



EI APRENDIZAJE BASADO EN RETOS, UN MODELO DE FORMACIÓN CORPORATIVA. El caso Banorte.

Soreya Reyes González
Directora General de UOC México
Universitat Oberta de Catalunya
sreyesg@uoc.edu
+ 52 55 55114225

Albert Carpio
Solution Manager
UOC Corporate
Universitat Oberta de Catalunya
acarpio@uoc.edu
+ 34 93 326 3408

ANTECEDENTES

La UOC es una universidad innovadora, arraigada en Cataluña y abierta al mundo, que forma a las personas a lo largo de la vida contribuyendo a su progreso y al de la sociedad, a la vez que lleva a cabo investigación sobre la sociedad del conocimiento. Su modelo educativo se basa en la personalización y el acompañamiento del estudiante mediante el e-learning.

La UOC es una universidad con una comunidad basada en la red de más de 200.000 estudiantes, graduados, profesores, investigadores y colaboradores en más de 87 países. Tenemos alianzas con más de 150 empresas y más de 200 convenios con universidades, instituciones y empresas del mundo. Ofrecemos programas de grado, posgrado, masters universitarios, doctorado y programas de educación continua con reconocimiento educativo a nivel internacional.

La UOC quiere continuar siendo, tal como fue su misión original, la universidad que acompaña a las personas a lo largo de la vida, y desea seguir haciéndolo de manera inclusiva. Pero la sociedad ya no es la misma de hace 20 años. Vivimos en un mundo global con retos complejos, y en el que se necesitan ciudadanos y ciudadanas y profesionales con competencias globales y socialmente sensibles.

La nuestra es una sociedad del conocimiento que vive cambios permanentes en todos los sectores de la economía y la sociedad, y en la que las personas que vivimos tenemos que desarrollar constantemente competencias nuevas; una sociedad en la que las mejoras de la investigación han permitido un aumento de la esperanza de vida y por lo tanto, tenemos muchas más posibilidades de continuar aprendiendo y entendiendo nuestro entorno para ser mejores profesionales y personas.

En este contexto, la apuesta de la UOC desde 2015 también se centra en el aprendizaje corporativo a través de UOC Corporate y su propuesta de valor renovada como parte de la estrategia de la UOC de convertirse en un socio de referencia de las organizaciones que apuestan por un aprendizaje innovador en red para desarrollar a sus profesionales como vía para mejorar su competitividad.

UOC Corporate asesora a las organizaciones en los modelos de aprendizaje más adecuados en cada contexto y diseña conjuntamente con ellas soluciones innovadoras para dar respuesta a los retos de aprendizaje que afrontan, acompañándolas en su posterior implementación

UOC Corporate ha diseñado 60 itinerarios de corta duración acreditados por la UOC y orientados a la resolución de retos concretos de negocio, con más de 370 recursos de calidad elaborados por referentes del mundo empresarial y académico. Estos recursos presentan formatos innovadores que, impartidos en consonancia con la metodología propia de la UOC, garantizan una experiencia de aprendizaje útil y relevante para los profesionales y un impacto directo en la mejora de su rendimiento.

Teniendo de referencia esta solución, el proyecto realizado para Grupo Financiero Banorte daba respuesta a uno de los planes de acción detallados en el Plan Estratégico cuyo objetivo era capacitar y fortalecer las competencias de colectivos clave para la organización en temas de liderazgo y de orientación y servicio al cliente, pilares clave del modelo de negocio de Grupo Financiero Banorte

a. Marco Conceptual del Modelo de Aprendizaje basado en retos

Partimos de la base de que las empresas están en continuo proceso de cambio al que los empleados han de adaptarse rápidamente. Sin embargo, no tienen mucho tiempo para hacerlo. Por eso, planteamos soluciones formativas breves y muy enfocadas a resolver los problemas del negocio. Para ello, hemos identificado sesenta retos transversales a cualquier empresa y sector, cada uno de ellos con un caso real a resolver y una serie de recursos formativos.

Estas soluciones formativas las denominamos Performance Learning Paths, itinerarios (paths) que resuelven retos concretos (performance) que las empresas se plantean en su día a día en diferentes áreas (estrategia, comercial, finanzas, tecnología, personas...).

La tendencia educativa del Aprendizaje Basado en Retos, la cual forma parte de una perspectiva más general del Aprendizaje Vivencial. Existen diversas perspectivas para abordar este acercamiento, por lo que en este documento se presentan algunas de ellas con el objetivo de alimentar la discusión y reflexión de la comunidad académica [1].

Actualmente, los estudiantes acceden a la información de una forma sustancialmente distinta a la de hace algunos años. Regulan mucho de su conocimiento a través de un aprendizaje informal y han pasado de ser consumidores de información, a productores de la misma. Como resultado, los métodos tradicionales de enseñanza–aprendizaje están siendo cada vez menos efectivos para atraer a los estudiantes y motivarlos a aprender.

Aunado a ello, la educación universitaria enfrenta hoy el enorme desafío de preparar profesionales para progresar en un mundo mediado por el rápido avance tecnológico. Los estudiantes no solo deben dominar habilidades en áreas como **Lenguaje**, **Matemáticas** y ciencias, sino también deben poseer habilidades transversales tales como el **Pensamiento Crítico**, la resolución de problemas, la persistencia y el trabajo colaborativo. Sin embargo, en muchos países, los estudiantes no están desarrollando estas habilidades (World Economic Forum, 2015).

La situación se agrava ante la brecha entre lo que los estudiantes necesitan aprender para desempeñarse en ambientes laborales más competitivos y globalizados, y lo que están obteniendo en la educación formal. Los estudiantes perciben el mundo como un lugar con abundantes problemas que necesitan ser atendidos y que demandan una solución en la que ellos puedan participar. Ellos desean y esperan que la escuela los prepare para este escenario y cuando lo hace, el compromiso aumenta dramáticamente.

Una alternativa para fortalecer la conexión entre lo que los estudiantes aprenden en la escuela y lo que perciben fuera de ella, es aprovechar su capacidad para investigar problemáticas sobre los **Eventos** que ocurren a su alrededor. En este contexto, el rol de los profesores adquiere gran relevancia pues los docentes actúan como facilitadores en comunidades de práctica centrados en el estudiante, atendiendo inquietudes y preguntas individuales, y dosificando el apoyo para mantener el enfoque en un problema que parece largo y complejo.

El Aprendizaje Basado en Retos tiene sus raíces en el Aprendizaje Vivencial, el cual tiene como principio fundamental que los estudiantes aprenden mejor cuando participan de forma activa en experiencias abiertas de aprendizaje, que cuando participan de manera pasiva en **Actividades** estructuradas. En este sentido, el Aprendizaje Vivencial ofrece oportunidades a los estudiantes de aplicar lo que aprenden en situaciones reales donde se enfrentan a problemas, descubren por ellos mismos, prueban soluciones e interactúan con otros estudiantes dentro de un determinado contexto (Moore, 2013). El Aprendizaje Vivencial es un enfoque holístico integrador del aprendizaje, que combina la experiencia, la cognición y el comportamiento (Akella, 2010).

En el campo de la educación, destacados psicólogos y filósofos como John Dewey, Jean Piaget, William Kilpatrick, Carl Rogers y David Kolb han realizado importantes aportes a las teorías del aprendizaje a través de la experiencia. El modelo de Kolb (1984) describe al aprendizaje como el resultado integral de la forma en la que las personas perciben y procesan una experiencia. La Figura 1 describe las cuatro fases del Modelo de Kolb.



Figura 1. Modelo de Kolb: Aprendizaje a través de la Experiencia.

Sin embargo, el acercamiento del Aprendizaje Vivencial implica mucho más que los estudiantes “hagan algo”. De acuerdo con la Asociación para la Educación Vivencial, las principales condiciones para promover un aprendizaje vivencial efectivo son las siguientes (Association for Experiential Education, 2015):

- Las experiencias de aprendizaje diseñadas o seleccionadas implican **Actividades** de reflexión, análisis crítico y síntesis.
- Las experiencias de aprendizaje están estructuradas de tal forma que promueven en el estudiante tomar la iniciativa, decidir y ser responsable de los resultados.
- El estudiante participa activamente en el planteamiento de las preguntas, la solución del problema y es creativo a lo largo de la experiencia.
- El estudiante se involucra intelectual, creativa, emocional, social y **Físicamente**.
- El profesor y los estudiantes pueden experimentar éxito, fracaso, incertidumbre y tomar riesgos, porque los resultados de la experiencia pueden no ser totalmente predecibles.
- El profesor reconoce y promueve las oportunidades espontáneas de aprendizaje.
- El profesor tiene entre sus funciones el planteamiento del problema, el establecimiento de límites, facilitar el proceso de aprendizaje, dar apoyo a los estudiantes, así como también el aseguramiento de la integridad **Física** y emocional de los estudiantes.
- Los resultados del aprendizaje son personales y son la base de la experiencia y el aprendizaje futuro.
- Las relaciones entre, el estudiante consigo mismo, el estudiante con otros estudiantes y el estudiante con el mundo, son desarrolladas a lo largo de toda la experiencia.

El Aprendizaje Basado en Retos es un enfoque pedagógico que se ha incorporado en áreas de estudio como la ciencia y la ingeniería, y demanda una perspectiva del mundo real porque sugiere que el aprendizaje involucra el hacer o actuar del estudiante respecto a un tema de estudio (Jou, Hung y Lai, 2010). Este acercamiento ofrece un marco de aprendizaje centrado en el estudiante que emula las experiencias de un lugar de trabajo moderno (Santos, Fernandes, Sales y Nichols, 2015). Es así que el Aprendizaje Basado en Retos aprovecha el interés de los estudiantes por darle un significado práctico a la educación, mientras desarrollan **Competencias** claves como el trabajo colaborativo y multidisciplinario, la toma de decisiones, la comunicación avanzada, la ética y el liderazgo (Malmqvist, Rådberg y Lundqvist, 2015).

RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS / PROYECTOS

El Aprendizaje Basado en Retos comparte características con el Aprendizaje Basado en Proyectos. Ambos acercamientos involucran a los estudiantes en problemas del mundo real y los hacen partícipes del desarrollo de soluciones específicas. Sin embargo, estas estrategias difieren en que en lugar de presentar a los estudiantes un problema a resolver, el Aprendizaje Basado en Retos ofrece problemáticas abiertas y generales sobre las cuales los estudiantes determinarán el reto que abordarán (Gaskins, Johnson, Maltbie y Kukreti, 2015).

Por otro lado, el Aprendizaje Basado en Retos también tiene similitudes con el Aprendizaje Basado en Problemas. Este último es una técnica de enseñanza-aprendizaje colaborativa en la que se plantea una situación problemática relacionada con el entorno físico o social (Vicerrectoría de Normatividad Académica y Asuntos Estudiantiles, 2014). Una diferencia fundamental entre ambos enfoques es que el Aprendizaje Basado en Problemas a menudo utiliza escenarios de casos ficticios; su objetivo no es resolver el problema en sí, sino usarlo para el desarrollo del aprendizaje, el producto final puede ser tangible o bien, una propuesta de solución al problema (Larmer, 2015; Lovell y Brophy, 2014).

| Técnica / Característica | Aprendizaje Basado en Proyectos | Aprendizaje Basado en Problemas | Aprendizaje Basado en Retos |
|--------------------------|--|--|---|
| Aprendizaje | Los estudiantes construyen su conocimiento a través de una tarea específica (Swiden, 2013). Los conocimientos adquiridos se aplican para llevar a cabo el proyecto asignado. | Los estudiantes adquieren nueva información a través del aprendizaje autodirigido en problemas diseñados (Boud, 1985, en Savin-Baden y Howell Major, 2004). Los conocimientos adquiridos se aplican para resolver el problema planteado. | Los estudiantes trabajan con maestros y expertos en sus comunidades, en problemáticas reales, para desarrollar un conocimiento más profundo de los temas que están estudiando. Es el propio reto lo que detona la obtención de nuevo conocimiento y los recursos o herramientas necesarios. |
| Enfoque | Enfrenta a los estudiantes a una situación problemática relevante y predefinida, para la cual se demanda una solución (Vicerrectoría de Normatividad Académica y Asuntos Estudiantiles, 2014). | Enfrenta a los estudiantes a una situación problemática relevante y normalmente ficticia, para la cual no se requiere una solución real (Larmer, 2015). | Enfrenta a los estudiantes a una situación problemática relevante y abierta, para la cual se demanda una solución real. |
| Producto | Se requiere que los estudiantes generen un producto, presentación, o ejecución de la solución (Larmer, 2015). | Se enfoca más en los procesos de aprendizaje que en los productos de las soluciones (Vicerrectoría de Normatividad Académica y Asuntos Estudiantiles, 2014). | Se requiere que estudiantes creen una solución que resulte en una acción concreta. |
| Proceso | Los estudiantes trabajan con el proyecto asignado de manera que su abordaje genere productos para su aprendizaje (Moursund, 1999). | Los estudiantes trabajan con el problema de manera que se ponga a prueba su capacidad de razonar y aplicar su conocimiento para ser evaluado de acuerdo a su nivel de aprendizaje (Barrows y Tamblyn, 1980). | Los estudiantes analizan, diseñan, desarrollan y ejecutan la mejor solución para abordar el reto en una manera que ellos y otras personas pueden verlo y medirlo. |
| Rol del profesor | Facilitador y administrador de proyectos (Jackson, 2012). | Facilitador, guía, tutor o consultor profesional (Barrows, 2001 citado en Ribeiro y Mizukami, 2005). | Coach, co-investigador y diseñador (Baloian, Hoeksema, Hoppe y Milrad, 2006). |

El acceso a la tecnología es una parte integral del Aprendizaje Basado en Retos, pues no solo proporciona a los estudiantes un medio para explorar distintas fuentes de información al tiempo que generan nuevas ideas, sino que también les ofrece las herramientas para comunicar su trabajo.

Un aspecto importante en la metodología descrita es la presentación de las distintas estrategias de solución para un problema real y relevante por parte de los estudiantes (ver Figura 2). Una práctica común en la implementación del Challenge Based Learning ha sido la publicación de estrategias de solución a través de medios como YouTube (Apple, 2011; Johnson et al., 2009; Johnson y Adams, 2011).



Figura 2. Marco metodológico del Aprendizaje Basado en Retos de Apple (2011)

A continuación se definen los elementos que se integran en el marco propuesto por Apple para el Aprendizaje Basado en Retos:

- 1 **Idea general:** Es un concepto amplio que puede ser explorado en múltiples formas, es atractivo, de importancia para los estudiantes y para la sociedad. Es un tópico con significancia global, por ejemplo la biodiversidad, la salud, la guerra, la sostenibilidad, la **Democracia** o la resiliencia.
- 2 **Pregunta esencial:** Por su diseño, la idea general posibilita la generación de una amplia variedad de preguntas. El proceso se va acotando hacia la pregunta esencial que refleja el interés de los estudiantes y las necesidades de la comunidad. Crea un enfoque más específico para la idea general y guía a los estudiantes hacia aspectos más manejables del concepto global.

- 3 **Reto:** Surge de la pregunta esencial, es articulado e implica a los estudiantes crear una solución específica que resultará en una acción concreta y significativa. El reto está enmarcado para abordar la idea general y las preguntas esenciales con acciones locales.
- 4 **Preguntas, Actividades y recursos guía:** Son generados por los estudiantes, representan el conocimiento necesario para desarrollar exitosamente una solución y proporcionar un mapa para el proceso de aprendizaje. Los estudiantes identifican lecciones, **Simulaciones, Actividades**, recursos de contenido para responder las preguntas guía y establecer el fundamento para desarrollar las soluciones innovadoras, profundas y realistas.
- 5 **Solución:** Cada reto establecido es lo suficientemente amplio para permitir una variedad de soluciones. La solución debe ser pensada, concreta, claramente articulada y factible de ser implementada en la comunidad local.
- 6 **Implementación:** Los estudiantes prueban la eficacia de su implementación en un ambiente auténtico. El alcance de esta puede variar enormemente dependiendo del tiempo y recursos, pero incluso el esfuerzo más pequeño para poner el plan en acción en un ambiente real es crítico.
- 7 **Evaluación:** Puede y debe ser conducida a través del proceso del reto. Los resultados de la **Evaluación** formal e informal confirman el aprendizaje y apoyan la toma de decisiones a medida que se avanza en la implementación de la solución. Tanto el proceso como el producto pueden ser evaluados por el profesor.
- 8 **Validación:** Los estudiantes juzgan el éxito de su solución usando una variedad de métodos cualitativos y cuantitativos incluyendo encuestas, **Entrevistas y Videos**. El profesor y expertos en la disciplina juzgan un rol vital en esta etapa.
- 9 **Documentación y publicación:** Estos recursos pueden servir como base de un portafolio de aprendizaje y como un foro para comunicar su solución con el mundo. Se emplean **Blogs, Videos** y otras herramientas.
- 10 **Reflexión y diálogo:** Mucho del aprendizaje profundo tiene lugar al considerar este proceso, se reflexiona sobre el aprendizaje propio, sobre las relaciones entre el contenido, los conceptos y la experiencia e interactuando con la gente.

BENEFICIOS DEL APRENDIZAJE BASADO EN RETOS

A continuación se listan los principales beneficios de este enfoque.

- Los estudiantes logran una comprensión más profunda de los temas, aprenden a diagnosticar y definir problemas antes de proponer soluciones, al tiempo que desarrollan su **Creatividad** (J. Icaza, comunicación personal, junio 1, 2015).

- Los estudiantes se involucran tanto en la definición del problema a ser abordado como en la solución que desarrollarán para resolverlo (Gaskins et al., 2015).
- Los estudiantes se sensibilizan ante una situación dada, desarrollan procesos de investigación, logran crear modelos y materializarlos, trabajan colaborativa y multidisciplinariamente (O. Olmos, comunicación personal, mayo 12, 2015).
- Los estudiantes se acercan a la realidad de su comunidad, establecen relaciones con gente especializada que contribuye a su crecimiento profesional (L. Probert, comunicación personal, mayo 13, 2015).
- Los estudiantes fortalecen la conexión entre lo que aprenden en la escuela y lo que perciben del mundo que los rodea (Johnson et al., 2009).
- Los estudiantes tienden a desarrollar habilidades de comunicación de alto nivel, a través del uso de herramientas sociales y técnicas de producción de medios, para crear y compartir las soluciones desarrolladas por ellos mismos (Johnson et al., 2009).

Herramientas de Evaluación

Uno de los aspectos cruciales del Aprendizaje Basado en Retos está relacionado con la **Evaluación**. En términos generales, este enfoque pedagógico no cuenta con un método de **Evaluación** general y unificado. Sin embargo, es posible identificar estrategias comunes empleadas por docentes, líderes académicos e investigadores para valorar los procesos y productos de las soluciones implementadas, así como para retroalimentar cada una de las fases que intervienen en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Es importante recordar que la definición y el planteamiento del reto, pero sobre todo, los conocimientos y habilidades puestos en marcha para solucionarlo, tienen por objetivo el desarrollo de **Competencias** que evidencian el aprendizaje. En este sentido, al seleccionar o diseñar los instrumentos de **Evaluación** se debe tener en cuenta la relación que existe entre los entregables o productos de la solución del reto y las **Competencias** a ser desarrolladas a lo largo del proceso.

Aunque los métodos de **Evaluación** tradicionales pueden ser útiles para retroalimentar el proceso, la experiencia del Aprendizaje Basado en Retos ofrece la oportunidad de integrar una gran variedad de herramientas de **Evaluación** alternativas. Dichas herramientas están basadas en el hecho de que los estudiantes no solamente aprenderán nuevo conocimiento, sino que lo aplicarán para resolver problemas o situaciones reales. Estos instrumentos también proporcionan una fuente de información que permite valorar la profundidad de los aprendizajes logrados y la evolución de los mismos.

Algunas herramientas de **Evaluación** alternativas que pueden ser utilizadas durante la resolución del reto son las siguientes:



Una de las herramientas de **Evaluación** que se ha empleado para facilitar y documentar experiencias auténticas de aprendizaje son los **e-portafolios**, también llamados portafolios electrónicos o virtuales. El empleo de esta herramienta de **Evaluación** en la educación superior ha tenido una aceptación creciente como instrumento alternativo a evaluaciones tradicionales de aprendizaje (Díaz Barriga, Romero y Heredia, 2012). En términos generales un e-portafolio es una colección digital de evidencias, que incluye demostraciones, recursos, y logros obtenidos por los estudiantes (Reese y Levy, 2009).

Estos recursos pueden ser empleados para tener un registro del progreso del aprendizaje, evidenciar logros, documentar autoevaluaciones, etc. El énfasis de los portafolios virtuales se centra en los procesos en lugar de los productos, valorando lo que los estudiantes hacen, explorando la construcción del conocimiento, la realización de proyectos o la **Solución de Problemas**.

Con este recurso, es posible contar con un registro de **Evaluación** más integral, y que contemple tanto **Competencias** disciplinares como transversales. Los e-portafolios pueden ser un recurso de **Evaluación** adecuado para evidenciar el desarrollo de habilidades a través del Aprendizaje Basado en Retos. Esta herramienta permite a docentes e instituciones educativas lo siguiente (Reese y Levy, 2009):

1. Lograr que el plan de estudios valore tanto procesos como productos del aprendizaje.
2. Evidenciar el desarrollo de habilidades transferibles.
3. Incorporar herramientas de **Evaluación** acordes a experiencias de Aprendizaje Vivencial.
4. Valorar a los estudiantes como pensadores globales y participantes críticamente activos.
5. Evaluar distintos momentos en el proceso de resolución de retos.

La naturaleza misma de basar el aprendizaje en la **Solución de Problemas** reales, hace posible que en la **Evaluación** de los resultados participen entidades externas a la institución educativa. La **Evaluación** de implementaciones de este acercamiento frecuentemente recurre a expertos en la disciplina, críticos, jurados, clientes, industria, gobierno o a la sociedad civil. La retroalimentación recibida por parte de un evaluador externo al entorno académico ofrece una experiencia única de aprendizaje a los estudiantes. Adicionalmente, la resolución de retos se ha evaluado a través de concursos y **Competencias** entre los estudiantes, a través de las cuales pueden obtener recursos económicos, conocer otras alternativas de solución y presentar su trabajo ante la comunidad.

b. Contexto.

El Grupo Financiero Banorte es el tercer grupo financiero más grande de México. A través de sus filiales, ofrece servicios bancarios, además de servicios de leasing y factoring, depósito, seguros, administración de fondos de pensiones y corretaje. En 1997 Banorte formó una alianza con el grupo asegurador italiano Generali para ofrecer servicios de seguros, fondos de pensiones y administración de fondos de pensiones a través de sus filiales Seguros Banorte-Generali, Pensiones Banorte-Generali y Afore Banorte-Generali

El Grupo Banorte inició en 2013 un Plan estratégico que abordaba el desarrollo de Planes de capacitación y aprendizaje para fortalecer la fuerza laboral mediante Programas formativos acreditados por reconocidas Universidades. Dando continuidad a este plan estratégico y tras una primera reunión de presentación de las soluciones, Grupo Financiero Banorte solicitó a UOC Corporate una propuesta de colaboración en la línea de los Performance Learning Paths para formar a 50 empleados en temas de servicio al cliente y 50 de liderazgo y que pueda ser acreditado por la UOC La siguiente propuesta presenta nuestra solución así como la estructura de impartición y posterior acreditación de los aprendizajes realizados por los participantes.

Con el objetivo de hacer efectiva la premisa de la formación a lo largo de la vida y el necesario acercamiento entre la universidad y la empresa, uno de los objetivos que ha perseguido la UOC desde hace más de quince años es aportar soluciones a medida para las empresas y/o organizaciones en cuanto a la formación, la comunicación, el desarrollo, la mejora y la competitividad.

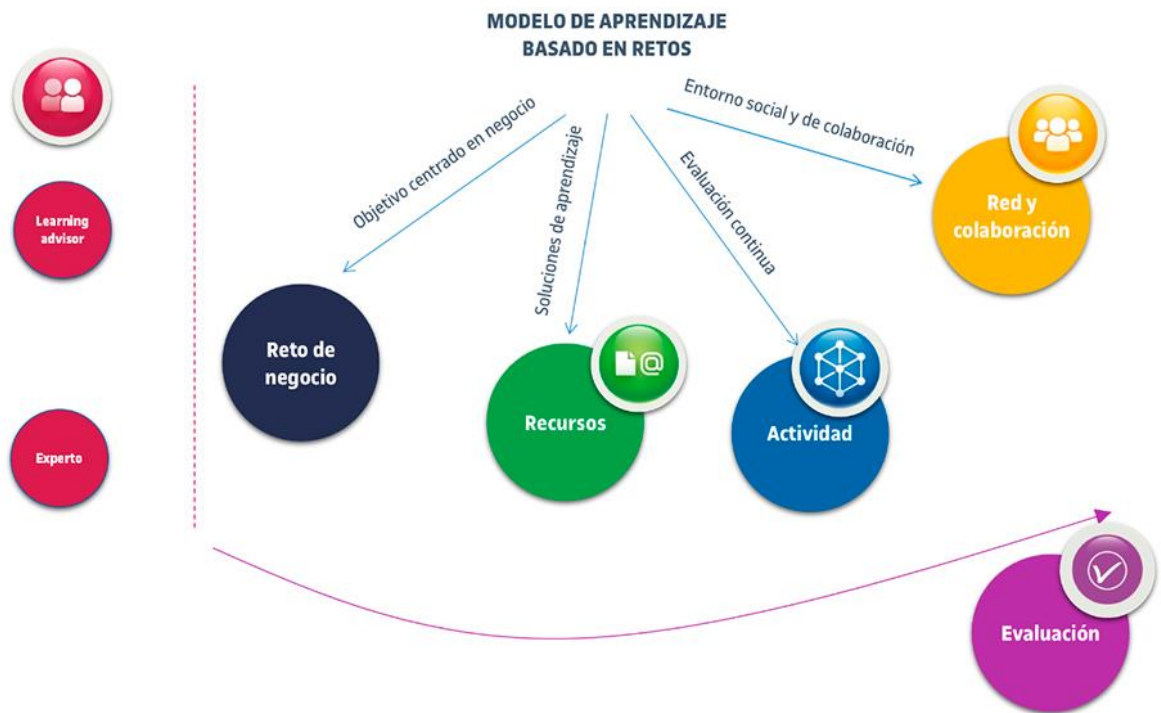
Es por eso que se diseñaron itinerarios a las medidas de las empresas para resolver sus retos de negocio.

Performance Learning Paths - Aprendizaje basado en retos

UOC Corporate diseñó 60 itinerarios de corta duración acreditados por la UOC y orientados a la resolución de retos concretos de negocio, con más de 370 recursos de calidad elaborados por referentes del mundo empresarial y académico. Presentan formatos innovadores que, impartidos en consonancia con la metodología propia de la UOC, garantizan una experiencia de aprendizaje útil y relevante para los profesionales y un impacto directo en la mejora de su rendimiento.

El Modelo pedagógico

UOC Corporate ha adaptado el modelo de aprendizaje consolidado por la UOC, en el que destacan la figura del experto, el acompañamiento del tutor y una metodología basada en dinámicas individuales y colaborativas, así como recursos que favorecen la resolución de los retos planteados por las organizaciones.



Elementos del modelo pedagógico

Learning advisor

Profesional del mundo de la empresa con experiencia en el ámbito concreto de actuación. Es el referente profesional y personal del participante de UOC empresa

Experto

Profesional del mundo de la empresa, especialista en una materia concreta de actuación. Es el referente experto y quien interactúa con los participantes durante el proceso de consecución del reto planteado

Reto de negocio

Objetivo con un cierto grado de dificultad contextualizado y que consiste en un estímulo y un desafío para el alumno

Recursos

Materiales de soporte multiformato necesarios para la resolución del reto de negocio que incluyen actividades evaluativas de seguimiento del aprendizaje

Actividad

La actividad de aprendizaje es el centro del modelo educativo y se basa en la resolución del reto de negocio

Red de colaboración

Conjunto de dinámicas comunicativas, participativas y/o colaborativas que favorecen la construcción conjunta del conocimiento entre iguales y expertos o mentores, aprovechando el conocimiento de los compañeros (profesionales) y de las comunidades profesionales

Evaluación

La evaluación se lleva a cabo de forma continua a lo largo del proceso de aprendizaje y permite ofrecer feedback a los estudiantes respecto a l grado de consecución de las competencias

c. Implementación.

Bajo el Modelo de Performance Learning Paths se capacitaron a 67 Subdirectores del BANORTE a nivel nacional en dos programas:

a) Formación **Servicio al Cliente**

Un servicio al consumidor de calidad se determina por el grado de empatía que, en este caso, la entidad financiera pueda lograr con cliente. Pero, la importancia no radica solo en la conservación de los clientes como tal, sino en otras razones que invitan a replantear a la industria financiera como un aire más fresco de empatía con el consumidor y de atención cercana y mucho más informal.


El Performance Learning Path planteado da respuesta a qué necesitamos saber para mejorar el servicio que desde una oficina se da a los clientes y cómo se puede desarrollar de forma consciente desde cualquier puesto de la oficina.

Nuestro planteamiento parte de un reto de negocio que los participantes deben resolver mediante la realización de los once recursos asociados que permiten dar respuesta al reto. Cada uno de los recursos tiene una duración aproximada de unas 3 horas si bien el nivel inicial de cada participante marca su evolución y dedicación.

Servicio al cliente

Reto: Cómo mejorar el nivel de servicio

Estrategia

CASO PRÁCTICO 

- Estrategia y ventaja competitiva
- Estrategias a partir de las características del sector
- Orientar la empresa al mercado
- La distribución comercial
- Relationship marketing
- Satisfacción del cliente / consumidor
- Desarrollo con éxito de un CRM
- diseño de canales de distribución
- Orientar la empresa al cliente
- Comprender, captar y fidelizar a los clientes
- Modificación del canal de distribución

SOLUCIÓN AL CASO PRÁCTICO

PERFORMANCE
PATHS
LEARNING

b) Trabajo en equipo

Saber trabajar en equipo es una característica imprescindible para triunfar en cualquier aspecto de la vida, incluido el profesional. Es por eso que toda empresa exitosa fomenta que sus empleados colaboren unos con otros y que los diferentes departamentos interactúen entre sí, coordinando acciones conjuntas de cara a mejorar el rendimiento de la oficina bancaria.

Organización, solidaridad, responsabilidad, apertura de miras, liderazgo y diálogo y negociación son elementos que deben tenerse en cuenta para fomentar y conseguir equipos cohesionados que funcionen de forma eficiente hacia la consecución de los objetivos de la oficina.

El Performance Learning Path propuesto trabaja los diferentes aspectos en los ámbitos de personas y gestión de equipos y de habilidades que permiten conformar equipos de alto rendimiento.


Trabajo en equipo

Reto: Convertir un equipo en un equipo de alto rendimiento

Capacidades Directivas

Personas y equipos

CASO PRÁCTICO



PERFORMANCE LEARNING

PATHS

- Claves de la gestión por procesos
- Evaluación del rendimiento y evaluación del desempeño
- Las evaluaciones como impulsores de mejoras
- Cómo gestionar procesos de cambio
- Mejora organizativa
- Cómo fomentar el compromiso de las personas
- Como prever y gestionar el conflicto laboral
- Comprender problemas complejos
- Técnicas de toma de decisiones
- Creatividad e innovación
- Escuchar y diagnosticar las situaciones
- Dirección por resultados
- Gestión de las tensiones

SOLUCIÓN AL CASO PRÁCTICO

c. Buenas prácticas detectadas.

Retos de Negocio

Se crearon los retos de negocio basado en casos reales de BANORTE con lo cual implicó un trabajo previo colaborativo entre los expertos de la UOC y los responsables de las dimensiones de Recursos Humanos de Banorte.

Aprendizaje Mixto

Se reunieron a los Subdirectores en la Ciudad de México y en la Ciudad de Monterrey para hacer una sesión de inicio y plantear las bases del programa, los objetivos planteados y las dinámicas.

Hubo una sesión de cierre para presentar las mejores prácticas y resolución de retos para implementar mejoras a los sistemas de BANORTE.

El resto del curso se llevó a cabo de manera online, a través de una plataforma muy amigable y customizada al cliente, con redes sociales y espacios de interacción para trabajar en equipo.

Acreditación

Cada recurso tiene una carga lectiva de 3 horas, siendo el total de carga lectiva de cada PLP de:

PLP liderazgo: 54 horas

PLP Servicio al cliente: 33 horas

Tras la revisión de duración y contenidos del Programa, la UOC considera que la equivalencia es de 2 y 4 créditos respectivamente. En consecuencia, se expedirá por parte de la Universitat Oberta de Catalunya un Certificado de superación del curso por este número de créditos a aquellos participantes que superen el mismo.

Calendarización

Se realizó un calendario adhoc de las necesidades del Cliente. Contemplando sus tiempos de disponibilidad para los proyectos y una dedicación que pudieran cumplir dado que los cursos eran evaluables para su desempeño.

d. Dificultades y oportunidades de mejora.

Las comunicaciones con los expertos de empresa se realizaron via correo. Se respondían información en el foro de discusión y de manera directa a los participantes.

El lenguaje era español de España y se tenía que tropicalizar para el español Mexicano y utilizar un lenguaje adaptado a las realidades del país.

e. Conclusiones.

El curso fue satisfactorio en su consecución de sus objetivos y el número de subdirectores que finalizaron satisfactoriamente el Curso. Se premiaron los mejores proyectos y se plantearon su implementación en los proceso de BANORTE Seguros y Pensiones. Los participantes ganadores recibieron un beca para estudiar una Maestría.

El Caso Practico – Resolución de Reto de Negocio.

- El experto valora muy positivamente la realización de la actividad por parte de los participantes.
- El sistema de votaciones se desarrolló con total normalidad. Se consiguió un alto porcentaje de participación y finalmente el grupo 4 fue el vencedor.
- Se comunicó el resultado a todos los grupos y se facilitó una pauta de resolución del caso y una valoración individualizada de la actividad.
- El coordinador ha revisado y enviado su valoración individualmente a cada participante que ha entregado el PAI (Caso practico)
- El coordinador valora muy positivamente los proyectos realizados. Se entrega la versión final recibida para su retorno a Banorte.
- El listado de proyectos presentados se incluye en la tabla de evaluación final.

Hubo evaluación por parte de pares y votaron los mejores casos prácticos. Se escogieron los mejores casos para implementar en el servicio de BANORTE Seguros y Pensiones.

f. Posibles acciones futuras.

Con los PLP`s se hizo evidente que hay que adaptar el lenguaje y los materiales al contexto mexicano y ello implica una inversión adicional.

Se ampliaron las fechas para entrega de resolución de los casos prácticos. Con lo cual logramos que la mayoría de los equipos trabajara en tiempo y forma.

Se pusieron a trabajar equipos de subdirectores de diferentes regiones. Se plantea revisar los equipos por regiones.

REFERENCIAS

- 1 Akella, D. (2010). Learning together: Kolb's experiential theory and its application. *Journal of Management and Organization*, 16(1), 100-112.
- 2 Apple (2011). Challenge based learning: A classroom guide. Recuperado de: http://www.apple.com/br/education/docs/CBL_Classroom_Guide_Jan_2011.pdf
- 3 Association for Experiential Education (2015). Association for Experiential Education. Recuperado de: <http://www.aee.org/>
- 4 Gaskins, W. B., Johnson, J., Maltbie, C., y Kukreti, A. (2015). Changing the Learning Environment in the College of Engineering and Applied Science Using Challenge Based Learning. *International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)*, 5(1), 33-41. Recuperado de: <http://journals.sfu.ca/onlinejour/index.php/i-jep/article/view/4138>
- 5 Johnson, L., y Adams, S. (2011). Challenge Based Learning: The Report from the Implementation Project. Austin, Texas: The New Media Consortium. Recuperado de: <http://www.nmc.org/pdf/2011-challenge-based-learning-report-implementation-project.pdf>
- 6 Johnson, L. F., Smith, R. S., Smythe, J. T., y Varon, R. K. (2009). Challenge-Based Learning: An Approach for Our Time. Austin, Texas: The New Media Consortium. Recuperado de: <http://redarchive.nmc.org/publications/challenge-based-learning-approach-our-time>
- 7 Jou, M., Hung, C. K., y Lai, S. H. (2010). Application of Challenge Based Learning Approaches in Robotics Education. *International Journal of Technology and Engineering Education*, 7(2), 1-42. Recuperado de: <http://ijtee.org/ijtee/system/db/pdf/72.pdf>
- 8 Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey, EUA: Prentice Hall.
- 9 Larmer, J. (2015). Project-Based Learning vs. Problem-Based Learning vs. X-BL. Recuperado de: <http://www.edutopia.org/blog/pbl-vs-pbl-vs-xbl-john-larmer>
- 10 Lovell, M. D., y Brophy, S. P. (2014). Transfer effects of challengebased lessons in an undergraduate dynamics course (ID 10539). Proceedings of the 121st ASEE Annual Conference Exposition, American Society for Engineering Education, Indianapolis, EUA. Recuperado de: https://neer.org/resources/12762/download/ASEE2014_Transfer_Effects_of_Challenged-Based_Lessons_in_an_Undergraduate_Dynamic.pdf
- 11 Malmqvist, J., Rådberg, K. K., y Lundqvist, U. (2015). Comparative Analysis of Challenge-Based Learning Experiences. Proceedings of the 11th International CDIO Conference, Chengdu University of Information Technology, Chengdu, Sichuan, P.R. China. Recuperado de: http://rick.sellens.ca/CDIO2015/final/14/14_Paper.pdf

- 12 Moore, D. (2013). For interns, experience isn't always the best teacher. The Chronicle of Higher Education. Recuperado de: <http://chronicle.com/article/For-Interns-Experience-Isnt/143073/>
- 13 Reese, M., y Levy, R. (2009). Assessing the future: e-portfolio trends, uses, and options in Higher education. Recuperado de: https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstream/handle/1774.2/33329/ECAR-RB_Eportfolios.pdf
- 14 Santos, A. R., Sales, A., Fernandes, P., y Nichols, M. (2015). Combining Challenge-Based Learning and Scrum Framework for Mobile Application Development. In Proceedings of the 2015 ACM Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education (pp. 189-194). Nueva York, EUA: ACM.
- 15 Vicerrectoría de Normatividad Académica y Asuntos Estudiantiles (2014). Qué es el Aprendizaje Basado en Problemas. Recuperado de: http://sitios.itesm.mx/va/diie/tecnicasdidacticas/2_1.htm