



CAPÍTULO 2
Aprendizaje Experiencial

-  **INFORMACIÓN GENERAL**
-  **DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA**
-  **PROBLEMA, INQUIETUD O NECESIDAD DE MEJORA**
-  **OBJETIVOS Y PARTICIPANTES**
-  **DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA**
-  **PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES REALIZADAS**
-  **LOGROS ALCANZADOS**
-  **DIFICULTADES ENFRENTADAS**
-  **CONCLUSIONES, DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES**
-  **BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA**



INFORMACIÓN GENERAL

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

TÍTULO DE LA PRÁCTICA DOCENTE

Sistema de tutoría virtual y presencial para el aprendizaje de desarrollo organizacional en alumnos de postgrado en rol de consultores

AUTOR

Daniel Soto Torres
dsoto@udd.cl

DOCENTE(S) PARTICIPANTES

Daniel Soto Torres

INSTITUCIÓN

Universidad del Desarrollo - Concepción
- Santiago
Lima (convenio con Universidad del
Pacífico del Perú)

CICLO DE LA CARRERA

Postgrado

ÁREA A LA QUE PERTENECE EL CURSO

Área Organizacional.

ASIGNATURA O CURSO

Desarrollo Organizacional

PERÍODO ACADÉMICO

Y DURACIÓN DE LA PRÁCTICA
Tercer semestre del Magíster en Desarrollo
Organizacional y Recursos Humanos.



DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

La asignatura de Desarrollo Organizacional tiene carácter mixto.

Los objetivos del curso son:

- Que el alumno comprenda y aplique una o más teorías y modelos fundamentales de cambio y desarrollo organizacional, específicamente la idea de *Action Research* y los modelos actuales de *change management* más focalizados y de rápido alcance.
- Que el alumno identifique y aplique los factores de contexto organizativos que inciden en el cambio y desarrollo organizacional (*key drivers*).
- Que el alumno reconozca formas de diagnóstico acordes a la realidad que más conoce o en la que está interesado.
- Que el alumno diseñe y exponga una propuesta de intervención respecto de una organización real en la que trabaje o que conozca.

Las estrategias metodológicas son:

- Revisión y debate de modelos, conceptos y herramientas de facilitación del desarrollo y cambio organizacional.
- Debate de los contenidos pertinentes entre grupos de alumnos en sala.
- Plenarios.
- Resolución de casos presentados por el profesor o por los alumnos.
- Evaluaciones escritas en sala.



PROBLEMA, INQUIETUD O NECESIDAD DE MEJORA

Según el diagnóstico del profesor y de los estudiantes del magister en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, en la asignatura Desarrollo Organizacional, existen dificultades para el logro de los aprendizajes esperados. Esto tendría relación con 1) las características de los estudiantes que como alumnos profesionales cuentan con niveles diversos de experiencia, y provienen de áreas de actividad diferentes; 2) el componente experiencial del aprendizaje del Desarrollo Organizacional, que se logra en forma progresiva y variada durante la vida profesional de quienes lo ejercen y no necesariamente en un postgrado; 3) la dificultad de enseñar mediante modelos y prácticas comunes, un proceso como el Desarrollo Organizacional que es altamente contingente y sujeto a afectos y percepciones de los involucrados; 4) la baja tolerancia de los estudiantes a la revisión de modelos, esquemas, bases bibliográficas referidas al tema, en favor de herramientas profesionales de aplicación inmediata; 5) la dificultad de que los alumnos desarrollen actividades reales de desarrollo organizacional de alta complejidad durante el curso y 6) la disponibilidad de 32 horas cronológicas para impartir la cátedra, lo que parece insuficiente para lograr el aprendizaje esperado.

Por ello se hace necesario acercarse a los estudiantes a una experiencia intensa de aprendizaje colectivo que permita una vivencia sistémica similar a la que caracteriza los cambios organizacionales complejos, a través de tutorías que integren el concepto y experiencia, con riesgo controlado para el alumno y la organización real que menciona en su proyecto (Krantz, J. & Maltz, en Acuña & Sanfuentes, 2009).



OBJETIVOS Y PARTICIPANTES

Participantes:

Estudiantes de la asignatura *Desarrollo Organizacional*, sedes Santiago y Concepción de la Universidad del Desarrollo, y de la sede Lima de la Universidad del Pacífico de Perú (en convenio con Facultad de Psicología UDD en lo que respecta a este magister).

Objetivo general:

- Aproximar a los estudiantes a una experiencia intensa de aprendizaje colectivo que les acerque a la vivencia sistémica que caracteriza a los cambios organizacionales complejos.

Objetivos específicos:

- Identificar necesidades de cambio en organizaciones reales.
- Comprender y aplicar elementos claves del diagnóstico organizacional a la empresa elegida.
- Diseñar un plan de acción que incorpore actividades de acompañamiento de las diversas sensibilidades e intereses de personas y grupos involucrados en la empresa.
- Aplicar lo aprendido al funcionamiento y logro de resultados del equipo consultor formado por los alumnos.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

La práctica docente desarrollada es un sistema tutorial que estimula el aprendizaje grupal en gestión de cambio organizativo que incluye un trabajo presencial previo y tutorías a través de la tecnología Skype (como aspecto práctico que facilita aprendizaje en contextos urbanos de movilidad reducida de los estudiantes, y que afectan presencialidad en el aprendizaje).

Durante las sesiones presenciales, los alumnos organizados en grupos se constituyen, al inicio de la asignatura, en equipos consultores que como tales deben presentar un borrador de proyecto donde explican una necesidad de cambio organizativo que creen necesario abordar. Luego, durante las cuatro sesiones presenciales de la asignatura el docente dedica el 25 % del tiempo a un trabajo focalizado con cada grupo, en las que el profesor desafía las creencias más habituales sobre cambio organizacional de los alumnos y les indica que las perspectivas “reales” del cambio se verán durante las tutorías. Terminadas las sesiones presenciales se inicia el proceso tutorial, que consisten en sesiones de conversación vía Skype de aproximadamente 1 hora de duración, en las que los alumnos presentan avances, consultas y comentarios al profesor, quien da feedback. El docente genera un espacio altamente personalizado en la tutoría a fin de que las ansiedades del grupo consultor y de sus interlocutores puedan hablarse como parte integral del proceso de cambio organizacional. El aprendizaje de los estudiantes, se evalúa durante tutorías a través de los reportes de alumnos y en las calificaciones de las dos presentaciones del proyecto (una parcial y otra final).

El desafío del esquema tutorial es que los alumnos maduren sus percepciones y realicen análisis en un espacio personalizado, a la vez desafiante y contenido por el profesor, altamente ajustado al caso presentado por los alumnos.

Así, el docente cumple un rol de activador de procesos de reflexión y de diseño de ideas, así como de modelamiento del rol de consultor. Los alumnos van progresivamente asumiendo mediante modelaje del docente una serie de procesos de ajuste al rol de consultor, y a la comprensión de la organización – cliente.



PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES REALIZADAS

1. Planificación:

- Profesor envía a cada alumno una solicitud de presentación personal escrita indicando cinco preguntas: ¿en qué organización trabajas?, ¿qué rol cumples en ella?, ¿has tenido experiencia en cambio organizacionales?, ¿cuál ha sido en la experiencia más frustrante que ha vivido en cambio organizacionales?, si pudieras elegir un solo tema principal a aprender en esta asignatura ¿cuál sería? Los alumnos deben enviar sus respuestas al mail del profesor 5 días hábiles antes de la primera clase. Esta información estimula al alumno y profesor a focalizar intereses que luego se expresarán en sus proyectos.
- Los alumnos forman grupos entre 3 y 5 personas (dependiendo de la cantidad de personas que componen una promoción de esta asignatura, que puede variar entre 15 y 50 alumnos, según la sede: Chile o Perú).
- Profesor solicita a cada grupo de alumnos elegir una oportunidad de cambio organizacional en una empresa real (alguna en la que trabaje un integrante del grupo), y pensarse como consultores de desarrollo organizacional. Los grupos deben completar una planilla de presentación de proyecto, enviada al mail del profesor, y revisada y aprobada por éste al menos 5 días hábiles antes de la primera clase.

Implementación

- a) Cada equipo consultor tiene un tiempo en sala para aplicar a su caso los conceptos y técnicas revisadas durante la clase. También aprende a partir de casos de análisis y resolución planteados por el profesor.
- b) Entre las sesiones de clases cada equipo consultor pacta con el docente una serie de tutorías de una duración de 1 a 1.5 horas cada una, en modalidad Skype.
- c) En cada tutoría se revisa el avance del proyecto de DO que cada grupo ha propuesto, aplicando específicamente a la empresa que han elegido los conceptos y técnicas revisadas en el curso.
- d) En el debate que se genera en tutoría, en las preguntas y contra preguntas, en las variaciones y desafíos a los que los somete el docente (e internamente planteados por los integrantes del grupo) se genera el espacio clave de experiencia del proceso de cambio respecto de un caso conocido por ellos.
- e) La experiencia no es sólo respecto de la empresa que analizan en detalle, y de la que han obtenido datos reales. También hay experiencia acerca de cómo funciona el proceso de consultoría: los sesgos de los consultores, los acuerdos y disensos internos al grupo, cómo se proyectan deseos en el cliente y cómo este deposita en el consultor excesivas responsabilidades, la necesidad de tomar opciones riesgosas por la variabilidad de la conducta de los grupos de interés, los juegos políticos en la empresa cliente y también en el grupo consultor, entre otros.
- f) Una vez realizadas las tutorías, en modalidad también Skype los grupos presentan su proyecto en versión terminada, reduciendo así la secuencia de presentaciones presenciales en sala que no logran capturar la atención de los alumnos y que son incompletas al carecer del proceso de maduración requerido por un proceso de consultoría.

Evaluación

- a) Calidad presentación de proyectos de DO.
- b) Reportes cualitativos de satisfacción de los alumnos.
- c) Reportes de los alumnos sobre el proceso evolutivo desde la primera presentación de idea de proyecto, luego la experiencia de aula y finalmente la secuencia tutorial.



LOGROS ALCANZADOS

Los principales logros de esta práctica permitieron superar el problema inicial: insatisfacción con contenidos y aprendizaje por parte de los alumnos y los docentes que dictaban la asignatura anteriormente. La solución de ese problema se evidencia en:

- Presentación de proyectos finales de alta calidad en cuanto a los siguientes indicadores:
 - Consideración de procesos psicosociales usualmente descuidados en las escuelas administrativas tradicionales de gestión de cambio, especialmente resistencia y uso de autoridad en tales procesos.
 - Activación en el grupo consultor de procesos de autocrítica, reflexión, cambio y mejoramiento de resultados.

- Reportes de satisfacción de los alumnos, que acompañan a calificaciones de mayor nivel. Los reportes son de tipo cualitativo, a través del feedback entregado formalmente por ellos en la encuesta de evaluación docente. El puntaje obtenido por anterior docente en esta asignatura en MDO Perú fue de 3.5 (escala 1 a 5, valor 5 máximo). Desde la aplicación de esta metodología en 2014 el puntaje promedio obtenido en 5 promociones de alumnos es 4.5.
- Reportes de los alumnos sobre el proceso evolutivo desde la primera presentación de idea de proyecto, luego la experiencia de aula y finalmente la secuencia tutorial. La incorporación de contenido altamente relevante se verifica en la presentación Power Point de cada grupo.



DIFICULTADES ENFRENTADAS

- Los grupos que tienen serias dificultades internas, o con un liderazgo interno más débil, pueden retrasarse en su proyecto y en el agendamiento de sus tutorías.
- Estos niveles de autonomía crean riesgo de que el trabajo colectivo no se distribuya adecuadamente entre los integrantes del grupo.
- Por el formato Skype puede ser complejo lograr el nivel esperado de vínculo sincero respecto de sensibles temas de funcionamiento grupal o de relación con el profesor.
- La relación de autoridad del docente respecto de los alumnos les inhibe a expresar dificultades internas como equipo cuando perciben éstas como insalvables o bien no desean tensionar más sus relaciones.
- En el caso de grupos que no pueden tomar contacto constante con la organización elegida, la experiencia de aprendizaje se ve deteriorada debido a que el diálogo es más "teórico".
- En especial en el caso de la sede peruana de este magister, se observa en algunos grupos un exceso de respeto a la autoridad del docente, lo que puede inhibir los objetivos de este método.

La superación de estas dificultades es posible mediante un recurso básico: el trabajo de explicitar y reflejar por parte del docente estas dinámicas. Por tanto, es abordable por la misma metodología.



CONCLUSIONES, DESAFÍOS, RECOMENDACIONES

Esta práctica consigue aproximaciones sucesivas y graduales a la experiencia de cambio organizacional sin exponer a los alumnos y a terceros a un proceso real de alta complejidad y riesgo.

La práctica tutorial se basa en la convicción de este docente de que la complejidad de un cambio entendido sistémicamente no puede ser comprendida sólo mediante la lectura de textos y casos referidos a ello, y que tampoco es siempre posible que el alumno dirija un proyecto de cambio sistémico complejo en su experiencia laboral real (durante el magister).

Como alternativa a esas dos posibilidades parciales o no siempre realizables, el esquema tutorial integra lo mejor de ambas: concepto y experiencia (con riesgo controlado para el alumno y la organización real que menciona en su proyecto).

Lo central es que los alumnos experimenten lo que connotados autores conocen como *rol tomado* y como *rol dado*. El rol de consultor puede ser entendido (“tomado”) por los consultores de manera diferente a lo que entiende su cliente o profesor (“rol dado” a los consultores). Krantz y Maltz, por ejemplo, definen el cumplimiento real de un rol como la intersección de rol tomado y de rol dado. El esquema tutorial permite reflexionar sobre esto (Krantz, J. & Maltz, en Acuña & Sanfuentes, 2009).

También permite modelamiento de lo que Edgard Schein, en un concepto clásico del desarrollo organizacional, denomina *consultoría de procesos*, que consiste en que el consultor se aleja de un rol experto - prescriptivo para asumir un rol de indagación curiosa y conjunta con su cliente. Logra de esta forma que el sistema - cliente se autodiagnostique y que construya soluciones desde su capacidad actual (Schein, 1990).

Esta práctica es exigente de tiempo y de energía para alumnos y profesor. Requiere alta tolerancia al feedback de cualquier sentido, a la incertidumbre, a los vacíos de autoridad y a las tensiones internas a los grupos. También un desafío a la credibilidad mutua entra alumnos y su profesor. Promete a cambio una experiencia de desarrollo organizacional en nivel grupal e individual.



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

<p>Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2009). <i>Coaching: análisis del rol organizacional</i>. Santiago: Editorial Universitaria.</p> <p>Krantz, J. & Maltz, M. En Acuña, E., & Sanfuentes, M.; (2009) <i>Coaching: análisis del rol organizacional</i>. (páginas 101-125). Chile: Editorial Universitaria.</p>	<p>Schein, E. (1990). <i>Consultoría de procesos</i>. Addison-Wesley Iberoamericana.</p> <p>OTRA BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS</p> <p>Gómez, J. (2012). <i>El aprendizaje experiencial</i>. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología. Recuperado el 6 enero de 2017.</p>
---	--



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DOCENTES EN PSICOLOGÍA
Volumen 2

Innovación Metodológica, Aprendizaje Experiencial, Reflexión Docente.
 2017

Facultad de Psicología
Universidad del Desarrollo