

QLU QUALITY  
LEADERSHIP  
UNIVERSITY

# LATITUDE

MULTIDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL



# Desarrollo de Casos Prácticos y la Educación Experiencial

GERMÁN TORREALBA

Profesor de Gerencia de Proyectos de Construcción  
Quality Leadership University

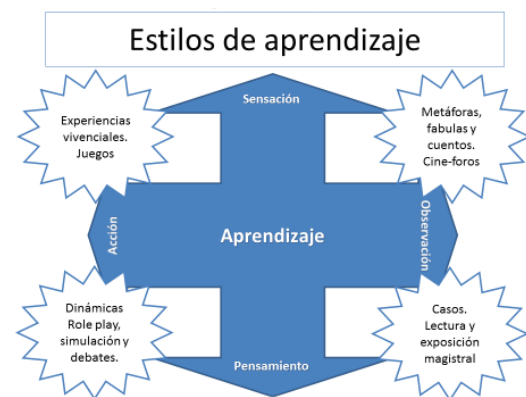
En el curso de Gerencia de Proyectos de Construcción dictado por mi persona en Quality Leadership University, se presentan los principios esenciales para realizar proyectos, acompañados de herramientas didácticas basadas en el análisis de casos y la teoría de ejercicios experienciales y juegos. A continuación, se presenta el fundamento metodológico de estas herramientas y se describen algunos ejercicios-casos, que, por los temas que abarcan, merecen ser trabajados a profundidad.

## Estilos de aprendizaje

Una de las teorías más apasionantes y mejor fundadas de las aparecidas en los últimos años es la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner. En ella se define la inteligencia como el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas o fabricar productos valiosos en nuestra cultura.

Partiendo de la base que toda persona es un ser único y distinto a los demás, cuando se trabajan procesos grupales cada quien tiende a ser más efectivo en algunas de las etapas del aprendizaje y por tanto muestra preferencias por las distintas herramientas pedagógicas que más se adaptan a su estilo particular de aprender.

Un buen facilitador de educación experiencial comprende que cada momento en que un grupo se reúne es una oportunidad para el crecimiento personal y profesional de sus integrantes. Ahora bien, esas oportunidades las puede aprovechar bien si dispone de un buen conjunto de herramientas experienciales y las utiliza en el momento y forma adecuada.



## Lectura teórica y clase magistral

Es el método tradicional en el cual un experto en el tema expone sus teorías, ya sea en una clase magistral, con o sin apoyo audiovisual, o por medio de la lectura.

## Introducción a la metodología de casos

Es un método activo de enseñanza que utiliza como base de discusión un caso donde se coloca al estudiante que lo resuelve ante una situación real en la que ha de detectar problemas concretos, actuar como responsable directo de las acciones a tomar, comprometerse con una acción tomando las decisiones pertinentes e idear la forma de llevarlas a cabo con los medios disponibles. El proceso incluye una discusión posterior de las decisiones tomadas por los participantes, donde se contrastan las distintas opiniones y se comparan con lo acontecido en la realidad.

Un caso es la descripción o adaptación con motivo académicos de un acontecimiento en una organización en un momento dado. Como tal, contiene información que puede ser relevante o no, a los efectos del caso, tal como sucede en la vida real.

La metodología permite desarrollar en el participante la capacidad de síntesis, ya que debe detectarse la información relevante y ordenarla mentalmente para emitir un diagnóstico certero; enseña a razonar en el propio estudio individual y en la discusión con los demás miembros del programa; permite ejercitar la imaginación creativa y desarrolla la aptitud para el trabajo en equipo.

La discusión del caso es muy importante, ya que obliga al respeto y comprensión por las opiniones y experiencias ajenas, sin tener por eso que renunciar a las convicciones individuales, pero con el compromiso de tener que llegar a una decisión conjunta.

Sin embargo, esta metodología está ciertamente limitada por el hecho de que la situación es «de papel», con personajes ficticios y que en la toma de decisión no influyen factores como la angustia y el riesgo que acompañan a la vida real. Ahora bien, el sentimiento de evaluación del grupo que usualmente acompaña la dinámica, puede en un momento dado dar el sentido de responsabilidad y habilidad generando un clima de presión, más cercano a la realidad.

¿Cómo se resuelve el caso? La resolución debe seguir tres etapas fundamentales: el estudio individual de la situación; la discusión en equipo de número reducido, donde se comunican las ideas, criterios y opiniones, se adoptan líneas de acción y estrategias para presentar los planteamientos frente al grupo entero; y, finalmente, la discusión grupal en la que intervienen todos los participantes del programa, contrastando opiniones.

¿Qué interrogantes surgen al presentar un caso? Usualmente, cuando un equipo se enfrenta a un caso surge una sensación de incertidumbre, porque no se sabe exactamente qué es lo que se debe hacer, el problema suele no estar claramente definido ni existe un método único y preciso para atacar la situación. En oportunidades, la información no está preparada para su utilización, y suelen colarse datos irrelevantes y a veces falta información

necesaria. A pesar de todo eso, el equipo que ha alcanzado una solución no sabe exactamente si ese era el camino correcto a seguir.

Una sensación común cuando se analizan casos es el sentimiento de no haber aprendido nada nuevo, con discusiones ineficientes, donde se puede sentir que no hay avance. Esto es debido a que esta metodología persigue mejoras en las capacidades de más alto nivel, las cuales son difíciles de notar y hay que darles tiempo a los logros.

Ante la incertidumbre que presenta un caso, se puede seguir una línea de análisis que implica una serie de pasos comenzando con la comprensión de la situación, la familiarización con los datos, su organización para manejarlos, la determinación de la calidad de la información, verificando lo que hace falta y cómo obtenerla. En definitiva, haciéndose una idea global y clara de las situaciones planteadas en el caso.

Luego, se hace un diagnóstico de los problemas, observando la situación como es y como nos gustaría que fuera, se separan los síntomas de las causas, se interrelacionan los hechos y se establecen prioridades. Esto conlleva a generar soluciones alternativas donde se da libertad a la imaginación para luego ordenar, evaluar y completar las opciones con relación al interés para el caso.

Cada opción debe producir una serie de efectos en caso de ser puestas en acción; aquí se deben estudiar los efectos colaterales que pueden traer las decisiones. Se debe escoger entonces aquella decisión que en un principio tenga más ventajas convenientes dentro de la estrategia general de la empresa.

Una vez escogida la solución, esta debe traducirse en un plan que especifique, con el mayor grado de detalle y realismo posible, las acciones a realizar para su consecución.



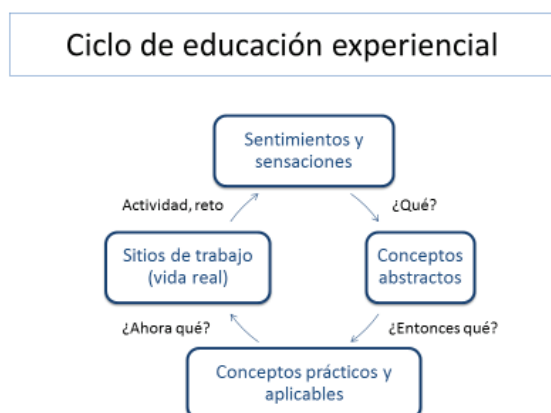
## Introducción a la teoría de ejercicios experienciales y juegos

Paralelamente a la presentación formal de conceptos, surge una alternativa que busca motivar y obtener la atención del participante. En este sentido, en años recientes ha tomado mucha fuerza y prestigio la educación experiencial. El planteamiento implica la asociación del aprendizaje a la recreación, redefiniendo el rol del juego, no solo como el esquema tradicional de esparcimiento, sino como una herramienta importante en el proceso de enseñanza.

El aprendizaje experiencial en su esencia es el aprender haciendo. La Asociación de Educación Experiencial define este aprendizaje como un proceso a través del cual las personas adquieren los valores, construyen el conocimiento y desarrollan las destrezas desde la experiencia directa.

Este proceso envuelve directamente al individuo y le da la posibilidad de sacar valor de la vivencia, experimentar, reflexionar y descubrir en vez de leer sobre las experiencias de otras personas.

El enfoque que se le da a la denominación de ejercicio experiencial o juego puede ser la realización de una actividad o un incidente que permita generar emociones para soportar los conceptos presentados. Representa una actividad única y llamativa, que usualmente es suficiente para captar la atención hasta el punto donde el mensaje puede ser recibido con efectividad. La figura muestra el modelo experiencial.



Como lo representa la gráfica, la actividad experiencial para potenciar el aprendizaje individual y grupal implica ser capaz de construir una actividad que represente un reto para el grupo, enmarcado en un mundo fantástico que aleje al individuo de su zona normal de confort. Al experimentar la actividad, las personas podrían alcanzar sentimientos y emociones que puedan ser analizados, primero de forma abstracta y luego ubicando conceptos prácticos que puedan ser aplicables en su ambiente normal de vida y trabajo.

La labor del presentador o facilitador de la experiencia es velar por que el participante reciba el contenido del ejercicio (hechos, datos, información y reglamentación necesaria para su aplicación en la actividad), el proceso (estrategia como se presenta el contenido) y el ambiente (condiciones físicas y psicológicas en la sesión). Estos juegos son muy variables en su duración, oscilando entre los cinco minutos y las dos horas, sin embargo, generalmente son cortos, mostrando conceptos sencillos y rápidos de transmitir. Suelen involucrar al participante, física y emocionalmente, lo hacen pensar, reír, reaccionar y comunicarse. Estas actividades tienen la ventaja de que han sido probadas en múltiples oportunidades, mostrando resultados exitosos, siempre y cuando sean aplicadas bajo los principios y contextos que fueron diseñadas. Son adaptables a situaciones particulares en donde se enfatizan algunos contenidos; sin embargo, mantienen su sabor original y carácter propio.

## Dinámicas de grupo

Son actividades en las que un grupo puede asociar el proceso educativo a la experiencia de resolver en conjunto un problema. Ese proceso permite generar emociones para soportar los conceptos presentados. Representa una actividad única y llamativa que usualmente es suficiente para captar la atención, hasta el punto donde el mensaje puede ser recibido con efectividad.



Estas actividades han sido probadas en múltiples oportunidades mostrando resultados exitosos, siempre y cuando sean aplicadas bajo los principios y contextos en que fueron diseñadas. Son adaptables a situaciones particulares en donde se enfatizan algunos contenidos en particular, sin embargo, manteniendo su originalidad.

## Elementos esenciales de la educación experiencial

El aprendizaje experiencial tiene varios elementos esenciales que permiten la formación del conocimiento:

- La realidad de la experiencia: el aprendizaje por medio de la experiencia implica un acto de descubrimiento, de forma que el conocimiento realmente sea internalizado por el individuo que actúa, comprendiendo lo que hace, en vez de escuchar un suceso que le pasó a otros.
  - El reto por escogencia: la participación activa de los individuos debe ser espontánea de forma que cada persona elige en que y hasta donde retarse con las experiencias.
  - El disfrute del juego: al estar asociadas las experiencias con emociones, si el educador experiencial no logra generar un ambiente de disfrute y alegría, los aprendizajes no quedan consolidados en la memoria emocional de los participantes, y se pierde gran parte de lo aprendido a futuro.
  - Agregar valor: implica acordar, previo a las experiencias planteadas, un «contrato» en el cual se respeta la integridad, diversidad, fortalezas y debilidades de los participantes. Esto es conocido como el «contrato al valor agregado».
- Repetición: la actividad le permite al instructor una alternativa apasionante para presentar un nuevo concepto, de manera que la persona recibe el mismo mensaje y de distintas formas, reiterando el punto en otro estilo e incrementando las posibilidades de aprendizaje por medio de su retención y futura aplicación.
  - Reforzamiento: muchas de estas actividades son placenteras para los participantes ya que experimentan el éxito y sus consecuencias. Al ser una experiencia agradable, el comportamiento deseado es reforzado y consecuentemente más probable de ser repetido, internalizado y aprendido.
  - Asociación: los juegos pueden ayudar al participante a que realice la conexión entre los distintos procesos que facilitan el aprendizaje; de esa forma, cuando la persona recuerda el evento, puede hacer una transición fácil con el principio que se desea transmitir. Un punto interesante es que mucha parte del conocimiento no es totalmente nuevo, sino tangencial a lo que realmente se conoce, lo que hace más fácil su aprendizaje sobre la base del conocimiento previo.
  - Los sentidos: los estudios acerca del aprendizaje indican que es más efectivo cuando se tiene apoyo neurolingüístico. Las actividades experienciales tradicionalmente se basan mucho en el uso del tacto, los sonidos y la visión, por lo que amplían el espectro del aprendizaje. Esto genera condiciones bioquímicas que facilitan su almacenamiento en el cerebro de los participantes.

## Principios del conocimiento que son presentados en estas experiencias

La educación experiencial como modelo de aprendizaje sigue los principios constructivos del conocimiento mediante:

## Casos prácticos desarrollados

En el taller se hace un gran esfuerzo por ofrecer casos y ejercicios prácticos que ilustren los conceptos, aplicando una técnica de educación experiencial, tal cual sucede en un ambiente de aprendizaje interactivo. Evidentemente el «cuento» no puede suplir la «vivencia», sin embargo, en mi experiencia

como facilitador, he visto estos ejercicios y casos como una excelente ventana para los alumnos motivados. El estilo de enseñanza también permite «revivir» experiencias pasadas en los participantes de mis cursos.

A través de todo el curso se desarrollan los siguientes casos y ejercicios para apoyar los conceptos indicados:

- **Araña:** esta actividad busca integrar al grupo y que cada participante se conozca.
- **Cuántos cuadrados:** se usa para visualizar las competencias requeridas en los distintos roles relacionados con los proyectos.
- **Selección de proyectos:** ilustra de forma práctica los procesos de toma de decisión y consideración de indicadores en los proyectos.
- **Gusano excursionista:** presenta cómo la planificación debe ser vista como una buena inversión.
- **Matrimonio:** permite demostrar herramientas de planificación.
- **La gran campaña:** usa la programación no lineal por medio de diagramas condicionales en una campaña publicitaria.
- **Conjunto Vista Hermosa:** permite ver la aplicación de la técnica de programación de proyectos conocida como líneas de balance.
- **Rehabilitación de la carretera nacional:** permite aplicar la programación de un proyecto usando cronogramas lineales.
- **Restaurante Marbella:** la cronología teórica alcance-tiempo-costo es acompañada con un caso práctico que ilustra las ideas presentadas.
- **Game cuanto pueda:** permite concluir sobre técnicas efectivas e inefectivas para manejar conflictos y negociar.
- **El filtro:** presenta conceptos fundamentales de la filosofía de calidad aplicada a proyectos.
- **Planificación de lluvias:** un problema muy común en la planificación en proyectos de construcción es el estimado del impacto de las lluvias en las actividades.
- **Scrabble:** ilustra las bondades y riesgos de la planificación fast-track.
- **El protegido:** permite mostrar las dificultades de un sistema de comunicación.
- **Supervivencia espacial:** presenta el fenómeno de la eficiencia grupal y liderazgo.
- **Todo va bien:** permite ver en la práctica la importancia del concepto del valor ganado.
- **Being:** la actividad es ideal para resumir, presentar o priorizar, temas y ejercicios de un programa.

## Referencias bibliográficas

- Goleman, Daniel (1996). La inteligencia emocional. Javier Vergara Editores. Argentina.
- Hay Group (2000). Inventario y guía para el desarrollo de competencias. Hay Group. USA.
- Nilson, Carolyn (1993). Team games for trainers. Editado por Pfeiffer & Co. USA.
- Palacios, Luis (2005). Gerencia de proyectos. Un enfoque latino. UCAB. Venezuela.
- Palacios, Luis (2005). Seriamente divertido. Asociación Venezolana de Campamentos. Venezuela.
- Parra Duque, Piti (2000). Bolsa de actividades portátiles. Colombia.
- Rhonke, Karl & Butler, Steve (1995). Quicksilver. USA.
- Stuckenbruck, Linn & Marshall, David (1985). Team building for project managers. PMI. USA.