

# PROYECTO “GESTIONANDO PERSONAS”: INNOVANDO EN EL AULA A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES

**PALOMA MARTINEZ – HAGUE <sup>1</sup>**

Pontificia Universidad Católica del Perú  
pmartinezh@pucp.pe  
Fecha de aceptación: 6-11-2018

## RESUMEN

El presente artículo presenta la metodología, resultados, logros, dificultades y lecciones aprendidas del proyecto de innovación pedagógica “Gestionando Personas”, llevado a cabo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El principal objetivo del proyecto fue lograr un aprendizaje colaborativo y contextualizado de la gestión de personas en el Perú y en el mundo, utilizando las redes sociales como recurso tecnológico. Al mismo tiempo, buscó desarrollar las competencias de comunicación, trabajo en equipo, creatividad y habilidades tecnológicas. Los logros obtenidos que sustentan la importancia del proyecto se apoyan en el enriquecimiento de las estrategias de enseñanza y aprendizaje, y en la evaluación de los resultados desde el punto de vista de los propios estudiantes recogido a través de encuestas.

---

**Palabras claves:** gestión de personas, espacios virtuales, redes sociales, innovación pedagógica

---

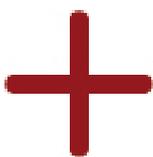
<sup>1</sup> Mi agradecimiento a la Dirección Académica del Profesorado (DAP – PUCP) por el financiamiento de este proyecto otorgado como parte del Fondo Concursable para la Innovación en la Docencia Universitaria 2016 y a Nicole Tamayo, quien colaboró en este proyecto desde sus inicios.

## ABSTRACT

This article presents the methodology, results, achievements, difficulties, and lessons learned from the pedagogical innovation project called "Gestionando Personas" (Managing People), carried out in the School of Management of the Pontifical Catholic University of Peru. The primary objective of the project was to achieve a collaborative and contextualized learning of people management in Peru and the world, using social media as a technological resource. At the same time, the project sought to develop skills such as communication, teamwork, creativity and technological abilities. The achievements obtained that sustain the importance of the project are supported by the enrichment of teaching and learning strategies and the evaluation of the learning outcomes from the point of view of the students themselves gathered by means of surveys.

.....

**Key words:** people management, virtual spaces, social media, pedagogical innovation.



## INTRODUCCIÓN

GESTIONANDO PERSONAS es un *fanpage* de Facebook<sup>2</sup> con más de 1850 seguidores y un grupo abierto de Facebook<sup>3</sup> con más de 1250 miembros. Son espacios creados para que los alumnos de los cursos de gestión de personas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD - PUCP) puedan aprender y, también, enseñar sobre la gestión de personas en Perú y en el mundo.

Es por esta razón que los cursos requieren de actividades y materiales de apoyo que acerquen al alumno a la realidad dentro de las organizaciones, que les permitan conocer y aplicar lo aprendido en los cursos. Se hace indispensable poder contar con dicho material, contextualizado a las realidades de las organizaciones en Perú, pues muchos ejemplos, casos y libros presentan situaciones en realidades distintas. Los futuros gestores necesitan conocer las organizaciones que liderarán algún día.

El aprendizaje para los futuros profesionales, también, debe enfocarse en desarrollar las competencias que busca el mercado

laboral actual y futuro. Por un lado, las principales habilidades blandas requeridas son la comunicación, el trabajo en equipo y la creatividad (Buhler, 2001; GMAC, 2017, 2014; Ipsos Apoyo, 2016). Sin embargo, para enfrentar los cambios en las organizaciones como la globalización y la digitalización, o la denominada cuarta revolución industrial, cada vez es más necesario desarrollar las habilidades tecnológicas (Deloitte, 2016; González Mariño, 2008; Manpower, 2015; Mercer, 2017; Pwc, 2017a).

Con el objetivo de desarrollar futuros gestores competentes en la gestión de personas, se desarrolló el proyecto de innovación pedagógica denominado “Gestionando Personas” en el 2016. A continuación, se presentará el proyecto, tomando en cuenta su metodología, los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas, las dificultades y los logros.

## PROYECTO “GESTIONANDO PERSONAS”

GESTIONANDO PERSONAS<sup>4</sup> es un conjunto de espacios virtuales, cuyo objetivo es complementar los procesos de enseñanza de los cursos de gestión de personas de la especialidad de Gestión de la PUCP; al mismo tiempo, es un espacio que permite que los alumnos compartan y creen contenidos relacionados a los cursos, y que enseñen sobre los mismos. Con el uso de las redes sociales e internet, se logra un aprendizaje de dos vías; entre alumnos, profesores y profesionales quienes generan y comparten conocimiento e información relacionada a la gestión de personas. El grupo abierto de Facebook es el espacio de conocimiento donde todos participan y donde tienen la misma posibilidad de compartir bajo algunas reglas de participación. El *fanpage* es un espacio controlado por un administrador que tiene una regularidad de publicaciones semanales, y reconoce los mejores aportes del grupo de Facebook y los comparte.

<sup>2</sup> Véase <https://www.Facebook.com/Gestionando.Personas.ugestion/>

<sup>3</sup> Véase <https://www.Facebook.com/groups/1246862331997476/>

<sup>4</sup> Revise <http://material-docencia.pucp.edu.pe/gestionando-personas/>

El proceso de crear y compartir conocimiento es tanto individual como colectivo. Newell, Robertson, Scarbrough y Swan (2002) asumen que la creación de conocimiento solo puede hacerse cuando se trabaja en equipo; es por esta razón que esta iniciativa se trabajó desde el aprendizaje colaborativo. Davenport y Prusak (1998) definen el conocimiento como una combinación fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y *expertise* que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información; esta fue la definición de conocimiento bajo la cual se desarrolló este proyecto. Por otro lado, Wenger, McDermott y Snyder (2002) afirman que compartir conocimiento requiere de interacción y procesos informales de aprendizaje. Es por eso que esta iniciativa utilizó los espacios virtuales como espacios de interacción y basó el aprendizaje de los alumnos en procesos informales, grupales y fuera del aula.

"Gestionando Personas" propone una innovación educativa. La innovación educativa es entendida como la aplicación de una idea que produce cambios en los procesos formativos de manera planeada, deliberada y sistematizada para generar mejoras en el aprendizaje (Salinas, 2004; Sein-Echaluce, Fidalgo-Blanco y Alves, 2016). Este proyecto consiste en el uso de la tecnología virtual en los contenidos del curso; por un lado, la propuesta considera que las redes sociales pueden ser más que un medio social y de comunicación inmediata, y convertirse en un espacio de enseñanza-aprendizaje si se trabajan diferentes contenidos; por otro lado, se estructura la entrega de los mismos y se promueve la participación.

### **METODOLOGÍA, PRODUCTOS Y EL ROL DOCENTE**

La metodología base del trabajo de los grupos de seis alumnos es el rompecabezas (Aronson, s/f). La primera mitad del semestre de clases se arman grupos a los cuales se les asignan temas del curso y deben convertirse

en expertos en ellos. En la segunda mitad del semestre, se arman nuevos grupos con un miembro experto de cada tema, esto es, un alumno de cada uno de los grupos de la primera mitad. Durante todo el semestre, los grupos intercambian y generan conocimiento sobre los temas de los cursos.

A continuación, se presentan las actividades desarrolladas, los productos logrados, así como el rol del docente.

### **COMPARTIR EN FACEBOOK**

Todos los grupos se convirtieron en *community managers* del grupo de Facebook en algunos momentos del semestre. En esas ocasiones, debían compartir información de interés sobre sus respectivos temas: los grupos compartieron videos y artículos. Una parte muy importante de esta actividad es la elaboración del post o mensaje, labor para la que el grupo tenía que presentar su material de manera resumida, atractiva y divertida para llamar la atención y generar lecturas, "me gusta", compartidos y comentarios. Una iniciativa de los grupos que resultó muy efectiva para este propósito fue la creación de memes junto con sus *posts*. Los alumnos, también, tenían la tarea de comentar los *posts* de sus grupos y sus compañeros.

### **CREANDO CONOCIMIENTO SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN PERÚ**

En la segunda mitad del semestre, los nuevos grupos de trabajo que contaban con expertos de cada tema tenían que generar conocimiento nuevo utilizando la tecnología. Los grupos tenían como actividad obligatoria realizar video entrevistas a profesionales de gestión de personas; el objetivo era conocer, de primera fuente, la gestión de personas en organizaciones peruanas. Los grupos trabajaron la definición de talento de las organizaciones; el perfil de competencias de los gestores, egresados y practicantes; y los principales retos que enfrentan los profesionales en su gestión. Para ello, los

grupos intervinieron la feria laboral presencial de la Bolsa de Trabajo de la PUCP en el 2016 y el 2017. Durante los días de la feria, los grupos se acercaron a los stands de las diferentes organizaciones para entrevistar al personal de gestión de personas que había venido a presentar las oportunidades laborales. En los semestres en los no había feria, los alumnos buscaban contactos en diferentes organizaciones.

Estas vídeo entrevistas lograron recabar no solo información, sino que generaron conocimiento nuevo sobre el estado actual de la gestión de personas en las organizaciones peruanas; lograron acercar a los alumnos a las situaciones reales que enfrentarán cuando gestores. Este material fue compartido en el grupo de Facebook y los mejores fueron incluidos en el *fanpage* de Facebook. Cabe resaltar que, con una selección de las mejores entrevistas, se realizó un video compilatorio<sup>5</sup>, el cual también se compartió por las redes sociales y es utilizado en el dictado de los cursos.

## APLICANDO LOS TEMAS

El mecanismo que se eligió para aplicar todo lo aprendido en el curso fue proponer un trabajo final en el que los grupos debían desarrollar videos instructivos donde presentaban situaciones reales en las que aplicaban los temas del curso a través del juego de roles. Cada grupo tuvo que investigar sobre su tema y las situaciones reales del mismo, escribir un guion y actuar. Este material se compartió por el grupo de Facebook y los mejores fueron incluidos en el *fanpage* de la misma plataforma.

## ROL DOCENTE

Para lograr el éxito de estas actividades de enseñanza-aprendizaje, el rol docente debe modificarse de varias maneras. En primer lugar, se debe entender que ahora tanto el

docente como los alumnos están aprendiendo unos de otros, y se requiere una actitud de apertura hacia el conocimiento e información que los alumnos encontrarán y compartirán.

Los docentes deben tener una presencia activa en las redes sociales, compartiendo material relacionado a la gestión de personas y a los cursos, comentando los *posts* de los alumnos e incluso incorporando el material de las redes en el aula. Como se puede intuir, el tiempo de dedicación al curso, tanto del docente como de los alumnos, se extiende: al participar en las redes sociales están en un continuo compartir. Por otro lado, esta constante participación debe también servir para evaluar la calidad y pertinencia de los *posts* de los alumnos utilizando una rúbrica que les permita saber cómo se van a evaluar sus aportes. Finalmente, es deber del docente motivar constantemente la participación de los alumnos en el grupo de Facebook.

Una mención especial se merece el espacio en el *fanpage* denominado **La esquina del profesor**<sup>6</sup>. Si bien es cierto que, en un inicio, el proyecto se enfocaba en que los alumnos compartan y creen nuevos conocimientos; luego de las primeras experiencias, y de la retroalimentación de alumnos y profesores a través de entrevistas y *focus group*, se vio la necesidad de que los docentes tengan también un rol en la creación de conocimiento. Es así que surge La esquina del profesor<sup>7</sup>, espacio creado específicamente para generar nuevo conocimiento para los alumnos y la comunidad por parte de los profesores de la cadena de cursos de gestión de personas de la FGAD - PUCP. Estos consisten en artículos o video entrevistas que se presentan en el *fanpage* de Facebook todas las semanas. Algunos de los materiales creados han sido los siguientes: (a) video entrevistas a profesores sobre la definición de talento en el Perú, (b) artículos como “Balance vida – trabajo” de la profesora

<sup>6</sup> Cabe resaltar que el proyecto incluyó el diseño de una página web que sirve como repositorio del material que se comparte por las redes sociales: <http://material-docencia.pucp.edu.pe/gestionando-personas/>

<sup>7</sup> Véase <http://material-docencia.pucp.edu.pe/gestionando-personas/index.php/profesor/>

<sup>5</sup> Puede revisarse el material en el siguiente enlace: <http://material-docencia.pucp.edu.pe/gestionando-personas/index.php/videos/definicion-de-talento-entrevista-a-especialistas/>

Irene Vera y "¿Cómo lograr ser contratado antes de los 24?" de la profesora Paloma Martínez - Hague; (c) video entrevistas a profesores sobre la investigación en gestión de personas a nivel mundial y en Perú; y, (d) video entrevistas a profesores extranjeros sobre el perfil de un gestor internacional.

## PRINCIPALES RESULTADOS

La incorporación de los espacios virtuales en los cursos logró el objetivo propuesto. La participación de los alumnos en grupos posteando contenidos en el grupo de Facebook y comentándolos fue continua, con lo cual se logró complementar el trabajo en aula con ejemplos e información de situaciones reales. Este aprendizaje se extiende también a exalumnos de los cursos, pues siguen activos en las redes sociales de "Gestionando Personas".

La elaboración de video entrevistas en las que los alumnos debían diseñar el guion, contactar al experto y, luego, lograr que responda de manera adecuada e interesante, brindó la oportunidad a los alumnos de desarrollar su comunicación. Es importante destacar que los alumnos demostraron una alta motivación por esta actividad, en especial por conocer sobre las organizaciones.

El aprendizaje colaborativo se logró a través de las actividades evaluadas, las cuales fueron diseñadas con un nivel de dificultad y complejidad que requería un real trabajo en equipo; es así que se logró, de acuerdo a lo indicado por los propios alumnos en las encuestas, desarrollar esta competencia. Esta situación se observó particularmente en el trabajo final, el cual consistió en la elaboración de un guion que presente la aplicación de los temas del curso a su cargo de forma divertida e innovadora, y la posterior actuación, grabación y edición de videos. Esta actividad fue muy apreciada por los alumnos como (a) una oportunidad de aprender sobre los temas del curso; (b) un espacio de creatividad; y, (c) una ocasión de aprender a generar contenidos

y desarrollar productos digitales.

Finalmente, el ser parte del grupo de Facebook, trabajar en sus video entrevistas y sus videos de situaciones promovió que los alumnos se familiaricen con estas herramientas a nivel profesional. Al mismo tiempo, el proyecto logró un aprendizaje colaborativo, como se ha mencionado. Todo ello generó un compromiso e involucramiento de los alumnos con su propio aprendizaje y con los temas del curso. De igual manera, trabajar en estos espacios virtuales generó una comunicación entre los alumnos y la profesora más directa, horizontal y abierta, basada en los intereses del curso. El aprendizaje salió del aula, fue permanente y se dio de diversas maneras como al buscar información secundaria, así como casos o situaciones; al entrevistar a profesionales o expertos; al preparar los juegos de roles o al narrar las historias.

Estos resultados se midieron a través de encuestas a los alumnos, en las cuales se pidieron que reflexionen sobre el proceso y sobre sus propias competencias. A continuación, se presentan los resultados más resaltantes (en una escala del 1 al 5, en donde 1 equivale a nada y 5 a bastante):

- 20% de los alumnos consideraron que aprendieron mucho y 70% que aprendieron bastante en el curso.
- 90% indicaron haber aprendido bastante o mucho respecto a situaciones reales de gestión de personas en las organizaciones.
- 100% de los alumnos indicaron haber desarrollado bastante y mucho el trabajo en equipo con sus compañeros.
- La evaluación de los alumnos sobre el grupo de Facebook fue que 80% lo consideró útil; 70%, que aportó en su aprendizaje; y 80% estaría interesado en utilizarlo en otros cursos.
- Finalmente, la elaboración de los videos entrevistas y de los videos finales, fueron útiles y muy útiles para 80% de los alumnos.

## PRINCIPALES LOGROS

Los principales logros del proyecto fueron los siguientes: en primer lugar, fue la creación y uso, por parte de alumnos, docentes y profesionales, de un espacio virtual donde se crea y comparte conocimiento relacionado a la gestión de personas en organizaciones a nivel nacional e internacional. Luego, otro logro fue el nivel de motivación logrado en el alumno para continuar trabajando los temas fuera del aula. Además, un logro consistió en la generación de una comunidad dinámica enfocada en la gestión de personas y compuesta por alumnos, egresados, profesores y profesionales. A su vez, otro logro importante fue el poder brindar la oportunidad y la motivación para que los alumnos se acerquen a la realidad de las organizaciones en el Perú conociendo y entrevistando a profesionales del campo de trabajo. Finalmente, se logró que profesores y alumnos tengan la oportunidad de generar nuevo conocimiento contextualizado a las organizaciones del Perú.

## DIFICULTADES

Como todo proyecto, se presentaron algunas dificultades que se comparten a continuación, así como las acciones tomadas para mitigarlas. Uno de los principales problemas al utilizar solamente el grupo de Facebook es la falta de métricas sobre las actividades; ante esta situación, se decidió por el uso del *fanpage*, que cuenta con dichas métricas para evaluar el impacto de lo compartido, tener tendencias sobre preferencias e intereses, y conocer en qué horarios y días es conveniente publicar. Otra dificultad enfrentada fue trabajar con secciones de 40 alumnos, lo cual dificulta el seguimiento a las intervenciones y productos en las redes sociales. Después de las primeras experiencias, se decidió asignar fechas a cada grupo para que compartan sus contenidos; para facilitar el seguimiento, se les pide a los grupos que utilicen *hashtags* (#Comporta2018) para que sea más fácil hacer seguimiento a *posts* y comentarios. Por último, la grabación de las video entrevistas y videos

finales resultó complicada al inicio, pues los alumnos no contaban con los conocimientos para hacerlo. Ante esta situación, se buscó la manera de compartir con ellos guías donde se contemplan criterios técnicos mínimos para su grabación. Posteriormente, esta necesidad dio pie a un proyecto complementario sobre el diseño de recursos digitales en los cursos.

## LECCIONES APRENDIDAS

El proceso de diseño, implementación, evaluación y ajuste del proyecto dejó muchas lecciones y conformó una experiencia de aprendizaje en sí misma. Luego de trabajar por más de dos años con estas innovaciones, hay algunas lecciones aprendidas que se pueden compartir. Uno de los elementos más importantes es que es necesario contar con un proceso de retroalimentación continua con profesores y alumnos, pues es fundamental para la revisión y ajustes de la metodología propuesta; en el caso de los profesores, se dieron reuniones de inicio y fin de semestre, y con los alumnos, las encuestas al inicio y final del curso fueron fundamentales.

Un aprendizaje no planeado fue la relevancia que tomó el estar trabajando el proyecto con alumnos como parte del equipo. Esto permitió tener una mirada directa del público objetivo del aprendizaje, y entender los usos y costumbres en las redes sociales también.

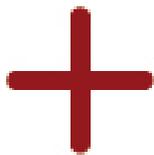
Existe conocimiento especializado sobre marketing de contenidos que ayuda a la correcta gestión del Facebook, con el objetivo de generar mayor tráfico y ser más atractivo para el grupo de interés. Contar con apoyo profesional de expertos en el tema puede ayudar: este proyecto trabajó con una consultora de alumnos de la FGAD, denominada Mister Face. Al inicio, el grupo de Facebook era cerrado y solo la docente podía gestionar el ingreso de personas para participar, pero, con la asesoría de los expertos, se concluyó que, para cumplir el objetivo de accesibilidad de información a todos los interesados en

temas de gestión de personas, se debía cambiar el grupo a un modo abierto en donde todos pudieran llegar a él. Es así que hoy se tiene una comunidad de miembros con un mismo interés, que participan activamente sin importar si son alumnos o profesionales.

Un elemento final constituye la relevancia de creación de un plan de contingencia para aquellos alumnos que, por decisión personal, no desean tener presencia en redes sociales. Solo se encontró esta situación con un

alumno y se le planteó trabajar a través de compañeros o de la misma profesora.

El incorporar espacios virtuales en la metodología de enseñanza-aprendizaje de los cursos ha probado ser, para estos grupos, exitoso por los resultados obtenidos según el propio análisis de los alumnos. El lograr mantener el compromiso de los alumnos con su aprendizaje, fuera de aula, e incluso una vez terminado el semestre académico, prueba la potencia del uso de las tecnologías digitales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aronson, E. (s/f). *The Jigsaw classroom*. Recuperado de: <https://www.jigsaw.org/>

Buhler, M. (2001) The growing importance of soft skills in the workplace. *Supervision*, 62(6), 13.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Deloitte Development LLC. (2016). *Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design*. Recuperado de: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016.html>

González Mariño, C. (2008). TIC y la transformación de la práctica educativa en el contexto de las sociedades del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 5(2), 1-8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/780/78011201003.pdf>

Ipsos Apoyo (2016). *Percepción del Egresado Universitario 2016*. Lima: Ipsos Perú.

Manpower. (2017). 2016/2017 Talent shortage survey. Recuperado de <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WYd2ndPfpAY>

Mercer. (2017). *Mercer's Global Talent Trends Study 2017*. Recuperado de <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. London, Great Britain: Palgrave.

PricewaterhouseCoopers (Pwc). (2017). *20th Annual Global CEO Survey*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/us.html>

Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)* 1(1), 1-16. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/RUSC/article/viewFile/28810/28644>

Sein-Echaluze, M. L., Fidalgo-Blanco, Á., & Alves, G. (2017). Technology behaviors in education innovation. *Computers in Human Behavior*, (72), 596-598. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.049>

The Graduate Management Admission Council [GMAC]. (2014). *Global Management Education Graduate Survey*. Recuperado de <https://www.gmac.com/~media/Files/gmac/Research/curriculum-insight/2014-gmegs-report-webrelease.pdf>

The Graduate Management Admission Council [GMAC]. (2017). *Corporate Recruit Survey Report 2017*. Recuperado de <https://www.gmac.com/~media/Files/gmac/Research/employment-outlook/2017-gmac-corporate-recruiters-web-release.pdf>

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press.