

## APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS: EXPERIENCIA DE NEGOCIACION TRANSVERSAL

**Alzuela Goyeneche, Loretto  
Bejarano Encinas, Virginia**

Departamento de Derecho  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Europea de Madrid  
C/ Tajo s/n

e-mail: loreto.alzuela@uem.es, web: <http://www.uem.es>

**Resumen.** *Esta actividad que se describe es un método activo de enseñanza como mecanismo de aprendizaje integral y transversal. Se llevó a cabo con alumnos de derecho y empresa, utilizando el método del aprendizaje basado en problemas. Esta metodología de aprendizaje se proyecta sobre la negociación de un convenio colectivo de empresa, en el que la mitad de los alumnos del aula adoptarán el rol de representantes de los trabajadores y la otra mitad el rol de empresario. Para su correcto desarrollo, los alumnos han de evaluar la situación real de la empresa en el mercado, investigando el sector productivo en el que se encuadra. Deberán determinar los intereses de la parte a la que representan y que vayan a defender en la negociación, teniendo en cuenta a su vez los intereses de la parte contraria para poder alcanzar un acuerdo que beneficie a ambas. En cada una de las fases de negociación se fomenta el desarrollo de distintas competencias. En la fase inicial el alumno desarrollará, entre otras, la capacidad de análisis, el razonamiento crítico y el trabajo en equipo. En una fase posterior de la actividad, las competencias más destacadas a desarrollar por el alumno incluyen la negociación, perseverancia, visión estratégica, habilidades comunicativas y en las relaciones interpersonales y fomento de un compromiso ético.*

**Palabras clave:** Aprendizaje basado en problemas, Negociación, Derecho Laboral y Empresa, Convenio Colectivo.

### 1. INTRODUCCIÓN

La universidad asume una de las mayores responsabilidades de nuestra sociedad: formar a los futuros profesionales de la misma. Nos corresponde a los docentes preparar excelentes profesionales y para ello hemos de integrar la capacidad de resolver las situaciones combinando la adquisición de conocimientos con el aprendizaje de las competencias. Ya no es posible basar el aprendizaje en la memorización de conocimientos mediante clases teóricas magistrales, y ello porque este tipo de aprendizaje no facilita la aplicación del conocimiento a la práctica.

De modo que los docentes estamos obligados a facilitar el aprendizaje del alumno planteándole problemas reales a los que tendrán que enfrentarse en su vida laboral, problemas a los que aplicar sus conocimientos y capacidad crítica y sobre los que tomar decisiones. Ello sin duda contribuirá en mayor medida al aprendizaje del alumno que si nos acomodamos al modelo tradicional de clases teóricas magistrales.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN Y ANALISIS DEL PROBLEMA**

El EEES propone la organización de las enseñanzas en módulos y materias que comprenden conjuntos de asignaturas o de partes de ellas, de hecho el currículo se centra, más que en asignaturas, en líneas temáticas significativas para una disciplina en torno a las cuales se van agrupando, en módulos o bloques y, dentro de éstos, alrededor de los problemas que los conforman, las asignaturas o partes de ellas que resulten pertinentes.

### **2.1. Contextualización de las áreas docentes**

Las profesoras Loretto Alzueta Goyeneche y Virginia Bejarano Encinas imparten en la Universidad Europea de Madrid las asignaturas de Derecho del Trabajo y Derecho de Empresa respectivamente. Las asignaturas se imparten a alumnos de Grado en Derecho, Dirección y Creación de empresas y el doble grado que combina ambos. En todos los grupos mencionados y en ambas asignaturas se explica y trabaja la regulación laboral.

### **2.2. Capacidades a desarrollar**

A lo largo de nuestra actividad docente observamos que los alumnos, tanto de Dirección y Creación de Empresas como de Derecho, mantenían posturas extremas respecto a la materia impartida.

En líneas generales, los podríamos agrupar en dos categorías: aquellos que se mostraban especialmente comprensivos con la problemática laboral del trabajador frente a un segundo grupo que se centraba en la defensa de los intereses del empresario.

Se detectó que era complicado que los alumnos de una categoría fueran capaces de entender y asumir los intereses de la otra parte, siendo esto algo especialmente perjudicial en su competencia de resolución de problemas, ya que empresario y trabajador son dos figuras claves de la actividad económica que están llamadas a entenderse.

Consideramos esencial para el proceso de aprendizaje de los alumnos hallar un método que les permita flexibilizar esa inicial rigidez, entender las posturas opuestas y ser capaces de negociar para encontrar una solución consensuada.

Ante esta necesidad pensamos en la negociación de un convenio colectivo como marco idóneo para resolver esta problemática fomentando competencias específicas para la resolución de problemas como el reconocimiento de la diversidad, la habilidad para negociar, habilidades en las relaciones personales y la adaptación a nuevas situaciones.

### **2.3. Metodología: aprendizaje basado en problemas**

En la actualidad existe un amplio consenso en la comunidad pedagógica sobre la necesidad de un aprendizaje constructivo en lugar de receptivo, es decir sobre la necesidad de que el alumno sea el protagonista de su propio aprendizaje, siendo el profesor el facilitador de dicho aprendizaje.

La metodología ABP pretende que el alumno aprenda a desenvolverse como un profesional capaz de identificar y resolver problemas, de comprender el impacto de su propia actuación profesional y las responsabilidades éticas que implica, de interpretar datos y diseñar estrategias; y en relación con todo ello ha de ser capaz de movilizar, de poner en juego el conocimiento teórico que está adquiriendo en su formación.

Este método estimula a los estudiantes a explotar diversas perspectivas, resalta la

complejidad de las cuestiones, les obliga a organizar su discurso y revisar y reformular sus propias ideas con las aportaciones del resto. Se consigue así superar la inicial postura simplista y en ocasiones polarizada, enriqueciendo su construcción intelectual sobre los conceptos analizados. Desde el punto de vista social la metodología aplicada ayuda a adoptar y reforzar hábitos democráticos y de respeto por el otro, así como la capacidad de trabajo en equipo. No podemos olvidar los resultados afectivos, relacionados con el apoyo que ofrece el equipo, en incremento de la motivación.

### **3. ACTIVIDAD DE NEGOCIACIÓN DE UN CONVENIO COLECTIVO DE EMPRESA.**

#### **3.1. Descripción de la actividad**

Esta actividad se basa el principio pedagógico de que todo conocimiento y operación debe responder al interés del alumno. En este sentido el concepto de “autoregulación” tomado de los planteamientos epistémicos de Piaget para quien “el mecanismo fundamental de la construcción del conocimiento a partir de la acción” se apoya en mecanismos equilibradores derivados de la naturaleza esencialmente autoreguladora de la acción adaptativa<sup>1</sup>.

La actividad propuesta se llevó a cabo en dos sesiones tuteladas al final del semestre académico de las asignaturas de Derecho de Empresa y Derecho del Trabajo I, como práctica integradora de los conocimientos desarrollados en éstas. Se dio la particularidad de que durante el período docente se publicó la reforma laboral actualmente en vigor dando lugar a un cambio normativo sustancial en el Derecho Laboral y por ello, en las posibilidades de actuación de empresarios y trabajadores. La negociación de un convenio de empresa en el nuevo marco laboral establecido es especialmente ventajosa para que el alumno pueda aprehender esta nueva regulación que concede ahora prioridad aplicativa al convenio de empresa sobre el sectorial.

Para el inicio de esta actividad era indispensable el conocimiento de la legislación laboral, por lo que se propuso al final del semestre. Se facilitó a los alumnos los resultados económicos de una empresa, su plan de crecimiento, el convenio anterior, así como toda la información necesaria sobre el procedimiento de negociación e inscripción de un convenio.

Los alumnos se integraron aleatoriamente en dos categorías: el empresario y los representantes de los trabajadores. Cada grupo tuvo que desarrollar, desde el rol asignado, un borrador previo a la negociación en la primera sesión. En la segunda sesión se llevó a cabo la negociación a partir de esos borradores. Dentro de cada grupo se optó por la autoorganización y entre ellos se nombraron portavoces, secretarios y comité de expertos que se repartieron por materias el Convenio a negociar.

Primera sesión: a partir de la información aportada (datos económicos de la empresa, plan de crecimiento y convenio colectivo anterior), cada grupo tuvo que ser capaz de analizarla con objetivos diferentes y contrapuestos aplicando la regulación en vigor, para redactar el borrador del documento de negociación

El grupo de los trabajadores, estableció unos objetivos máximos y mínimos, sobre cada uno de los epígrafes del convenio preexistente, sabiendo que con la nueva regulación, tendrían que hacer nuevas concesiones en algunos puntos muy sensibles (movilidad

---

<sup>1</sup> Ángela Barrón Ruiz, Aprendizaje por descubrimiento. Análisis crítico y reconstrucción. Amarú ed. Salamanca. 1997. Pag 148.

funcional y geográfica, salarios,...) En contrapartida debían negociar otras condiciones que inicialmente no estaban previstas en el convenio anterior y utilizar las herramientas de presión de que disponían con la otra parte para mantener algunas de las anteriores condiciones.

El grupo de la empresa, podía aspirar a objetivos más ambiciosos que en el convenio anterior. Resultaba imprescindible dominar la regulación laboral y establecer las prioridades a negociar a partir de los intereses de la empresa para el futuro.

Segunda sesión: en esta fase cada grupo tenía bien marcados unos mínimos y unos objetivos a alcanzar, sobre cada cláusula del convenio. El dominio de la materia resultó imprescindible para la defensa de los argumentos expuestos por cada parte. El portavoz del grupo exponía el objetivo máximo que pretendía acordar con la otra parte. Como parte de la negociación se adoptó estrategia de dejar para el final aquellos puntos en los que las posturas estaban más distanciadas, puesto que les motivaba el hecho de contar con una gran parte de la actividad desarrollada cuando tuvieron dificultades. La creatividad de algunos componentes fue bien recibida por todos y una vez más el dominio de la materia resultó determinante puesto que los alumnos apoyaban sus argumentos en los preceptos legales aplicables.

Tanto en la primera como en la segunda sesión cada integrante del equipo tuvo que cumplir con las responsabilidades que el resto le había asignado. Así cada experto tenía que informar al resto sobre sus propias conclusiones; el secretario estaba encargado de redactar el primer borrador con los puntos que los expertos le proporcionaban y el portavoz tendría que preparar y exponer al resto la posición de su grupo. En la segunda sesión el portavoz defendería la posición de su grupo con el apoyo de cada experto punto por punto. La responsabilidad del secretario era fundamental puesto que al final de la negociación tendría que confrontar su acta con la del otro grupo, sin que existieran diferencias de contenido.

La actividad se cerró con la firma de los portavoces y secretarios de cada grupo en un documento que representaba el acuerdo de ambas partes

### **3.2. Utilidad docente**

La negociación de un convenio colectivo es el marco idóneo para fomentar competencias específicas sobre el conocimiento de la materia, pro sobre todos algunas transversales como la capacidad de análisis y síntesis, el razonamiento crítico, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la habilidad para negociar, y la sensibilidad hacia temas de la realidad social.

Capacidad de Análisis y Síntesis. El alumno deberá ser capaz de analizar, seleccionar y sintetizar toda la información de que dispondrá sobre la empresa (su sector productivo, datos económicos, necesidades laborales) y sobre la regulación laboral aplicable a los trabajadores (legislación laboral, Convenio colectivo aplicable con anterioridad).

**Razonamiento crítico.** El alumno desarrollará su razonamiento crítico al tener que sopesar los beneficios e inconvenientes para su grupo respectivo –trabajador o empresario- de las condiciones laborales del convenio a modificar, de aquellas que proponen modificar sus compañeros de grupo así como aquellas los miembros del otro grupo, así como las ventajas y desventajas.

**Toma de decisiones.** La negociación del convenio fomentará la competencia de toma de decisiones del alumno que partiendo del análisis y la evaluación de la situación existente debe decidir cuales son las condiciones laborales que su grupo desea plasmar en el convenio, estableciendo prioridades entre ellas, determinando a su vez en qué condiciones puede ceder ante las demandas del otro grupo.

**Resolución de problemas.** Se fomentará la capacidad de resolución de problemas del alumno al pedírsele que halle una solución beneficiosa para todos frente a una situación de partida conflictiva: la existencia de múltiples intereses contrapuestos entre los dos grupos en que se dividirá la clase.

**Trabajo en equipo.** Esta competencia se fomentará al tener el alumno que trabajar con sus compañeros compartiendo la información de que dispone y debatiendo y llegando a acuerdos con los demás miembros de su grupo sobre los resultados a alcanzar en la negociación.

**Habilidad para negociar.** Esta competencia se desarrollará fundamentalmente en esta actividad puesto que se requiere que ambos grupos, representantes de trabajadores y empresario, lleguen a un acuerdo, superando posiciones inicialmente contrapuestas. Los alumnos tendrán que definir sus propios intereses, ser conscientes de los intereses de la parte contraria y asumir que para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso deben flexibilizar su postura. Requiere también un alto grado de empatía.

**Sensibilidad hacia temas de la realidad social y económica:** Al analizar las condiciones laborales de una empresa existente el alumno se sensibilizará con la situación real del trabajador, con sus necesidades y problemas y tomará conciencia de la situación del mercado laboral actual. A su vez, al tener que contemplar cual es el mejor escenario para el beneficio empresarial, el alumno aprehenderá la lógica que subyace a toda actividad empresarial, que no es sino su viabilidad económica.

### **3.1. Transferibilidad a otras áreas**

La actividad propuesta de negociación de un convenio puede ser fácilmente extrapolada a otras asignaturas de los grados en Derecho, Administración de Empresa y en general a las todas las asignaturas relacionadas con la realidad social y económica. Y ello es así porque la lógica fundamental que subyace a la actividad es la necesidad de llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso entre partes con intereses en conflicto. De modo que la actividad se podría trasladar a otras asignaturas como por ejemplo el Derecho Mercantil (proponiendo a los alumnos la redacción de un contrato mercantil entre diversos empresarios como el de distribución) o como la Resolución extrajudicial de conflictos (pidiendo a los alumnos que alcancen un convenio extrajudicial), ya que se trata de asignaturas en las que siempre se parte de un escenario con dos partes con intereses diversos que necesitan colaborar y llegar a acuerdos.

#### 4. EVALUACION

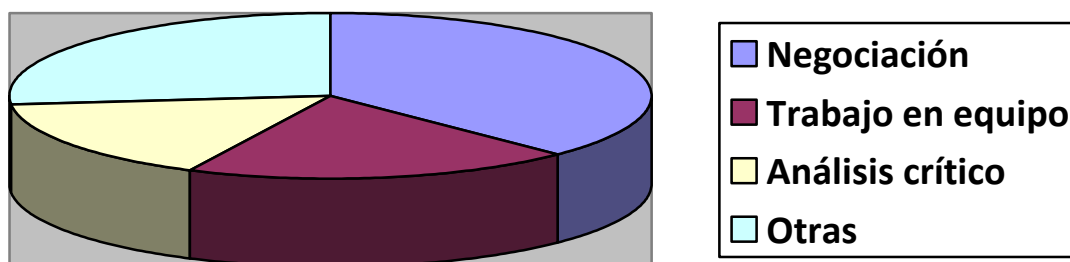
El objetivo de esta actividad era resolver una debilidad que habíamos detectado en nuestros alumnos: en ocasiones mostraban una posición simplista y polarizada con respecto a los conceptos estudiados en asignaturas con gran incidencia social. Creamos esta actividad con el fin de desarrollar prioritariamente algunas competencias fundamentales para avanzar en su formación y superar esas posiciones iniciales que suponían un hándicap en su aprendizaje. Las principales competencias eran la habilidad negociadora, el razonamiento crítico, el trabajo en equipo, toma de decisiones, capacidad de análisis y síntesis.

Las competencias más desarrolladas en las dos fases de la actividad fueron sin lugar a dudas la habilidad negociadora y el trabajo en equipo.

En una primera fase se desarrollaron también la capacidad de análisis y síntesis y el razonamiento crítico. Los alumnos tuvieron que extraer de la información aportada aquella que les interesaba para la elaboración del convenio. A su vez tenían que decidir, llegando a acuerdos entre los integrantes del equipo, qué partes interesaba modificar y en qué sentido se podría reformar teniendo en cuenta la regulación laboral que había sido estudiada a lo largo del curso.

En la segunda fase se priorizó la habilidad para negociar y la toma de decisiones. Cada grupo tenía que flexibilizar las posturas de las que partían para llegar a un acuerdo. La negociación de cada punto supuso en ocasiones la revisión o incluso anticipación de otros, en esos casos se detectó que había que establecer un protocolo a cumplir sobre la adopción de acuerdos y la negociación.

A continuación se expone un gráfico sobre el valor o participación de las competencias mencionadas en la actividad descrita.



## **5. CONCLUSIONES**

El objetivo principal a alcanzar con esta actividad se ha obtenido en su práctica totalidad. Como hemos descrito anteriormente, los alumnos han sido capaces de sintetizar, analizar y valorar la información que se les proporcionaba, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo del curso, y en función de ello de tomar decisiones, acercar posturas y llegar a acuerdos tanto con los integrantes de su propio grupo como con los del contrario.

## **6. REFERENCIAS**

- García Sevilla, J (coordinadora). (2008). El aprendizaje basado en problemas en la Enseñanza universitaria. Ediciones de la Universidad de Murcia.
- Zabala, Antoni, Laia, Arnau. (2008). Cómo aprender y enseñar competencias. Ediciones Grao.
- Barrón Ruiz, Ángela. (1997) Aprendizaje por descubrimiento. Análisis crítico y reconstrucción. Ediciones Amarú.
- G Resnick, Lauren B. V. Collins Allan “Cognition and Learning” (1994) Oxford: Pergamon Press.
- Delgado García, Ana María, Borge Bravo, Rosa, García Albero, Jordi, Oliver Cuello, Rafael Salomón Sancho, Lourdes. “Competencias y diseño de la evaluación continua y final en el espacio europeo de educación superior”. Dirección General de Universidades, Ministerio de Educación y Ciencia.