

Vicerrectorado de Política Académica

MEMORIA DE AYUDAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA PARA  
LA INNOVACIÓN DOCENTE

**PROYECTO: ID2014/0274**

**Desarrollo de habilidades directivas  
en el ámbito de los estudios de grado**

Curso 2014-2015

Investigador principal: Carmen González-Zapatero Redondo

**PROYECTO: ID2014/0274**

**Desarrollo de habilidades directivas en el ámbito de los estudios de grado**

Curso 2014-2015

ÍNDICE DE LA MEMORIA

**1. Presentación del proyecto**

*1.1 Objetivos del proyecto*

*1.2 Descripción de la metodología de implantación*

**2. Implantación del proyecto**

*2.1 Presentación de la actividad a los alumnos*

**3. Resultados del proyecto**

*3.1 Participación*

*3.2 Extensión del proyecto*

**4. ANEXOS**

*Anexo I Documento de presentación del proyecto a los alumnos.*

*Anexo II Test de autoevaluación de habilidades directivas.*

*Anexo III Documento pautado de autoevaluación de habilidades directivas.*

*Anexo IV Ficha de trabajo para el desarrollo de una habilidad de dirección.*

## **1. Presentación del proyecto**

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) añade al necesario aprendizaje de contenidos (competencias específicas de conocimiento), la obtención por parte del alumno de ciertas competencias de habilidad.

En este proyecto nos centraremos en el desarrollo de actividades para la adquisición de competencias de habilidad por parte de los alumnos. Tanto en el desarrollo de competencias y habilidades específicas para el graduado o graduada en Administración y Dirección de Empresas. (e.g. E.1. El estudiante debe ser capaz de analizar y estructurar un problema de una empresa y diseñar una solución (por ejemplo entrada en un mercado); como en el desarrollo de competencias y habilidades transversales. Dentro de estas últimas se incluye la capacidad de “demostrar habilidad” para realizar distintas funciones. Este proyecto se centra tanto en el desarrollo de competencias y habilidades específicas, como en el desarrollo de la competencia transversal de “demostrar habilidades”.

### *1.1 Objetivos del proyecto.*

El objetivo de esta actividad es triple:

(1) En primer lugar pretende, de manera práctica, ayudar al alumnado a profundizar en el conocimiento de las llamadas “habilidades directivas” o “aptitudes de dirección”. Estas habilidades o competencias forman parte de los conceptos vinculados con las enseñanzas en Dirección y Administración de Empresas.

(2) En segundo lugar también se propone ayudarle a comenzar un proceso de autoevaluación y plan de mejora que les pueda llevar a desarrollar dichas habilidades. Estas habilidades son generalmente apreciadas y valoradas en el mundo empresarial, y, muy frecuentemente, son utilizadas en los procesos de selección y promoción de personal realizados en distintas organizaciones. De manera que esté proyecto de innovación docente, pueden, no solo ayudarles a ser más a ser eficaces en todos sus futuros proyectos, desde sus resultados en la asignatura a su futura

actividad laboral, sino serles de utilidad en su futura actividad de búsqueda de empleo y realización de procesos de promoción interna. Esta actividad puede resultar de gran utilidad para preparar candidaturas y entrevistas.

(3) En tercer lugar, de manera indirecta, permite trabajar otro de los conceptos típicamente asociados a las enseñanzas en Dirección y Administración de Empresas: Los procesos de mejora continua, círculo de Shewhart, o círculo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

## *1.2 Descripción de la metodología de implantación*

Esta actividad está diseñada para alumnos que estén cursando sus estudios de grado, se ofertará de manera complementaria y voluntaria a los alumnos, se pondrá en marcha una vez transcurridas algunas semanas de docencia y consistirá en las siguientes fases:

- (1) Sesión Inicial (1 hora). En ella se presentará al alumno la actividad, sus objetivos (detallados en el apartado anterior) y materiales. Estos materiales incluyen:
  - Una definición de las aptitudes que se pretenden trabajar:
    - . Consideración Analítica
    - . Planificación y Organización
    - . Consciencia y trabajo en equipo
    - . Adaptabilidad
    - . Asertividad
    - . Liderazgo
  
  - Ejemplos concretos (evidencias) de lo que supondrían estas habilidades o aptitudes en distintos ámbitos: en actividades típicas de mundo empresarial (e.g. supervisión de un inventario, implantación de una campaña de rebajas, planificación de desarrollo de nuevos productos, etc.), en organización de eventos familiares (e.g. fiesta navideña) y también en el ámbito concreto de las distintas actividades que se realizan durante la asignatura (e.g. evaluación continua, trabajos en grupo, exámenes,

presentaciones, ...). La idea es que estos ejemplos les muestren que estas aptitudes que luego utilizarán en el mundo profesional son útiles en todos los ámbitos de la vida, muchas de ellas las utilizan y dominan, y se puede empezar desde ya a trabajar en ellas. Primero reconociendo cuándo las estamos utilizando o podemos utilizar, segundo analizando cuál es la percepción de nuestro entorno sobre nuestro grado de posesión de las mismas, tercero identificando aquellas que nos interesa desarrollar, ideando de manera proactiva/creativa vías para desarrollarlas, y por último, practicando.

- Guión de trabajo que les ayude a comenzar un proceso de aprendizaje autodirigido. Dicho guión sigue la filosofía de los procesos de mejora continua o círculo de Shewhart.

(2) Periodo de trabajo individual. Durante tres semanas el alumno deberá:

- (a) Evaluar, utilizando los materiales descritos en el apartado anterior, en qué grado ha utilizado durante las semanas previas a la actividad las habilidades directivas en las distintas actividades vinculadas con la asignatura.

- (b) Elaborar una breve autoevaluación pautada de su grado de posesión de estas competencias y un plan de mejora de las mismas.

(4) Una sesión final en la que el alumno deberá:

Presentar su análisis las actuaciones concretas que podrían mostrar estas aptitudes en el ámbito concreto de la asignatura. Y, además, de forma voluntaria, presentar y discutir su autonálisis y plan de mejora con el coordinador de la actividad. En función de las preferencias de los alumnos esta sesión puede constar de una sesión conjunta, y breves sesiones individuales por alumno.

## **2. Implantación del proyecto**

### *2.1 Presentación de la actividad a los alumnos*

Esta actividad se presentó y ofertó a los alumnos de tercero del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Se eligió este curso ya que los alumnos estando más próximos a finalizar sus estudios podían tener un mayor grado de demanda de este tipo de actividades.

La actividad se llevó a cabo tal y como se describe en el apartado 1.2. Los anexos de esta memoria recogen parte del material de trabajo utilizado. Para trabajar el reconocimiento de la utilización de las habilidades directivas en el entorno de los estudios de grado se diseñó un test. En dicho test los alumnos debían puntuar de 1 a 5 el grado en el cuál eran ciertas una serie de afirmaciones relacionadas con la utilización de dichas habilidades en las asignaturas que cursaban.

Al finalizar la actividad los alumnos entregaron el test cumplimentado y su hoja de evaluación pautada de su grado de posesión de las habilidades directivas.

## **3. Resultados del proyecto**

### *3.1 Participación*

72 Alumnos optaron por participar en ella sin ningún tipo de compensación en la nota de ninguna asignatura. Esto muestra un alto grado de interés por parte del alumnado en actividades de este tipo.

### *3.2 Extensión del proyecto*

#### **Implantación de la actividad en asignatura de 2ª curso de ADE.**

Debido al alto grado de aceptación de la actividad, esta se incorporará de forma optativa a una asignatura de Organización de Empresas de 2º curso de ADE. Esto permitirá a los alumnos iniciarse en la reflexión, desarrollo y autoevaluación de habilidades directivas.

### **Realización de estudio sobre innovación docente. .**

Además, los resultados de los test que completaron los alumnos y la evaluación de su documento pautado, van a permitir a los profesores implicados en este proyecto estudiar el grado en que los alumnos poseen estas habilidades, el grado en el cual son capaces de demostrarlo, y la forma en que estas variables se relacionan con el desempeño de cada estudiante. Estos análisis servirán de base para la realización de distintos estudios de innovación docente.

Este trabajo sienta las bases para posteriores estudios que nos permitan tener una visión temporal del grado de asimilación de las principales capacidades estudiadas. Por lo tanto, sería altamente recomendable seguir aplicando estas medidas a posteriores promociones para ver el efecto que tienen estas sesiones en la formación de los alumnos.

- *Anexo I Documento de presentación del proyecto a los alumnos.*

## 1. Introducción:

Durante toda nuestra vida intentamos desarrollar diferentes tipos de capacidades, competencias, habilidades o inteligencias para desempeñarnos mejor en los distintos ámbitos de nuestra vida: personal, académico y laboral. Así podemos hablar de capacidades técnicas, capacidades directivas, habilidades directivas, competencias de conocimiento, competencias de habilidad, inteligencia del conocimiento, inteligencia emocional, etc.

Dentro muy poco tiempo os incorporaréis al mundo laboral y necesitaréis mostrar con qué competencias de todo tipo contáis para optar a distintos puestos de trabajo y promociones (tanto en el entorno público como privado).

En ese sentido la posesión de un título de Grado nos ayuda a certificar nuestras competencias de conocimiento o capacidades técnicas.

Sin embargo, a fecha de hoy no existen certificados que demuestren nuestra posesión de otro tipo de competencias que sin embargo son necesarias y muy valoradas en el mundo empresarial. La mayoría de procesos de contratación y promoción interna, de organizaciones tanto públicas como privadas, intentan averiguar si los candidatos, además de sus capacidades técnicas, poseen otras competencias o habilidades.

Por ello, resulta importante para cada uno de nosotros ser capaces de mostrar (“vender”) estas otras competencias que poseemos.

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), dentro del que se incluye este Grado, añade al necesario aprendizaje de contenidos (competencias específicas de conocimiento), la obtención por parte del alumno de ciertas competencias de habilidad.

## 2. Objetivo:

En base a estas premisas, este taller práctico tiene como objetivo:

1. La adquisición de competencias de habilidad por parte de los alumnos
2. El desarrollo de la capacidad de demostrar que poseen estas habilidades.

Para ello hemos escogido un conjunto de competencias o capacidades denominadas: ‘habilidades directivas’.

### ¿Por qué estás y no otras?

- Porque son comúnmente utilizadas en los procesos de selección. Por lo tanto nos interesan.
- Porque que son necesarias para **dirigir procesos y equipos**, pero también son útiles para **dirigir** nuestra propia actividad o trabajo en cualquier **ámbito** de nuestra vida tanto en el **profesional**, como el **académico** o **personal**. Por lo tanto las podemos reconocer y utilizar desde ya, concretamente intentaremos trabajarlas en el ámbito académico.



### 3. Metodología:

1. Presentaremos de algunas habilidades directivas.
2. Presentaremos un sencillo plan auto-dirigido para:
  - a) **Reconocer cuándo las utilizamos** en nuestro entorno académico
  - b) Recoger **evidencias** de que las utilizamos, estas evidencias nos ayudan a mostrar que las poseemos.
  - c) Establecer un plan de mejora auto-dirigido de estas habilidades.

#### 3.1 Presentación de habilidades directivas:

- . Consideración Analítica
- . Planificación y Organización
- . Adaptabilidad
- . Asertividad
- . Proactividad
- . Percepción y Trabajo en Equipo

#### ¿Cuándo se utilizan estas habilidades?

Como acabamos de decir, se utilizan en todos los ámbitos de nuestra vida. Ya las estamos utilizando

#### ¿Todos poseemos todas estas habilidades?

Poseemos algunas de estas habilidades de manera innata, es útil reconocer que las poseemos e intentar desarrollarlas.

Otras no las poseemos de forma innata pero podemos trabajarlas y desarrollarlas. Y completar nuestra dotación de habilidades.

#### 3.1 Plan auto-dirigido para su reconocimiento y desarrollo:

La idea es desarrollar el hábito de reconocer cuándo y cómo aplicas diferentes habilidades directivas.

Para desarrollar este hábito utilizamos la filosofía del círculo de mejora continua. Este procedimiento te puede servir para trabajar cualquier otro tipo de habilidad.

Recoger este proceso por escrito te ayudará a reflexionar. Una vez que lo hagas varias veces lo harás de forma automática sin necesidad de hacerlo por escrito.

### **Paso 1.**

Dedico un momento a conocer e identificar la habilidad que deseo desarrollar.

**En este taller lo haremos respondiendo a un test.**

Anexo II

### **Paso 2. DO**

Intento reconocer una situación en la que la haya utilizado y la redacto brevemente qué y cómo lo hice. Y qué conseguí con ello. Cuál es el logro que evidencia que la utilicé adecuadamente y tuve éxito.

**En este taller lo haremos rellenando la ficha adjunta**

Anexo III

Este segundo paso ya me será de gran utilidad por ejemplo para entrevistas personales. Me ayudará a responder y justificar preguntas sobre mi capacidad organizar y planificar, mi adaptabilidad, asertividad, etc. Con ejemplos concretos que muestran que poseo y utilizo esas capacidades.

### **Paso 3. CHECK**

Intenta evaluar qué tal lo hiciste, qué es lo que has aprendido. Puedes pedir opinión a tus compañeros o familiares. Recuerda que lo importante es que los demás perciban que tienes esas habilidades y las utilizas, no es suficiente con que tú pienses que las tienes. De nada sirve que tú pienses que planificas muy bien tus horas de estudio si luego no obtienes los resultados que esperas; o que creas que te adaptas fácilmente, si los demás no lo ven así, entonces hay que seguir trabajando.

**En este taller lo haremos rellenando la ficha adjunta**

Anexo IV

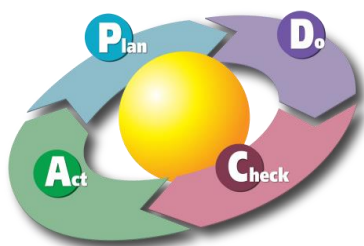
### **Paso 4. ACT**

En base a lo anterior especifica qué harías de manera diferente la próxima vez que realices esa misma tarea. Rectifica, aprende y sigue adelante.

### **Paso 5. PLAN**

Identifica cuándo es la siguiente ocasión en la que puedes poner a prueba esta habilidad y prepárate para mejorar tu actuación y resultados.

Y el círculo Kaizen de mejora continua comienza de nuevo.



Como habíamos dicho al principio, las primeras veces puedes recoger el proceso por escrito, esto te ayudará a reflexionar, después ya lo harás mentalmente de forma automática, puedes seguir repitiendo el círculo.

Este ejercicio te ayudará a:

- 1) Conocer mejor qué habilidades posees y cuándo las utilizas
- 2) Responder preguntas sobre las mismas en posibles entrevistas de trabajo. Te pueden preguntar por ellas de forma cerrada: E.g. ¿Eres una persona organizada? O de forma abierta ¿Cuáles son tus mejores cualidades? En cualquier caso tendrás que justificarlo. Si ya lo has reflexionado y trabajado te será fácil dar argumentos y ejemplos de tus capacidades.
- 3) Desarrollar tus habilidades directivas, y utilizarlas para dirigir tu actividad en los distintos ámbitos de tu vida: personal, académico y profesional.

Manos a la obra:

- *Anexo II Test de autoevaluación de habilidades directivas.*

**Consideración Analítica**

Definición: Es la efectividad en el análisis de información y situaciones, identificando posibles problemas, recogiendo información relevante y sacando conclusiones lógicas.

Puntúa en qué grado posees las siguientes habilidades o realizas las siguientes acciones vinculadas con dichas actividades.      A/1 Muy bajo      C/3 Medio      E/5 Muy Alto

1.      En qué grado posees esta habilidad (Consideración Analítica):

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

2.      Conoces el sistema de evaluación de cada asignatura desde principio del cuatrimestre (e.g. cuánto cuenta cada parte de la evaluación (examen, trabajo, etc.) sobre la nota final, si hay que obtener una nota mínima en cada parte para aprobar, etc.)
3.      Recopilas semanalmente los distintos materiales – apuntes, ejercicios, soluciones de ejercicios, etc.- necesarios para preparar las pruebas de evaluación.
4.      Identificas problemas rápidamente (e.g. el día que he de exponer un trabajo en clase coincide con el examen de otra asignatura y no podré asistir)
5.      Identificas rápidamente si te falta algún dato relevante.
6.      Estableces conclusiones lógicas de la información que recopilas.
7.      Desarrollas posibles soluciones y seleccionas la más apropiada. (e.g. si me coinciden dos pruebas de evaluación de dos profesores le propongo una solución con bastante anticipación).

### ***Planificación y Organización***

Definición: establecer un curso de acción para uno mismo y para los otros para conseguir un objetivo específico y monitorizar el proceso.

8. En qué grado crees que eres una persona planificada y organizada:

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

9. Te marcas objetivos concretos y realistas para cada cuatrimestre. (e.g. determino en cuantas asignaturas debo matricularme para obtener los resultados que deseo).

10. Elaboras un calendario para asegurar que adjudicas suficiente tiempo a cada actividad. (e.g. Tiempo para realizar trabajos, tiempo para practicar los ejercicios de cada asignatura, tiempo para trabajar los conceptos teóricos.

11. Elaboras el calendario anterior por escrito.

12. Te marcas prioridades para asegurar que lo que consideras más importante no se quede sin hacer.

13. Eres organizado en tu recopilación de información (e.g. Fechas importantes, Apuntes y otros materiales).

14. Realizas un seguimiento de tu cumplimiento del calendario que te has marcado.

### ***Consciencia y Trabajo en Equipo***

Definición: Reconocer el impacto que pueden tener nuestras acciones, teniendo en cuenta las necesidades y sentimientos de los demás para construir una adecuada relación de trabajo. Deseo de participar como un miembro del equipo.

15. En qué grado crees que eres una persona consciente de la repercusión de tus acciones sobre los demás.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

16. Eres consciente de la repercusión de tus acciones sobre el resultado de los trabajos en grupo.
17. Eres consciente de la repercusión de tus acciones sobre el ritmo y aprovechamiento de la clase para todo el grupo.
18. Eres consciente de la repercusión de tus acciones sobre el trabajo de los profesores.
19. Reconoces tus propias fortalezas, necesidades y sentimientos.
20. Eres sensible a las necesidades, fortalezas y sentimientos de los demás (eg. Compañeros, profesores).
21. Actúas teniendo en cuenta lo anterior.
22. Intentas dar soporte al resto del equipo.

### ***Adaptabilidad***

Definición: Capacidad de responder rápida y efectivamente a cambios o imprevistos para conseguir un objetivo. Modificando las acciones y el comportamiento.

23. En qué grado crees que eres una persona adaptable.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

24. Reconoces cuándo hay que realizar un cambio en tu manera de actuar para conseguir tu objetivo.
25. Ajustas estilos para seguir siendo efectivo. (e.g. en cada asignatura intento adaptarme a los estándares de participación en clase que plantea cada profesor, en cada grupo de trabajo adopto el rol que considero necesario para que el trabajo se finalice de la manera más eficiente posible: e.g. líder, perfil bajo, etc.).
26. Puedo realizar trabajos en grupo con distintos compañeros cada vez.
27. Si un profesor o compañero plantea un nuevo contexto en el que dar solución a un problema en una empresa, aportas nuevas respuestas e ideas.
28. Utilizas distintos argumentos aproximaciones e ideas para defender tus ideas en un debate en clase.

29. Cambias de opinión ante nueva y convincente información.

### ***Asertividad***

Definición: Actuar y comunicarse de manera confiada con los demás. Expresar opiniones que están influidas por convicciones personales, incluso cuándo son desafiadas. Voluntad de tomar decisiones, entrar en acción y comprometerse.

30. En qué grado crees que eres una persona asertiva.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado cuando intervengo en clase:

31. Lo hago de manera confiada a todos los niveles.  
32. Lo hago de manera clara y sucinta  
33. Soy capaz de expresar profundas convicciones personales de forma razonada  
34. Soy capaz de defender mis ideas cuando son desafiadas (de forma razonada, sin recurrir a elevar el volumen de voz).  
35. Soy persistente para hacerme oír en un entorno competitivo.  
36. Soporta ambigüedad e incertidumbre

### ***Liderazgo***

Definición: Habilidad de guiar, dirigir y motivar individuos o a un grupo hacia la finalización de una tarea. Influir activamente en los acontecimientos. Ser proactivo.

37. En qué grado crees que eres un líder.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

38. Crees que influyes sobre los acontecimientos (e.g. el desarrollo de las clases, los trabajos en grupo).  
39. Te responsabilizas de lo que sucede

40. Motivas a tus compañeros de clase y grupo.
41. Inspiras confianza
42. Diriges con el ejemplo.
43. Te ofreces voluntario
44. Tomas iniciativas.
45. Tomas decisiones basadas en información disponible, y a menudo incompleta

#### Preguntas de desempeño

Cuál es tu nota media: (A: matrícula, B: sobresaliente, C: notable, D: aprobado).

Ha mejorado tu nota media respecto al curso pasado (A: un paso (e.g. de aprobado a notable), B: dos pasos (e.g. de aprobado a sobresaliente), C: tres pasos)

Has participado o pretendes participar en un programa Erasmus (A: sí, B: no)

¿Cuántas horas dedicas a actividades en equipo (entrenamiento deportivo en equipo, asociaciones y ongs? A: 1, B: 2, C: 3, D: 4, E: 5 o más.

Ficha:



- *Anexo III*

***Documento pautado de autoevaluación de habilidades directivas***

Teniendo en cuenta las pautas proporcionadas en la descripción de esta actividad, describe brevemente una situación en la que hayas utilizado cada una de estas “habilidades directivas” en el entorno de los estudios de grado.

***Consideración Analítica***

***Planificación y Organización***

***Consciencia y Trabajo en Equipo***

***Adaptabilidad***

***Asertividad***

***Liderazgo***

- *Anexo IV*

*Ficha de trabajo para el desarrollo de una habilidad de dirección.*

Qué hice: **DO**

Qué aprendí: **CHECK**

Qué evidencias / pruebas tengo de mi grado de éxito.

Qué haría de otra forma la próxima vez: **ACT and PLAN**