



## EXPERIENCIA DOCENTE EN EL MARCO DE DIRECCIÓN DE EMPRESA

JUAN SALVADOR ASTORECA ACARREGUI

*Departamento de Dirección de Empresa  
Universidad Pablo de Olavide*

Contacto:

Juan Salvador Astoreca Acarregui  
[jsastaca@upo.es](mailto:jsastaca@upo.es)

### RESUMEN

*En el presente trabajo se presenta esta breve exposición se va a presentar la experiencia de innovación docente llevada a cabo en la asignatura de Dirección y Gestión de Personal de la Diplomatura de Relaciones Laborales del curso 2009-2010. El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) supone una oportunidad para la reflexión y la puesta en marcha de iniciativas de mejora de la calidad en el ámbito de la docencia universitaria. Aprovechando dicha coyuntura, se impulso esta experiencia dentro del proceso de convergencia que supone EEES. Una de las piedras angulares del proceso es el cambio de metodología hacia un modelo basado en el aprendizaje, donde el verdadero protagonista sea el estudiante, siendo ello uno de los motivos de esta experiencia. Está basada en la constitución de grupos de trabajo de alumnos, planteándose como objetivo la puesta en práctica de las técnicas de aprendizaje colaborativo, como medio de fomentar los hábitos de trabajo e incrementar el rendimiento de los estudiantes.*

En primer lugar se presenta brevemente el contexto de la asignatura y las particularidades específicas de su docencia. A continuación se describe la innovación pedagógica puesta en marcha y el modo de funcionar de los grupos de trabajo, su organización, estructura y compromisos y, finalmente, la evaluación de los resultados y sus costes. Obviamente, y como se trata del primer año de implementación de esta experiencia, la evaluación de los resultados se orienta, a modo de reflexión, de los logros alcanzados tomando como referencia comparativa al resto de los alumnos pertenecientes a otros grupos de la misma asignatura. Dado que se trata de una experiencia reciente no se dispone de resultados de evaluación precisos acerca de cómo ha influido la constitución de los grupos de trabajo sobre el rendimiento académico del alumno y sobre la adquisición de otras habilidades que resultan fundamentales para su ejercicio profesional futuro, a excepción de las notas finales del curso. A pesar de ello, y tomando como base la experiencia se realiza una reflexión acerca de los resultados esperados.

### 1. CONTEXTO CURRICULAR

El marco curricular en que se lleva a cabo la implementación de esta experiencia de innovación docente se corresponde con el segundo cuatrimestre de la asignatura troncal Dirección y Gestión de Personal. De carácter anual, se imparte en segundo curso de la Diplomatura en Relaciones Laborales con una carga docente de 12 créditos lectivos, dentro de la asignatura: Dirección y Gestión de Personal.

Por lo general, la asistencia regular a clase quedó reducida a poco más del 70% de los alumnos matriculados en la asignatura. A los mismos se les exigía la asistencia continua a clase y el compromiso de una participación activa y regular. Este esfuerzo sería compensado en la nota correspondiente al examen parcial del cuatrimestre.

### *1.1. Particularidades de la docencia de la asignatura*

El objetivo fundamental de la asignatura es el de que el alumno tome conciencia del papel que el factor humano juega en la empresa de hoy y de cara al futuro, de su importancia como factor estratégico y fuente de ventaja competitiva, de ahí la necesidad de desarrollar cuidadosamente su gestión situándola a nivel estratégico. Ello queda recogido en una de las competencias generales personales a alcanzar, la capacidad para trabajar de equipo, de ahí la necesidad de implementar esta práctica de innovación pedagógica.

Entre estos aspectos se puede señalar que si bien la asignatura se configura en los planes de estudio como una asignatura de carácter anual, el programa abarca dos grandes bloques con características muy diferentes. Un bloque teórico y otro eminentemente práctico. El bloque sobre el que se realiza la experiencia de innovación docente, el práctico, se puede orientar como una continuación del primer bloque, el teórico. Para el seguimiento de la asignatura es necesario que el alumno lea previamente el tema que corresponda, debiendo formular durante la clase todas las dudas que se le vayan planteando. Además de las explicaciones teóricas, que se desarrollen conforme se vayan resolviendo las dudas, las clases se dedican a la realización de casos y ejercicios, que permitan asimilar los conceptos teóricos a desarrollar, habilidades de análisis, síntesis, comprensión, comunicación, interpersonal, etc. Por tanto, resulta fundamental la participación de alumno, tanto por la lectura previa del tema y de sus prácticas (que previamente se colgaran en la WEBCT), como por las preguntas que formulen sobre los aspectos que no se hayan comprendido. Al finalizar cada tema se hace una revisión del mismo, de manera que el alumno se autoevalúa intentando contestar las preguntas planteadas al inicio. Para la realización de los casos y ejercicios prácticos en clase, los alumnos trabajan en grupos.

La dificultad intrínseca de la materia se ha tratado de abordar desde hace muchos años buscando mecanismos pedagógicos alternativos a la docencia convencional e incentivando y orientando a los estudiantes hacia las ventajas que supone convertirse en un alumno que asiste regularmente a clase y, al que se le premia con la posibilidad de una participación comprometida; y evaluación continua y personalizada. Para este tipo de alumnos, las experiencias previas ofrecían un incentivo, en forma de puntos que sumaban directamente a la calificación del examen, con un 30% de la nota final. Divido en un 10% por la participación en clase y los trabajos en grupo realizadas en clases, la entrega de casos y ejercicios y la realización de actividades complementarias que se señalen; y un 20% por la elaboración del un trabajo final en grupo y en el que los estudiantes aplicaban los conocimientos adquiridos a lo largo del curso. Esos trabajos, además de ser presentados por los estudiantes y supervisados por el profesor, eran expuestos y defendidos en clase durante aproximadamente 20 minutos de duración en los que todos los estudiantes del grupo defendían y argumentaban el trabajo presentado. Según el desarrollo de esta defensa y la calidad del trabajo se calificaba con una puntuación máxima de hasta 2,0 puntos. Esta forma de calificación de los trabajos, además de posibilitar la corrección de los errores presentados por los estudiantes, constituía una atención tutorial personalizada y enfocada en aquellos aspectos en los que el estudiante mostraba

mayores dificultades, ya que se realizaba un seguimiento individualizado por grupos, durante el horario de tutorías.

Al respecto una de las conclusiones a las que he llegado con esta experiencia es que se requiere de un trabajo continuado y reflexivo por parte del alumnado. La comprensión de cada tema requiere que los anteriores hayan sido, no solo aprendidos, sino madurados. Es fundamental, por tanto, incentivar la constancia y el deseo de la propia superación.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación pedagógica puesta en marcha consiste, en síntesis, en que los estudiantes redacten en grupos una pregunta de respuesta abierta y una respuesta modelo a la pregunta planteada por ellos mismo. En las clases siguientes, las parejas de grupos intercambian las preguntas, escriben una respuesta a la pregunta del otro grupo y después las intercambian y comparan con la respuesta modelo. Los alumnos se organizan en grupos de cuatro personas formalizando. Su constitución exige de un compromiso y dedicación por parte de sus miembros en tanto que, la última parte de las actividades deberá ser presentada por uno de ellos elegido al azar en el mismo momento de la presentación, por tanto, para la pertenencia a un grupo es imprescindible un compromiso fuerte. Cada uno de los miembros del grupo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome el grupo sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

Redactar una buena pregunta es una tarea difícil que los alumnos reflexionan, fundamentalmente fuera de clase, preparando, posteriormente, una respuesta modelo a su propia pregunta. En este punto, el profesor asume la responsabilidad de coordinar la formación de los grupos y orientar y tutorizar sus trabajos, respondiendo a las posibles dudas y cuestiones que sean planteadas en el desarrollo del proceso de aprendizaje colaborativo. La labor de orientación a cada uno de los grupos se ajusta a las necesidades y demandas de sus componentes. En la clase siguiente a la entrega de la pregunta y respuesta modelo, el profesor forma parejas de grupos que intercambian las preguntas y redactan sus respuestas comparándolas con las respuestas modelo. De esta forma, los alumnos dialogan primero sobre las respuestas que han dado a la pregunta del compañero y luego sobre las repuestas modelo, prestando especial atención a las ideas, aportadas por los otros grupos, y que pueden ser semejantes o diferentes a las consideradas por ellos mismos que fueron quienes formularon la pregunta.

Entre las ventajas de esta innovación se puede señalar la búsqueda e incentivo de problemas y soluciones relacionados con la vida real. Además, el trabajo en grupo crea una atmósfera propicia para el intercambio de ideas y da oportunidades iguales para que los miembros del grupo sugieran soluciones. Como desventajas cabe citar la exigencia de habilidad para la redacción del problema, la pregunta planteada puede no tener el mismo significado para todos los miembros y exige una dirección muy hábil. Al finalizar el curso, cada grupo tiene que exponer el desarrollo y estudio de las respuestas obtenidas a su pregunta abierta, argumentado las posibles soluciones o alternativas, así como los acuerdos y discrepancias. El compromiso y participación en el grupo lleva implícita la asignación de una calificación positiva que se añadirá a la nota de los exámenes.

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS. EVALUACIÓN DE COSTES-BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN

Antes de aceptar la viabilidad de cualquier propuesta es imprescindible evaluar sus costes y sus beneficios en términos de las partes afectados, en este caso docentes y estudiantes. Por lo que se refiere al docente, la evaluación del coste de profesor, hay que señalar que la dedicación, en forma de tutorías hacia estos grupos exige una dedicación más que razonable. El tiempo dedicado supera ampliamente las horas de tutorías convencionales establecidas y reconocidas legalmente como horas de trabajo de los profesores. El trabajo de tutoría se incrementa en los días previos a la presentación de estos trabajos, muchas veces a través de correos electrónicos que son contestados en horarios fuera de la jornada laboral y en fines de semana y festivos. Por su parte, la evaluación del coste-beneficio para los alumnos implica la valoración del efecto de los grupos de trabajo sobre el rendimiento académico de los estudiantes. En este sentido se debe señalar que las experiencias realizadas orientadas al compromiso de estudio continuado por parte de los alumnos reflejan un alto porcentaje de alumnos aprobados en primera convocatoria. Asimismo los resultados de las calificaciones muestran una buena distribución de notas con representación y distribución homogénea en todas las bandas a evaluar. Se puede considerar entonces que los estudiantes cuya dedicación y compromiso con la asignatura ha sido mayor logran excelentes resultados. Mostrando un mayor interés por la asignatura al ver su utilidad profesional.

En referencia a las características innovadoras precisas y diferenciales que se han llevado a cabo en esta experiencia hay que señalar los siguientes aspectos. En primer lugar, el compromiso de pertenencia a un grupo refuerza la integración del alumno y promueve canales de comunicación entre los estudiantes. El trabajo en equipo permite además, trabajar en un entorno de apoyo y estímulo hacia la superación de los problemas y dificultades que surgen en el estudio y comprensión de la asignatura. Por otra parte disminuye la carga de trabajo individual, ya que los demás integrantes del grupo también colaboran en la consecución del mismo objetivo. Además, la presencia de diversos estudiantes incorpora puntos de vista diferentes lo que garantiza mejores resultados o al menos resultados más elaborados y sopesados. El trabajo en grupo obliga a los estudiantes a desarrollar su aprendizaje en un entorno participativo, aprendiendo a escuchar y a respetar a los demás, a estructurar y organizar tareas y funciones, y coordinar esfuerzos y responsabilidades.

Otra de las características del grupo de trabajo es que obliga a generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuchen a los otros y se manifiesten los desacuerdos que exista respeto entre las personas y que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el. En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones. Estas habilidades son necesarias para cualquier profesional y más para estudiantes cuyo futuro profesional se desarrollará en puestos de dirección, asesoría y colaboración e intercambio con otros profesionales.

No obstante, existen también desventajas derivadas del diferente grado de compromiso de los integrantes del grupo. Por ello, uno de los primeros aspectos que se plantea a los alumnos en la necesidad de elegir compañeros comprometidos que contribuyan de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyen mutuamente. Sin embargo, se sabe que pueden surgir grupos en los que se creen dificultades y en los que el equipo pueda tener problemas cuando uno de sus miembros no colabore en la medida necesaria, no realice

su trabajo en el tiempo esperado, con el grado de exigencia requerido o exista desconfianza o malestar hacia el resto de los integrantes del grupo. Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el equipo, recordando que son un grupo de trabajo y que para el buen funcionamiento del mismo se hace necesario la buena operatividad de cada uno de sus integrantes.

En conclusión, se podría apuntar las ventajas que supone la invocación para el aprendizaje de los contenidos de la asignatura por parte de los alumnos. Además del interés que suscita en ellos, al enfrentarse a problemas propios de la vida real. En cuanto al profesor, independientemente de las horas de trabajo extra que supone el desarrollo de la misma, resulta positivo por el grado de satisfacción y de deber cumplido, consecuencia de la implicación y las calificaciones obtenidas por los alumnos.