

MEMORIA DE PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE

El aprendizaje basado en la enseñanza de errores: Aplicación a la gestión de recursos humanos.

(Proyecto **ID2019-133**)

CONTENIDO

1. Objetivos del proyecto
2. Equipo de trabajo
3. Labor realizada
4. Resultados
 - 4.1. Transferencia de conocimiento a la sociedad
 - 4.2. Valoración por parte de los alumnos

1. Objetivos del proyecto

Este proyecto de innovación docente se encuadra dentro de la línea de **innovación en metodologías docentes para el desarrollo de competencias**.

El hecho de que las clases de la asignatura ***Gestión y Retribución del Personal*** (de 3º del Grado en Gestión de PYMES) suela centrarse, desde una perspectiva teórica, en los factores de éxito o en “cómo han de llevarse a cabo los procesos”, puede hacer que el estudiante extraiga una visión superficial del complejo mundo empresarial. En la práctica, es mucho más instructivo, por ser más operativo, explicar cuáles son los factores que conducen al fracaso, ya que toda mejora requiere previamente la identificación de deficiencias. Como dice **Bill Gates**, “está bien celebrar el éxito, pero es más importante prestar atención a las lecciones del fracaso”.

Pese a que los errores son la primera y más importante fuente de aprendizaje, es frecuente que muchas empresas desaprovechen el potencial de las quejas

de los clientes o el conocimiento de los empleados sobre las deficiencias de la organización para mejorar.

Mediante este proyecto se ha pretendido:

- Concienciar al estudiante de la importancia de **desarrollar la capacidad de reconocer errores** para desarrollar su capacidad de gestión empresarial.
- Enseñar al estudiante a distinguir, al analizar problemas de gestión, entre **errores de planificación, errores de dirección** (implementación de lo planificado y toma de decisiones sobre aspectos imprevistos o sobrevenidos) y **errores de control**.
- Que el estudiante sepa diferenciar, en situaciones reales, a cuáles de los siguientes ámbitos se refieren los errores: conocerse (a uno mismo), conocer (el entorno), dirigirse (a uno mismo) o dirigir (a otros).

2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo ha estado integrado por Luis Vázquez Suárez y María Fernández Muiños, miembros del Área de **Organización de Empresas** del **Departamento de Administración y Economía de la Empresa** de la Universidad de Salamanca.

3. Labor realizada

El proyecto se ha desarrollado durante el periodo de impartición de la asignatura ***Gestión y Retribución del Personal***, del tercer curso del Grado en Gestión de PYMES.

El desarrollo del proyecto no ha supuesto ningún coste económico para la universidad.

4. Resultados

4.1. Transferencia de conocimiento a la sociedad

El proyecto se ha desarrollado como continuación del trabajo que nos ha llevado a publicar el libro que se referencia a continuación: Vázquez Suárez, Luis y

Sánchez Gómez, Roberto. 2019. *Los 100 errores en el desarrollo de habilidades de gestión*. Esic Editorial, Madrid. ISBN: 978-84-17914-22-6.



Luis Vázquez Suárez, coordinador de este proyecto, es, asimismo, coautor del libro.

El texto se publicó en julio de 2019, por lo que estuvo a disposición de los alumnos para su estudio durante el curso 2019/2020.

ESIC Editorial está especializada en la publicación de libros sobre gestión empresarial con un enfoque eminentemente práctico y orientado al mundo laboral y profesional. Esta editorial está en el **primer cuartil (Q1)** del **Ranking SPI 2018**, en la categoría de **Economía** (<http://ilia.cchs.csic.es/SPI/rankings.html>). **El Ranking SPI es el más utilizado por la ANECA** para valorar la calidad de los libros de docencia e investigación.

Además de ser un **texto académico**, la obra también tiene un **carácter profesional**. Prueba de su alta calidad es que la **Revista Directivos & Gerentes (DIR&GE)** ha publicado una reseña del libro en el número de septiembre-octubre de 2019 (https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914141_Dir&ge_3_1-10-19.pdf). DIR&GE es la plataforma de comunicación *online* líder del entorno directivo en España.

También se han publicado reseña del libro en otras publicaciones, como **Empresa XXI** (https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914141_Empresa

[Retail Actual](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914141_Retail%20Actual_01-11-19.pdf)
[Sector Ejecutivo,](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914141_Sector%20Ejecutivo_01-10-19.pdf)
[Vida Económica](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914141_Vida%20Econ%C3%B3mica_01-12-19.pdf)
[e INFOHORECA](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914141_InfoHoreca_01-10-19.pdf)
[a_01-10-19.pdf\).](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914141_InfoHoreca_01-10-19.pdf)

Este mismo proyecto también se presentó como proyecto de innovación docente en las **XII Jornadas de trabajo de la Sección de Recursos Humanos de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa)**, celebradas en la Universidad Complutense de Madrid los días 28 y 29 noviembre de 2019, con el título “Enseñar mostrando errores: Aplicación a la gestión de recursos humanos”. Autores: Luis Vázquez Suárez, Roberto Sánchez Gómez y María Fernández Muiños.

SECCIÓN DE ACEDE DE RECURSOS HUMANOS

XII JORNADAS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Universidad de Complutense de Madrid, 28 y 29 de noviembre 2019

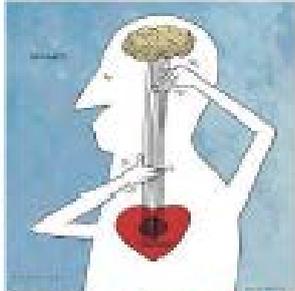
ENSEÑAR MOSTRANDO ERRORES: APLICACIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Luis Vázquez Suárez, Roberto Sánchez Gómez y María Fernández Muñíos (Universidad de Salamanca)

OBJETIVOS  Enseñar al estudiante a distinguir, al analizar problemas de gestión de recursos humanos, entre errores de planificación, errores de dirección y errores de control. Exponer cuáles son estos posibles errores y en qué medida se pueden deber a fallos de autoconocimiento, de conocimiento (de otros, de la situación), de autodirección o de dirección.

METODOLOGÍA DOCENTE  Mostrar qué errores es necesario evitar para una buena gestión de los recursos humanos.

RECURSOS  Iconos, figuras, imágenes, viñetas y fábulas.



APORTACIONES RESULTADOS  Se trata de una metodología muy visual y amena, lo que facilita la comprensión de las ideas y favorece su retención.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS  La calidad de la gestión y la mejora continua dependen más de restar errores que de sumar aciertos.

BIBLIOGRAFÍA  Vázquez Suárez, L. y Sánchez Gómez, R. (2019). *Los 100 errores en el desarrollo de habilidades de gestión*. ESIC Editorial, Madrid.

4.2. Valoración de los resultados de aprendizaje

Tras la explicación de la materia, se realizó un control con dos partes. La primera consistió en seleccionar al azar 5 de los 100 errores explicados, pidiéndoles a los alumnos (a) que definieran en qué consistía cada error, (b) que especificasen cómo se podía clasificar cada error y (c) que pusiesen un ejemplo concreto de cada error seleccionado (visto o no en clase).

La segunda parte consistió en proporcionarles un texto en el que se describía un caso de conflicto de tarea, un caso de conflicto interpersonal, o un caso de fracaso empresarial, pidiéndoles que identificasen, de forma razonada, qué errores de gestión se habían producido en cada situación y cómo se hubieran podido evitar o, al menos, prevenir el error o errores cometidos.

Asimismo, al término del desarrollo del proyecto, se pasó a los estudiantes una encuesta para conocer su opinión sobre los diferentes aspectos del mismo. En concreto, para conocer cuáles eran, a su juicio, los conocimientos más importantes que habían adquirido y las competencias más importantes que habían desarrollado.

En el proyecto participaron 35 de los 37 alumnos matriculados en la asignatura, lo que representa un 94,6%.

Se transcriben, a continuación, una muestra de las valoraciones recibidas.

Lo principal que me ha enseñado el libro es darme cuenta en distinguir entre errores de planificación, dirección y control, hasta el momento, inconscientemente, confundía y no distinguía entre unos y otros. También me ha hecho darme cuenta de muchas cuestiones que todos sabemos, pero a veces no le damos la importancia que tienen, como no cambiar a tiempo, o no poner todas las cuestiones sobre la mesa para saber qué decisión tomar.

En pararme a pensar las cosas, no darlas por hecho por saber que es lo habitual o común, cuando paro y me centro en las pequeñas cuestiones para poder diferenciarlas y saber qué es lo que puedo estar haciendo mal.

Además, me he dado cuenta de la importancia que es conocerme a mí misma, pero no solo eso, sino también de lo difícil que es conocer al resto, para ello tengo que fijarme más en los pequeños detalles, confiar en la importancia de los incentivos, ser cuidadosa con quien si lo merece.

Elena Hernández Maíllo

Una de las ideas que más me han impactado es la clasificación de los errores para anticiparme a errores que cometería posteriormente, ya que la falta de planificación lleva a la falta de control, por lo que un error de planificación provocará seguramente que cometamos un error de control; la falta de automotivación lleva a no fijarse objetivos, con lo que se deja de controlar, y esto explica el abandonarse, por eso los errores se deben considerar de forma conjunta y no secuencialmente.

Principalmente lo que considero más práctico de este libro es el haber visto más concretamente los errores y los diferentes puntos de vista que hay, el haber visto el significado y el porqué de estos errores, así como su principal método de combatir, ya que todos los errores que he visto mencionados los sabía o conocía, pero muy pocos los tenía presentes y quizá no les daba la suficiente importancia para lo que de verdad afectan.

Andrei Bogdan Huluban

Me pareció muy interesante el error de no fijar metas intermedias. Si yo me pongo un objetivo a muy largo plazo de, por ejemplo, crear una gran empresa, pues es probable que pierda ambición ya que vería el objetivo demasiado lejos. Si en cambio me pongo un objetivo más cercano de ir creciendo poco a poco, me veré mas realizado.

Luis Lobato Gallego

Con el libro más que aprender que errores que cometo yo o los demás, creo que he logrado estructurarme un poco la cabeza. Aunque también he conseguido ver errores que he hecho, así que intentaré ponerles fin a estos fallos para lograr ser mas eficiente.

César Angulo

Con la lectura del libro he aprendido a relativizar y restarle importancia a cosas que en mi vida cotidiana me parecían graves y que quizá no lo son tanto.

También me ha ayudado a identificar qué ciertas conductas, que yo consideraba normales, quizá sí son un error y me ponen trabas a la hora de alcanzar mis objetivos

Creo que el libro sirve de forma práctica en los errores de planificación, ya que enseña el método DAFO, que lo podemos emplear tanto en el ámbito de estudio, laboral o personal; e incita a planificar nuestros objetivos por escrito. Creo que estas dos ideas, así como otras del apartado de errores de planificación me pueden servir de manera práctica para mi día a día, y seguramente las ponga en marcha.

No obstante, pienso que en general el libro es una guía con herramientas que te ayudan a poder resolver cualquier error que reconozcas, por lo que en sí es muy práctico.

Ángela Valenciano González

Me ha enseñado a tener una visión distinta, planteándome diferentes preguntas en la realización de una acción o toma de decisión.

A conocer mejor mi entorno de alrededor, conociendo mejor a las personas, así como viendo lo que me aportan y lo que les puedo aportar yo.

Que por muy grave que consideres que es el error y que no puedes hacer nada, existirá una solución y debes intentar rectificar dicho error. Además de tomar ejemplo del resto o de plantearte las críticas o cambios que te sugieran.

El libro te ayuda a darte cuenta de errores que estás cometiendo de los cuales no eras consciente de que los estabas realizando o porque tu mismo no te dabas cuenta de que eran errores.

También te hace ver como no cometer los mismos errores, así como de solucionar los propios cometidos. Te ayuda a poner la teoría en práctica y a ser más consciente de las acciones que estamos realizando y de esta forma tener más cuidado en lo que hacemos.

Ayuda en que, además de centrarse en ti mismo, también tiene en cuenta a los demás. Tras leer el libro sabes por que aspectos empezarás a fijarte en los demás, como aprender de ellos, conocerlos mejor e identificar su maldad, toxicidad y su lenguaje verbal y no verbal.

Miriam González Fernández

Este libro me ha llevado a hacerme preguntas como: ¿Me conozco? ¿Conozco a los demás? ¿Tengo objetivos claros? ¿Tengo pasión por lo que hago?

Simplemente me ha hecho reflexionar y aprender errores que no sabía que existían.

Es un libro que te hace plantearte muchas cosas. He aprendido errores como “no etiquetar”, siempre he pensado que no etiquetar a las personas (por ejemplo) estaba bien hecho, gracias a este libro me he dado cuenta que sí es útil hacerlo.

El libro me puede servir en la práctica como, por ejemplo, para gestionar bien mi tiempo, hacerme más paciente, fijarme más en las personas buenas, controlar las emociones, ser crítica...

Muchas de estas cosas las hago, pero gracias al libro lo haré con más frecuencia.

Es un libro que te hace replantearte si las cosas que creías que haces bien las haces realmente bien.

Nerea Hernández Collantes

He aprendido a identificar errores que cometía y a ser capaz de reconocer que lo estaba haciendo mal y cómo puedo corregirlos.

Sergio Santos Arranz

Me impresionó la importancia de nuestro alrededor pues sobre todo ahora en nuestra juventud y esta etapa de la vida nos solemos juntar con muchos tipos de personas y a que la mayoría no llegamos a juzgar pues tenemos incrustado en nuestra cabeza que algunas personas son amigos por que las conocemos desde niños, en vez de pensar si de verdad nos aportan algo o nos ayudan de verdad cuando no somos capaces de superar un problema o estancarnos al no encontrar una solución.

Creo que hoy en día es muy importante juzgar, no de una manera superflua, solo por su vestimenta o por su color de piel o demás características inútiles, sino por sus actos y resolución y ayuda que aportan las personas.

Gracias a este libro me doy cuenta de que juzgar no es malo si lo haces desde un punto de vista igualitario y no superior a los demás, pues si lo haces de esta manera no eres capaz de darte cuenta de las verdaderas habilidades de las personas.

Pablo Riballo Cabanillas

Este libro te permite conocer qué tipos de errores cometes y cuáles no. Te permite distinguirlos y además te da las herramientas que necesitas para mejorarlos. Creo que debemos distinguir los tipos de errores que todos cometemos a diario, aprender a identificarlos y por supuesto erradicarlos. Como dice el libro, siempre aprendiendo de nuestros propios errores, y realizando una autocrítica de nosotros mismos.

Lourdes María García Sánchez

Lo principal que he aprendido con la lectura es conocer todos los errores que realizan tanto las personas de mi entorno como yo, ya que antes los cometía, pero igual no era del todo consciente. Creo que aprender a identificar los errores que cometemos es una parte muy importante del análisis.

Creo que me puede servir tanto en mi vida personal como en mi vida universitaria. En mi vida universitaria para tratar de no rendirme con

los fracasos y para organizarme mejor. En mi vida personal creo que me puede servir para tratar de valorar más mis opiniones y lo que pienso y también para intentar rodearme de gente que te dice lo que opina y su punto de vista cuando haces algo que del todo no está bien.

Jesús Carrera Díez

Lo principal que he aprendido con el libro es que hay errores que cometemos diariamente que podemos aplicar al terreno de la gestión. Hay muchos errores de este libro que cometo con regularidad y nunca se me había ocurrido pensar que estaban relacionados con una mala gestión. Además, también he aprendido a diferenciar y reconocer las diferentes partes de la gestión y a comprender mejor cada una de ellas.

Como he dicho antes, muchos de los errores que se exponen en el libro los cometo yo. De hecho, la lectura del libro me ha hecho identificar nuevos errores de los cuales nunca me había percatado. De este modo, diría que la lectura puede servirme para ayudarme a identificar los errores que cometo y a buscar una solución a estos. Sin la lectura de este libro, seguiría cometiendo algunos errores sin ni siquiera saber que lo estaba haciendo mal.

Tomás Virumbrales Obeso

A medida que iba leyendo los 100 errores, iba pensando en si a mi me pasan o no. Y eso me ha hecho reflexionar en lo que debo de cambiar para no cometerlos, incluso me he dado cuenta de errores que cometo en mi día a día y que no se me habían pasado por la cabeza de que ese error le estaba cometiendo. Básicamente es un libro que me ha hecho pensar sobre mi misma y me ha ayudado a darme cuenta de lo que tengo que ir cambiando, ya que si no hubiera leído este libro no sé si me hubiera dado cuenta de esto.

La lectura puede servirte de forma muy práctica, ya que un día puedes coger el libro e ir leyéndotelo poco a poco mientras vas pensando si esos errores les cometes o no, y si les cometes intentar ver la forma en la que lo puedes cambiar e ir mejorando poco a poco. Así en poco tiempo conseguirás ir dándote cuenta de lo que haces mal y buscar rápidamente una solución para ese error. Esto te ayudará en tu día a día, para así intentar hacer las cosas mejor o incluso que la persona cambie positivamente en la forma de ver las cosas, o como persona, ya que puede aplicar lo que ha aprendido a otras personas, y así, ayudarlas a ellas.

Alba Palacios

Además de muchas frases curiosas de celebridades, considero que he aprendido a tener un poco más de visión crítica y ansia de mejora. Es lo típico que lees un libro de Samuráis y solo te apetece coger una

espada y agitarla en el aire. Pues creo que me ha pasado algo parecido, al leer tantas formas de mejorar y de identificar problemas, solo me han entrado ganas de poner en práctica lo aprendido.

La frase que más me ha gustado, no sabría decirte el porqué, es una de Stephen Covey que dice “La clave no es priorizar lo que está en tu agenda, sino poner en la agenda tus prioridades”. Puede ser que se me haya quedado porque está al principio del libro y sea de las primeras que he leído. Sin embargo, llevo bastante tiempo intentando mejorar mi organización del tiempo, soy una persona que suele procrastinar y es algo que odio de mí mismo, así que supongo que al mencionar la frase “aprovechar el tiempo” mi mente simplemente se ha enfocado y se ha quedado con la cita.

Rubén Oliver Rodríguez

Me ha abierto los ojos ya que muchos de los errores mencionados que a su vez influyen en otros errores, en la vida real nos los “saltamos”, sin considerarlos ni siquiera considerarlos errores. Además, con esta lectura me he dado cuenta que si somos capaces de conocer y reconocer estos errores podemos llegar a entender mucho mejor la realidad y las formas de actuar tanto de nosotros como de los demás.

En cuanto a la práctica y relacionado con mi forma de ser esta lectura ha sido una herramienta útil para conocerme y reconocer errores que cometo y era inconsciente de ellos y también para saber cómo relacionarme con el entorno y los demás.

Chiara Ponzio

Lo principal que he aprendido con este libro es que no sabía ni por asomo que el entorno es tan importante para formarte como persona en sí. Evidentemente sabía que si estás rodeado de un entorno malo este no ayuda a tu formación como persona y a tener unos buenos objetivos, pero lo que me ha sorprendido son los numerosos análisis que se le pueden hacer a las personas de nuestro entorno y en lo que nos afectan. En este libro encontramos el no evitar a las personas tóxicas, rodearte de personas impacientes, no evitar a los estúpidos, estar con gente que no escucha, no fijarse en los mejores y no sé si alguno más. Con esto quiero decir que me ha sorprendido la cantidad de tipos de persona que nos rodean y lo que nos pueden llegar a minar si no sabemos evitarlos. De los mencionados anteriormente, encontramos a todos en nuestras vidas, por ello lo importante es saber escabullirte de ellos para que no te afecten en tu vida y en tu camino, aunque como esto es muy difícil.

Creo que la lectura me puede servir de forma práctica en las cosas que mencioné anteriormente. De forma práctica me puede servir para mejorar como persona a la hora de intentar controlar las emociones. Por otra parte, para intentar rodearme de personas que no te minen

moralmente. Pero en general el libro en sí creo que me puede ayudar a mejorar, ya que sirve de análisis de uno mismo y de su entorno y creo que lleva a pensar según lo lees en tu vida y en si estás cometiendo alguno de estos errores o no, ya que te sientes bastante identificado con el mismo. Al fin y al cabo, todos cometemos errores.

Rubén Serrano Rodríguez

He aprendido que para gestionar una empresa hay que tener en cuenta más factores de lo que parece. No basta con tener trabajadores, sino que hay que saber cómo dirigirlos, cómo hablarles para que la información quede clara, darles ejemplo, ser justos con ellos, etc. También es necesario autodirigirse, que muchas veces es lo que más nos cuesta, para ello tenemos que ser objetivos con nosotros mismos, saber cuáles son nuestras debilidades y reforzarlas, darnos cuenta de nuestros errores y dar prioridad a lo importante.

Todo esto tiene que estar acompañada del entorno. Tenemos que conocer y explorar el contexto que nos rodea para que nos facilite todo lo anterior. Hay que desprenderse de las personas que nos hacen sentir mal y nos intentan frenar y acomplejar en nuestro trabajo, debemos observar a los demás para ver qué no tenemos que hacer y qué debemos admirar para luego introducirlo en nosotros.

Este libro sirve para gestionar una empresa o para emprender. Te ayuda a marcar tus objetivos y te da las herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto de la forma más eficiente posible. Pero también sirve para gestionarte a ti mismo. Los 100 errores en el desarrollo de las habilidades de gestión son errores que cometemos en nuestro día a día, los cuales nos hacen perder el tiempo y rendirnos rápido. Este libro te da las claves para dejar todo aquello que interrumpe tu día a día y no te deja conseguir tus metas. Y te sirve también como libro de autoayuda para gestionarte mejor cada día y dar lo máximo de ti.

Mónica Ortiz Liaño

En cada error que he ido leyendo he aprendido una cosa nueva, pero si tendría que elegir algo como lo más importante que he aprendido de este libro, sin duda sería el hecho de intentar enseñar a quien no quiere aprender, porque es algo realmente complicado que acaba desgastando mucho la mente y hace que pierdas la paciencia, la felicidad y el buen humor en cuestión de segundos, y es algo que realmente no merece la pena. Si estás enseñando algo a una persona y ves que no quiere aprender, déjala, esta persona es quien se lo pierde, porque tú ya te lo sabes.

Doha Hamdaoui Yamani

Lo que me ha enseñado es que muchos de los errores que se explican en el libro los conocía, pero no sabía que podían ser un error, es decir, era consciente de ellos, pero al estar normalizado por la sociedad y al suceder diariamente no creía que fuese un error. Al leer el libro me he dado cuenta de que si lo son y de los puntos negativos que estos conllevan.

Por otro lado, también he aprendido que tener la cabeza despejada, sin estrés y sin estar pensando todo el rato lo mismo es muy importante ya que nos hace ver las cosas de otra forma e incluso si no tenemos la cabeza y la mente despejadas no podemos ver las oportunidades que se nos están ofreciendo.

La lectura puede servir de forma práctica para aprender y mejorar. En el libro hay muchos consejos para mejorar los errores que se suelen cometer y si no solo los lees, sino que los llevas a la práctica puede hacer que obtengas muchos beneficios positivos. En mi caso, me ha servido para darme cuenta de que muchas cosas que hago normalmente son un error y que si las evitara o lo hiciera con menos frecuencia podría mejorar mis resultados.

Nerea Martín Escribano

De esta lectura he aprendido que existe una gran cantidad de situaciones que se pueden solucionar con el simple hecho de mantener las emociones estables y reflexionar tan solo un momento. Me ha ayudado a ver el importante rol que juega la razón y las emociones en la gestión de empresas. La característica que más voy a trabajar para convertirme en un buen líder es la resolución de problemas desde una perspectiva racional.

Creo que, una vez leído el libro, y gracias a la minuciosidad con la que se explica cada posible error, podemos aplicar estos conocimientos a la vida real de forma muy sencilla. El primer paso es querer hacerlo y después de esto es un proceso fácil. Tenemos que analizar qué aspectos de nuestra vida podemos cambiar, y a partir de este punto tan solo actuamos con el libro como guía y referencia. Pero si una cosa hemos aprendido, es que no debemos seguir ciegamente a nadie y debemos trabajar nuestro pensamiento crítico y aplicar las medidas que necesitemos.

Manuel Gómez Moreno

La realización de este proyecto de innovación docente ha posibilitado que las clases prácticas se hayan desarrollado de forma más dinámica y participativa.

Por todo lo expuesto anteriormente, consideramos que los resultados de este proyecto han sido altamente satisfactorios.