

Aplicación de la metodología *Scenario Centered Curriculum* en el área del Liderazgo y la Gestión empresarial

Imma Pallejà
 Departament de Empresa y
 TEcnologia
 Barcelona, Spain
 inmaculada.palleja@salle.url.edu

1

Abstract— El objetivo de este documento es hacer una breve introducción a la metodología *Scenario Centerd Curriculum*, combinada con la metodología *Learning by doing* y *Método socrático* y explicar un caso concreto de aplicación de esta metodología en alumnos de master MBA online de la Universitat Oberta de La Salle entre 2010 y 2020. Y la nueva aplicación de uno de los escenarios del MBA online a partir del curso 2022-23 en los alumnos del MBA Full Time de La Salle Campus Barcelona.

Keywords— *Scenario Centerd Curriculum*, *Learning by doing*, *Método socrático*

I. INTRODUCTION

La metodología *Scenario Centered Curriculum (SCC)*^[1] se basa en la creación de escenarios o simulación, de la forma más fiel posible, de situaciones reales de empresas en las que el alumno toma un rol activo. El escenario se presenta a través de una historia, y plantea un problema complejo que los alumnos deben resolver. La metodología SCC pretende guiar al alumno a desarrollar el pensamiento crítico en la resolución de problemas y toma de decisiones en el mundo real mediante la exploración de escenarios. Estos escenarios están diseñados para desafiar y motivar a los estudiantes y se utilizan para estimular la reflexión y el debate en el aula. Cada escenario suele representar una problemática de una área de conocimiento específico, por ejemplo el área de finanzas, logística, ...

La metodología SCC es una metodología también basada en el *Learning by Doing (LBD)*^[2]. Ambas metodologías centran el aprendizaje del estudiante en la realización de actividades prácticas. El alumno no aprende escuchando cómo se realiza una determinada tarea, aprende cuando la realiza por sí mismo. Incluso en la repetición de la misma porque es cuando llega a interiorizar su conocimiento.

La metodología SCC también permite la aplicación del *Método socrático*^[3] en los escenarios. En el método socrático el profesor no es una persona que explique lo que los alumnos

necesitan conocer para resolver un determinado problema. El profesor toma el rol de mentor. Es un guía que apoya al alumno en el camino que necesita llevar a cabo para avanzar en la resolución de un problema. El mentor orienta al alumno en base a las preguntas y consultas que el alumno le plantea. El método socrático se enfoca en la indagación del estudiante y el cuestionamiento para llegar a comprender los conceptos y decidir el camino a tomar.

II. SCC EN LA SALLE

A. La Salle Campus Barcelona pionera en la aplicación de la metodología SCC

La Salle Campus Barcelona fue una de las universidades pioneras en España en la aplicación de la metodología SCC con la adquisición en 2008 de escenarios a *Socratic Arts*, empresa americana especializada en la creación sistemas alternativos de aprendizaje basados en la educación online fundada por *Roger Schank*.

Roger Schank, profesor en la *Universidad de Yale* y en la *Universidad de Standford* se especializó en la década de los 70 a enseñar a las computadoras a comportarse como humanos. Pero al ser padre se dio cuenta de que el verdadero desafío era encontrar la mejor fórmula para educar a la humanidad. A finales de los 80s, fundó el *Instituto de Ciencias de la Educación* en la *Universidad Northwestern* de Chicago. Y posteriormente creó la empresa *Socratic Arts* y *Engines for Education*, organización sin fines de lucro que asesora a los estudiantes en la búsqueda de carreras.

B. Aplicación de la metodología SCC en estudios de postgrado

Con los módulos adquiridos en 2008 se crean estudios en postgrado, en concreto un *Master in Business Administration (MBA)* en formato online. Es en 2010 en que se abre la primera promoción del MBA online. En poco tiempo se crea la *Universitat Oberta de La Salle (UOLS)* que ofrecerá este y otros

estudios de grado basados principalmente en la metodología SCC.

El MBA online estaba formado por 6 escenarios. Cada uno de los seis escenarios planteaba una problemática a resolver desde un área de conocimiento específico.

El *escenario financiero* plantea una crisis de liquidez que atraviesa una bodega de vinos y cómo el estudiante desde el rol de asesor financiero de una consultoría puede ayudar a esta bodega a analizar las causas que han llevado a la bodega a esta situación, a diagnosticar la problemática que tiene y plantear un plan económico financiero que ayude a la empresa a superar esta crisis.

Así mismo los escenarios de *logística y marketing* dibujan el escenario de una empresa con problemas en la cadena de suministro de productos tecnológicos o con problemas de ventas de una empresa del sector del juguete y como el estudiante analiza la situación y a través de la aplicación de conceptos de área de logística o marketing plantea una propuesta de solución.

El escenario de *emprendimiento* propone el análisis y elección de una *start up* a la que acompañar en un proceso de aceleración.

Y el escenario de *dirección de proyectos*, propone al estudiante organizar un evento que se lleva a cabo a través de la ruta 66.

Estos cinco escenarios realmente simulan una situación real de empresa y la resolución implica además de la aplicación de los conceptos de cada área de conocimiento, la estimación del impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias, tesorería, balance de situación. Por lo tanto, son lo que simulan en mayor medida lo que haría el estudiante en el departamento de una empresa aplicando la metodología SCC y LBD a través de la realización de tarea muy prácticas y con la guía del mentor según el método socrático.

C. Aplicación de la metodología SCC en el área de Liderazgo y Gestión empresarial

El sexto escenario también crea un escenario pero siendo SCC tiene un diseño totalmente distinto. Este escenario está enfocado en reforzar las habilidades de liderazgo y de gestión empresarial del estudiante.

En este caso la historia no se basa en una empresa concreta con una problemática determinada y el estudiante no tiene el rol de consultor o trabajador de la compañía.

En este escenario la historia se narra a través de una *novela* y el estudiante es el *lector* y toma el *rol* de los distintos personajes que va analizando y se pone en la piel de cada uno de ellos intentando anticiparse a sus acciones antes de avanzar en la lectura e intentando comprender sus decisiones a posteriori.

La novela narra la historia de una empresa farmacéutica americana que está probando medicamentos nuevos en África y que está interesada en comprar una farmacéutica japonesa. A lo largo de la novela el lector conoce a los protagonistas de cada compañía. Además de la trama principal descrita, la historia nos revela personalidades muy distintas entre los protagonistas de cada país e historias entrelazadas que se dan entre ellos.

La novela es de lectura fácil, atrapa al lector y le sorprende desde el primer momento, le hace *reflexionar, debatir, discutir, sentir*. Bajo la guía del mentor que va acompañando la lectura de cuestiones en las que reflexionar a modo individual y en equipo, no deja a ningún alumno indiferente.

La novela se divide en 36 capítulos. El mentor distribuye la lectura en distintos bloques de capítulos. En cada bloque hay varias problemáticas a analizar. El estudiante analiza las situaciones que se dan, cómo los personajes han llegado a ella, cómo cree que van a reaccionar los protagonistas y cómo reaccionaría él/ella en esta situación. Cada nuevo bloque lleva al alumno a desenlaces en muchas ocasiones inesperados hasta llegar a un final sorprendente de la novela, pero que cuando finaliza la lectura se ve como efectivamente el más verosímil, aunque no por eso esperado.

III. EXPERIENCES AND RESULTS

El escenario de Liderazgo y gestión empresarial basado en la novela "*Knowing and Telling*" se implementó desde 2010 hasta 2020 en el MBA online de la Universitat Oberta de La Salle (UOLS).

A través de la lectura y análisis de la novela bajo la guía del mentor el alumno consigue^[4]:

- Afianzar el *rol de manager* en relación con los colaterales y colaboradores, a través de la *sinergia, trabajo en equipo y liderazgo*.
- Comprender cuál es la *responsabilidad social corporativa* de la empresa y los stakeholders
- Distinguir los parámetros fundamentales de la *dirección de personas*.
- Reconocer los *obstáculos* potenciales que puede encontrar un negocio involucrado en un *cambio estructural* importante y a sugerir medidas para alcanzar esos retos, *gestión del cambio*.
- Debatir los asuntos relacionados a la *gobernanza corporativa*.
- Debatir la efectividad de una gama de *estrategias de negociación*.
- Prever y reaccionar mejor ante *conflictos* al conducir negocios a través de *límites culturales*.
- Distinguir las *consideraciones éticas y personales* que surgen en una cantidad de situaciones de negocios.
- Elaborar y poner en práctica un *plan de mejora de las competencias* respecto a uno mismo y en interacción con los otros, introduciendo cambio personal, *comunicación y negociación*.

En estos 10 años de implementación del escenario en el MBA online hemos tenido la suerte de tener grupos de estudiantes muy diversos en cada promoción. Una promoción podía estar formada por alumnos de distintos continentes (Estados Unidos, América Latina, de distintos países europeos, África y algunos alumnos españoles que

estaban trabajando y viviendo en distintos países asiáticos). En una misma promoción se podía encontrar distintos usos horarios (de -6h a +6h), distintas franjas de edad (desde 25 a 52 años), y con una distribución de género bastante equitativa.

La variedad de los perfiles que integraban estos grupos enriquecía mucho las reflexiones y puntos de vista que salían del análisis de cada situación.

El estudiante trabajaba un *report individual* (basado en una plantilla que se facilitaba) en el que anotaba sus reflexiones individuales en el análisis de cada situación y personaje.

Y a su vez, un *report en equipo*. En cada tarea se asignan distintos personajes a cada equipo y para cada personaje se debe consensuar una postura de equipo a distintas cuestiones sobre las que deben dar respuesta y exponerlas ante el resto de equipos. El resto de equipos que tienen como análisis personajes distintos entran en debate con los equipos que exponen las conclusiones de su análisis.

CONCLUSIONES

Los escenarios basados en la metodología SCC, bien diseñados, sin duda son herramientas muy potentes de aprendizaje. Pero la clave del éxito de estos escenarios está en los mentores, en los guías que acompañan al alumno, lo asesoran y lo hacen crecer y progresar ante las dificultades.

La metodología SCC contempla que en algún momento el alumno cree que no podrá con la situación que se le plantea, que no tendrá herramientas para solucionarla y se siente tentado a abandonar, como ocurre en la vida real. Aquí la guía del mentor juega un papel muy importante para que el alumno finalmente se enfrente a la situación y la venza. Seguir esta metodología conlleva precisamente por este motivo una gran satisfacción al alumno, no solamente por lo que ha aprendido, también por los obstáculos que ha conseguido superar.

El escenario de *Liderazgo y gestión empresarial* basado en la lectura de la novela "*Knowing and Telling*" lleva a

alumno a enfrentarse (desde la piel de los distintos personajes de la novela) a problemáticas muy distintas que en muchas ocasiones no son fáciles de resolver. Analizando cada personaje viajamos por distintos continentes (América, África y Asia) viviendo situaciones muy distintas y afrontándolas desde distintos marcos culturales, el marco cultural del personaje, el del lector y el de los compañeros.

Este escenario que siempre se ha aplicado en *formato online*, realizándolo durante un periodo de unas *10 semanas*.

Este curso 2022-23 se implementará el escenario de Liderazgo y Gestión de empresas en *formato presencial* con los alumnos del MBA Full Time de La Salle Campus Barcelona en un formato más *intensivo de 3 semanas*, de las cuáles la última será con los alumnos y el mentor estando en el *stage internacional en Tokyo (Japón)*, uno de los lugares destacados en los que ocurre una parte muy importante de la novela. El mentor en Japón será el mismo mentor que llevó el escenario en formato online en la UOLS. Y estando en la universidad de Tokyo podremos alternar el análisis de la novela como programa académico destacado del *stage internacion* combinándolo con *master classes* de profesores japoneses relacionados con las distintas temáticas que aborda la novela, durante la mañana y visitas a empresas japonesas por la tarde.

Estamos impacientes de empezar esta nueva etapa de la novela seguros de que con estas condiciones se generará un gran aprendizaje en los alumnos y un impacto sea inolvidable.

REFERENCES

- [1] Schank, R.C. "Every Curriculum Tells a Story" Socratic Arts .2008
- [2] Reese, H. W. "The learning-by-doing principle". Behavioral Development Bulletin. 2011
- [3] Nelson, L. "Socratic Method as an Approach to Teaching! Academic Publishing House Researcher. 2011
- [4] Según información publicada sobre el escenario Liderazgo y Gestión empresarial en el material promociol de la UOLS.