



**CONVOCATORIA DE AYUDAS DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA A
PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA DOCENTE
Curso 2012-2013**

INFORME FINAL

PROYECTO ID2012/066: Diseño y Elaboración de Recursos Docentes para el Desarrollo de Competencias y Habilidades Transversales en Administración de Empresas

COORDINADOR: Jesús Galende del Canto

EQUIPO DE TRABAJO: Jesús Galende del Canto y Gabriel Hidalgo Moreno

PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

La implantación de los nuevos Grados adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior está suponiendo importantes cambios en la enseñanza universitaria. Uno de los más importantes es la puesta en práctica de una enseñanza dirigida a la adquisición, no tanto de conocimientos, sino de competencias y habilidades

Dentro de ellas, resulta habitual distinguir, en primer lugar, unas competencias y habilidades de tipo específico. Su principal característica es que se encuentran claramente relacionadas con una materia concreta o un grupo reducido de materias, de tal modo que su superación supone, o debería suponer, de una manera casi automática, alcanzar también esas competencias y habilidades.



En segundo lugar, se presentan también unas competencias y habilidades de tipo transversal. Como su mismo nombre indica, ya no es posible asignarlas a ninguna materia ni grupo reducido de materias, sino que más bien son propias de todo el título en su conjunto. Por este motivo, se deben alcanzar al superar, en su conjunto, un grupo de materias mucho más amplio, e incluso todas las de la titulación.

En la Memoria del Título de Graduado o Graduada en Administración y Dirección de Empresas aparecen estas competencias y habilidades transversales, entre las que se encuentran, por ejemplo, las siguientes:

- Habilidad para planificar y gestionar el tiempo
- Habilidad para comunicar tanto de forma oral como escrita
- Habilidad para ser crítico y autocrítico
- Capacidad para generar nuevas ideas
- Capacidad para tomar decisiones razonadas
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad para motivar a las personas y dirigir las hacia objetivos comunes
- Capacidad para mostrar aprecio y respeto por la diversidad...

Como puede apreciarse, suelen tener una fuerte carga de intangibilidad. Aluden a características del ser humano no tanto de tipo técnico (aunque a veces también), sino de tipo interpersonal. Esto supone que, para su adquisición, resulta necesario, más que nunca, practicar, de tal modo que debe ser el estudiante el que las experimente por sí mismo, de una manera dinámica y activa.

Sin embargo, la combinación de la mencionada característica de transversalidad, junto con su gran intangibilidad, plantea un claro problema, presente incluso aunque se apliquen los más estrictos métodos de coordinación, consistente en que, en más ocasiones de las deseadas, estas



competencias y habilidades queden finalmente sin cubrir por ninguna materia y, por tanto, no sean alcanzadas por el estudiante. Dado que la realidad empresarial demuestra su creciente importancia, este hecho resulta, cuando menos, preocupante.

Por todo ello, deben ser objeto de una especial atención, ya que aunque una adecuada labor de los coordinadores de curso y de titulación podría solventar en parte el problema, la experiencia dice que esto no suele ser suficiente, y que resulta conveniente establecer métodos y formas más explícitos para su adquisición.

En este sentido, el nuevo Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa contiene, entre las optativas de cuarto curso que se implantarán en el año académico 2013-2014, la asignatura “Habilidades Directivas”, cuya temática enlaza directamente con una parte importante de las mencionadas competencias y habilidades transversales. Por esta razón, una adecuada puesta en práctica de esta asignatura, que además se encuentra programada al finalizar el último curso, cuando el grado de madurez del alumno es mayor, puede contribuir de manera decisiva a cubrir posibles lagunas dejadas por otras asignaturas anteriores.

Según todo lo expuesto y justificado anteriormente, el objetivo del presente proyecto es contribuir de manera más directa y efectiva a la adquisición de competencias y habilidades transversales en Administración de Empresas, dentro del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa.

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

El proyecto ha sido desarrollado por el Prof. Jesús Galende, como coordinador del proyecto, y coordinador también y responsable de la



impartición de la nueva asignatura “Habilidades Directivas”, con el continuo apoyo del Prof. Gabriel Hidalgo. Ambos poseen ya una dilatada experiencia docente y han trabajado y trabajan habitualmente en la impartición de docencia en diversas asignaturas de la Facultad de Economía y Empresa.

También participaron en equipo en el Proyecto de Innovación Docente “Implantación de la asignatura Introducción a la Administración en el nuevo Grado en Administración y Dirección de Empresas”, correspondiente a la convocatoria 2010, y en el Proyecto “Utilización de Metodologías Docentes Interactivas en la Enseñanza de Administración de Empresas”, de la convocatoria 2011.

Toda esta experiencia conjunta ha facilitado, indudablemente, el desarrollo del presente proyecto. Ambos han estado permanentemente en contacto a través de los habituales medios electrónicos, desarrollándose de igual modo las reuniones periódicas necesarias para el análisis tanto de la titulación como de la asignatura y de los posibles recursos docentes a utilizar.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS:

Durante los meses de Diciembre de 2012 y Enero de 2013 se comenzó a trabajar en el proyecto, llevándose a cabo las primeras actividades. El objetivo era efectuar una reflexión sobre el tipo de competencias transversales a alcanzar dentro del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa y su vinculación real con las diversas materias de la titulación. Concretamente, se llevaron a cabo las siguientes actuaciones:

- 1) Análisis de las competencias y habilidades transversales más relevantes de entre las propuestas en el Grado en Administración y Dirección de Empresas.



Se utilizó, como principal fuente de información, la Memoria Oficial del Título de Graduado o Graduada en Administración y Dirección de Empresas, que fue minuciosamente revisada. En ella se mencionan, de manera ciertamente desordenada, diversas competencias transversales. Se procedió a su clasificación, en función de la siguiente tipología:

A) Competencias técnicas: Adquisición de los conocimientos y destrezas básicos de la profesión. Dominio de métodos, técnicas y herramientas operativas y estratégicas sobre gestión de empresas.

B) Competencias interpersonales: Domina el componente humano. Capacidad para colaborar con otras personas y coordinarse y trabajar en equipo, para lo que es básico, entre muchas otras, habilidades de comunicación, motivación y liderazgo. La clave es transmitir confianza a los demás, lo que debe comenzar por la confianza en uno mismo.

C) Competencias conceptuales: Desarrollo del pensamiento en abstracto y de capacidad para analizar un problema complejo, como es la empresa, en continua interacción con su entorno. No se trata de un análisis profundo, sino de la habilidad para hacerse una idea aproximada de los aspectos más importantes y de las interacciones entre ellos. Con visión a largo plazo.

La clasificación no resultó fácil por dos razones. En primer lugar, ya de partida, algunas competencias transversales, por definición, abarcan aspectos de dos o incluso de los tres tipos señalados. En segundo lugar, la enumeración que se realiza en la Memoria Oficial del Título resulta ambigua y muy poco definida. Por ello, se procedió a incluir cada competencia transversal en la tipología donde en mayor medida podía tener cabida. La Tabla 1 recoge la clasificación efectuada.



**TABLA 1. GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
COMPETENCIAS Y HABILIDADES TRANSVERSALES**

TIPO	COMPETENCIA TRANSVERSAL
TÉCNICO	Comprender las áreas temáticas y la profesión
	Diseñar y gestionar proyectos
	Aplicar el conocimiento en situaciones prácticas
	Evaluar y mantener la calidad del trabajo producido
	Poder aprender de forma autónoma
	Trabajar de manera autónoma
	Trabajar en un contexto internacional
	Comunicar con expertos de otros campos
	Comunicar en una segunda lengua
	Utilizar las tecnologías de la información y comunicación
	Actuar sobre la base de un comportamiento ético
	Tomar conciencia en temas de igualdad
	Tener un compromiso con la seguridad
	Tener compromiso con la conservación del entorno
	Actuar con responsabilidad social y seguridad cívica
Emprender la investigación a un determinado nivel	
INTERPERSONAL	Relacionarse e interactuar con los demás
	Ser crítico y autocrítico
	Ser perseverante con las responsabilidades asumidas
	Motivar personas y dirigir hacia objetivos comunes
	Comunicar tanto oralmente como por escrito
	Liderar y adoptar iniciativas
	Trabajar en equipo
	Apreciar y respetar la diversidad y multiculturalidad
	Adaptarse y actuar ante nuevas situaciones
	Generar nuevas ideas (creatividad)
Planificar y gestionar el tiempo	
CONCEPTUAL	Pensar en abstracto, analizar y sintetizar los problemas
	Identificar, plantear y resolver un problema
	Adoptar decisiones razonadas ante los problemas
	Recoger y analizar la información de diversas fuentes

Fuente: Elaboración propia

- 2) Reflexión sobre su grado de consecución en otras materias y asignaturas.

Se efectuó un profundo análisis sobre el carácter y contenido de las diversas asignaturas que componen el Grado. Para ello se procedió a la



revisión exhaustiva de las fichas de todas las asignaturas que se encontraban disponibles, las de los tres primeros cursos, dado que, a la fecha del presente proyecto, el cuarto curso todavía no ha sido implantado. La labor no fue fácil, debido a la diferente forma en que se citan las competencias dentro de las fichas. En la Tabla 2 se refleja el número de veces (N) que es mencionada cada competencia.

Como puede observarse, el grado de cobertura de las competencias transversales es muy variable, existiendo incluso algunas que, hasta el momento, no son ni siquiera mencionadas por ninguna ficha. Se procedió al cálculo de un índice que denominamos de cobertura (IC), resultante de dividir la suma del número de veces que se mencionan las competencias en las fichas de las asignaturas (N) entre el número de competencias totales (T). Este índice también se calculó, análogamente, para las competencias técnicas (IC_T), interpersonales (IC_I) y conceptuales (IC_C):

$$IC = N / T = 178 / 31 = 5.74$$

$$IC_T = N_T / T_T = 75 / 16 = 4.69$$

$$IC_I = N_I / T_I = 68 / 11 = 6.18$$

$$IC_C = N_C / T_C = 35 / 4 = 8.75$$

Por tanto, cada competencia ha sido mencionada una media de 5.74 veces. De entre los tres tipos de competencias, parece que, a priori, las de tipo conceptual son las mejor cubiertas, seguidas de las de tipo interpersonal y, por último, de las técnicas, que son las menos mencionadas.



**TABLA 2. GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
COBERTURA EN LOS TRES PRIMEROS CURSOS DE LAS
COMPETENCIAS Y HABILIDADES TRANSVERSALES**

TIPO	COMPETENCIA TRANSVERSAL	N
TÉCNICO	Comprender las áreas temáticas y la profesión	3
	Diseñar y gestionar proyectos	2
	Aplicar el conocimiento en situaciones prácticas	16
	Evaluar y mantener la calidad del trabajo producido	5
	Poder aprender de forma autónoma	9
	Trabajar de manera autónoma	6
	Trabajar en un contexto internacional	2
	Comunicar con expertos de otros campos	3
	Comunicar en una segunda lengua	0
	Utilizar las tecnologías de la información y comunicación	7
	Actuar sobre la base de un comportamiento ético	3
	Tomar conciencia en temas de igualdad	3
	Tener un compromiso con la seguridad	0
	Tener compromiso con la conservación del entorno	2
	Actuar con responsabilidad social y seguridad cívica	6
Emprender la investigación a un determinado nivel	8	
INTERPERSONAL	Relacionarse e interactuar con los demás	7
	Ser crítico y autocrítico	8
	Ser perseverante con las responsabilidades asumidas	5
	Motivar personas y dirigir hacia objetivos comunes	5
	Comunicar tanto oralmente como por escrito	7
	Liderar y adoptar iniciativas	0
	Trabajar en equipo	13
	Apreciar y respetar la diversidad y multiculturalidad	2
	Adaptarse y actuar ante nuevas situaciones	13
	Generar nuevas ideas (creatividad)	6
	Planificar y gestionar el tiempo	2
CONCEPTUAL	Pensar en abstracto, analizar y sintetizar los problemas	3
	Identificar, plantear y resolver un problema	13
	Adoptar decisiones razonadas ante los problemas	9
	Recoger y analizar la información de diversas fuentes	10

Fuente: Elaboración propia

A lo largo de Febrero y Marzo de 2013 se llevaron a cabo las siguientes actuaciones, coincidiendo con la época en que los Departamentos de la Universidad deben llevar a cabo su planificación docente. El objetivo ahora era intentar cubrir, más formalmente, las posibles carencias detectadas en los



alumnos en cuanto a la adquisición de las competencias y habilidades transversales de la titulación:

3) Planificación del contenido de la asignatura “Habilidades Directivas”.

Como ya se ha comentado, los resultados alcanzados en el análisis de la titulación parecen reflejar que las mayores carencias en los alumnos en la adquisición de competencias y habilidades transversales se encuentran en aquellas que son de un tipo más técnico. Se trata de un resultado, en principio, no esperado, dado que la gran mayoría de las asignaturas se encuentran precisamente más enfocadas a adquirir este tipo de competencias. Sin embargo, después de una profunda reflexión, se han encontrado varias razones que explican y matizan este hecho. De entre ellas se destacan dos, muy especialmente.

En primer lugar, la mayoría de las competencias transversales de tipo técnico de la titulación hacen referencia a aspectos muy específicos de la actuación empresarial, que pueden y deben ser perfectamente cubiertos por algunas asignaturas muy concretas, probablemente dentro de sus competencias específicas, pero que difícilmente pueden ser tocados por una gran cantidad de materias. Por tanto, a pesar de su bajo índice de cobertura, aquellas asignaturas que sí tratan la competencia lo hacen con una intensidad mayor, lo que puede garantizar en mayor medida su adquisición.

En segundo lugar, una cuestión es la intención a priori, reflejada en las fichas, de adquirir una competencia, y otra muy distinta la aplicación práctica real a posteriori de esa intención, más aún cuando, al contrario que para las competencias específicas, no existe previsión de ningún mecanismo formal de evaluación de estas competencias. Teniendo en cuenta que las competencias transversales de tipo interpersonal son las



más genéricas, y que por definición se relacionan con cualquier aspecto de la vida profesional (y personal), es fácil entender su proliferación en la mayoría de las fichas de las asignaturas.

En suma, parece que estos datos hay que tomarlos con cautela, y que las competencias transversales, a pesar de la aparente “buena disposición” de las asignaturas, reflejada en sus fichas, corren serio peligro de finalmente no ser cubiertas ni evaluadas de una forma adecuada. En este sentido, la asignatura “Habilidades Directivas” puede y debe suponer una buena oportunidad para efectuar una práctica real y evaluación formal de estas competencias, que fueron tenidas muy en cuenta en la elaboración de la ficha de la asignatura, tal y como se refleja en la siguiente actuación.

4) Elaboración de su guía docente

La asignatura “Habilidades Directivas” tiene como objetivo formal *“descubrir e interesar al alumno en las habilidades, complementarias a las técnicas, que resultan básicas para alcanzar éxito a un nivel profesional (y personal)”*. Se encuentra enfocada, por tanto, hacia el descubrimiento, por parte del alumno, de las habilidades de tipo interpersonal y conceptual que resultan indispensables, como complemento de las meramente técnicas, para el ejercicio de la actividad directiva en la empresa.

Los contenidos programados incluyen los siguientes tópicos: el trabajo del directivo, motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, dirección de reuniones, delegación, toma de decisiones, gestión de la diversidad, gestión del conflicto, gestión del cambio, creatividad y aprendizaje, negociación, y gestión del tiempo. Como se puede observar, cubren, de manera directa, la gran mayoría de las



competencias de tipo interpersonal y conceptual. Este hecho facilita una mejor evaluación a posteriori del grado de adquisición de estas competencias, basado en pruebas de tipo práctico y, muy especialmente, en su evaluación continua a lo largo de todas las semanas de clase, que es como mejor se aprecia el grado real de su adquisición.

Por último, entre Abril y Junio de 2013 se procedió al análisis de la metodología docente a utilizar en la asignatura. El objetivo era preparar los materiales docentes más adecuados para adquirir este tipo de competencias. Se llevaron a cabo las dos últimas actuaciones:

- 5) Análisis y evaluación de posibles tipos de recursos docentes a emplear para la adquisición de las mencionadas competencias

En primer lugar, hay que hacer notar que se trata de una asignatura eminentemente práctica. De partida, se encuentra planificado como un 60% de la carga horaria, aunque en su aplicación final, dinámica y entrelazada con la propia teoría, se prevé que llegue a ser aún mayor.

Existen diversos tipos de prácticas que tradicionalmente han sido empleadas como apoyo a las clases teóricas, tales como realización de trabajos y ejercicios, seminarios, lecturas, noticias de prensa económica, cuestiones de carácter práctico, problemas cuantitativos, casos de empresa... En general, se ha podido observar cómo a través de estos medios tradicionales a menudo a los estudiantes les cuesta implicarse de manera real con las prácticas. Además, cuando se consigue, se trata casi siempre de una participación como espectador de una determinada situación, sin que llegue a plantearse el problema como propio y tenga una actitud activa para tratar de buscar soluciones por su cuenta.



Es por estas razones por las que se optó por las dinámicas de grupo como el instrumento más adecuado para activar y dinamizar la clase. Se trata de actividades amenas y atractivas, pero estructuradas, en las que las personas viven o sienten una determinada situación real en un ambiente lúdico. Aplicadas a la empresa, en ellas se efectúa una simulación de la realidad, en las que los participantes deben poner en práctica y manejar sus propias competencias y habilidades. Por ello, resultan especialmente adecuadas para la asimilación y entrenamiento de las competencias transversales de tipo interpersonal y conceptual.

- 6) Diseño y desarrollo de aquellos recursos que se consideren más adecuados

En la ficha de la asignatura se proponen varios tipos de prácticas: discusión y resolución de cuestiones de carácter práctico, puesta en común de casos prácticos, debates sobre lecturas aplicadas y noticias de prensa económica, reflexión sobre aspectos prácticos a través de la proyección de videos, seminarios específicos de aplicación de contenidos, presentación y defensa de trabajos y ejercicios, y puesta en acción directa a través de dinámicas de grupo.

Con esta propuesta de ejercicios prácticos se busca un equilibrio entre los diversos tipos de aprendizaje posibles. Sin embargo, y como se argumentó anteriormente, son las dinámicas de grupo las herramientas más adecuadas para adquirir habilidades directivas y con ello competencias transversales, ya que suponen que el alumno deba, por ejemplo, ejercer realmente el liderazgo ante una determinada situación y analizar los posibles fallos que ha tenido, demostrar su creatividad en la toma de decisiones ante un determinado problema en un contexto real de incertidumbre y comportamientos oportunistas, o enfrentarse a las dificultades que supone un trabajo real en equipo.



Se trata de herramientas disponibles en el mercado, pero para las que resulta totalmente necesario efectuar un considerable esfuerzo para su adaptación en función de la competencia que más se pretende entrenar, del propio contexto empresarial y del tipo de alumno participante. Entre otras, se seleccionaron dinámicas para entrenar las siguientes competencias:

- Habilidades directivas básicas para trabajar en la empresa.
- Toma de decisiones en grupo y por consenso.
- Cualidades propias para el trabajo en equipo.
- Factores que motivan a los empleados y los que lo hacen realmente.
- Forma en que los jefes o líderes toman decisiones para provocar comportamientos.
- Autoanálisis y balance de cualidades personales respecto al perfil del líder.
- Posibles métodos para resolver conflictos.
- Capacidad propia de negociación.
- Propio comportamiento antes situaciones de desconfianza.
- Solución adoptada ante comportamientos negativos en el trabajo en equipo.
- Toma de decisiones por consenso.
- Imagen ofrecida a través de las propias expresiones gestuales.
- Comportamiento personal adoptado en relación al tiempo.
- ...

RESULTADOS ALCANZADOS:

Hay que tener en cuenta que la asignatura “Habilidades Directivas” en la que se basa el presente proyecto, no va a ponerse en funcionamiento hasta el próximo curso 2013-14, junto con el resto del cuarto curso del Grado en



Administración y Dirección de Empresas, en el que se encuentra integrada. Este hecho condiciona la valoración, en este momento, de los resultados.

Sin embargo, la metodología docente propuesta en el proyecto ya ha sido puesta en práctica, de una manera preliminar, dentro de la asignatura “Introducción a la Administración”, en el primer curso del Grado, que llevamos impartiendo los dos firmantes del proyecto desde su puesta en marcha, hace ya tres cursos académicos. En base a esta experiencia, podemos destacar, en relación a las competencias y habilidades transversales, dos grandes tipos de resultados:

En primer lugar, en cuanto al proceso de aprendizaje de los estudiantes, una correcta aplicación de las dinámicas provoca que, efectivamente, se deban practicar todo tipo de competencias interpersonales y conceptuales. Se trata de un desarrollo simultáneo, es decir, resulta lógico y habitual que se entrenen varias competencias a la vez, muchas veces de manera imperceptible, sin que el alumno casi se dé cuenta, aunque resulta imprescindible elaborar al final de cada sesión una serie de conclusiones, para que el alumno sea consciente del trabajo realizado y lo utilice como base para su propio proyecto de mejora personal.

De este modo, se forman estudiantes más aptos, con un aprendizaje más útil y perdurable, fruto de su propia vivencia personal. Pero además se tiene estudiantes más motivados, que se ven como verdaderos protagonistas de la clase. Todo ello provoca el desarrollo de toda esa serie de competencias, tradicionalmente descuidadas, pero que son imprescindibles para mejorar las posibilidades de éxito a nivel profesional (y personal).

En segundo lugar, en cuanto a la actividad docente del profesorado, se produce un claro cambio en el proceso de enseñanza, mucho más dinámico y participativo, lo que provoca que también el profesorado deba mejorar sus



propias competencias docentes. Curiosamente, se trata también de competencias transversales, comunes para cualquier tipo de enseñanza, de cualquier materia, muy semejantes a las mencionadas para los alumnos, como la capacidad para plantear problemas, para estimular la creatividad y el debate, o para lograr la implicación real del alumno en las diferentes y variadas sesiones.

Asimismo, también el profesorado ve mejorada su actitud, ya que la puesta en práctica de estos recursos es mucho más gratificante, al ser fuente de importantes recompensas extrínsecas, como el mayor reconocimiento por parte del alumno, pero sobre todo de otras más intrínsecas, como un mayor sentimiento de autorrealización y de satisfacción por el trabajo bien hecho.

LA OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES:

Aunque, como se comentó más arriba, la asignatura “Habilidades Directivas” no va a ponerse en funcionamiento hasta el próximo curso 2013-14, por lo que todavía no es posible conocer la opinión de los estudiantes sobre la metodología docente propuesta en el presente proyecto, sí que ha sido recogida esta opinión para la asignatura “Introducción a la Administración”, en la que, de una manera preliminar, aunque parcial, ya ha sido puesta en práctica.

Se trata de una encuesta propia, anónima y totalmente voluntaria, que llega en su tercer año de aplicación guarda su filosofía y espíritu inicial, si bien ha ido siendo mejorada y también completada y alargada progresivamente en función de las necesidades que se han ido detectando. Como novedad, este curso se efectuó el día de la prueba final de la asignatura, lo cual ha supuesto una todavía mayor participación. La ficha es la siguiente:



Grado en Administración y Dirección de Empresas

Asignatura "Introducción a la Administración"

Curso 2012-2013

Grupo de mañana

Población objetivo: 96 alumnos matriculados

Muestra obtenida: 88 cuestionarios (91,66%)

Fecha: 18 de Enero de 2013

Objetivo: Recogida de información cuantitativa, y especialmente cualitativa, que puede y debe servir de base para la mejora de la práctica docente del profesor.

Se efectuó una primera pregunta de tipo abierto, por la que debían citar *"los tres aspectos de la asignatura con los que MÁS / MENOS satisfecho te has encontrado"*.

Aunque el análisis de los resultados de la encuesta abarca muy variados aspectos de la asignatura, como clases teóricas, clases prácticas, evaluación de los alumnos, resultados de aprendizaje y otros aspectos generales, se comenta a continuación, de manera resumida, únicamente aquello más relacionado con los objetivos del presente proyecto.

Es de destacar cómo, en su conjunto, un 71% de los alumnos destaca positivamente, de manera totalmente espontánea, la forma en que son realizadas las prácticas, basadas en la participación en clase y en el contraste abierto de las opiniones, lo que provoca que estas clases reciban calificativos como *"amenas, dinámicas, interesantes, divertidas, divulgativas, entretenidas, diferentes o relacionadas con teoría"*. Además, se valora positivamente la consecución de algunas competencias transversales relacionadas con la mejora de la capacidad para hablar en público y con una mayor socialización, en general.



Con el fin de tener información más específica sobre los recursos docentes empleados en las clases prácticas, se efectuó una segunda pregunta, cerrada, por la que debían establecer “una valoración de 1 (menos) a 5 (más) de los siguientes TIPOS DE PRÁCTICAS, en función de su interés para ti (I) y del aprendizaje que crees haber obtenido (A)”:

- Cuestiones prácticas
- Problemas cuantitativos
- Debates en clase
- Lecturas de prensa económica
- Trabajos en grupo
- Videos
- Dinámicas

Por tanto, se pretende combinar el interés de la práctica, imprescindible para incrementar el nivel de motivación del alumno, con el aprendizaje obtenido de ella. Una buena valoración en ambos aspectos es lo que hace de una práctica verdaderamente útil para cualquier asignatura.

GRÁFICO 1. INTERÉS DE LAS PRÁCTICAS

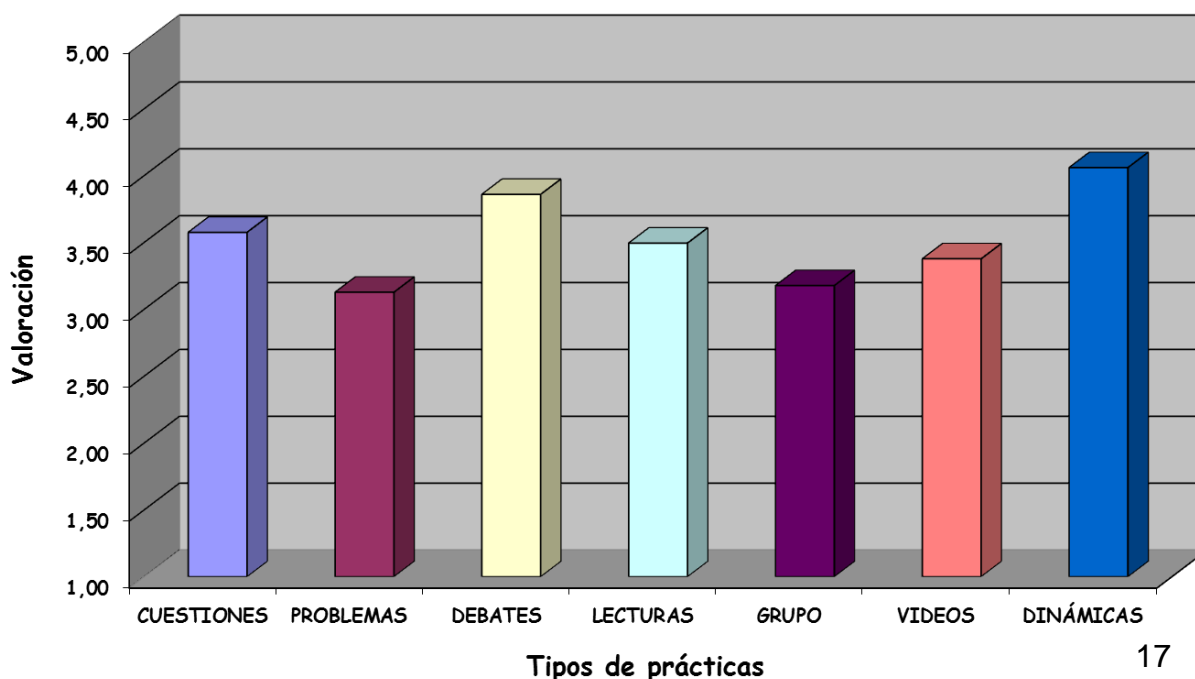
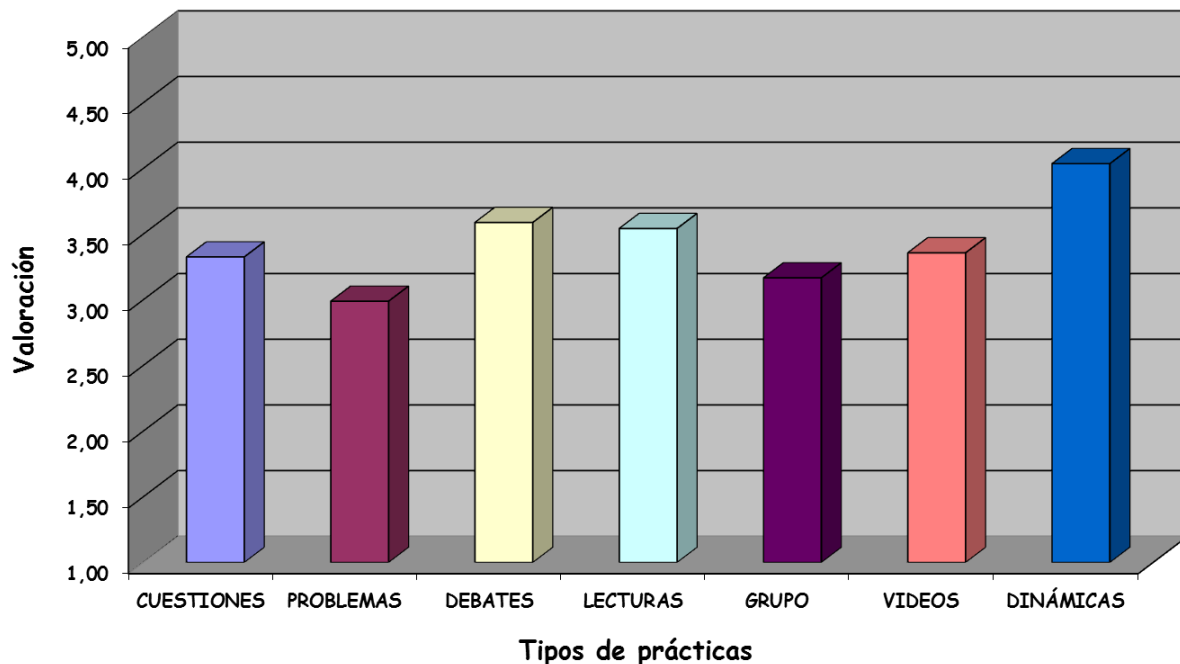




GRÁFICO 2. APRENDIZAJE OBTENIDO DE LAS PRÁCTICAS



En los Gráficos 1 y 2 se puede observar cómo, claramente, las dinámicas de grupo son las que se consideran más interesantes y, al mismo tiempo, son de las que los estudiantes afirman haber obtenido mayor aprendizaje. Por tanto, parece confirmarse, de manera exploratoria, que las dinámicas tienen un elevado potencial para mejorar tanto la actitud como la aptitud del estudiante.

Para tener información sobre recursos prácticos concretos, se planteó una tercera pregunta, de tipo abierto, consistente en que destacaran “*de manera POSITIVA / NEGATIVA una práctica concreta*”.

En los Gráficos 3 y 4 se aprecia que, con gran diferencia, las dinámicas de grupo son las prácticas mejor valoradas, ya que el 57% de los alumnos las destaca como la mejor práctica de la asignatura, mientras que solamente un 5% de los estudiantes las señala como la peor.



GRÁFICO 3. MEJOR TIPO DE PRÁCTICA

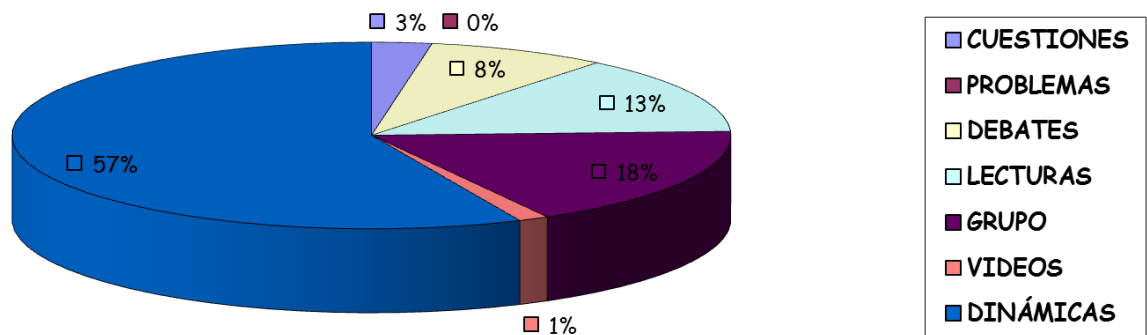
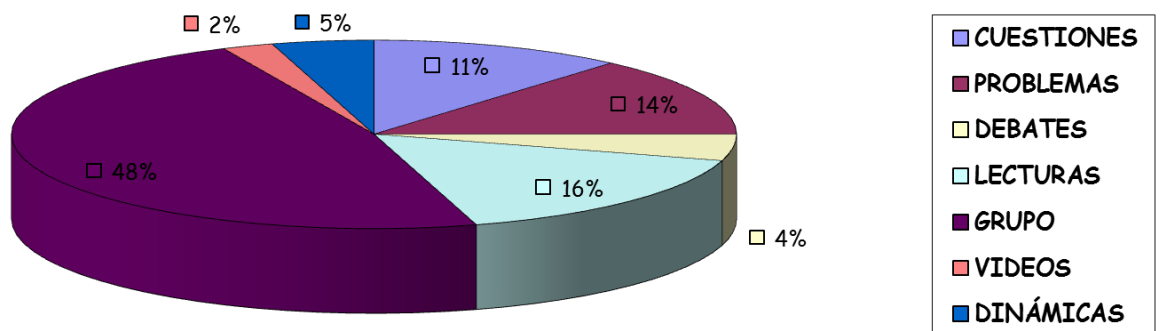


GRÁFICO 4. PEOR TIPO DE PRÁCTICA



Finalmente, para tener una evaluación concreta sobre las competencias y habilidades transversales del Grado en Administración y Dirección de Empresas, se planteó una última doble pregunta, de tipo cerrado, consistente en que debían señalar, en una escala de 1 (menos) a 5 (más), “*su importancia para el trabajo en la empresa y el grado de adquisición en la asignatura*”.



**TABLA 3. GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA DE LAS
COMPETENCIAS Y HABILIDADES TRANSVERSALES**

TIPO	COMPETENCIA TRANSVERSAL	Imp.
TÉCNICO	Comprender las áreas temáticas y la profesión	3,61
	Diseñar y gestionar proyectos	3,86
	Aplicar el conocimiento en situaciones prácticas	4,13
	Evaluar y mantener la calidad del trabajo producido	4,05
	Poder aprender de forma autónoma	3,82
	Trabajar de manera autónoma	3,68
	Trabajar en un contexto internacional	3,80
	Comunicar con expertos de otros campos	3,56
	Comunicar en una segunda lengua	4,00
	Utilizar las tecnologías de la información y comunicación	3,97
	Actuar sobre la base de un comportamiento ético	4,08
	Tomar conciencia en temas de igualdad	3,76
	Tener un compromiso con la seguridad	3,72
	Tener compromiso con la conservación del entorno	3,72
	Actuar con responsabilidad social y seguridad cívica	3,92
	Emprender la investigación a un determinado nivel	3,53
TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS	3,83	
INTERPERSONAL	Relacionarse e interactuar con los demás	4,21
	Ser crítico y autocrítico	4,10
	Ser perseverante con las responsabilidades asumidas	4,03
	Motivar personas y dirigir hacia objetivos comunes	4,25
	Comunicar tanto oralmente como por escrito	3,98
	Liderar y adoptar iniciativas	4,11
	Trabajar en equipo	4,20
	Apreciar y respetar la diversidad y multiculturalidad	3,73
	Adaptarse y actuar ante nuevas situaciones	4,40
	Generar nuevas ideas (creatividad)	4,38
	Planificar y gestionar el tiempo	4,09
TOTAL COMPETENCIAS INTERPERSONALES	4,14	
CONCEPTUAL	Pensar en abstracto, analizar y sintetizar los problemas	4,24
	Identificar, plantear y resolver un problema	4,35
	Adoptar decisiones razonadas ante los problemas	4,32
	Recoger y analizar la información de diversas fuentes	3,94
TOTAL COMPETENCIAS CONCEPTUALES	4,21	

Fuente: Elaboración propia



**TABLA 4. GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
GRADO DE ADQUISICIÓN EN LA ASIGNATURA DE LAS
COMPETENCIAS Y HABILIDADES TRANSVERSALES**

TIPO	COMPETENCIA TRANSVERSAL	Adq.
TÉCNICO	Comprender las áreas temáticas y la profesión	3,21
	Diseñar y gestionar proyectos	2,73
	Aplicar el conocimiento en situaciones prácticas	3,46
	Evaluar y mantener la calidad del trabajo producido	3,21
	Poder aprender de forma autónoma	3,16
	Trabajar de manera autónoma	3,31
	Trabajar en un contexto internacional	2,41
	Comunicar con expertos de otros campos	2,24
	Comunicar en una segunda lengua	1,76
	Utilizar las tecnologías de la información y comunicación	2,45
	Actuar sobre la base de un comportamiento ético	3,22
	Tomar conciencia en temas de igualdad	3,13
	Tener un compromiso con la seguridad	2,53
	Tener compromiso con la conservación del entorno	2,85
	Actuar con responsabilidad social y seguridad cívica	3,07
	Emprender la investigación a un determinado nivel	2,69
TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS	2,84	
INTERPERSONAL	Relacionarse e interactuar con los demás	3,85
	Ser crítico y autocrítico	3,43
	Ser perseverante con las responsabilidades asumidas	3,30
	Motivar personas y dirigir hacia objetivos comunes	3,13
	Comunicar tanto oralmente como por escrito	3,36
	Liderar y adoptar iniciativas	3,37
	Trabajar en equipo	3,73
	Apreciar y respetar la diversidad y multiculturalidad	2,98
	Adaptarse y actuar ante nuevas situaciones	3,12
	Generar nuevas ideas (creatividad)	3,21
	Planificar y gestionar el tiempo	2,99
TOTAL COMPETENCIAS INTERPERSONALES	3,32	
CONCEPTUAL	Pensar en abstracto, analizar y sintetizar los problemas	3,14
	Identificar, plantear y resolver un problema	3,33
	Adoptar decisiones razonadas ante los problemas	3,44
	Recoger y analizar la información de diversas fuentes	3,58
	TOTAL COMPETENCIAS CONCEPTUALES	3,37

Fuente: Elaboración propia



La Tabla 3 resulta especialmente relevante. En ella se aprecia cómo son, efectivamente, las competencias y habilidades de tipo interpersonal y conceptual las más importantes para los estudiantes, por delante de las de tipo técnico, tradicionalmente más propias y específicas de la titulación. Es de destacar la gran importancia que se otorga a todas las competencias relacionadas con la toma de decisiones, encuadradas dentro de las conceptuales pero que tienen un claro matiz interpersonal, así como a la creatividad, gestión del cambio, motivación y a la capacidad de relación y de interacción con los demás, en general.

También resulta muy reveladora, a pesar de tratarse de otra asignatura distinta a la que se encuadra este proyecto, la Tabla 4. Se observa cómo las competencias y habilidades transversales que mejor quedan cubiertas son las de tipo interpersonal y conceptual, muy por delante de las de tipo técnico. Este resultado se encuentra perfectamente en línea con los que, de manera exploratoria, se avanzaban con las anteriores preguntas del cuestionario. Sin duda que la introducción de recursos docentes interactivos, como las dinámicas de grupo, ayuda en el logro de este tipo de competencias.

Resulta especialmente destacable que la competencia mejor adquirida sea la mejora de la capacidad de relación e interacción con los demás, que es la que resume y engloba en su conjunto todas las competencias interpersonales. Asimismo, resulta muy estimulante observar el alto grado de adquisición de otras habilidades transversales señaladas como muy importantes por los alumnos, como la capacidad de crítica y de autocrítica, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación.

DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

El equipo de trabajo del proyecto trata de tener una actitud proactiva para la difusión de los resultados de los proyectos de innovación docente en



los que participa. Concretamente, ha participado en las dos primeras ediciones (Noviembre de 2011 y Mayo de 2013) de las Jornadas de Innovación Docente de la Universidad de Salamanca, en las que fueron presentados los resultados de los Proyectos de Innovación Docente concedidos en las convocatorias de 2010 y de 2011, respectivamente. La primera comunicación incluso ha dado origen a una publicación docente, de libre acceso en internet para todo el que desee consultarla.

Adicionalmente, ha participado en dos ediciones (2011 y 2012) del Curso de Formación Continua para la Adaptación Docente a los nuevos Grados de la Facultad de Economía y Empresa, mediante la elaboración de la sesión denominada "*Experiencias Docentes en la Facultad de Economía y Empresa*". Se trata de un curso enmarcado dentro del Programa de Formación en Centros del Plan de Formación Docente del Profesorado Universitario, organizado conjuntamente por el Instituto Universitario de Ciencias de la Educación y la Facultad de Economía y Empresa.

LIMITACIONES:

Dado el alto volumen de información que se ha revisado a lo largo de la elaboración del proyecto, se han encontrado algunos aspectos que han condicionado el estudio y que son ciertamente mejorables.

En primer lugar, se han comprobado ciertas incoherencias en el catálogo de competencias y habilidades transversales que figuran en la Memoria del Título de Graduado o Graduada en Administración y Dirección de Empresas dado que, por una parte, algunas de ellas parecen solaparse entre sí y, por otro, existe una muy escasa claridad y ambigüedad en algunas de sus redacciones, lo que puede dar lugar a algunas confusiones. Además, y muy especialmente, se ha apreciado que varias competencias de tipo técnico no son realmente transversales, comunes a toda la titulación, sino más bien



básicas o específicas de un grupo reducido de asignaturas. De ahí, como ya se comentó, los resultados tan bajos que se han encontrado en cuanto a la cobertura a priori de este tipo de competencias dentro de las fichas de las asignaturas del grado.

Precisamente, la redacción de las fichas de las asignaturas es otro aspecto mejorable, ya que existen algunas que mencionan un muy alto número de competencias, mientras que otras citan muy pocas. Adicionalmente, la forma de enumeración tampoco es homogénea. Como resultado lógico y tangible de estas imperfecciones, resulta preocupante la alta variabilidad existente en la cobertura a priori, dentro de las fichas, de las competencias y habilidades transversales. Algunas son citadas de manera constante mientras que otras ni siquiera son mencionadas en ninguna ficha, o en muy pocas, por lo que resulta obvio que finalmente no serán cubiertas. Resulta necesaria una mayor y mejor coordinación de la titulación en este sentido.

En cuanto a otras limitaciones, de tipo más práctico, relativas a la implantación de estos recursos docentes, el principal problema vuelve a ser el elevado número de alumnos. Se ha previsto un límite máximo de 40 alumnos por clase para esta asignatura, lo cual hace que, si se llega a este tope, su aplicación sea francamente difícil y, por tanto, la adquisición de las competencias transversales no quede ni mucho menos garantizada. Hay que tener en cuenta que estas metodologías se basan en la participación continua y activa del alumno, al ser competencias que deben ser practicadas de manera directa. Los grupos habituales no deben exceder de 25 alumnos.

Asimismo, siempre se presentan reticencias de ciertos alumnos que prefieren otros métodos de enseñanza más tradicionales y pasivos, pero también más cómodos. Se trata de hacerles ver que el aprendizaje obtenido compensa el mayor esfuerzo inicial y diario, lo cual, según nuestra experiencia, sí se puede conseguir en numerosas ocasiones.



Muy especialmente, otra importante limitación que se presenta es el considerable esfuerzo que suponen para el profesor, tanto en su preparación, como en su aplicación y también en la evaluación del alumno. Un esfuerzo, además, de desarrollo simultáneo de sus propias competencias docentes. Esta limitación puede y debe ser superada a través de un mayor reconocimiento formal e informal de este esfuerzo extra. Aunque se han producido mejoras en este sentido, actualmente este reconocimiento es muy escaso, lo que provoca la aparición de un coste de oportunidad muy importante en el profesorado.

CONCLUSIÓN FINAL:

Se ha pretendido efectuar una relevante contribución en el análisis del nivel de adquisición por el estudiante de las competencias y habilidades transversales en Administración de Empresas, enmarcadas dentro del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa, así como en la elaboración de propuestas para mejorar esta formación.

Se trata de un aspecto fundamental en cualquier titulación, ya que de hecho muchas de ellas son las más demandadas a nivel laboral y marcan la diferencia en la búsqueda de empleo. Sin embargo, como se revela en el estudio, su grado de cobertura es a priori muy variado, y su adquisición final no se encuentra ni mucho menos garantizada.

Es por ello por lo que se debe avanzar en la implantación de métodos más formales de seguimiento de estas competencias, y tratar de aprovechar el potencial que algunas asignaturas, como “Habilidades Directivas”, por su propia configuración y su situación dentro de la titulación, y a través de la utilización de recursos docentes dinámicos e interactivos, pueden jugar, posibilitando el descubrimiento y la puesta en práctica de competencias y



habilidades de tipo interpersonal y conceptual, y cubriendo con ello las carencias que puedan presentarse en el conjunto de asignaturas considerado globalmente.

Con ello se conseguirá una mejor aptitud del estudiante, preparándole en aquellas facetas del aprendizaje más alejadas de la técnica y más cercanas a las relaciones interpersonales e incluso intrapersonales, determinantes claves del éxito final en la vida, y también una mejor actitud, un mayor interés hacia el trabajo profesional en Administración de Empresas, concibiéndolo desde ya desde una perspectiva global y humana, más allá de una mera colección de conocimientos técnicos.