



**CONVOCATORIA DE AYUDAS DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA A
LA INNOVACION DOCENTE EN LA IMPLANTACION DE LOS NUEVOS
PLANES DE ESTUDIO EN EL MARCO DE LA NUEVA ORDENACIÓN DE
LAS ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS OFICIALES**

Curso 2010-2011

INFORME FINAL

PROYECTO ID10/151: Implantación de la asignatura “Introducción a la Administración” en el nuevo Grado en Administración y Dirección de Empresas

COORDINADOR: Jesús Galende del Canto

EQUIPO DE TRABAJO: Jesús Galende del Canto, Raúl Santiago Sánchez y Gabriel Hidalgo Moreno

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO:

El curso académico 2010-2011 ha supuesto el comienzo de la implantación del nuevo Grado en Administración y Dirección de Empresas dentro de la Facultad de Economía y Empresa. Esta implantación ha supuesto, además, un cambio en el proceso de enseñanza, que ha pasado a encontrarse mucho más centrada en el alumno, en su proceso de aprendizaje, y en la adquisición no tanto de conocimientos, sino de competencias. Con este fin, se ha creído necesario proporcionar, y así se ha hecho, una atención totalmente personalizada al estudiante, lo cual en asignaturas con casi 100 alumnos en clase, ha conllevado un notable esfuerzo por parte del profesorado.

La asignatura “Introducción a la Administración”, sobre cuyo diseño y desarrollo se ha enmarcado el proyecto, alcanza una especial relevancia al ser



la única que se ha puesto en marcha hasta la fecha en el área de Organización de Empresas dentro del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Por esta razón, su adecuada puesta en marcha debiera servir, y creemos que así ha sido, como se pondrá de manifiesto más adelante, de experiencia positiva y de guía para el futuro desarrollo del resto de asignaturas del área en este Grado.

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

El proyecto ha sido desarrollado por los tres profesores responsables de la asignatura durante el curso 2010-2011, según consta en la planificación docente del Departamento de Administración y Economía de la Empresa:

- Prof. Jesús Galende del Canto, como coordinador de la asignatura
- Prof. Raúl Santiago Sánchez, con docencia en el grupo de mañana
- Prof. Gabriel Hidalgo Moreno, con docencia en el grupo de tarde

Todos ellos poseen una dilatada experiencia docente y ya habían trabajado juntos con anterioridad en otras asignaturas de anteriores planes de estudio de la Facultad de Economía y Empresa, lo que indudablemente ha facilitado la impartición de la nueva asignatura y, de manera paralela, el desarrollo del proyecto.

El equipo estuvo en continuo contacto a través de los habituales medios electrónicos, si bien también se mantuvieron reuniones periódicas para preparar todo el material necesario, controlar el desarrollo de la asignatura y evaluar los resultados alcanzados. El mayor peso en la ejecución de las tareas recayó en el Prof. Jesús Galende, coordinador del proyecto, que es también coordinador de la asignatura.



ACTIVIDADES DESARROLLADAS:

Durante los meses de Junio y Julio de 2010 se llevaron a cabo diferentes actuaciones, a través de diversas reuniones de todo el equipo, en las que se estudiaron y analizaron cuáles eran, a priori, los mejores contenidos y materiales a utilizar, así como el tipo y carácter de los sistemas de evaluación a aplicar:

- 1) Elaboración de la ficha de la asignatura: Se trata del paso previo imprescindible para un adecuado desarrollo de la asignatura. El grado de detalle que alcanza en algunos de sus apartados obligó a efectuar una profunda reflexión sobre qué contenido debiera tener la asignatura, cómo impartirlo a los alumnos, qué tipo de prácticas debieran ser consideradas, cuál era la relación existente con otras asignaturas de su mismo módulo y materia, qué competencias, de conocimiento, de habilidad y transversales, debieran adquirir los alumnos y cómo evaluar esas competencias.
- 2) Preparación del contenido teórico: Este contenido tenía el mayor peso en las asignaturas a las que se sustituye de los anteriores planes de estudio de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (Economía de la Empresa I y Economía de la Empresa II), que alcanzaba un porcentaje superior al 75% de las horas impartidas. Sin embargo, una de las características de los nuevos grados es la concesión de una mayor importancia al componente práctico de las materias por lo que, indudablemente, la parte teórica debía quedar reducida, quedando en el caso de Introducción a la Administración en alrededor de un 40%.

Esta importante reducción ha sido una de las dificultades encontradas en la preparación de la asignatura, ya que se ha pasado



de impartir 3 horas teóricas semanales durante todo un año (un total de 90 horas) a impartir solamente 1 hora teórica semanal durante un cuatrimestre (un total de 15 horas). La tentación evidente era tratar de seguir con el mismo contenido teórico pero impartido mucho más deprisa, pero creemos que se trata de una solución no válida que conlleva realmente unos peores resultados de aprendizaje. Resulta más acertado impartir poco y bien, que no mucho y mal. Por ello es por lo que se procedió a una importante selección de contenidos, teniendo en cuenta en primer lugar los previstos para el resto de asignaturas del grado y, en segundo lugar, analizando cuáles son los más relevantes e imprescindibles para el comienzo de la titulación.

Por otra parte, también se tuvo en cuenta que la propia filosofía del grado implica que el alumno debe efectuar un mayor esfuerzo para descubrir los conceptos por sí mismo, lo cual hace que no toda la materia tenga que ser expuesta en la clase teórica, sino que puede figurar como implicaciones teóricas de las prácticas o incluso dejar que el alumno, por su cuenta, la descubra en su trabajo personal. Es más, incluso las propias clases teóricas se estructuraron de tal forma que ha sido también el mismo alumno el que iba descubriendo los conceptos e ideas clave por su cuenta.

- 3) Preparación de los materiales prácticos: El componente práctico de la materia, por el contrario, alcanza con los grados una mayor relevancia en términos relativos. De un peso cercano al 25% en las asignaturas a las que se sustituye de los anteriores planes de estudio de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (Economía de la Empresa I y Economía de la Empresa II), se ha pasado a un porcentaje cercano al 60% en Introducción a la Administración. Esto supone, en términos absolutos, que de impartirse 1 hora semanal durante todo el curso (30 horas totales),



se ha pasado a impartir 1,5 horas semanales durante un cuatrimestre (22,5 horas en total), si bien hay que tener en cuenta que la asignatura pasó de ser anual a cuatrimestral.

Esta mayor importancia de las prácticas se ha reflejado también en su impartición, por primera vez, en grupos más reducidos. Concretamente, el único grupo teórico, que superaba los 90 alumnos, se desdobló en tres grupos prácticos, de 30 alumnos cada uno. Aunque no es todavía el número ideal, que sería del orden de 20 alumnos, sí que se trata de una cifra que permite un mayor dinamismo y participación en las clases, por lo que indudablemente se ve favorecida la realización de debates, exposiciones, críticas, comentarios, puestas en común, etc.

Por tanto, se efectuó una completa reestructuración, tanto cuantitativa como cualitativa, del componente práctico de la asignatura, que ha incluido las siguientes actividades:

- Discusión y resolución de cuestiones de carácter práctico.
- Puesta en común de casos prácticos.
- Análisis y resolución de problemas cuantitativos.
- Debates sobre lecturas aplicadas y noticias de prensa económica.
- Seminarios para la aplicación de contenidos.
- Presentación y defensa de trabajos y ejercicios.

4) Establecimiento de un sistema de tutorías. Se trata de otro de los importantes cambios que lleva consigo los nuevos grados, ya que las clásicas tutorías en las que el profesor se encontraba en su despacho esperando a que los alumnos acudieran con sus dudas (circunstancia que, salvo en época de exámenes, raramente se



producía), han sido sustituidas por otras tutorías de tipo programado, en las que se ha citado de manera particular a los alumnos con un plan de trabajo programado. Dado el elevado volumen de estudiantes matriculados, estas tutorías programadas se llevaron a cabo en grupos de 9 alumnos.

- 5) Establecimiento de los criterios y sistemas de evaluación: Nos encontramos ante el que es, en nuestra opinión, el cambio más importante que conlleva este nuevo tipo de enseñanza y al que además, como es natural, prestan una mayor atención los propios alumnos. El cambio es doble ya que, en primer lugar, se pasa de evaluar contenidos a evaluar competencias y, en segundo lugar, de efectuar una prueba de evaluación puntual al final de la asignatura a llevar a cabo una evaluación continua.

Resulta evidente que si toda la estructura de la asignatura va encaminada hacia el aprendizaje, con una mayor importancia de las prácticas y un seguimiento continuo del alumno, también la evaluación debe de ser así. Por ello es por lo que la prueba final de la asignatura únicamente ha supuesto el 60% de la nota, efectuándose dos pruebas intermedias, totalmente prácticas, en las que el alumno podía tener delante manuales, apuntes y todo el material que considerara conveniente, con un peso del 10%, mientras que el restante 30% evaluaba la participación en clase y la entrega de diferentes trabajos tanto individuales como en grupo, así como las propias tutorías programadas.

Entre Septiembre y Febrero, y ya de manera simultánea al desarrollo de la asignatura, se siguieron manteniendo reuniones, al mismo tiempo que se llevaban a cabo las siguientes actuaciones:



- 6) Desarrollo de la asignatura: Durante el primer cuatrimestre del curso se procedió a impartir, semana a semana, tanto el componente teórico como práctico de la asignatura. Aunque al principio les costó a los estudiantes asumir la nueva metodología de trabajo (también nueva para ellos, ya que en seguida se pudo comprobar que no era a lo que estaban acostumbrados en bachillerato), progresivamente se fueron adaptando, con una gran aceptación por su parte.

Es de destacar la incorporación de la asignatura a la plataforma virtual studium de la Universidad de Salamanca, algo que ha supuesto un notable esfuerzo, al tratarse del primer año, pero que se ha convertido en un instrumento indispensable para una mejor aplicación de esta metodología de enseñanza.

También resulta necesario destacar que, a modo de conexión directa con el mundo empresarial, se organizó y celebró en Diciembre una conferencia bajo el título “Las Cooperativas como Modelo Alternativo de Organización Empresarial”, impartida por D. Francisco Salegi, de la Corporación Mondragón, y que tuvo un gran éxito de participación entre los alumnos.

- 7) Realización de un seguimiento continuo: Aunque se llevó a cabo una minuciosa preparación de la asignatura, siempre se detectan en su desarrollo diversos problemas que es necesario, de manera flexible, ir solucionando. Se trata de un componente dinámico que debe existir, huyendo de las rigideces de cualquier planificación, ya que va a permitir el establecimiento e implantación de posibles mejoras que repercutan en un mejor proceso de aprendizaje por parte de los estudiantes. Es por ello por lo que se varió el tipo y amplitud de los contenidos y el enfoque de las prácticas, según las necesidades que progresivamente se fueron detectando.



- 8) Evaluación de los resultados de aprendizaje: Como ya se comentó anteriormente, se trata del elemento clave al que siempre hay que enfrentarse. Esta evaluación se fue efectuando a lo largo de todo el curso, y no sólo al finalizar el mismo, pudiéndose lograr, de una manera mucho más exacta, que la calificación final del alumno refleje los resultados reales de aprendizaje alcanzados.

Por último, y ya a partir de Febrero, una vez finalizada la asignatura, se llevó a cabo la última de las actuaciones:

- 9) Establecimiento y consolidación de posibles vías de mejora para el siguiente curso: Como cualquier otra actividad, la impartición de la asignatura se enmarca dentro de un proceso de mejora continua en el que todas las actuaciones realizadas, tanto teóricas como prácticas, y todos los resultados alcanzados, deben servir como base para un mejor aprendizaje de los alumnos en sucesivos cursos. Pero no sólo eso, sino que, dado que se trata de una de las primeras asignaturas que se imparten dentro del Grado en Administración y Dirección de Empresas y la primera del área de Organización de Empresas, debe servir como base y guía para la puesta en marcha y desarrollo de otras asignaturas del área y, en general, de toda la Facultad.

RESULTADOS ALCANZADOS:

En la valoración de los resultados hay que tener presente siempre el contexto de enseñanza masificada que caracteriza a todas las titulaciones de la Facultad de Economía y Empresa, incluido el Grado en Administración y Dirección de Empresas. Estamos hablando de una cifra de entrada de 90 alumnos por grupo que, al ser el primer año de implantación, coincide con los



que ha habido durante el curso 2010-2011, pero que se verán incrementados por el lógico efecto acumulativo de los posibles suspensos.

De manera sintética, se destacan diversos resultados, que se agrupan en dos bloques: actividad docente y aprendizaje del alumnado.

En primer lugar, en cuanto al impacto del proyecto en la actividad del profesorado:

- Mejora de la enseñanza, gracias a la aplicación de un sistema docente más práctico, directamente enfocado a la realidad a la que se deberán enfrentar los futuros profesionales en Administración y Dirección de Empresas, aunque sin descuidar la base teórica fundamental que sirve de sustento.
- Mejora, igualmente, de la enseñanza, a través de la aplicación de un esquema de trabajo dinámico y participativo, que hace que el estudiante se deba enfrentar desde ya a las situaciones a las que se enfrentará posteriormente en el ejercicio de su profesión.
- Mejor coordinación dentro de la asignatura, gracias a la continua comunicación entre todo el profesorado, lo que ha permitido la transmisión interna de experiencias y un desarrollo semejante de la docencia entre los dos grupos.
- Mejor coordinación con otras asignaturas, compartiendo información en cuanto a los contenidos impartidos, su grado de dificultad, el tipo de prácticas y su aceptación, así como en cuanto a diversas incidencias con los distintos alumnos, pudiéndose contrastar sobre la marcha su grado de interés en el grado en su conjunto.



- Mejora en las competencias docentes. Se ha producido un cambio radical en la manera de entender y aplicar la docencia por parte de los profesores responsables de la asignatura, lo que conlleva que se proporcione una mayor importancia a ciertas habilidades latentes, hasta ahora no activadas, como la capacidad para estimular debates, plantear interrogantes o moderar seminarios.
- Mejora en la actitud del profesorado, gracias a una mayor motivación por su actividad docente, comenzando por el dato significativo de que es la primera vez que el profesorado conoce de manera detallada a todos y cada uno de sus alumnos, gracias a la masiva asistencia a clase y participación directa del estudiante que el nuevo sistema genera. Esto provoca una mayor retroalimentación hacia el profesorado, fuente de recompensas extrínsecas, como un mayor reconocimiento por parte del alumno, y de indudables recompensas intrínsecas, como un mayor sentimiento de pertenencia a un grupo, una mayor autoestima del profesor y, especialmente, un mayor sentimiento de autorrealización y satisfacción por el trabajo bien hecho.
- Traslado inmediato de estas experiencias, habilidades y motivación a otras asignaturas de otras titulaciones en las que el equipo de profesores, conjunta o individualmente, participa o puede llegar a participar en el futuro.
- Transmisión directa de la aplicación de este nuevo proceso de aprendizaje a todo el profesorado de la Facultad de Economía y Empresa, tal y como se destaca más adelante.
- Importante desarrollo, a nivel tanto personal como académico, del profesorado participante en la asignatura, lo que supone, sin duda,



una inversión de futuro para el mantenimiento y progresiva mejora de esta aptitud y actitud positiva hacia la docencia y hacia nuestros estudiantes.

En segundo lugar, en cuanto al impacto en el proceso de aprendizaje de los estudiantes:

- Masiva asistencia a clase, imprescindible como paso previo a obtener una mejor preparación profesional. Y es que el aprendizaje que con el paso del tiempo permanece en el alumno con la exclusiva asistencia al examen final se encuentra muy por debajo del obtenido con la presencia, trabajo y esfuerzo diario.
- Mejor actitud y mayor motivación del estudiante en el aula, ya que no se trata de una asistencia a clase pasiva, a escuchar lo que dice el profesor, sino que debe involucrarse activamente e intercambiar información con los compañeros, participando en los diversos seminarios, debates, exposiciones y puestas en común desarrolladas. Incluso en las clases teóricas también debe ser él mismo el que participe y complete la información, pretendidamente incompleta, que le facilita el profesor.
- Calificación más justa, en relación a los conocimientos y competencias reales desarrolladas por el estudiante a lo largo de todo el curso, y no en un momento puntual.
- Mayor desarrollo de habilidades transversales, imprescindibles para el éxito profesional en nuestro campo, y que tradicionalmente quedaban descuidadas, como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo o capacidad para la toma de decisiones.



- Mejora de la perdurabilidad en el tiempo del aprendizaje adquirido, dado el esfuerzo diario desarrollado por el alumno y la experimentación propia de una variada gama de situaciones y de problemas a los que se ha tenido que enfrentar dentro de las clases prácticas, actividades todas ellas directamente evaluadas.
- Mejora, en general, de las competencias de los alumnos, que obtienen una mejor preparación y una mayor utilidad del aprendizaje en su ámbito profesional, como consecuencia de todo lo anterior.

LA OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES:

Con el objetivo de obtener una opinión abierta y directa de los alumnos sobre este nuevo proceso de aprendizaje, y también teniendo en cuenta que este curso no le correspondía a la Facultad de Economía y Empresa la realización de la encuesta de la Universidad, se optó por efectuar una pequeña encuesta propia, el último día de clase.

La ficha de la encuesta es la siguiente:

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Asignatura "Introducción a la Administración"

Curso 2010-2011

Grupo de mañana

Población objetivo: 93 alumnos matriculados

Muestra obtenida: 66 cuestionarios (71%)

Fecha: 21 de Diciembre de 2010 (último día de clase)

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



Preguntas efectuadas (de tipo abierto): Cita los tres aspectos / actividades / contenido / práctica / metodología / etc. de la asignatura con los que MÁS / MENOS satisfecho te has encontrado.

En cuanto a los resultados, a modo de resumen, y clasificados por apartados, los aspectos más valorados serían los siguientes:

1) Clases teóricas:

Valoración positiva: forma de explicación y contenido interesante, aplicación directa al mundo real.

Valoración negativa: información escasa en las proyecciones y difícil de ampliar.

2) Clases prácticas:

Valoración positiva: forma y dinámica de las clases prácticas, fomento de la participación, prácticas de grupo, debates.

Valoración negativa: mucho trabajo en poco tiempo, prácticas de grupo.

3) Evaluación de los alumnos:

Valoración positiva: asignar puntuación por participar en las clases prácticas.

Valoración negativa: asignar puntuación por participar en las clases prácticas, pruebas intermedias difíciles.

4) Resultados de aprendizaje:

Valoración positiva: utilidad de la asignatura, mejora del compañerismo, perder el miedo a hablar en público, poder intervenir cómodamente en las clases.

Valoración negativa: criticar a otros hace que al final participe menos.



5) Otros aspectos generales:

Valoración positiva: clases entretenidas, amenas y divertidas, cercanía profesor al alumno, buen ambiente en clase.

Valoración negativa: cambio de profesor en la asignatura.

Como se puede observar, se trata de una notable cantidad de aspectos positivos, que se añaden a otros citados en menor medida, que nos sirven de estímulo para mantenernos en esta línea en el futuro y, del mismo modo, otros aspectos negativos que sirven para el establecimiento de posibles vías de mejora.

DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

Es de destacar que el presente proyecto ha servido de base para la impartición en Marzo de 2011 de la sesión denominada “*Experiencias Docentes en la Facultad de Economía y Empresa*”, dentro del Curso de Formación Continua “*II Curso de Adaptación Docente a los nuevos Grados de la Facultad de Economía y Empresa*”, enmarcado dentro del Plan de Formación Docente PDI 2011, Programa de Formación en Centros, organizado conjuntamente por el Instituto Universitario de Ciencias de la Educación (IUCE) y la Facultad de Economía y Empresa.

Con una duración de 4 horas, supuso un fructífero intercambio de impresiones sobre aspectos como la forma de impartir una asignatura en el grado, la utilidad de la ficha de la asignatura, la utilización de studium, la importancia de la coordinación, posibles actividades y metodologías para las clases prácticas, el contenido de las tutorías programadas, alternativas para evaluar a los alumnos..., entro otras muchas cuestiones. A la sesión se apuntó y acudió una buena parte del profesorado de la Facultad, especialmente los que próximamente van a comenzar su docencia en los grados.



LIMITACIONES:

Existen tres importantes limitaciones que no se pueden dejar de recordar, y que se han puesto de manifiesto en el desarrollo del proyecto y a lo largo de esta memoria:

- Excesivo número de alumnos: la aplicación de un seguimiento individualizado del estudiante no es del todo satisfactoria con 93 alumnos por clase, ni tan siquiera con los 31 de las clases prácticas. Además, la expectativa futura es que esta cifra se incremente a medida que se acumulan los alumnos suspensos del curso anterior. Esto provoca que, en repetidas ocasiones, no todo el mundo pueda participar en las diversas prácticas propuestas de una manera adecuada.
- Notable incremento del esfuerzo del profesor: la conclusión es que lo de menos es impartir unas horas de clase. Cuando te llevas 93 trabajos para corregir semana tras semana, el tiempo que se puede dedicar al resto de actividades del profesorado disminuye considerablemente, y hace que cunda el desánimo y se planteen interrogantes en el profesor. Se trata de un esfuerzo adicional que, por el momento, no se encuentra suficientemente reconocido.
- Estancamiento de la tasa de éxito inmediato en la asignatura: aunque la hipótesis de partida era que el alumno trabajara mucho más pero obtuviera mejores calificaciones, la realidad ha sido muy diferente. No se ha apreciado una diferencia significativa en cuanto a la obtención por el alumno de una mejor calificación en relación a la misma asignatura del plan antiguo. Únicamente se observa una mayor calidad de las calificaciones, es decir, un mayor número de sobresalientes y de notables pero, en cuanto a la cifra general de



alumnos que superan la asignatura, incluso se ha producido una disminución.

Quizás la explicación se encuentre en que el alumno, dados los buenos resultados de la evaluación continua, que valía 4 puntos, puntuación que como es lógico conocían por anticipado, se confió para la prueba final, obteniendo unos resultados peores por falta de esfuerzo final. Esto es algo que habrá que corregir durante el próximo curso. Lo que sí bajó drásticamente es la cifra de no presentados, sin duda debido al incentivo que supone la participación en la evaluación continua.

CONCLUSIÓN FINAL:

Resulta palpable que el objetivo general del proyecto ha sido cumplido, lográndose una satisfactoria planificación, desarrollo y evaluación de la asignatura “Introducción a la Administración” en su primer año de implantación en el Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Además, como se ha analizado más arriba, creemos que ha tenido un notable impacto tanto en el desarrollo y mejora de la actividad docente del profesorado como en el aprendizaje de los alumnos y, por añadidura, y gracias a la difusión pública efectuada de los resultados, en la organización del centro y en su entorno más cercano.