

EL EMPRENDIMIENTO, UNA NUEVA OLA DE APRENDIZAJE LA EXPERIENCIA DE LA TEAM ACADEMY EN FINLANDIA

HEIDI VAINIO-PEKKA

Alumna - empresaria

JUKKA HASSINEN

Instructor

Team Academy

La apertura del sistema educativo finlandés ha suscitado mucho interés y respeto a nivel internacional. El éxito obtenido en las evaluaciones hechas internacionalmente sobre la productividad de la educación finlandesa, entre ellos, el programa de la OCDE para la evaluación internacional de alumnos (PISA, por sus siglas en inglés), han llamado la atención de

todo el mundo, sobre todo en la Unión Europea. Para algunos, Finlandia es uno de los mejores países de la UE en lo que a educación se refiere.

El sistema de educación superior finlandés es conocido como Modelo Educativo Dual y comprende dos sectores: el de las universidades de ciencias aplicadas (también llamadas escuelas politécnicas) y el de las universidades. Sus áreas de trabajo y perfiles se complementan entre sí, dado que las primeras tienen una orientación más práctica y las últimas son más académicas.

En Finlandia, las universidades de ciencias aplicadas son una solución educativa bastante nueva. Se remontan a menos de 20 años. Esta juventud tiene sus ventajas, ya que las nuevas estructuras educativas son más propicias a crear y poner en marcha novedosas innovaciones en sus fases inicial y media, frente a las organizaciones más antiguas con raíces, prácticas y formas de educar más tradicionales.

Al igual que casi todo el resto de los países europeos, Finlandia se encuentra en fase de desarrollo en lo que respecta a la necesidad de crear nuevos

lugares de trabajo y empresas en los denominados «sectores cerebro» (*brain industries*) como complemento a los sectores más tradicionales. Su creación plantea problemas que encierran multitud de aspectos y atañen a la totalidad de las instituciones públicas de Finlandia, poniendo las estructuras educativas en primera línea de fuego, como «educadoras del espíritu empresarial».

A 2011, el número de licenciados que se convierte en empresarios al terminar los estudios en Finlandia se sitúa alrededor del 3% al 4%. Es evidente que esta cifra está muy por debajo del porcentaje necesario para que la sociedad finlandesa escale puestos en las estadísticas sobre nuevos lugares de trabajo. De esta manera, los principales encargados de la toma de decisiones en materia educativa de Finlandia no han dejado de recalcar desde hace tiempo la importancia del espíritu empresarial y la función de las instituciones de educación superior para ofrecer una enseñanza que inculque ese espíritu.

Una de las innovaciones surgidas en medio de este desarrollo del sistema educativo y la necesidad de la sociedad de contar con gente que tenga un espí-

ritu emprendedor ha sido la Team Academy de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä. Se trata de una unidad especial que sigue, en casi todos sus aspectos, un enfoque muy particular y revolucionario sobre la formación empresarial. En este artículo se hace un repaso de su historia, sus métodos y el efecto que ha tenido en la sociedad.

Sin embargo, los recursos o los productos de la educación finlandesa no satisfacen la demanda existente por el momento y, por lo tanto, necesitamos dar con otras innovaciones para exportar los procesos educativos finlandeses al extranjero.

No obstante, en Finlandia se está llevando a cabo una investigación constante, además de la reforma del sistema de educación superior que aboga por la internacionalidad de la educación. Asimismo, el propósito de exportar nuestro sistema de educación no es otro que ofrecer un amplio abanico de soluciones a los clientes, en lugar de productos o servicios únicos.

LA HISTORIA DE LA TEAM ACADEMY. SUS INICIOS

El 19 de enero de 1993, al igual que hizo Martín Lutero siglos antes clavando sus tesis en la puerta de la iglesia de Wittenberg, Johannes Partanen dejó colgado en el tablón de anuncios de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä (de ahora en adelante, JAMK) una nota en la que preguntaba a los estudiantes: «¿Quieres dar la vuelta al mundo y aprender, de paso, algo de marketing?» Acababa de plantar las semillas de la Team Academy Jyväskylä (Leinonen, Partanen, Paivainen 2001). El mensaje llamó bastante la atención, tanto entre el cuerpo estudiantil, como en el claustro de profesores. La sorpresa fue mayúscula entre los colegas de profesión de Johannes, que se preguntaban si su compañero no habría perdido la cabeza al prometer a los estudiantes un viaje alrededor del mundo.

Pero la «tesis» de Partanen caló. Veinticuatro entusiastas alumnos de administración de empresas se apuntaron y formaron el primer equipo, que recibió el nombre de *Round the World* (Alrededor del mundo) o «RTW», por sus siglas en inglés. Para desgracia del personal de limpieza, el grupo trasladó todos los pupitres del aula 147 al pasillo y comenzaron a sentarse en cómodos sofás formando un círculo, como si fueran indios alrededor del fuego. Johannes se hizo cargo del equipo utilizando métodos completamente nuevos.

Las situaciones de enseñanza recibieron nuevos y distintivos nombres, como «alumbramiento», «polinización cruzada» y «fertilización». Además de un cierto espíritu rebelde, los cambios expresaban un fuerte deseo de diferenciarse de los métodos tradicionales empleados en las escuelas de negocios, caracterizados por apretados calendarios y la enseñanza en aulas cerradas donde los alumnos se sientan en silencio y escuchan pasivamente a lo que el profesor tiene que decir.

Nuevos métodos de estudio e instalaciones

Johannes Partanen comenzó a utilizar nuevos métodos, considerando a los alumnos como sus compañeros de aprendizaje. La diferencia más notable era que los estudiantes fueron importantes y activos participantes en la construcción del nuevo modelo de enseñanza desde el principio. Abandonaron los cursos tradicionales y, más concretamente, los horarios y comenzaron a centrarse en el trabajo en equipo y la realización de proyectos de pequeña escala. En aquel momento, la mayoría consistía en investigaciones de mercado encargadas por diversas empresas. El cambio más significativo fue que, en aquel contexto, los alumnos hacían negocios de verdad, encargos que clientes reales les pedían, leyendo, al mismo tiempo, un gran volumen de literatura acerca de las cuestiones que entrañaba el trabajo.

Utilizaron como base la teoría del aprendizaje experimental de Kolb, en base al cual Partanen diseñó su propio modelo. Según este, la experiencia adquirida por medio de la práctica y la experimentación enriquece nuestro pensamiento y concretiza los temas sobre los que leemos en los libros, culminando en un aprendizaje más efectivo. Naturalmente, no fue nada fácil introducir estos nuevos métodos: a veces, los estudiantes se cansaban y demandaban medios más familiares y tradicionales.

También hubo que hacer frente a los problemas planteados por el personal de la universidad, otros alumnos y la escuela de educación secundaria ubicada en las mismas instalaciones. Esta nueva manera de hacer las cosas era también un mensaje claro al resto de los profesores, que tal vez vieran en el nuevo experimento pedagógico una amenaza a sus propios métodos de enseñanza.

Los nuevos métodos atrajeron a cada vez un mayor número de alumnos y a comienzos de 1996, había cinco nuevos equipos, que sumaban más de 80 estudiantes, organizados como asociaciones independientes. El aula que se les había asignado seguía siendo muy pequeña. Los miembros del equipo «RTW» habían ido concluyendo sus estudios y se habían licenciado. A lo largo de su periplo académico, habían tenido ocasión de realizar varios proyectos en cooperación con, por ejemplo, Neste Rally Finland, el ayuntamiento de Jyväskylä y organizaciones comerciales de la región. Gracias a estos proyectos ahorraron dinero suficiente como para llevar a cabo su objetivo original: un viaje alrededor del mundo.

La «gira mundial» del equipo «RTW» arrancó en diciembre de 1996 y duró siete semanas. Volaron de Helsinki a Bangkok y Hong Kong, para luego visitar la Gran Barrera de Coral de Australia, Sydney, Nueva Zelanda, las Islas Fiji y ya de vuelta a Finlandia, pasando por San Francisco y Nueva York. Todos los miembros del equipo, excepto dos, hicieron el viaje con Johannes Partanen a la cabeza, que había dejado de ser un profesor, para convertirse en instructor.

Desde entonces, casi todos los graduados de la Team Academy han hecho un viaje alrededor del mundo u otro tipo de viaje de larga distancia, como un crucero oceánico, con sus equipos.

El aula de la que disponían en la JAMK se había quedado demasiado pequeña para los 80 alumnos del programa, por lo que en la primavera de 1996, buscaron un nuevo espacio. En el otoño de ese mismo año, la JAMK arrendó 900 m² de espacio de oficinas en la antigua sede de la empresa Schaudman, un impresionante edificio de ladrillo de dos plantas, por 25.000 marcos finlandeses al mes. La inauguración tuvo lugar en diciembre de 1996.

Llegados a este punto, el programa de capacitación necesitaba un cambio de nombre. Tras un concurso de ideas, se eligió el nombre de Team Institute, o Instituto de Equipos, pero inspirándose en Platón, no tardaron en adoptar su forma actual, la Team Academy, o Academia de Equipos. El diseño del logotipo fue elegido mediante un concurso de ideas celebrado en el Instituto de Bellas Artes de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Lahti. En sus primeras etapas, la Team Academy recibió fondos de diversas organizaciones nacionales y de la UE. Luego se separó del resto de las operaciones educativas de la escuela de negocios de la JAMK y obtuvo financiación de manera independiente conforme al número de alumnos.

Atención y premios▼

El número de alumnos de la Team Academy aumentaba cada año por docenas. En esta época, los estudiantes podían solicitar su ingreso en la Academia tras finalizar su primer año en la universidad y haber completado unos estudios empresariales básicos. Los nuevos alumnos procedían, principalmente, del propio programa de formación empresarial de la JAMK, pero año tras año, iba aumentando el número de estudiantes procedentes de otras universidades polytécnicas.

Tras el entusiasmo inicial, el volumen de solicitudes decayó ligeramente, pero desde entonces ha permanecido constante, registrando niveles tales que la escuela puede permitirse elegir a los alumnos más idóneos y más inspirados por su forma de enseñanza. El proceso de selección ha sido acertado porque son pocos los alumnos de la institución que han decidido regresar al sistema convencional. La Team Academy comenzó a ganar reputación. Algunos profesores de escuelas de educación superior secundaria informaron de que muchos de sus alumnos en activo ya habían escuchado hablar del centro y que querían entrar en el programa tan pronto como se graduaran.

El mayor número de estudiantes supuso la contratación de nuevos instructores que acompañaran a Johannes Partanen. En los primeros años, estos eran, sobre todo, antiguos alumnos de la propia licenciatura en administración de empresas de la Team Academy. Algunos de ellos completaron la formación profesional en magisterio.

El innovador modelo educativo de la Team Academy Jyväskylä atrajo mucho interés, tanto a nivel regional, como nacional. El flujo de visitantes era constante. En otras universidades de ciencias aplicadas se crearon unidades de formación similares.

El mundo empresarial no tardó en acoger este nuevo modelo de educación, que hacía hincapié en el espíritu empresarial y el trabajo práctico. En 1997, la Junior Chamber International Finland concedió a la Team Academy el reconocido premio nacional a la Idea Productiva. Era la primera vez que una unidad de una universidad polytécnica recibía el galardón. Por su parte, la Cámara Central de Comercio de Finlandia premió al Instructor en Jefe, Johannes Partanen, con la apreciada medalla de acero en reconocimiento de su espíritu innovador, su valor y su persistencia.

La Team Academy es una comunidad de aprendizaje superior y la mejor manera de describir su organización es diciendo que es caótica, además de uniforme y que está bien conectada. Cada alumno pertenece a un equipo de forma permanente y cada equipo tiene su propio instructor. Los equipos funcionan como cooperativas oficialmente constituidas y que, por ley, deben llevar su propia contabilidad. Los alumnos cumplen funciones diferentes y cambiantes en sus cooperativas. Reciben directamente de las empresas y organizaciones encargos de trabajo y proyectos, que suelen consistir en la comercialización de un nuevo producto o servicio para una pequeña o mediana empresa, o en proporcionar orientación y desarrollar nuevas prácticas en organizaciones de clientes.

Las cooperativas también pueden hacer las veces de «incubadoras» y sus innovaciones en productos y servicios han desembocado, con frecuencia, en nuevos negocios que los alumnos han continuado, ya en calidad de emprendedores independientes, tras finalizar sus estudios. La mayoría de los proyectos son de pequeña cuantía, con una media de 10.000 a 15.000 euros, para que el riesgo financiero de los alumnos siempre sea manejable.

En algunas ocasiones, los proyectos en los que han trabajado las cooperativas han recibido incluso el reconocimiento nacional, como fue el caso del evento de alcance nacional conocido como *Network*, dirigido a los estudiantes de las polytécnicas o el programa de formación Palveluaalto (Ola de Servicios), dirigido al personal de diversas empresas. La presencia de ponentes destacados, tales como el filósofo Esa Saarinen y el creador del arte «bonk», Alvar Gullichsen, conseguía reunir a miles de personas en estos eventos todos los años.

En la primera reunión *Network* celebrada en Jyväskylä en 1996 participaron 3.500 alumnos. La cita fue ganando en adeptos de forma progresiva hasta 2001, cuando casi 10.000 alumnos estuvieron presentes. De todos los eventos organizados por la Team Academy, *Network*

es el que ha llamado más la atención en Jyväskylä, en gran medida por sus negativos efectos secundarios, en particular el revoltoso comportamiento de los estudiantes. En parte debido a estos problemas y en parte a que adquiriera semejantes dimensiones, Network fue discontinuado de común acuerdo entre la JAMK, las autoridades de Jyväskylä y la policía.

En el otoño de 2000, la Team Academy se trasladó al edificio Turbiini, una antigua fábrica de contrachapado en la zona de Lufakko, cerca del centro de la ciudad, junto con el programa de formación en comunicación y el departamento de administración de datos de la JAMK. Para hacer del edificio un entorno lo más completo posible, la JAMK abrió un restaurante, llamado «Idea», y una sauna en la antigua sala de chimeneas de la fábrica.

Unidad de calidad y expansión▼

A finales de 1999, la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä (JAMK, por sus siglas en inglés) decidió tomar parte en la primera Competición de Unidades Educativas de Calidad organizada por el Ministerio de Educación y Cultura, que nominó a la Team Academy como unidad de calidad nacional. La solicitud se presentó en 1999 y tras la recomendación del comité de evaluación de las instituciones de educación superior, el Ministerio concedió a la escuela el título de Unidad de Calidad de 2000-2001. Asimismo, el Ministerio de Educación y Cultura le concedió a la JAMK 2,25 millones de marcos finlandeses, de los cuales un millón se destinó enteramente al desarrollo de la Team Academy y a convertirla en una unidad internacional. Tres unidades más también recibieron el reconocimiento de Unidades de Calidad.

Según el feedback recibido, la Team Academy aplica su filosofía de forma innovadora y sus fundamentos teóricos funcionan en la práctica. La idea de la red de contactos también se ha materializado, tanto en la teoría como en la práctica. La Team Academy tiene una misión regional concreta, que consiste en servir a pequeñas y medianas empresas y abundan las pruebas de que su sistema es eficaz. Por otro lado, la tasa de empleo entre los alumnos que salen de la escuela es del 100%. El comité de evaluación afirmó también que el desarrollo continuo de los métodos requiere la creación de una red de cooperación internacional (Huttula 2000).

Desde el año 2000, la Team Academy se ha centrado más en dar orientación a las iniciativas empresariales, que en el marketing y en reforzar el sector empresarial de la región central de Finlandia. En 2003, el Ministerio de Educación y Cultura restringió su cuota anual de aceptación a 40 alumnos y se exigió, por vez primera, un examen oficial de entrada. Las activas acciones de marketing realizadas en relación con las vacantes y la aceptación de estudiantes de intercambio de todas partes del país fue criticada por otras universidades polytechnics, por lo que se le puso fin a esta práctica. Aún así, la Team

Academy de la Universidad de Jyväskylä resulta atractiva a los jóvenes como entorno de enseñanza y los alumnos de otras universidades de ciencias aplicadas siguen presentando sus solicitudes año tras año.

Renovación por medio de la internacionalización†

La Team Academy de la universidad de Jyväskylä no ha dejado de desarrollar y renovar sus operaciones y métodos pedagógicos en el nuevo milenio. El modelo circular de aprendizaje se ha pulido y se ha convertido en el llamado *brain industrial model* que funciona conforme a la teoría sobre la organización del aprendizaje defendida por Peter Senge y las teorías sobre el conocimiento de Nonaka y Takeuchi. En la actualidad, los resultados de aprendizaje obtenidos por los alumnos de la escuela se valoran conforme a un «modelo cohete» que se divide en tres secciones (véase Leinonen, Partanen & Palviainen, 2002). La Team Academy también se somete al sistema de gestión de tareas y garantía de calidad de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä (JAMK). Últimamente se ha invertido mucho en tratar de mejorar la evaluación de los resultados de aprendizaje y su documentación.

Aún más importante, la Team Academy ha conseguido permanecer fiel a su inspirado espíritu emprendedor a través de los años. Más de 500 personas se han licenciado en administración de empresas a lo largo de su historia. En total, se han formado alrededor de 50 equipos (cooperativas) y se han puesto en marcha más de 40 nuevos negocios. La Team Academy ha tenido un impacto significativo en la región central de Finlandia, así como en diversos lugares del país. La tasa de empleo entre los licenciados de la escuela es de casi el 100% y su espíritu emprendedor, positivo y activo es altamente apreciado.

Uno de los procesos de desarrollo regional más significativos llevados a cabo en la región central de Finlandia ha sido el llamado proceso «Y4». Su propósito es mejorar las condiciones del espíritu emprendedor de la zona. Muchas de las partes y líderes activos del proceso «Y4» son antiguos alumnos de la Team Academy y han recurrido a los métodos de la escuela para poner en marcha el mentado proceso.

La Team Academy Jyväskylä también ha llamado la atención en el extranjero. Varios grupos de expertos internacionales han visitado Jyväskylä. Así han nacido muchas unidades europeas que siguen su sistema, por ejemplo en Francia, Holanda, Países Bajos, Hungría y España. Se trata de unidades independientes que pueden estar integradas en instituciones locales de educación superior u otras organizaciones educativas y mantienen un activo contacto con la Team Academy Jyväskylä.

El innovador modelo operativo, sobre todo en sus fases de desarrollo, fue fiel reflejo de la retórica de grupos y de fenómenos que, a veces, desembocaron

en conflictos con la administración de la Universidad de Ciencias Aplicadas JAMK. La universidad ha respaldado activamente a la Team Academy, dejándole al mismo tiempo el margen de actuación necesario para garantizar su libertad de funcionamiento dentro del marco de la universidad. Un proceso de reforma educativa como el que propone la Team Academy exige un cierto grado de libertad y flexibilidad administrativas. Por otro lado, impartir titulaciones de educación superior asegurando su calidad requiere el cumplimiento de condiciones concretas, de las que la administración es responsable.

Al final, el innovador modelo de la Team Academy ha sido capaz de reunir las condiciones y las reglas establecidas por la ley y el Ministerio de Educación y Cultura, sin mayores problemas. Sin embargo, en ocasiones los instructores de la escuela se han visto envueltos en largos debates con la administración de la JAMK. Estas conversaciones se han fundamentado en el hecho de que la Team Academy ha sido y sigue siendo una joya en la reluciente corona de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä.

LOS MÉTODOS DE APRENDIZAJE DE LA TEAM ACADEMY ↓

Aprender en equipos, aprender con la práctica. Nuevas maneras de aprender ↓

Los métodos de aprendizaje en la Team Academy son particularmente distintos de los tradicionales. Por ejemplo, no hay presentaciones en PowerPoint, ni profesores, ni aulas, nada de pasillos ni exámenes. En la actualidad, casi todo lo que hay en la Team Academy es prácticamente lo opuesto a lo que se ve en las universidades tradicionales.

La ausencia de estos elementos tradicionales no significa, ni duda cabe, que solo haya espacios vacíos o políticas liberales en extremo donde uno puede hacer lo que le venga en gana. Los aspectos tradicionales han sido sustituidos por soluciones innovadoras e idóneas al trabajo en equipo, por el establecimiento de contactos y por el fomento del espíritu emprendedor. Se los denomina «métodos de la Team Academy», ya que han sido integrados en los estudios y la vida diaria de todos los «alumno-empresarios».

Los «instrumentos de aprendizaje» incluidos en estos métodos son numerosos, pero para simplificar, puede decirse que el enfoque utilizado se centra en dos procesos continuos: aprender con la práctica y aprender en equipo.

Aprender con la práctica mediante la realización de proyectos en situaciones de la vida real y con empresas reales ↓

Cada «alumno-empresario» (o alumno) forma parte de un equipo integrado por otros 15 a 22 miembros.

Cada equipo se organiza a modo de «empresa de equipo», que utilizan como vehículo para realizar proyectos reales que contribuyen a la vida económica. Estas «empresas» adoptan la forma de cooperativas, ya que este tipo de organización es fácil de crear y en ella todos los miembros son iguales bajo el principio de «un voto por miembro».

Estas cooperativas no son ni ejercicios de simulación ni empresas «de mentira», sino empresas reales y sus miembros tienen su titularidad como entidad plenamente independiente. La idea clave es que uno solamente puede aprender a ser empresario ejerciendo como tal. Hacerse cargo de su propia empresa y ocuparse de todos los asuntos administrativos, judiciales, financieros y contractuales de ella les da a los alumnos una experiencia real de qué significa ser un empresario. Como entidades, las cooperativas permiten que sus miembros definan al completo sus características de forma real, desde las políticas internas de la empresa hasta los sistemas de planificación de recursos.

Aprender con la práctica es, dicho simplemente, aprender llevando a cabo distintos tipos de proyectos para los clientes de la empresa. Los encargos van desde un pequeño proyecto de un día, hasta otros más grandes en los que es necesario trabajar durante cientos de días. La mayoría de los proyectos son, de una u otra forma, proyectos de marketing, tales como la organización de eventos o la planificación y puesta en marcha de campañas promocionales. Los equipos menos experimentados se ocupan de proyectos simples y los más avanzados tienen capacidad para responsabilizarse de los de mayor envergadura.

En 2009 se completó un total de 150 proyectos, que supusieron unos ingresos de, aproximadamente, 1,5 millones de euros. Las cooperativas se quedan con los beneficios que obtienen, ya que, después de todo, son empresarios.

Aprender en equipo: compartir y aprender juntos ↓

Aprender con la práctica no es más que la otra cara de la moneda, pues los equipos no son solamente empresas o formas de organización. También son comunidades de aprendizaje de pequeño tamaño dentro de la comunidad de enseñanza de mayores dimensiones que es la Team Academy. Así, la función del equipo está estrechamente vinculada a la pedagogía de la escuela. Su esencia es el aprendizaje en equipo, donde unos aprenden de otros en el transcurso de las Sesiones de Capacitación que se organizan y en el contexto de los trabajos comunes. El intercambio de ideas, dudas, preocupaciones y éxitos permite a los propios estudiantes ir formando sus propias ideas sobre qué es el espíritu empresarial y la empresa en sí, en lugar de limitarse a aceptar las de profesores o instructores.

Aprender de forma conjunta permite a los miembros del equipo resolver desafiantes problemas empresariales y reflexionar sobre lo aprendido. Los conocimientos de uno se transmiten al resto. Evidentemente, esto acelera todo el proceso de aprendizaje, ya que se aprovechan al máximo las ideas de todos.

Las dos caras de la moneda: el ciclo del aprendizaje▼

Aprender con la práctica y en equipos son actividades complementarias entre sí. En la pedagogía de la Team Academy el uno puede existir sin el otro. Los alumnos aprenden tanto con la práctica como intercambiando sus conocimientos con los compañeros. Por ejemplo, un problema que surge repentinamente en la realización de un proyecto puede resolverse en equipo y la idea para un proyecto puede desarrollarse de forma conjunta en una sesión de grupo.

La alternancia entre hacer y aprender en equipo genera un ciclo de aprendizaje. Cuanto más rápido «gira» el ciclo, más aprenden los alumnos.

El tercer elemento: transformar la teoría en práctica▼

Como decimos, la Team Academy ha prescindido de las clases magistrales, por lo que los alumnos no pueden adquirir conocimientos teóricos a través de ellas. Cabe preguntarse, entonces, de dónde sacan la teoría que tanto se necesita en la vida laboral y en las licenciaturas de administración de empresas. La respuesta es, como mínimo, simple: leyendo libros sobre gestión.

Durante su estancia en el programa, todos los alumnos leen una pila interminable de libros, siguiendo un programa teórico flexible. Cada estudiante escoge uno de los libros incluidos en una lista de aproximadamente mil títulos disponible en el listado conocido como «Book on Books» (o libro de libros). La temática abarca desde el marketing, el liderazgo y la innovación, hasta la formación de equipos y el establecimiento de contactos, pasando por el trabajo en proyectos y la iniciativa empresarial.

Por cada libro leído se escribe una redacción reflexiva, en la que los alumnos relacionan sus propias ideas y experiencias con las extraídas del libro. La idea es buscar soluciones prácticas a los problemas de la empresa de equipo y, al mismo tiempo, desarrollarse uno a escala práctica. Con los libros y las redacciones, la teoría se hace práctica.

El programa teórico no está ligado a currículos superficiales (si bien le afectan de forma indirecta) o a calendarios marcados por profesores o a exámenes. Cada alumno puede elegir los libros que le apetece leer. Normalmente, se recurre a las lecturas para resolver problemas de la vida real o para encontrar la respuesta a una pregunta de interés en un momento

dado. El programa teórico es una solución educativa «oportuna» con la que satisfacer las necesidades de los alumnos.

El sistema de aprendizaje en la Team Academy puede resumirse en seis puntos:

1. Los «alumno-empresarios» trabajan en equipos.
2. Cada equipo funciona como una empresa.
3. Los alumnos aprenden con la práctica. Realizan proyectos a través de los que aprenden y desarrollan sus propias empresas.
4. Los alumnos aprenden en equipo. Intercambian ideas, experiencias y conocimientos en las sesiones de capacitación, así como a raíz de situaciones laborales cotidianas.
5. Al combinar la práctica y el trabajo en equipo, se completa el ciclo de enseñanza. Así se acelera el proceso de aprendizaje.
6. Los alumnos aprenden los aspectos teóricos utilizando un programa teórico flexible.

LAS SESIONES DE FORMACIÓN EN ACCIÓN▼

Diálogo y trabajo en equipo▼

Las sesiones de formación son una parte importante del trabajo en equipo. Dos veces a la semana nos reunimos durante cuatro horas para mejorar nuestra «empresa» entablando un diálogo entre nosotros y utilizando métodos de innovación. Las sesiones de formación no son reuniones de negocios, sino que las planteamos como un lugar de encuentro para desarrollar la «empresa» y también a nosotros mismos. En ellas compartimos nuestros conocimientos, problemas y sueños, por lo que es muy importante tenerle confianza a los miembros del equipo y poder hablar francamente acerca de los problemas que presentan nuestros proyectos, para poder sacarlos adelante juntos como un equipo.

En las sesiones de formación se tratan, fundamentalmente, temas relacionados con el trabajo en equipo y hay que ser honestos. A veces no es la manera más fácil de trabajar, pero cuando avanzas con el proceso te das cuenta de que esta es la forma en la que uno más aprende. El equipo está formado por personas de carne y hueso y por eso las sesiones de formación son una mezcla de emociones. He aquí un relato de una sesión de formación de un equipo de segundo año. La situación era la siguiente:

21.1.2011, lunes por la mañana. La «empresa» de segundo año «Solideal» iba a celebrar su sesión de formación de 08:00 a 12:00. Taneli Minkinen y Soile Niinikoski sacaron conclusiones muy distintas de la sesión de formación. A continuación se recogen sus puntos de vista.

Taneli Minkkinen, alumno miembro de la cooperativa Solideal ↓

Mi punto de partida en la sesión de formación del lunes era un poco débil. Había pasado un largo fin de semana trabajando en la exposición de la boda y la hora de la sesión de formación se había cambiado de la tarde a las ocho de la mañana. Mi nivel de energía no era bueno, por lo que mi aportación al diálogo dejó algo que desear.

Como era habitual, la primera sesión de la semana comenzó repitiendo los puntos destacados de la semana pasada y los planes para la que comenzaba. Tras la ronda en la que dijimos cómo estábamos, enumeramos los principales temas y decidimos comenzar primero con el diseño del anuncio de radio de la Academia. El encargo venía de los líderes de comunicación del foro y se le había pedido a todos los equipos que dedicaran algo de tiempo en la sesión de formación a planificar el diseño del anuncio. Creo que la planificación del anuncio significó perder un par de horas de nuestro valioso tiempo juntos. Los anuncios de radio son una herramienta muy útil para la selección de nuevos estudiantes, no me cabe duda, y no me hubiera importado hacerlo en otra ocasión. Pero en esta, sin embargo, el equipo tenía, en mi opinión, temas mucho más importantes de los que hablar, como por ejemplo el cambio de horario de las sesiones de formación, que es un asunto que hemos tenido sobre la mesa ya durante algún tiempo.

Además, se nos había informado antes de la reunión de que ese lunes teníamos que hablar de los «Grupos de Motivación», que es una nueva herramienta que vamos a utilizar para intentar ayudarnos entre nosotros con las lecturas. Una vez más, no tratamos el asunto y creo que centramos la atención en cosas sin importancia. Pero creo que la sesión mejoró un poco ya casi al final. Uno de nuestros compañeros explicó su propia situación, que es bastante distinta a la del resto de nosotros. Tuvimos un debate interesante sobre cómo reflexionar dentro del grupo y cómo todos podemos ayudarnos mejor.

Soile Niinikoski, alumno miembro de la cooperativa Solideal ↓

Antes de la sesión de formación, escribí en un papel las expectativas que tenía con respecto a las sesiones. Estaba de un humor excelente y una de las cosas que anoté fue que, para tener éxito, creo que el diálogo es necesario y que con él, aprendo mucho. Durante las preliminares, fue maravilloso escuchar las opiniones del resto y qué pensaban y cuáles eran sus proyectos. Mientras ellos hablaban, yo pensaba si habría alguna manera en la que yo pudiera ayudarlos.

Hablamos sobre el libro «Nueve reglas para los comerciantes». Yo ya me había leído el libro, así que me gustó mucho que saliera el tema. Revisamos los apuntes utilizando varias expresiones importantes del

libro. Eso me ayudó a recordar muchas cosas que había leído en el libro. ¡No recordaba la de buenos consejos que contenía! (Me inspiró tanto que me entraron ganas de volver a casa para leer y aprender más). Me he perdido, a ver, ¿unos ensayos de qué? Tengo que estar atento y seguir escuchando.

Algunas de las cosas que saqué en conclusión fueron que los anuncios deben ajustarse a la decisión de comprar y que tardamos una media de 15 segundos en decidimos a comprar. Después de eso, hablamos sobre el marketing de nuestra empresa. Creo que necesitamos mejorar. Debemos pensar en quiénes son nuestros clientes y qué podemos hacer con ellos y cómo ellos nos pueden encontrar.

Hablamos también sobre la situación por la que está pasando uno de los miembros de nuestro equipo. ¡Por fin se ha encontrado! Me alegro por ella, a mí también se me han ocurrido algunas ideas para mi propio negocio. De alguna manera, la sesión de formación me motivó mucho. Me dio algunas ideas nuevas para el verano y un poco de energía para la semana.

Al final de la sesión, dije que había sido la mejor sesión que habíamos tenido este año. Fue agradable y estábamos todos relajados y con confianza.

¡Nadie puede pararnos!

EL «VIRUS» DE LA TEAM ACADEMY SE EXTIENDE A EUROPA ↓

Al igual que el resto de la educación finlandesa en general, la Team Academy también ha empezado a extenderse por Europa. En la actualidad, Etienne es el fundador e instructor en jefe de Team Factory Paris, que ofrece cursos para adultos utilizando los métodos de la Team Academy. Después de él, han sido muchos los que nos han visitado, desde jeques de Oriente Medio hasta emprendedores y profesores de la propia Finlandia y otros muchos países.

Normalmente, la gente oye hablar de la Team Academy a través de alguien de nuestra propia red y que participa en algún evento en Finlandia o en el extranjero. De alguna manera, si a alguien le entra la curiosidad por la escuela, no tarda en querer conocer el lugar y poner a prueba nuestros métodos. Para eso, tenemos un programa de dos o tres días de duración que llamamos «Expedición de Aprendizaje», en el que los interesados pueden acercarse a conocer el espíritu y el poder de la Team Academy y ver cómo aplicamos nuestros métodos. De esta manera, comercializamos y expandimos el espíritu de la escuela aún más y vamos creando nuestra red de contactos. El programa «Expedición de Aprendizaje» es el primer paso para aquellos interesados en conocer más sobre la escuela y tal vez utilizar algún día nuestros métodos en su propia empresa o escuela o hasta montar otra Team Academy en algún lugar y formar parte de nuestra red.

Al comienzo del nuevo milenio surgieron varias Team Academy en Europa. En Holanda se abrieron al programa y al uso de los métodos de la escuela en 2007. Un año después, el primer equipo comenzó sus estudios en la Team Academy Monragom, que fue nuestra primera universidad asociada en el extranjero. La Team Academy no es una franquicia, por lo que cada escuela es distinta del resto. Los métodos y los valores son los mismos en todos lados, pero el enfoque práctico está relacionado con la cultura, por lo que pueden darse grandes diferencias en ese sentido. No obstante, la red de escuelas Team Academy es sólida y todos los centros están muy unidos entre sí. Entendemos el poder que tiene la red de contactos y queremos mantenerla porque compartimos la misma concepción y creemos en los mismos métodos y en una nueva forma de aprender.

Esos fueron los inicios. En la actualidad, la Team Academy tiene sucursales por toda Europa: hay dos en el País Vasco, una en Harlem (Países Bajos), una en Debresen (Hungría) y otra en Angers (Francia). Por su parte, la red de contactos y de centros de educación para adultos que siguen los métodos de la Team Academy es mucho más extensa. Todos los años aumenta el número de personas interesadas en nuestros métodos y nuestra forma de aprender basada en la práctica. Siempre hay alguien que nos visita, que viene para ver cómo hacemos las cosas. Y son precisamente estas personas las que propagan el «virus» de la Team Academy por el mundo con nosotros.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD EN NÚMEROS

Hay un refrán que dice que las cosas más importantes de la vida no se pueden medir con números. Nosotros coincidimos, pues ese dicho también es aplicable al campo de la educación, donde el desarrollo humano de nuestros jóvenes (y no tan jóvenes) no puede reducirse simplemente a un cálculo estadístico en una hoja de cálculo.

Sin embargo, el impacto de la enseñanza debe medirse de alguna manera con números, ya que a la educación también le es aplicable la idea de la «obtención de resultados». Las instituciones tienen mucha responsabilidad a la hora de prestar servicios educativos que no son medibles haciendo meramente un análisis de los créditos u horas de estudio por estudiante, sino con números que reflejen realmente el impacto que el centro tiene fuera de sus cuatro paredes. La idea de Peter Drucker, experto en temas de gestión y administración, de que los resultados se miden siempre fuera de la organización debe ser nuestra vara de medida al analizar el impacto de la universidad en la sociedad. (A continuación indicamos, pues, algunas cifras referidas a la Team Academy, para aquellos a los que les gusta hacer números.)

En primer lugar, a la Team Academy le va bien en cuanto a tasa de empleo se refiere: un 91% de nues-

tros licenciados consigue un empleo seis meses después de terminar sus estudios. Este es un buen porcentaje, si bien la situación económica general por la que atraviesa Finlandia y Europa puede afectarle ligeramente de un año para otro. Comparado con la tasa media de empleo, que es del 74% pasado un año después de licenciarse en el caso de la Universidad de Ciencias Aplicadas JAMK, nuestro porcentaje es destacable.

La Team Academy es una institución que bate récords en lo que concierne al nivel de iniciativa empresarial de los alumnos. Un sorprendente porcentaje del 47% se hace empresarios tras dos años de estudios, lo que supone, aproximadamente, 10 veces (o más) la media nacional de Finlandia (que es del 3% al 4 %, en función de quién haya hecho las estadísticas y cómo). Esta cifra ha sido señalada por la OPALA, el sistema conjunto de feedback de los estudiantes de las politécnicas y el Ministerio de Educación. La cifra puede variar dependiendo del investigador y de los métodos de estudio, pero en relación con cualquier sistema de medición, se trata de un resultado «impresionante», aún si las cifras no son más que estimaciones aproximadas.

Una de las funciones básicas de la Universidad de Ciencias Aplicadas JAMK consiste en desarrollar la vida laboral de la región. La Team Academy, que es parte de esta institución, también progresa adecuadamente en este sentido: las «empresas de equipo» de la Team Academy realizan cada año entre 120 y 170 proyectos cuyos beneficios retornan a la vida económica regional. Los ingresos totales de estos proyectos en el año 2009 ascendieron a 1,5 millones de euros. Si comparamos esta cifra con el presupuesto anual de la escuela que se destina a educación y que paga la sociedad finlandesa que es aproximadamente de 0,75 millones de euros, no hace falta ser un genio en matemáticas para hacer un análisis aproximado y sobresaliente de nuestra rentabilidad.

Pero por si no fueras muy bueno en esto de los números o no tuvieras suficiente conocimiento de los impuestos tan elevados que existen en Finlandia como para poder hacer los cálculos, he aquí unos datos: los ingresos fiscales que las «empresas de equipo» de la Team Academy retornaron a la sociedad en el año 2009 ascendieron a 330.000 euros. Hay que tener en cuenta que los anteriores 0.75 millones de euros solo se utilizan para fines educativos y no para apoyar los negocios de las «empresas de equipo». Los ingresos fiscales que se generan son tan solo un efecto secundario de la educación. Esta cifra, sin embargo, es un buen indicador de la capacidad de cualquier escuela de negocios de crear negocio y de motivar el espíritu emprendedor.

La Universidad de Ciencias Aplicadas JAMK también recibe fondos adicionales del gobierno finlandés para la realización de actividades de investigación y desarrollo (I+D) en la región y algunos de los proyectos que se realizan se cuentan como acciones de

I+D a efectos de obtención de fondos. De esta manera especial, la Team Academy gana un dinero extra para todo el consorcio de la JAMK.

Existen también otras formas de hacer cálculos y presentarlos, pero las cifras anteriores deberían bastar para demostrar el impacto real que tiene la Team Academy en la sociedad. El objetivo futuro de la escuela es aumentar el porcentaje de iniciativas de empresa incluso a niveles mayores, tal y como reza su eslogan: «Creamos "alumnos-empresarios"». La Team Academy hace todo lo posible para predicar con el ejemplo.

Si, por casualidad, piensas que el alto nivel de iniciativa empresarial se debe a que solo aceptamos a «alumnos especiales» por sus ansias particularmente fuertes de convertirse en empresarios, sigue leyendo.

Y es que no podrías estar más equivocado. Los «alumno-empresarios» (alumnos) de la Team Academy son jóvenes normales que quieren estudiar de una forma especial. La mayoría no tienen ningún «ansia especial» de convertirse en empresarios, si bien a todos ellos les inspira la idea de las posibilidades y la libertad que ofrece la iniciativa empresarial, al igual que cualquier otro joven de la Unión Europea. Por otro lado, nuestros «alumno-empresarios» no son «supergenios» ni «llevan a un hombre o mujer de negocios en sus genes». Los resultados son la consecuencia del entorno de aprendizaje y de los propios «alumno-empresarios» como parte de un equipo y no porque hayan pasado un proceso especial de selección.

Con el paso de los años, la Team Academy ha ganado varios premios concedidos tanto por el sector educativo como el empresarial. Parece que avanzamos por el camino correcto.

1. Premio Markkinaseppä («Mercado Smith») (1994, por excelencia en marketing).
2. Premio a la Idea Productiva de la Junior Chamber International Finland (1997, en la categoría de comunidad).
3. Premio a la Promoción de Empleo entre los Jóvenes, Unión Europea (1999).
4. Centro Educativo de Excelencia (2000, del Ministerio de Educación de Finlandia).
5. Cruz de la Cámara Central de Comercio de Finlandia (2000, para Johannes Partanen por desarrollar métodos de aprendizaje que promueven el espíritu emprendedor).

6. Premio Innofinland (2000, por prácticas innovadoras).

7. Competición de Empresarios Europeos, primer premio (2006, por la ideología «Y4»).

8. Primer premio a la Exportación de la Cámara Central de Comercio de Finlandia (2007).

9. El Instructor en Jefe Johannes Partanen de la Team Academy Jyväskylä y el Rector Jussi Halttunen de la Universidad de Ciencias Aplicadas de la JAMK Jyväskylä recibieron el primer premio Hecho a la Iniciativa Empresarial Y4 (5 de septiembre de 2010).

10. El Presidente de Finlandia concedió a Johannes Partanen, fundador de la Team Academy, el título honorífico de Consejero de Educación (26 de noviembre de 2010).

CONCLUSIÓN

La Team Academy está en evolución constante y en estos 18 años de existencia ha cambiado mucho. Aunque hay cosas que no cambian nunca. Como hace 18 años en el aula 147, aún seguimos asumiendo riesgos, toleramos el caos, ahorramos para dar la vuelta al mundo y, por supuesto, seguimos aprendiendo con la práctica. Así que no importa lo profundos que sean los cambios ni lo que esté creciendo la Team Academy. Los mismos valores permanecen y queremos que siga siendo así. Nuestro próximo objetivo es convertirnos en la mejor unidad de calidad de iniciativa empresarial por equipos de Europa en 2013. Habrá grandes cambios en el futuro, pero cuando reexaminemos los valores en conjunto, la Team Academy no habrá perdido nunca su esencia.

BIBLIOGRAFÍA

- www.tiimiakatemia.fi
 www.partus.fi
<http://tiimiakatemia.wordpress.com/>
http://www.banana.fi/materials_archive/Thesis_Tuominiemi_Kolehmainen_2010.pdf
 HUTTULA, Tapio (toim.) 2000. Ammattikorkeakoulujen koulutuksenlaatuyskiköt 2000.
 Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2000. Oy Edita Ab. Helsinki
 LEINONEN, NIINA, PARTANEN, TIMO & PALVIINEN, PETRI, 2004. Team Academy : a true story of a community that learns by doing. PS-Kustannus Oy. Jyväskylä
 Suomen koulutusvientistrategia, 2010, 21