

Laboratorio vivencial: una nueva estrategia docente

CARLOS ALBERTO O'BYRNE DELGADO*

RESUMEN

El Laboratorio Vivencial (L. V.) es el resultado de la búsqueda de nuevas formas para romper el rígido y fatigado esquema de la clase tradicional y donde la espontánea y creciente motivación de los alumnos, que participan creativamente, generan y dinamizan su proceso de formación; investigan, descubren y aplican los contenidos, facilitando su desarrollo y el alcance de los objetivos propuestos.

Durante el proceso del L. V., el docente es un asesor que orienta, coordina y evalúa los logros educativos.

1. INTRODUCCION

1.1 Informe de una Actividad

El presente documento, más que una obligación contractual puesta en práctica, es el resultado de una actividad docente, que se desea participar.

El Laboratorio Vivencial, integra en su método toda la gama de aplicaciones, desde la forma socrática, en el sentido de hacer reaccionar, sentir y actuar espontáneamente a los participantes por sus conocimientos y experiencias pasadas, con manifestaciones típicamente proyectivas y en las que adicional a los roles asignados o asumidos desarrollan su empatía y su sentido crítico, observan retrospectivamente las reacciones en que afloran sus tonos emocionales y sus condiciones de liderazgo o seguimiento características de la dinámica grupal. Todo encaminado hacia el logro de objetivos profesionales explícitos y de formación integral implícitos.

Sin la presunción de haber hallado un nuevo método didáctico, se presenta este trabajo a manera de informe, como un camino diferente para llegar al objetivo común de la educación y de los educadores: **Cultivar las mentes para un futuro cambiante.**

1.2 Motivación por Contrastes

Tal vez el título parece de pintoresco, pero es necesario destacar que por efecto de la fuerza antagónica

* Catédrico Organización Administrativa y Taller de Organización, Dirección Administrativa y Estrategia Gerencial EAN

nica de los roles y la emulación o competencia entre los grupos, se producen fuertes corrientes motivacionales que aportan su dinamismo a las actividades planeadas y en proporción directa al nivel de contraste resultante de los intereses reales o aparentes que se derivan de las funciones contrapuestas.

2. OBJETIVOS

2.1 Generales

Mediante la planeación, ejecución y evaluación de resultados, por parte del profesor y la participación de los alumnos en los roles asumidos, por y para cada uno de ellos, obtener un manejo objetivo de las situaciones propuestas, tales que permitan ser descritas y analizadas en sus reportes individuales o colectivos.

2.2 Específicos

Mediante la planeación de roles y actividades de carácter antagónico y polémico, en procura de un análisis crítico y del cuestionamiento de las decisiones, los estudiantes asumirán individual y colectivamente las responsabilidades derivadas de los resultados obtenidos y de los informes presentados.

- Los estudiantes deberán soportar y sustentar sus actitudes, decisiones y resultados, con base en investigaciones teórico prácticas realizadas durante el desarrollo del laboratorio y las experiencias vivenciadas en el mismo.
- Los informes podrán ser efectuados en sustentación verbal y/o escrito, a juicio del profesor, siendo tenidos en cuenta en una proporción no inferior al 40% de la nota total asignada al tema o al período.
- Tratándose de una actividad de espontánea realización, los criterios de evaluación serán:

1. Nivel de participación y sustentación	20%
2. Personificación de los roles asumidos	20%
3. Creatividad aportada al trabajo grupal	10%
4. Soporte investigativo del tema asignado	25%
5. Calidad del informe y sus anexos	25%

Estos factores de ponderación deberán ser co-

nocidos por todos los participantes antes de iniciar los trabajos.

3. JUSTIFICACIONES

3.1 El Modelo de Formación

Teniendo en cuenta el modelo de formación gerencial teórico práctico de la EAN, reforzado con las experiencias la Universidad en contacto con las realidades y necesidades de las empresas colombianas, considero útil y válido recomendar el empleo de laboratorios vivenciales, como método alternativo de trabajo, cuyos resultados y ventajas sobre la cátedra llamada universalmente magistral, en sus modalidades tradicionales, son indudablemente superiores; porque la dinámica motivacional del laboratorio vivencial permite y estimula actitudes creativas aptas para el desarrollo de las habilidades profesionales y condiciones de liderazgo, buscadas en el perfil profesional del Administrador de Empresas.

3.2 Ventajas Metodológicas

Solamente quiero destacar en este informe las ventajas más importantes observadas en el experimento:

- Genera una dinámica participación en todos los estudiantes al absorberlos en sus roles, polarizando sus actitudes espontáneas y dentro del ambiente polémico propio de los grupos en competencia.
- Con el análisis de conclusiones técnicas, al término de cada sesión, los estudiantes tienen la oportunidad de descubrir por sí mismos o por la inducción planificada, aspectos que teóricamente enunciados parecen simples pautas eventuales, pero que al ser vivenciados adquieren dimensiones estratégicas de vital importancia.
- Exige un alto nivel de esfuerzo y calidad en el trabajo enriquecido que se autoimponen los participantes compitiendo por el logro de sus objetivos, y en lo que respecta a la revisión bibliográfica e integración de conocimientos que refuerza los conocimientos y el nivel académico de los estudiantes al convertirlos en agentes de su propia formación.
- Permite al profesor unificar en alto grado el rendimiento general.

- Es de simple diseño y planificación.
- Permite una evaluación más justa y objetiva.

3.3 Limitaciones

- Requiere de un dedicado seguimiento y control en el proceso, en cuanto a la asistencia, participación individual y logro de los objetivos propuestos.
- Exige un aceptable conocimiento técnico sobre manejo y la dinámica de grupos en la educación por parte del profesor, la que de alguna manera podría ser sustituida por su sentido de observación y su habilidad natural para integrar al proceso a los sujetos pasivos o de limar las asperezas producidas por el frecuente choque de intereses entre los participantes.

4. METODOLOGIA

Sin entrar en detalles sobre los conocidos esquemas normativos del método científico, entro a presentar con una simple descripción de los procedimientos diseñados para la ejecución de cada etapa (sesiones) del laboratorio vivencial.

4.1 Procedimientos Preliminares

- Definición del área temática en que se hará el laboratorio vivencial.
- Selección y denominación del tema entre las alternativas de mayor interés polémico.
- Delimitar el alcance de las discusiones y actividades, en función de su secuencia lógica y la disponibilidad de tiempo.
- Definir y establecer las políticas y restricciones de intervención (reglas del juego) para todos los participantes.
- Conformar por elección voluntaria, los grupos y los roles en los cuales los participantes prefieren actuar.

Para el caso llevado a la práctica denominado "Negociación de un Pliego de Peticiones", se escogió dentro de la inagotable temática de las interacciones dadas entre las organizaciones formales y las organizaciones informales, los elementos de Empresa y Sindicato, por su gran interés gerencial y su

valor polémico, que por lo demás cumplió satisfactoriamente con los objetivos y las expectativas.

4.2 Pautas de Acción Ejecutiva

- Posterior al estudio (Investigación temática y la presentación expositiva del tema por parte del profesor y los alumnos) se delimitó el campo de actividades, en orden al conocimiento razonado de las situaciones, de la dinámica de las partes interesadas o en conflicto, referentes a la Empresa como organización formal y al Sindicato en su doble carácter de organización formal, al interior de su propia estructura y objetivos, e informal respecto a la estructura y objetivos de la Empresa.
- Se buscó en primera instancia la participación voluntaria de todos los estudiantes, a quienes se les dio la opción de actuar como integrantes del grupo "Empresarios", del grupo "Sindicato", del grupo "Oficina de Trabajo" y como "Observadores".
- Una vez asumidos los roles genéricos propuestos, cada grupo se reunió en diferentes áreas del aula, eligieron en Asamblea a los miembros de las Juntas Directivas, Representantes Legales, estructuras jerárquicas y las respectivas comisiones negociadoras, determinaron sus funciones, etc. para cada organización propuesta, incluyendo las respectivas obligaciones y derechos para cada caso.
- Por razones de limitación de espacio físico y para que todos los estudiantes presencien el proceso total del laboratorio vivencial, los participantes se agruparon en círculos para la integración y las discusiones, atendiendo los roles individuales y sus jerarquías.
- Durante las reuniones deliberativas de la negociación, los miembros de cada comisión debieron actuar en forma excluyente, es decir, bajo la abstracción de que el resto de alumnos no podrían intervenir en ningún caso, puesto que se actuó con el supuesto de que dichas reuniones se estarían llevando a cabo en otro lugar (fuera de la presencia de los demás). Excepto, para orientaciones o aclaraciones necesarias para evitar algunos imprevistos, el desarrollo de esas negociaciones también excluyeron la intervención del profesor. En resumen, los negociadores "actuaron solos" y una vez concluida cada sesión,

debieron informar a sus organizaciones sobre la naturaleza y resultado de sus actuaciones.

- Para ajustar las actividades al estrecho margen de tiempo, se debió reducir el número de “puntos” objeto de negociación, sin mayores detalles específicos, lo que en mínima parte contribuyó a las naturales confusiones, que debieron ser aclaradas sobre la marcha y sin complicaciones perjudiciales al buen resultado. Por ejemplo, se partió del supuesto de una jornada laboral normal, con seis días de trabajo por semana, lo mismo que una dotación mínima normal.

5. PLANEACION DE LAS SESIONES

5.1 Elementos Teóricos Preliminares

- Organización formal y organización informal.
- Pacto colectivo, convención colectiva, sindicatos.

5.2 Elementos de Participación Grupal

- Descripción de la Empresa.

Nombre: Metálicas de Colombia Ltda.
METALCOL LTDA.

Actividad Económica: Industrial, con ánimo de lucro.

Mercados: Interno y externo.

Otros Aspectos: Reportes Grupales.

- Descripción del Sindicato.

Nombre: Sindicato de Trabajadores de Metalcol “Sintrametalcol”.

Tipo: Sindicato de base (sólo conformado por empleados de Metalcol Ltda.).

Afiliados: El 82% del personal de Metalcol Ltda.

Así: 246 Afiliados

4 No afiliados, que se acogen a la Co
Convención Colectiva

50 Funcionarios, no afiliados y que
no se acogen a la Convención Co-
lectiva

Total: 300

Convenciones Anteriores: No hay.

Antigüedad: Recientemente constituido

- Descripción de la Oficina de Trabajo.

En el presente laboratorio no se han tomado en cuenta aspectos derivados de la organización jurídica de esa entidad del Estado; por consiguiente, su función didáctica es la de asesorar y conciliar dentro del marco legal, a las partes interesadas en recibir ese servicio.

5.3 Cronograma de Actividades

Día 11 de mayo/88

Duración: 2 horas clase

Actividades: Sesión primera

Empresa: Análisis de disponibilidades y compromisos económicos, preparatorios para la recepción del pliego de peticiones.

Sindicato: Asamblea General, para discusión y aprobación de los puntos a negociar que serán incluidos en el Pliego que se presentará a la Empresa.

Día 13 de mayo/88

Duración: 2 horas clase

Actividades: Sesión segunda

Empresa: Recibe de la Comisión negociadora del Sindicato, en la Oficina de Relaciones Industriales, el respectivo Pliego para su estudio y toma de decisiones.

Sindicato: Hace la presentación motivada del Pliego.

Día 18 de mayo/88

Duración: 2 horas clase

Actividades: Sesión tercera

Empresa: Asume su posición frente a las solicitudes del Sindicato y elabora un contra-pliego

como respuesta y se lo entrega a la Comisión negociadora del Sindicato.

Sindicato: Recibe el contrapligo de la Empresa y lo presenta a la Junta Directiva del Sindicato, la que a su vez convoca a Asamblea General para definir el curso de acción, estrategias y negociaciones.

Día 20 de mayo/88

Duración: 2 horas clase

Actividades: Sesión cuarta

Sindicato: Inicia su segunda vuelta de negociaciones.

Empresa: Asume una posición firme para negociar.

Día 25 de mayo/88

Duración: 2 horas clase

Actividades: Sesión quinta

La Empresa y el Sindicato discuten el Pliego y el Contra-pliego, punto por punto. Algunos se pactarán. Otros, si no hay acuerdo, serían causa de tensiones y posibles rompimientos.

Día 27 de mayo/88

Duración: 2 horas clase

Actividades: Sesión sexta (última)

Etapas de Conciliación Final: "Arreglo" y firma de la Convención Colectiva.

5.4 Parámetros de Trabajo

— Al Sindicato se le habrá pedido como temas de guía para la presentación del Pliego lo siguiente:

— Auxilio de almuerzo (100%) para todo el personal.

— Semana laboral de cinco días (de lunes a viernes).

— Cascos, botas y guantes de seguridad para los operarios.

— Aire acondicionado en todas las instalaciones de la Empresa.

— Aumento salarial de un 40% sobre el valor actual.

A la Empresa se le habrá de entregar con posterioridad a la recepción del Pliego y por parte del profesor las siguientes concesiones máximas:

— Auxilio de almuerzo hasta el 80%.

— Semana de cinco días, sólo para el personal de oficinas.

— Dotación de seguridad, sólo para los casos en que sea necesaria.

— Se sugiere dilatar sin negar lo referente al aire acondicionado.

— Aumento máximo del 30%.

NOTA: Dentro de estos rangos de acción, los estudiantes deberán analizar las conveniencias, posibilidades de la Empresa y estrategias de presión y negociación en forma creativa y eficiente.

6. ORGANIZACION

6.1 Estructuras Orgánicas (Listados Parciales de los Grupos)

Se presentan las reportadas por los alumnos, así:

EMPRESA

Junta de socios que a su vez conforma la Junta Directiva.

— Presidente	John C. Carmona
— Gerente	Ana María Villaneda
— Secretaria	Ana María Pasquali
— Vocales	Patricia Melo Gabriel Fuentes Juan Carlos López
— Revisor Fiscal	Luis Enrique Rodríguez
— Dir. Relaciones Indust.	Gustavo Arango

- Dir. de Planta de Prod. Alejandro Ochoa
- Asesor Jurídico Luis Fernando García

SINDICATO

- Presidenta Nohelia León
- Secretaria Liana Castro
- Comisión Negociadora Ricardo Ferreira
Jorge Trujillo
Dissy Mantilla
Carlos A. Salazar
- Comisión de Apoyo y
Comité de Huelga Miguel Gaitán
Rigoberto Miranda
Bolaños
Jorge Trujillo
Jorge Triana
Cecilia Gutiérrez

OFICINA DE TRABAJO

- Directora Ana Margarita F.
de Giraldo
- Asesor Jurídico Iván D. Peña

OBSERVADORES

Iomena Rey Faraco
Alfonso Contreras
Carlos Millán
Gustavo Rueda
Miguel Fernando Balcázar
Juan Pablo Leuro B.
Jorge Mario Añez

7. EJECUCION DEL LABORATORIO VIVENCIAL

7.1 Participación Grupal

Dentro de los aspectos específicos de investigación de apoyo y sustentación, los grupos contribuyeron así con sus reportes:

EMPRESA

- Denominación y objeto social.
- Balance general.

- Resumen del recurso humano y costos de la mano de obra por estratos.
- Análisis para justificación económica del contrapiego, punto por punto.

Lo anterior, como estudio previo y posterior a la recepción del Pliego.

SINDICATO

- Extracto de los estatutos.
- Actas de reunión de Juntas y Asambleas.
- Denominación.
- Pliego de peticiones.
- Respuesta al Contra-pliego.
- Transcripción de disposiciones legales (C.S.T.).
- Informe de actividades.
- Formalización de los acuerdos.

OBSERVADORES

En este laboratorio su participación fue casi nula. Se recomienda para otra oportunidad, asignarles funciones de consultoría, apoyo, etc., según se requiera.

7.2 Actividades Realizadas

Preparación del Pliego: El Sindicato convoca y realiza Asamblea General para concretar peticiones, definir Comisiones y Estrategias de Acción.

NOTA 1: Los puntos y parámetros para la negociación, propuestos por el profesor y justificados por los alumnos están en el Pliego de Peticiones.

**El laboratorio vivencial, es un método
alternativo de trabajo, que facilita
y enriquece la docencia.**

NOTA 2: En este momento, los empresarios aún no conocen el contenido de los puntos del pliego. Se observa ansiedad colectiva al interior de los grupos.

Presentación del Pliego de Peticiones: Los empresarios se enteran, por intermedio de la oficina de Relaciones Industriales, del contenido de los puntos del Pliego solicitados por el Sindicato.

NOTA 3: Se observan reacciones disímiles: risa, impaciencia, intolerancia y por último, aceptando la guía del profesor, aceptan negociar en buenos términos y con diplomacia, cada punto, después de estudiar detenidamente los efectos de la propuesta.

Presentación del Contrapliego: Los empresarios, se han reunido para preparar una contrapropuesta al Sindicato.

El Sindicato se reúne en **Asamblea Permanente**, para estudio de actitudes, apoyo solidario, definir pautas y asumir decisiones. Se presentan divergencias y se discute acaloradamente. Algunos miembros proponen cambio de presidencia, pero sometida a votación la propuesta es derrotada por gran mayoría (no consta en las actas).

Los empresarios son enterados de la polémica interna del Sindicato, pero desaprovechan la oportunidad de interferir para debilitarlo.

Se preparan unos y otros para la confrontación de negociación, analizando en cada caso las estrategias a seguir en las posibles alternativas de acuerdo y con los límites de rompimiento.

Segunda Reunión de Negociaciones del Pliego Petitorio: Las partes en conflicto, han acudido por separado a la consultoría legal de la Oficina de Trabajo, y ésta les ha hecho llegar el documento de "Disposiciones Generales".

La presidente del Sindicato, hace un recuento de los puntos del Pliego y los aspectos ya aceptados por la Empresa en el contrapliego, alegando que la Empresa pretende ahora cambiar las reglas del convenio, en lo que respecta a la jornada laboral, auxilio de almuerzo y aumento de salarios. Los empresarios se empeñan en afirmar que los cambios son benéficos para todos. Se caldean los ánimos. El profesor difícilmente logra evitar la intervención de los alumnos que no participan en las deliberaciones de negociación, porque supuestamente no se

Aprender a negociar es un arte que debe ser cultivado permanentemente

encuentran allí. La reunión se interrumpe en varias oportunidades con recesos solicitados por el Sindicato para efectuar consultas a la Asamblea Permanente y en otra oportunidad por los comisionados de la Empresa con objetivos equivalentes.

La reunión termina con radicalización de posiciones y sin llegar a ningún acuerdo. Se comunica sobre los acontecimientos a la Oficina del Trabajo, la cual solicita a las partes que la próxima reunión se haga en su despacho. Los negociadores aceptan la mediación y el lugar.

Conciliación: Se inicia la sesión en la Oficina de Trabajo, con la asistencia de los Presidentes de la Empresa y del Sindicato, entre otros. El profesor les solicitó a los miembros del despacho oficial su oportuna mediación para llegar a la conciliación y acuerdo, en razón de ser ésta la última reunión planeada para el Laboratorio. De igual forma lo hizo con los respectivos Presidentes, quienes gentilmente aceptaron agilizar el proceso en la medida en que no se perjudique los intereses de sus organizaciones. Esto parece haber aplacado un poco los ánimos y punto por punto se va acordando hasta llegar al acuerdo general, con el sorprendente resultado de que tanto la Empresa como el Sindicato tienen, cada uno y por su parte, el convencimiento de que se había logrado ventajas sobre su oponente.

Final de la Negociación del Pliego: Al final se hizo un recuento verbal de los aspectos estudiados y que han resaltado en el Laboratorio, respecto de la dinámica entre las organizaciones formales y sus informales.

NOTA 4: Se da por firmada la Convención Colectiva vigente entre METALCOL LTDA, y SIN-TRAMETALCOL.

8. CONTROLES

8.1 Listados de Asistencia

A los funcionarios de mayor rango en cada grupo le fue delegada la función de control y registro

ENTIDADES	No. PARTICIPANTES EN LAS REUNIONES					TOTAL	%
EMPRESA	8	9	9	8	8	42	93
SINDICATO	14	12	14	13	14	67	96
OFICINA TRABAJO	2	1	1	2	2	8	80
OBSERVADORES	7	5	3	0	2	17	49
TOTALES	31	27	27	23	26	134	86

de asistencia a las reuniones de todo el personal a su cargo, con lo que también determinarían el quorum y el porcentaje de participación específicos.

Por razones prácticas no se reproducen los listados en este informe.

CONCLUSIONES

Aunque por razones de espacio, para esta publicación, se han omitido los anexos de este estudio que reposa en el Centro de Investigaciones de la EAN, se presentan a consideración del lector interesado, las siguientes ventajas observadas:

1. La fuerte carga motivacional que despierta el deseo de realización de los participantes.

2. Los participantes actúan libremente por impulso propio y por la responsabilidad generada por los roles asumidos ante sus grupos, antes que forzados por obligaciones impuestas.

3. Los parámetros planeados previamente y se proponen en el estudio para el L. V., son el marco de guía suficiente para las actividades, evitando el desgaste de intervenciones que desvíen el proceso fuera de los objetivos.

4. Los estudiantes mismos desarrollan activa y creativamente su proceso educativo, lejos de ser espectadores pasivos para el mismo.

5. El nivel del logro en los objetivos, justifica por sí mismo la aplicación del L. V., en las áreas susceptibles para su aplicación.