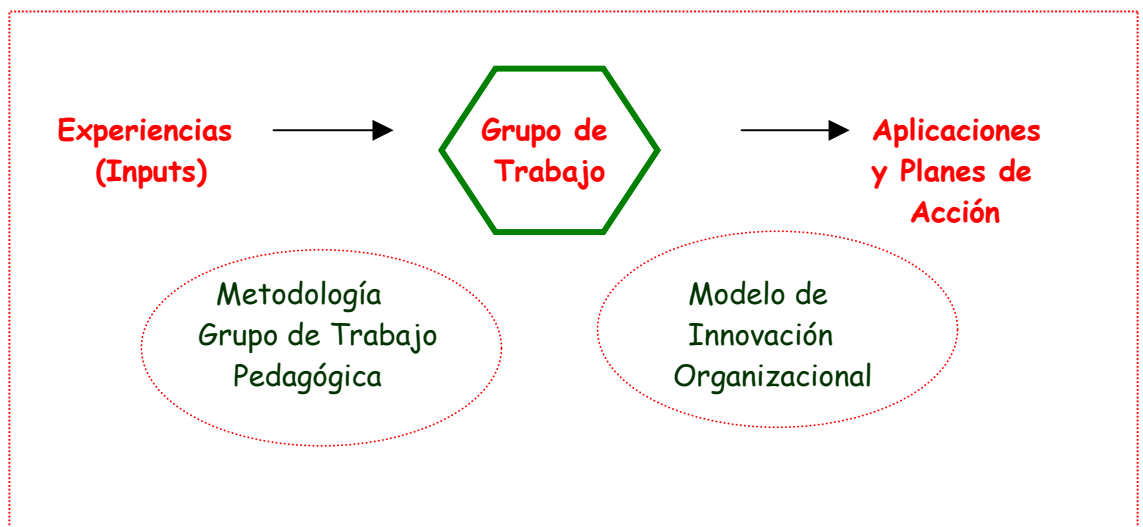
1. FUNDAMENTOS

La metodología es **profundamente innovadora** y hasta ahora no ha sido usada en másters en nuestro país, sólo dentro de la misma orientación pedagógica y gnoseológica hay variaciones en algún estudio anglosajón.

Esta orientada estratégicamente desde la EXPERIENCIA y a través del GRUPO DE TRABAJO, hasta el MODELO (podríamos decir que creamos o recreamos la teoría práctica).

Nos apoyamos básicamente en la EXPERIENCIA compartida (shared experience), es decir, la experiencia vivida individualmente que se intercambia en un espacio abierto y consciente metodológicamente (shared benchmarking) y que mediante el GRUPO DE TRABAJO SOFISTICADO consigue desarrollar un aprendizaje compartido y a la vez individualizado (Shared Learning).

El proceso es, pues:

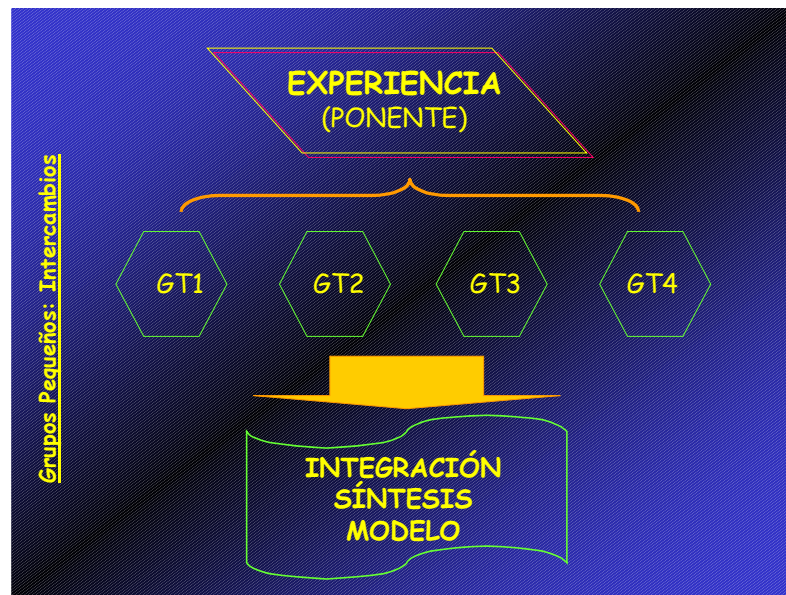


¿Cómo Aplicarlo?

Por ejemplo, viene un profesor de experiencias y no es un profesor propiamente dicho, es decir, no es un especialista como tal profesor, sino que es un profesional de la dirección en la empresa, alguien que ha liderado y probablemente participado en la puesta en marcha y en el diseño y mejora de un proyecto o varios dentro de un objeto de conocimiento.

Viene a compartir su experiencia en ese campo (supongamos una buena experiencia de su empresa en Política innovadora de Marketing, donde el cliente es analizado y juega un papel decisivo en la orientación estratégica global de la organización y ha dado buenos resultados), repito, viene a compartir su experiencia en ese campo con los x profesionales que están en el aula, y la comparte bajo un formato dinámico, un **ciclo de trabajo** como el que sigue:

- primero dispone de un máximo de 45 minutos para sistemáticamente relatar la experiencia.
- A continuación se utiliza un máximo de 15 minutos para hacer preguntas (y cuando digo hacer preguntas es eso, preguntas cortas y respuestas cortas, es decir, aclaraciones a lo que se ha dicho).
- Luego los participantes, trabajando en grupos pequeños y durante un ciclo de unos 30 minutos sobre lo que se ha dicho y preparan preguntas y contrastan la experiencia que se ha presentado con las suyas propias e intentan aportar cuestiones diferentes sobre ese mismo objeto. Trabajan con un observador y con un director que luego hacen de presentadores de sus conclusiones.
- Vuelven al aula y plantean como grupos las preguntas (si tenemos por ejemplo 24 alumnos, los grupos serán cuatro de 6 personas) y sobre todo aportaciones que contribuyen a sacar conclusiones sobre el tema. Cada grupo plantea sus preguntas y durante la hora que queda hasta que termina la sesión de 2,5 horas, todos, ponente y participantes buscan comprender globalmente y mejorar la aportación, la experiencia del ponente, y al tiempo aportar nuevas consideraciones que la enriquezcan. Buscan, por tanto, síntesis que incrementen el espacio de aprendizaje.



(Si el modelo es de un profesor de 5 horas, el espacio se divide en: 1 hora máximo de exposición del ponente; repitiendo el primer ciclo hasta las dos horas y media, luego un descanso y en el tiempo restante (algo más de dos horas), el profesor propone un análisis de un caso o una práctica relacionada con el tema, puede ser una práctica o un ejercicio sobre lo que se ha hablado, o bien un problema a resolver por los grupos o hasta un caso externo de otra empresa que esté sistematizado y que permita analizarlo en ese tiempo.

Los grupos pequeños trabajan en un ciclo de 45 minutos, una vez presentado el caso por el ponente, y exponen y discuten sus conclusiones en la última hora de trabajo. La finalidad de estas dos horas puede ser buscar aplicaciones en el propio trabajo o en la empresa de cada uno para lo que se ha expuesto, y sobre todo, rutas para implantarlo, y todo ello en un espacio grupal compartido).

En definitiva, el espacio del aula evoluciona desde la experiencia (esos 45 ó 60 minutos de exposición del ponente) hasta el modelo, y las síntesis sucesivas (para 2,5 horas, es lo que se consigue en la última hora; para 5 horas, es lo que se consigue en una primera aproximación en esa primera hora, y luego otra hora final igualmente en ese plano y que permite terminar el asunto por ahora).

Sintetizando

Utilizamos tres **ingredientes básicos** para ser altamente eficaces:

- la **experiencia presentada** sistemáticamente por el ponente;
- los **grupos de trabajo de 6 personas** (grupos pequeños); y
- una **metodología de trabajo**, previamente aprendida en la misma experiencia y perfeccionada en cada nueva reunión, que se ha incorporado en el ponente y en los grupos de trabajo



(en el ponente, cuando se habla con él y se le dice en que va a consistir lo que le pedimos, el esfuerzo y el ritmo que le pedimos; y en los grupos, a través de la preparación en la fase previa, dirigida por el profesor principal. Estas líneas aprendidas por los participantes en la fase previa se irán mejorando a través del intercambio de experiencias en las sesiones de integración sobre el desarrollo de grupos).

Todos ellos **se soportan en un modelo metodológico y sobre un conocimiento teórico actualizado** de las materias que se imparten. Ese ingrediente sirve para consolidar los aprendizajes y darles un contenido global, estructural, darle

sentido estratégico. Y esto se hace específicamente en las **sesiones de INTEGRACIÓN**.

Se analiza lo que se ha aprendido en las sesiones de Experiencias y las integran, les dan **sentido global**, con referencia al modelo de Innovación que orienta el trabajo y con los casos de otras empresas distintas pero modélicas a la empresas que han venido a exponer sus experiencias.



Esas sesiones sirven:

- en primer término, para **contrastar** referencias teóricas respecto a la experiencia compartida.
- Pero sirven también para que los participantes piensen y busquen **maneras de aplicar en su organización o en si mismos** (como directivos) lo que han aprendido en el aula, de tal forma que se definan **planes de acción** para mejorar su empresa o ellos mismos, planes prácticos con tiempos de realización y resultados.

Estas sesiones de integración se completan con **sesiones de DESARROLLO GRUPAL**, que intentan analizar las experiencias que cada grupo pequeño va teniendo en el aula y en su trabajo, con objeto de aprender igualmente de la misma experiencia práctica que se ha vivido.

APORTES AL PROCESO PEDAGÓGICO

1. ORIENTACIÓN (proceso selección)
2. METODOLOGÍA - INTERCOMUNICACIÓN (fase previa)
3. LENGUAJE COMÚN
4. INTEGRACIÓN Y APLICACIÓN
5. DESARROLLO GRUPAL
6. TUTORÍA Y CONSULTORÍA
7. EVALUACIÓN FINAL

Por tanto, en cada uno de los módulos se repite el esquema de **Experiencias - Grupo de Trabajo - Síntesis y Aplicaciones**, y después de **varias experiencias trabajadas, Integración-Aplicación-Desarrollo Grupal** (todo sobre la base de la experiencia de los participantes y como referencia el modelo de innovación y la metodología de trabajo grupal).

Esta cuestión puede ser si acaso más grave si tenemos en cuenta que el planteamiento es un **formato muy rico en experiencias** y cada persona que venga tendrá su forma de ver las cosas, una forma que esperamos sea muy heterogénea y muy enriquecedora para todos, pero eso significa que **necesitamos articular esas partes en el conjunto y darles sentido global**. El sentido se da en la Integración, pero las aportaciones han de estar en sintonía, al menos metodológica con el modelo global. **Es preciso, en cualquier caso, tener una entrevista con cada uno de los profesores para dejar claro cuales son nuestros objetivos al invitarle, y además, bajo que formato metodológico queremos que opere en el aula.**

Dentro de los profesores inevitables para exponer sus experiencias puede haber de muchos tipos en función de la disponibilidad de ellos, de sus intereses, de sus capacidades didácticas ya aprendidas, etc.

- En principio, pensamos que cualquier profesional se puede adaptar fácilmente a un formato metodológico como el propuesto en el primer punto, especialmente si hablamos de un módulo de 2,5 horas.
- Pocos de los profesionales están capacitados para impartir módulos de 5 horas.

- Y algunos pueden creer que 2,5 horas son muchas y que no pueden utilizar tanto tiempo. En ese caso, y si el ponente es importante debemos pensar en un formato de conferencia, que siempre se haría en la segunda parte de la sesión, hacia las 7:30 de la tarde y de un viernes. El formato conferencia además confiere más relevancia al ponente y será más fácilmente aceptado por las personas de alto nivel ejecutivo. Esas conferencias podrían hasta abrirse al público en general, y entonces, tendrían un formato más propio de conferencia: exposición + preguntas y respuestas, solo recordando a todos que utilicen preguntas cortas y claras y respuestas cortas y claras (nada de enrollarse).

Por tanto, podemos tener tres tipos de profesores para experiencias:

- el primero, normalmente de mayor nivel en la empresa, que haría conferencias los viernes (una hora de exposición y una hora de preguntas-respuestas) en formato abierto;
- segundo, los que imparten un modulo de 2,5 horas, que aportarían su experiencia y los grupos de trabajo pequeños trabajarían sistemáticamente sobre ella; y
- tercero, los que imparten 5 horas, más avezados y que ya han participado en otros masters y tienen cierto interés por la enseñanza.