

# Desarrollo de Habilidades Directivas a través de Metodologías Activas basadas en el Trabajo en Equipo

## Managerial Skills Development with Active Methodologies based on Teamwork

Daniel Dorta Afonso<sup>1</sup>, Claudia Benítez Núñez<sup>2</sup>, Petra de Saá Pérez<sup>3</sup>  
daniel.dorta@ulpgc.es, claudia.benitez@ulpgc.es, petra.desaaperez@ulpgc.es

<sup>1,2,3</sup> Departamento de Economía y  
Dirección de Empresas  
Universidad de las Palmas de Gran  
Canaria  
Las Palmas de Gran Canaria, España

**Resumen-** En la actualidad, las universidades y el personal académico se enfrentan a diferentes retos para motivar al alumnado y fomentar un rol más activo en su proceso de aprendizaje. Atendiendo a estas consideraciones, en una asignatura de Habilidades Directivas del Grado en Turismo se ha implantado una metodología activa de aprendizaje para promover el trabajo en equipo y fomentar la implicación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Así, en este trabajo se ha analizado las metodologías activas aplicadas y su efecto en el desarrollo de las habilidades directivas entre los alumnos. Los resultados confirman que la intervención llevada a cabo en el aula ha contribuido positivamente al desarrollo de estas habilidades independientemente del estilo de aprendizaje del alumnado.

**Palabras clave:** *habilidades directivas, metodologías activas, trabajo en equipo, turismo*

**Abstract-** Nowadays, universities and academic staff face many challenges to motivate students and encourage a more active role in their learning process. Based on these considerations, an active learning methodology has been developed in a Management Skills subject within the Bachelor's Degree in Tourism to promote teamwork and enhance student engagement. This study analyses the active methodologies applied and their impact on the acquisition of management skills. The results shows that the teaching intervention has contributed positively to the development of these skills regardless of the students' learning style.

**Keywords:** *managerial skills, active methodologies, teamwork, tourism*

### 1. INTRODUCCIÓN

Entre los objetivos planteados por la Unión Europea para la formación de los estudiantes universitarios destaca la intención de cambiar su posición de un rol pasivo a uno más activo y autónomo durante su proceso de aprendizaje (García y Cuello, 2009; Salinas, 2004). Además, los docentes de todas las áreas de educación presentan el desafío de involucrar a los estudiantes en los procesos educativos y de buscar nuevas formas para motivarlos (Aguilar-Castillo et al., 2021).

Numerosos estudios (Barron & Arcodia, 2002; Dorta-Afonso, 2019; Lashley & Barron, 2006) afirman que los estudiantes del Grado en Turismo presentan un perfil de

aprendizaje activo, lo que significa que aprenden a través de la experiencia de situaciones concretas (Lashley & Barron, 2006) y que adquieren más conocimientos cuando se les involucra en la solución de problemas (Honey & Mumford, 1986). Atendiendo a estas consideraciones, en la asignatura de Habilidades Directivas del Grado en Turismo se ha implantado una metodología activa de aprendizaje, reduciendo el trabajo en solitario y promoviendo los ejercicios prácticos y el trabajo en equipo. Así, se ha fomentado la implicación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje a través de una serie de dinámicas y tareas en equipo en aras de reducir el rol pasivo de los alumnos.

El objetivo principal de este trabajo es analizar las metodologías activas basadas en el trabajo en equipo como herramienta para fomentar el desarrollo de habilidades directivas entre los estudiantes. Para ello, y en el marco de un proyecto de innovación educativa se llevó a cabo una intervención en el aula durante todo el cuatrimestre en el que se impartió la docencia. El objetivo del proyecto era medir los estilos de aprendizaje del alumnado y analizar la satisfacción de estos con una metodología activa basada en el trabajo en equipo que mejorase las habilidades directivas de los estudiantes.

### 2. CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN

La asignatura de Habilidades Directivas del Grado en Turismo comprende 6 créditos ECTS y se imparte en el primer cuatrimestre del segundo año de la titulación. Respecto a su contenido, incluye los siguientes temas relacionados con la gestión en las organizaciones: (1) el comportamiento humano, (2) la motivación, (3) el trabajo en equipo, (4) la gestión de la comunicación, (5) el poder y el liderazgo, (6) la gestión del conflicto y el estrés. Además, en la evaluación se ha dado una mayor importancia al trabajo en equipo que a los métodos tradicionales a través de exámenes teóricos, ya que se estructuró de la siguiente manera: 60% trabajo en equipo final de la asignatura, 25% examen teórico individual, 10% caso grupal y 5% dinámicas grupales.

En lo que concierne a la población de estudio, la muestra está conformada por estudiantes universitarios matriculados en la asignatura durante el año académico 2022/2023. Un total de 80 estudiantes se inscribieron en el curso, de los cuáles 64 (23

hombres y 41 mujeres) participaron en esta investigación. Para llevar a cabo el trabajo en equipo, los alumnos conformaron grupos de entre 3 y 5 integrantes, lo que dio como resultado un total de 13 grupos.

### 2.1. Intervención en el aula

Con el objetivo de fomentar el desarrollo de habilidades directivas se realizaron cuatro actividades que se basan en el trabajo en equipo entre los estudiantes (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Descripción de actividades llevadas a cabo como parte de la intervención en el aula

Actividad	Explicación
<b>Trabajo final de la asignatura</b>	Informe escrito y presentación oral del proceso de trabajo en equipo aplicando los conceptos teóricos de la asignatura. En concreto, los estudiantes deben analizar y describir sus características personales, el nivel de motivación de cada uno, el proceso de desarrollo del grupo, el proceso de comunicación, las bases y tácticas de poder, los estilos de liderazgo de los componentes y, por último, los conflictos surgidos y las estrategias para solucionarlos.
<b>Casos de estudio</b>	Se plantean situaciones simuladas en organizaciones y el alumno debe contestar a las preguntas planteadas en base al temario impartido
<b>Lego Serious Play</b>	El profesor plantea una pregunta u objetivo y los estudiantes deben construir figuras con Legos para representarlo. Posteriormente, exponen las construcciones y reflexionan sobre la dinámica.
<b>Marshmallow Challenge</b>	Los estudiantes deben construir la torre más alta posible utilizando espaguetis, cinta adhesiva, hilo y una nube de golosina, con un tiempo limitado para hacerlo. Cada equipo debe planificar la estrategia, discutir ideas y asignar roles. Al finalizar, se discute el procedimiento que ha seguido cada uno.

### 2.2 Medidas

Las medidas se recogieron en diferentes momentos del semestre académico. Los estilos de aprendizaje se midieron durante las primeras semanas del semestre, antes de comenzar

la intervención en el aula. Una vez acabada la intervención y previamente a la entrega de calificaciones finales de la asignatura, se midió el resto de las variables (satisfacción con actividades, satisfacción con metodología y desarrollo de habilidades directivas).

**Estilos de aprendizaje.** Se midió el estilo de aprendizaje de los estudiantes con la escala CHAEA validada en español (Alonso et al., 1997). Los estudiantes tenían que responder a 80 afirmaciones expresando su grado de acuerdo o desacuerdo.

**Satisfacción con las actividades.** Se preguntó a los estudiantes que indicaran en una escala de 5 puntos (1 = muy poco satisfecho; 5 = muy satisfecho) el grado de satisfacción con las diferentes actividades realizadas a lo largo del curso.

**Satisfacción con la metodología.** Utilizando escalas empleadas en estudios previos (Chen et al., 2004; Dorta-Afonso, 2019), se preguntó a los estudiantes su grado de acuerdo en una escala de 5 puntos (1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo) con 6 cuestiones referentes a la satisfacción con la metodología de la asignatura. Ejemplos de los ítems eran “me ha gustado el planteamiento metodológico de la asignatura” y “en general, mi experiencia con esta asignatura ha sido positiva”.

**Desarrollo de habilidades directivas.** Se adaptó una escala utilizada en trabajos anteriores (Chen et al., 2004; Eby & Dobbins, 1997) de 5 puntos (1 = muy en desacuerdo; 5 = muy de acuerdo). Los estudiantes tuvieron que indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con 8 ítems. Ejemplos de los ítems eran “puedo trabajar eficazmente en equipo”, “soy capaz de resolver conflictos entre individuos con eficacia” y “puedo facilitar la comunicación entre personas”.

## 3. RESULTADOS

En lo que respecta al estilo de aprendizaje del alumnado, se ha analizado si está relacionado con la satisfacción que presentan los estudiantes con las actividades y la metodología activa llevada a cabo, así como con las habilidades directivas desarrolladas por estos.

En la tabla 2 se muestra las correlaciones entre los estilos de aprendizaje, la satisfacción con la metodología y las habilidades directivas desarrolladas. Así, se observa que ningún estilo de aprendizaje está relacionado con estas dos variables, lo que indica que la satisfacción de los estudiantes y las habilidades que han desarrollado a lo largo del curso no presentan una asociación con el estilo de aprendizaje. Más específicamente, en lo concerniente a la relación entre los estilos de aprendizaje del alumnado y la satisfacción con las actividades implantadas durante el curso, en la tabla 3 se observa la inexistencia de una relación significativa entre estas variables. Por lo tanto, se dilucida que la satisfacción de los estudiantes con las dinámicas propuestas no está relacionada con los estilos de aprendizaje de estos.

Tabla 2. Correlación entre los estilos de aprendizaje, la satisfacción con la metodología y las habilidades directivas

	1	2	3	4	5	6
1. Activo	1	0.912**	0.891**	0.930**	0.105	-0.127
2. Reflexivo	0.912**	1	0.971**	0.947**	0.168	-0.085
3. Teórico	0.891**	0.971**	1	0.970**	0.142	-0.094
4. Pragmático	0.930**	0.947**	0.970**	1	0.103	-0.120
5. Sat. Met.	0.105	0.168	0.142	0.103	1	0.618**
6. Hab. Dir.	-0.127	-0.085	-0.094	-0.120	0.618**	1

Tabla 3. Correlación entre los estilos de aprendizaje y las actividades llevadas a cabo

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Activo	1	0.912**	0.891**	0.930**	-0.072	0.035	-0.161	-0.077
2. Reflexivo	0.912**	1	0.971**	0.947**	-0.071	0.043	-0.112	-0.055
3. Teórico	0.891**	0.971**	1	0.970**	-0.092	0.059	-0.141	-0.058
4. Pragmático	0.930**	0.947**	0.970**	1	-0.098	0.068	-0.137	-0.064
5. Sat. Lego	-0.072	-0.071	-0.092	-0.098	1	0.473**	-0.101	0.082
6. Sat. Marshmallow	0.035	0.043	0.059	0.068	0.473**	1	-0.101	0.322*
7. Sat. Casos	-0.161	-0.112	-0.141	-0.137	-0.101	-0.101	1	0.469**
8. Sat. Trabajo	-0.077	-0.055	-0.058	-0.064	0.082	0.322*	0.469**	1

Finalmente, con el objetivo de analizar las relaciones entre la satisfacción con las actividades, la satisfacción con la metodología y las habilidades directivas, la figura 1 muestra el resultado del análisis de correlaciones entre estas variables objeto de estudio. Así, se observa que la satisfacción con las cuatro actividades que se plantearon como parte de la intervención en el aula correlacionan de forma positiva con el desarrollo de habilidades directivas por parte del alumnado.

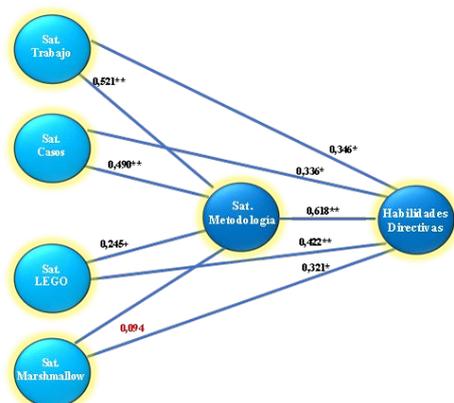


Figura 1. Análisis de correlaciones entre las variables objeto de estudio

Además, la satisfacción con la mayoría de las actividades que se llevaron a cabo como parte de la intervención, correlacionaron de forma positiva y significativa con la satisfacción en la metodología, lo cual a su vez correlaciona positivamente con el desarrollo de habilidades directivas por parte de los estudiantes.

#### 4. CONCLUSIONES

La principal conclusión y, por lo tanto, recomendación que se deriva del presente trabajo es que la intervención llevada a cabo en el aula contribuye de forma positiva al desarrollo de habilidades directivas por parte del alumnado. Así, se ha demostrado que existe una relación entre la satisfacción de los estudiantes y las habilidades que desarrollan. De esta manera, se recomienda a los docentes el uso de dinámicas basadas en Lego Serious Play (Kristiansen & Rasmussen, 2014) o el Marshmallow Challenge (Wujec, 2010), así como la confrontación de los estudiantes con situaciones reales a través de casos (Herreid, 2011) o la evaluación a través de proyectos escritos en equipo para fomentar el desarrollo de las habilidades directivas.

Por otro lado, se resaltan los resultados obtenidos respecto a los estilos de aprendizaje del alumnado. Así, se ha observado que los estilos de aprendizaje no correlacionaron ni con la satisfacción con la metodología, ni con el desarrollo de habilidades ni con la satisfacción de ninguna de las actividades llevadas a cabo. Esto indica que el hecho de que un alumno presente un estilo de aprendizaje más activo o pasivo no está relacionado con su satisfacción, por lo que se puede intuir que los beneficios de la intervención en el aula no dependen de esta variable, siendo beneficioso para cualquier tipo de estudiante. En este sentido, los estudiantes con diferentes estilos de aprendizaje muestran niveles similares de satisfacción con las actividades académicas, lo que sugiere que las metodologías activas pueden adaptarse a una amplia gama de preferencias de aprendizaje. Esto subraya la importancia de la metodología activa y el enfoque de enseñanza en el desarrollo de habilidades

prácticas que van más allá del estilo de aprendizaje individual de los estudiantes. Además, los datos revelan que el desarrollo de habilidades directivas por parte de los estudiantes está asociado en mayor medida a su satisfacción con las metodologías activas implantadas y no a su estilo de aprendizaje. Esta asociación significativa indica que los estudiantes que están más satisfechos con la metodología de enseñanza tienden a desarrollar un conjunto más sólido de habilidades directivas.

#### REFERENCIAS

- Aguiar-Castillo, L., Clavijo-Rodríguez, A., Hernández-López, L., De Saa-Pérez, P., & Pérez-Jiménez, R. (2021). Gamification and deep learning approaches in higher education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 29, 100290.
- Alonso, C. M., Gallego, D. J., & Honey, P. (1997). Los estilos de aprendizaje: Procedimientos de diagnóstico y mejora. *Mensajero*.
- Barron, P. E., & Arcodia, C. (2002). Linking learning style preferences and ethnicity: International students studying hospitality and tourism management in Australia. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1(2), 15-27.
- Chen, G., Donahue, L. M., & Klimoski, R. J. (2004). Training undergraduates to work in organizational teams. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 27-40.
- Dorta-Afonso, D. (2019). Teaching organizational behavior in the bachelor of tourism through the case study method. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 25, 100204.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 275-295.
- Herreid, C. F. (2011). Case study teaching. *New directions for teaching and learning*, 2011(128), 31-40.
- Honey, P., & Mumford, A. (1986). Using your learning styles. Peter Honey.
- Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). Building a better business using the Lego serious play method. John Wiley & Sons.
- Lashley, C., & Barron, P. (2006). The learning style preferences of hospitality and tourism students: Observations from an international and cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 552-569.
- Wujec, T. (2010). The marshmallow challenge. Retrieved November, 12, 2013.