

APRENDIZAJE BASADO EN LA REFLEXIÓN: UNA ESTRATEGIA DOCENTE EN LA ASIGNATURA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Laura Berenice Sánchez Baltasar ¹

Yésica Mayett Moreno ²,

¹Docente Asignatura UPAEP (México)

²Directora Académica de Posgrados en Dirección de Organizaciones y Agronegocios UPAEP (México)

Resumen

Diversos autores han abordado al proceso de reflexión como un componente importante para el aprendizaje. El aprendizaje reflexivo es entendido como el proceso de analizar y evaluar el pensamiento con el propósito de mejorarlo; si pensamos bien mientras aprendemos, aprendemos bien. En este contexto, se identifican tres etapas en el proceso de aprendizaje reflexivo: conflicto entre el conocimiento y la situación, cuestionamiento de los conocimientos y sentimientos y modificación de la comprensión de la situación.

Por otro lado en la materia Dirección y Liderazgo en las organizaciones, se busca desarrollar en el estudiante de posgrado competencias que le permitan potenciar su ejercicio personal y profesional.

Es por ello que en este curso se decidió aplicar la metodología de aprendizaje reflexivo como una estrategia para lograr en los estudiantes cambios que llevaran a su desarrollo en habilidades directivas. Se aplicaron test de autodiagnóstico, que confrontaran al estudiante sobre su situación en determinada competencia: inteligencia emocional, solución de conflictos, estilo de liderazgo entre otras. Posterior a ello se compartieron tácticas que reorientaran su conducta, llevando a la modificación en la comprensión de la situación. A partir de la aplicación de esta metodología y evaluando a través de reporte personal, se han logrado resultados satisfactorios que permiten contribuir al logro de la misión de UPAEP: Crear corrientes de pensamiento y formar líderes que transformen a la sociedad, en la búsqueda de la Verdad, integrando fe, ciencia y vida.

Palabras clave: Aprendizaje reflexivo, liderazgo, habilidades directivas

1. INTRODUCCIÓN

Desarrollar habilidades directivas y de liderazgo en los estudiantes, ha sido una tarea continua en educación superior y específicamente en posgrado.

Para UPAEP, esta tarea está considerada en la Materia Liderazgo y Dirección de Organizaciones, asignatura que tiene por objetivo que los estudiantes de posgrado desarrollen este tipo de habilidades que les permitirán tener un mejor desempeño profesional y personal.

En este contexto un planteamiento que surge es ¿Cómo desarrollar en los estudiantes de esta materia habilidades directivas requeridas por el mercado laboral y empresarial? ¿Cuáles son específicamente estas competencias? ¿Qué estrategia de aprendizaje resulta efectiva?

La “Encuesta de Competencias Profesionales 2014 ¿qué buscan y no encuentran las empresas en los profesionistas?” (CIDAC, 2014), indica como características importantes al seleccionar a un candidato para un puesto: trabajo en equipo, comunicación, innovación, eficiencia personal y liderazgo (CIDAC, 2014)-



Fig. 1. Competencias importantes y escasas. Fuente: Encuesta de competencias profesionales 2014.

Por otro lado una de las estrategias en educación superior es aprender a través de la reflexión pues una formación que fomente el desarrollo de habilidades, requiere necesariamente promover la curiosidad y conseguir que los estudiantes sean capaces de cuestionar las situaciones que los rodean recurriendo a la introspección y valorando la incertidumbre como un aspecto para la construcción del nuevo conocimiento (Medina & Beariz Jaruta, 2010).

Este documento analiza el uso del aprendizaje reflexivo como una estrategia para lograr el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo en los alumnos de la materia Dirección y Liderazgo en las Organizaciones impartida en los periodos 2012-2014.

Los resultados esperados para esta investigación es identificar si el uso del aprendizaje reflexivo provoca ambientes propicios para el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Aprendizaje reflexivo

En este apartado se desarrolla el concepto de reflexión y su relación con el aprendizaje.

Reflexión, etimológicamente es *Volver al pensamiento*, es enfocarse en la realidad que nos afecta, y entender aquello que no satisface plenamente, por ello exige y posibilita la organización del ser humano de modo que pueda hallar o producir los medios para realizar los fines (Medina & Beariz Jaruta, 2010).

La reflexión, es entonces, la capacidad de volver para distinguir, para crear relaciones, para generar sistemas de comprensión y operación, es expresión de inteligencia; de una inteligencia que aprende y es capaz de volver sobre el propio proceso de aprender generando metacognición para controlar y mejorar la propia experiencia humana (Medina & Beariz Jaruta, 2010)

La reflexión propicia la meditación sobre sucesos recientes, es decir, pensar sobre lo que hacemos durante su ejecución. Se incluye en este proceso la deliberación sobre el sentido y el valor ético de las actuaciones así como una valoración posterior de la coherencia de las acciones seleccionadas La teoría del aprendizaje reflexivo es entonces, una propuesta que supone a la reflexión como condición necesaria, aunque a veces limitada, para que el hombre, al aprender en la interacción con su actuar, se desarrolle como ser humano (Daros, 2009).

A continuación el abordaje que sobre el aprendizaje reflexivo han realizado varios autores.

Piaget aborda a la reflexión desde los procesos cognitivos, indicando que todo conocimiento nuevo supone una abstracción y que dentro de esta abstracción existen dos clases: la empírica y la reflexiva. Apunta que en la abstracción reflexiva está el origen de la elaboración de las estructuras mentales pues implica una reconstrucción en un nivel superior. Hay reflexión en el sentido usual de esta palabra, pues la persona desarrolla una reorganización mental de sus acciones y operaciones mentales para que se dé la abstracción reflexiva (Bärbel Inhelder, 1996)

Schön concibe la reflexión como un análisis y propuesta global que orienta la acción, es decir es un referente para vincular lo teórico con lo práctico. Para este autor el conocimiento teórico o académico ostenta un carácter instrumental para los procesos de reflexión, apuntando que este carácter instrumental sólo se produce cuando la teoría se integra de forma significativa cuando se concretiza en la práctica. (Domingo, 2012)

Dewey se refirió a la reflexión en la acción, considerando que la teoría per se, no es suficiente para generar aprendizaje. Cuestionó la división imperante en su época entre el pensamiento y la acción. Sostuvo que el pensamiento reflexivo debía cumplir un papel instrumental, mediador y evolucionista para servir a los intereses y al bienestar de los individuos. Es así que sus publicaciones muestran cómo las ideas filosóficas podían actuar y adaptarse a los acontecimientos y a las necesidades concretas de la vida cotidiana. Propuso que las concepciones mentales debían entenderse como etapas del comportamiento del individuo que las genera. En su teoría del conocimiento afirmó enfáticamente la necesidad de comprobar el pensamiento por medio de la acción reflexiva si se quiere que éste se convierta en conocimiento (Plate, 2011).

2.1.1. Proceso del aprendizaje reflexivo

La reflexión como proceso ha sido tratada por diversos autores que se han abordado el tema, quienes conciben este proceso en una serie de tres fases:

Conflicto entre los conocimientos y los sentimientos aplicados a una situación, y la situación misma. La primera fase del proceso reflexivo se activa cuando se toma consciencia de que, en una situación determinada, el conocimiento que se está aplicando no es suficiente por sí solo, no presenta las herramientas necesarias para responder a la situación, se refiere a ello como una experiencia de sorpresa, una sensación de incomodidad que inicia lo que Schön denomina «reflexión en la acción». Esta frase es relevante en el tema de liderazgo pues para algunos perfiles se rechaza

Cuestionamiento de los conocimientos y los sentimientos. En la segunda fase se lleva a cabo un análisis constructivo de la situación, que implica una revisión de los sentimientos y conocimientos activados. En este momento se procede a contrastar el conocimiento disponible mediante la elaboración de comprensiones específicas durante el propio proceso de actuación.

Modificación de la comprensión de la situación. La tercera fase implica la construcción de una nueva visión o perspectiva de la situación en términos de aprendizaje. Se da una transformación de perspectivas. En este momento reconstructivo se produce una reestructuración de los significados y las ideas previas, por lo que se adopta un nuevo marco teórico y se restablece el equilibrio inicial cuestionado en fases anteriores (Medina & Beariz Jaruta, 2010)

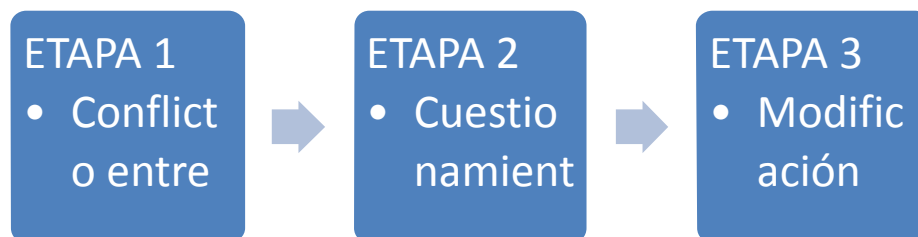


Fig. 2 Proceso del Aprendizaje Reflexivo. Fuente Elaboración Propia con base en Schön

3. METODOLOGÍA

Debido a la naturaleza de este proyecto, se decidió utilizar la metodología de Investigación Acción.

Elliott define la investigación-acción en la educación como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma. La entiende como una reflexión sobre las acciones de los alumnos y las situaciones áulicas vividas por el profesorado que tiene como objetivo ampliar la comprensión o diagnóstico de los docentes de sus problemas prácticos. Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas (Rodríguez, 2010)

Para la aplicación del aprendizaje reflexivo se adaptó el proceso propuesto por Schön (Domingo, 2012) a las particularidades de la materia Dirección y Desarrollo de Organizaciones

Para la etapa 1, Conflicto entre los conocimientos y los sentimientos aplicados a una situación, y la situación misma, se buscó propiciar la introspección sobre el nivel en que se posee determinada habilidad directiva. Para ello los alumnos aplicaron un test de autodiagnóstico programado en Excel, que arrojaba de manera automática la gráfica con los resultados. Se utilizó un test diferente para cada uno de los temas: estilo de liderazgo, solución de conflicto, motivación, nivel de inteligencia emocional, entre otros.

Para la etapa 2, Cuestionamiento de los conocimientos y los sentimientos. Se confrontó a los estudiantes sobre las mejores prácticas en determinada habilidad – Deber ser - y el nivel de aplicación que viven actualmente – Ser - y que los lleva a tener los resultados hallados en la etapa 1

En la etapa 3, Modificación de la comprensión de la situación, se exhortó a los alumnos a identificar acciones de mejora en los gaps identificados en la habilidad directiva abordada.

Etapa	Aplicación en la materia
Conflicto entre los conocimientos y los sentimientos aplicados a una situación, y la situación misma	Test de autodiagnóstico
Cuestionamiento de los conocimientos y los sentimientos	Confrontación del Ser con el Deber Ser
Modificación de la comprensión de la situación	Plan de acción de mejora

Tabla 1. Proceso de Aprendizaje Basado en la Reflexión aplicado a la asignatura Dirección y Liderazgo en las organizaciones.
Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Siguiendo el proceso de investigación acción, la evaluación de los resultados se realiza de manera cualitativa, a través de un reporte personal donde se plasma la percepción de los actores involucrados, en este caso los alumnos que cursaron la asignatura Dirección y Liderazgo en las Organizaciones.

Para evaluar los resultados de la aplicación de esta estrategia se pidió a los alumnos que realizaran comentarios evaluando el desempeño de la materia, a continuación se transcriben algunos de sus aportaciones.

<p>¿Qué aprendí de este curso?</p> <p>Me llevo de manera personal diversas lecciones que son importantes para mi vida privada y profesional.</p> <p>Uno de los temas que más me agradaron fue el de la resiliencia; tema en el cual aprendí a identificar que puedo ser “café” y de este modo modificar mi entorno.</p> <p>También puedo rescatar como punto medular de mi aprendizaje en esta materia en el tema de “Dominancia Cerebral” donde identifiqué plenamente mis capacidades y a través del test realmente ubiqué mis hemisferios dominantes.</p> <p>Por último algo que me pareció totalmente útil fue el uso de las TIC’s para el desarrollo de las diversas actividades de este curso; poniendo especial énfasis en los test de Excel que realmente me parecieron fabulosos.</p>
<p>El curso cumplió con mis expectativas respecto al título y puedo decir que incluso las superó de un modo que nunca hubiera imaginado ya que aprendí muchos temas que ayudan no sólo al entorno laboral sino en el ámbito personal incluso, considerándolo así prácticamente como un curso maravilloso, en el cual se rescata la parte humana del trabajo, la parte del ser y del existir combinado con el sentido común y la proyección personal dentro del área y jerarquía que cada uno desempeña desde su puesto de trabajo, es así, que a través de diferentes temas de relevancia nos han orientado hacia la mejora profesional y el desarrollo personal al aprender competencias que nos ayudan más allá de las actividades laborales sino que nos llevan a desarrollar niveles personales de excelencia y sobre todo de felicidad para nosotros e incluso compartirlo para nuestro ambiente en todos los aspectos de nuestra vida.</p>

<p>Me fue grato conocer el tema sobre los tipos de liderazgo, ya que al realizar la prueba que evidenciaba qué tipo de liderazgo desempeñábamos cada uno en la clase, pudimos relacionar las recomendaciones con nuestras actividades diarias y retos cotidianos.</p> <p>Por lo antes expuesto, la información de cada clase, no solo me enriqueció de forma intelectual sino de manera personal, es decir las reflexiones tratadas generaban en mi una introspección de mis conductas, formas de pensar, reacciones y manera de llevar a cabo mi trabajo.</p>
<p>El curso me permitió evaluarme, pero sobre todo conocerme y darme cuenta que perfil y características poseo al respecto, esta reflexión ha sido punto de partida para mejorar en los diferentes aspectos de mi vida en la empresa, pero también en mi vida personal</p>
<p>Me gusto la materia por esa razón de autoanálisis, la importancia de conocernos, para así mejorar y mejorar a los demás.</p>
<p>Definitivamente la materia de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones me proporcionó múltiples herramientas para ser más consciente sobre mi responsabilidad como directora de personal y principalmente, para ser más eficiente en el rol de líder dentro de todos los ámbitos de mi vida y convivencia diaria.</p>
<p>La materia de Dirección y Liderazgo en las organizaciones me ha llevado durante estos meses a cambiar la perspectiva de todos los acontecimientos que vivo día a día. El conocimiento de uno mismo, la capacidad de sobreponerse ante una adversidad y nuestra misión en esta vida, son de los puntos más impactantes para mi durante el curso, ya que me llevaron a realizar un cambio en mi situación laboral, debido a que me dio las herramientas para atreverme a realizar una reflexión, una introspección y redefinir mis deseos y mi camino.</p> <p>Tomo esta clase como el principio de un gran camino de autoconocimiento, de crecimiento que nunca termina, ya que siempre hay algo nuevo que aprender y ser mejor es un trabajo de todos los días.</p>
<p>He aprendido a escuchar y desarrollar una conversación asertiva. He puesto en práctica la comunicación puente que es de gran importancia en una reunión de trabajo. En conclusión puedo decir que esta asignatura, me ayudó a implementar lo aprendido y he puesto en práctica los tips vistos en clase</p>
<p>Mi mayor aprendizaje es que ahora cuento con las bases que me permitan reformular mi personalidad como dirigente y que al mismo tiempo logren incrementar mi capacidad humana y directiva.</p>

Tabla 2. Concentrado de evaluación sobre la asignatura Dirección y Liderazgo en las Organizaciones. Fuente: elaboración propia

Al analizar los comentarios de los alumnos evaluando el proceso de aprendizaje en esta asignatura, de manera general se identifica que el uso de la estrategia aprendizaje reflexivo sí fomenta ambientes de aprendizaje propicios para el desarrollo de habilidades directivas.

Además se distinguen los siguientes hallazgos:

- Los alumnos encuentran como resaltable el hecho de conocer su diagnóstico en determinada habilidad directiva
- Los alumnos manifiestan haber encontrado en esta materia herramientas que les permiten mejorar su desempeño profesional
- Los alumnos destacan que perciben beneficios, no sólo en el rubro profesional sino también en el rubro personal
- Los alumnos resaltan haber obtenido estos beneficios a través de un proceso interno de autoconocimiento, aunque de manera consciente no lo identifiquen como reflexión

A la luz de estos hallazgos, las recomendaciones de seguimiento son diversas. Es encomiable que estos resultados se analicen en investigaciones cuantitativas, que permitan determinar de manera aún más puntual si efectivamente el uso de la estrategia de aprendizaje basada en la reflexión permite el incremento en el desarrollo de las habilidades directivas.

Es resaltable también la ventaja que los alumnos identifican en el uso de herramientas tecnológicas para el aprendizaje, por lo que el refuerzo en el uso de test de autodiagnóstico basado en aplicaciones automatizadas para diferentes asignaturas, no sólo habilidades directivas, es un interesante tema de investigación.

Por otro lado se sugiere remitir esta estrategia de aprendizaje a asignaturas diferentes para comparar los resultados obtenidos.

Finalmente, y acorde a la metodología de Investigación acción, la mayor reflexión queda para el propio docente en su quehacer educativo, no puede propiciarse la introspección en el estudiante con la consecuente provocación del conflicto interno, sin antes experimentar el mismo proceso en sí mismo. No puede asumirse en el educando la adaptación de un nuevo paradigma sin vivir ese despertar en su propia persona. Es continuar en el continuum que significa la decisión de abrazar la docencia: el proceso de transformar personas, con la gran bendición que en este proceso se experimenta la transformación de sí mismo.

REFERENCIAS

5. BIBLIOGRAFÍA

- Bärbel Inhelder, H. S. (1996). *Aprendizaje y estructuras del conocimiento*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- CIDAC. (2014). *Encuesta de Competencias Profesionales*. México: Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC).
- Daros, W. (2009). *Teoría del Aprendizaje Reflexivo*. Argentina: I Rice.
- Domingo, A. (2012). *Practica Reflexiva*. Retrieved Diciembre 28, 2014, from El profesional reflexivo: http://www.practicareflexiva.pro/docs/D.SCHON_FUNDAMENTOS.pdf
- Medina, J. L., & Beariz Jaruta, F. I. (2010). *La enseñanza reflexiva en Educación Superior*. Barcelona, España: Octaedro.
- Plate, E. (2011). Aportes del pensamiento reflexivo de John Dewey para la educación en la sociedad de alta complejidad. In O. Echevarría, *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación* (pp. 38-40). Buenos Aires: Latrindex.
- Rodriguez, S. e. (2010). Métodos de investigación en Educación Especial. *Investigación Acción*. Madrid, España: UAM.