

MEMORIA FINAL DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE ID 2022/095 APRENDIZAJE BASADO EN LA EXPERIENCIA EN CURSOS DE ESTRATEGIA

Equipo de trabajo:

Isabel Suárez González (IP)
Pablo Doucet Sánchez

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal planteado para este proyecto de Innovación docente era la incorporación de un aprendizaje basado en la experiencia en la asignatura Estrategias corporativas del Grado en ADE de la Facultad de Economía y Empresa (complementando el tradicionalmente utilizado de la discusión de casos). En cursos previos se ha venido introduciendo esta nueva metodología en la asignatura con resultados percibidos muy satisfactorios. En este proyecto nos planteábamos diseñar algunos otros juegos experienciales que probáramos en el aula, por un lado, y darle alguna continuidad en el curso de forma que se estableciera una competición entre equipos a lo largo del curso, por otro. Aunque el primero de los objetivos se completó, el segundo permanece aún en curso. Se comenzó a diseñar pero no se pudo implementar en el aula, como se explicará más adelante. No obstante, en general, estamos satisfechos con los avances realizados.

En esta memoria se describirán todas las actividades desarrolladas y ya completadas para lograr este objetivo, las actividades que están aún en curso y que se desarrollarán en los próximos cursos y se ofrece un análisis de los resultados obtenidos de este proyecto. Asimismo, en el anexo final se ofrecen alguno de los materiales didácticos elaborados a modo de evidencia de las actividades realizadas.

ACTIVIDADES REALIZADAS

1. Planificación y diseño de prácticas de aprendizaje experiencial

Partimos inicialmente de tres juegos experienciales que ya en cursos pasados habíamos diseñado y/o implementado en aula (los problemas causados por la pandemia del COVID aconsejaron en cursos pasados no implementarla). En este curso sí se llevaron al aula las tres. Además se introdujeron mejoras en todas ellas y se diseñó una nueva (Coopetition). El diseño del juego incluye no solo la concepción de la situación en la que se introduce al estudiante sino la elaboración de distintos materiales de apoyo (instrucciones del juego para los estudiantes, ficheros Excel o google sheet en donde se recoge las decisiones tomadas por equipos y se realizan los cálculos para simular el resultado conjunto, guías didácticas y encuestas a realizar).

Se resumen aquí los objetivos y principales características de cada una de ellas así como las mejoras introducidas:

1. **“El caso Microtech”**: es un juego de rol que pretende simular las dificultades del fomento de la cooperación entre divisiones en una empresa diversificada. Microtech plantea una negociación entre dos directivos, cada uno de ellos al frente de una división de una misma empresa. La negociación se refiere a los términos de un acuerdo de transferencia de una tecnología entre esas dos divisiones, lo que permite explotar una oportunidad de mercado. Existen múltiples posibles soluciones y se simula el cálculo del valor corporativo creado, analizando las diferencias resultantes de que los directivos persigan sólo el interés de su división o tengan en cuenta también los objetivos generales de toda la empresa.

1.1. Mejoras introducidas en el curso 22/23 en este juego: Se plantearon dos tipos de mejoras en este juego:

1.1.1. De orden práctico: tienen como objetivo reducir el tiempo en el aula dedicado a organizar el juego en sí (establecer parejas, introducir las decisiones de cada...) y así maximizar el dedicado al debate final. Por ejemplo, este curso se diseñó un procedimiento en Studium para que la mitad de la clase tuviera acceso previo al rol del directivo que le correspondía y solo a ese y la otra mitad al revés. También la utilización de hojas de cálculo de Google permitió que todas las parejas del aula introdujeran a la vez los acuerdos adoptados y se eliminaron los 5-8 minutos dedicados a ir introduciéndolo en Excel.

1.1.2. Encuestas de satisfacción: se diseñaron nuevas encuestas de satisfacción sobre la práctica en concreto que se implementaron a través de Studium. El 92% de los estudiantes que la rellenaron manifestó que la práctica les había ayudado y la recomendaban para los siguientes cursos. También se planteaba una pregunta abierta con sugerencias de mejora. Eso nos permitió detectar algunas cuestiones que no quedaban suficientemente claras y trataremos de modificarlo para el curso que viene.

2. **“La maldición del ganador”**: La dinámica ilustra el fenómeno llamado “la maldición del ganador”. La maldición consiste en que, por lo general, el ganador de una licitación (o subasta) pierde dinero o le va peor de lo que esperaba porque termina ofreciendo más de lo que vale el premio. Este ha sido uno de los temas de estudio de la economía experimental. El objetivo de este ejercicio es el análisis de los problemas de valoración de la empresa objetivo en las fusiones y adquisiciones y trata de explicar por qué en general se sobreestima el valor de la empresa objetivo

en las adquisiciones. Para ello se realiza un experimento en el que se subasta en el aula un tarro lleno de tres tipos de monedas que simboliza una posible adquisición de una empresa diversificada (cada división de la empresa está representada por un tipo de moneda).

2.1. **Mejoras introducidas:** en este caso, además de utilizar la hoja de cálculo de Google y por tanto poder compartir todos la Excel donde se hacen los cálculos, se subrayaron aún más los aspectos lúdicos del juego al sustituir las monedas de distinto valor en el tarro por gominolas de distintos colores, que el ganador del juego se llevó como premio y compartió con los presentes.

3. **“El juego mundial de las alianzas”:** Dinámica que pretende ilustrar el concepto de la “ventaja de la cooperación” (la capacidad para mejorar la eficiencia operativa de una empresa y su capacidad de innovación mediante la combinación de recursos y conocimientos con los socios) así como los problemas en la gestión de estas alianzas empresariales. También permite ilustrar cuestiones sobre recursos y capacidades (cualidades de los recursos, dificultad para su intercambio, complementariedades), fusiones y adquisiciones (complementariedades entre las empresas) o de habilidades directivas como la de la negociación.

3.1. **Mejoras introducidas:**

3.1.1. **Implementación en el aula:** Como se ha comentado arriba, este juego experiencial no se había implementado en el aula en cursos pasados porque implicaba compartir e intercambiar algunos utensilios como tijeras, lápices, papel...y ante la pandemia del COVID no se incluyó en la programación. Sin embargo, este curso sí se programó y por primera vez, se implementó en el curso de Estrategias corporativas. En general, los resultados obtenidos fueron muy buenos, con una elevada participación de los estudiantes en el debate posterior.

3.1.2. **Adaptación a grupos de reducido tamaño:** Paradójicamente, uno de los nuevos problemas con que nos encontramos es que alguno de los turnos de prácticas tenían un número de estudiantes matriculados reducido y menor al de los demás. En concreto en uno de los turnos contábamos con menos de 15 estudiantes y eso hacía prever que este juego no funcionase bien (se requerían distribuir los estudiantes en al menos 6 equipos con número de componentes desigual). Por ello, se decidió finalmente reservar ese turno para probar por primera vez el juego siguiente.

4. **“Coopetición: Dale forma a tu estrategia”:** esta es también una dinámica sobre el concepto de cooperación empresarial, centrado especialmente en lo que en dirección estratégica denominamos “Coopetición” (situación en que algunas

empresas, que son competidoras directas, deciden también cooperar simultáneamente). Se organiza un concurso entre equipos que compiten por completar antes unas determinadas tareas, pero para ello deben llegar a acuerdos de intercambio de recursos con otros equipos. Se adjunta en el anexo el material elaborado como instrucciones previas para el juego y un resumen de la guía para el debate final. Los resultados fueron también muy satisfactorios aunque es necesario introducirlo en cursos siguientes en más sesiones de prácticas.

2. Implementación en el aula

Los cuatro ejercicios experienciales preparados fueron desarrollados en el aula en seis sesiones cada uno en los tres grupos de la asignatura Estrategias corporativas de 3º curso de ADE (desdoblado cada grupo en dos turnos de prácticas).

- Actividad “El caso Microtech”: días 27 de marzo (Grupo 1: de 10.30 a 11.50 turno A y de 12 a 13.20 el turno B y el grupo 3: de 17.30 a 18.50h, turno A y de 19 a 20.20h turno B), y 29 de marzo (Grupo 2 de 10.30 a 11.50 turno B y de 12 a 13.20).

-Actividad “El juego global”: 17 de abril (Grupo 1, en idéntico horario) y día 19 de abril (Grupo 2, turno B).

- Actividad “La maldición del ganador”: días 24 y 26 de abril, con el mismo horario que la anterior.

- Actividad “Coopetición”: 19 de abril en grupo 2, turno A.

ACTIVIDADES EN CURSO Y PREVISTAS PARA EL PRÓXIMO CURSO

El proyecto de innovación docente presentado se planteaba también unir todas las actividades experienciales del curso y diseñar una competición que cubriera todo el curso en función de los resultados obtenidos por los equipos. En un primer momento, se diseñaron las bases de la misma y se crearon los equipos (23 equipos de 4-6 personas distribuidos en 3 grupos de la asignatura). Sin embargo, fueron surgiendo algunas dificultades que nos hicieron plantearnos desechar esta iniciativa. Básicamente era difícil en la práctica mantener los equipos, que aunque trabajaron conjuntamente durante todo el curso, en muchos casos en las sesiones de prácticas se producían ausencias esporádicas de componentes y se tuvieron que realizar otras agrupaciones. Estamos viendo para el curso que viene cómo poder realizar esa competición que dure todo el curso.

También se plantea para el próximo curso (en la solicitud aparecía programado entre junio y octubre de 2023), la elaboración de otro documento de trabajo en el que se analice la experiencia en la implementación en el aula de estos ejercicios y los resultados obtenidos. Se enviará a un congreso de innovación docente y

posteriormente a una revista académica dirigida a temas de innovación docente. Así se hizo en realidad ya con el caso de “Microtech”, que fue incluido en la solicitud como antecedente del equipo.

RESULTADOS OBTENIDOS

Los objetivos en principio propuestos han sido logrados ya que se han elaborado los materiales previstos y se han implementado durante el curso 2022/23 en varias sesiones prácticas de la asignatura Estrategias corporativas.

No tenemos ningún indicador objetivo ni cuantitativo del grado de satisfacción de los estudiantes con estas sesiones prácticas en general, pero como se ha comentado en el punto 1.1.2., exclusivamente en el caso “Microtech”, sí se pasó después de su implementación en el aula una encuesta en donde el 92% de los estudiantes manifestó su elevada satisfacción con la práctica realizada y su recomendación para otros cursos.

Los profesores implicados coincidimos en que se requieren metodologías más activas en el aula que involucren a los estudiantes y estas sesiones basadas en el aprendizaje experiencial han estado entre las sesiones del curso en donde se logró un nivel más elevado de participación activa de los estudiantes en la discusión. Asimismo, una parte de la evaluación final descansa en un examen tipo test en donde se introdujeron varias preguntas relacionadas directamente con estas sesiones y los resultados fueron superiores a la media de las otras preguntas. Por tanto, en general, creemos que los resultados obtenidos han sido satisfactorios.

ANEXO: COOPETICIÓN: Dale forma a tu estrategia

Objetivos: Este es un juego que ilustra el concepto de Coopetición (acuerdos de cooperación entre empresas que son competidoras directas entre sí), sus motivos y dificultades y de forma general, las alianzas entre empresas. Se plantea una competición entre equipos. Existen complementariedades entre los equipos formados ya que cuentan con una dotación de recursos desigual (algunos equipos cuentan con materiales y herramientas que les interesan a otros y viceversa). Asimismo se hace hincapié en que los equipos compiten directamente para completar las mismas tareas. Se plantea como marco teórico para guiar el debate el llamado modelo de las cuatro Cs en las alianzas (Complementariedad, congruencia de objetivos, compatibilidad entre los componentes, y cambio en el tiempo).

Programación en el aula (tiempo total 80 minutos)

1º Presentación del juego: se presenta el ejercicio como una experiencia sobre la negociación sobre el intercambio de los recursos que son necesarios para realizar unas mismas tareas, pero que se han distribuido entre los equipos de forma desigual. Cada equipo cuenta con materiales o recursos diferentes pero con ellos han de completar una serie de tareas (las mismas tareas para todos los equipos). Durante el tiempo de competición, los equipos pueden negociar el intercambio de algunos de los recursos con otros equipos sobre la base de un mutuo acuerdo. Es decir, se plantea una situación en la que los equipos deben competir entre sí pero a la vez cooperar entre sí. (10 minutos)

2º Formación de los equipos: Se requieren cuatro equipos de 5-8 componentes cada uno. Los equipos deben situarse lo suficientemente lejos unos de otros para que sus posiciones de negociación no se vean comprometidas por la observación casual.

3º Distribución de la dotación de recursos con las que cuenta cada equipo: Se distribuye a cada equipo un sobre con materiales y una copia de la hoja de tareas adjunta (2 y 3 paso, 5 minutos).

4º Competición. El primer grupo que termine todas las tareas será el ganador (20 minutos).

5º Debate en el aula: Debate sobre el intercambio de los recursos: cómo compartir, negociar, competir y utilizar el poder (45 minutos)

Materiales de los equipos:

- Grupo nº 1: tijeras, regla, clips, lápices, dos cuadrados de papel rojo de 10 cm y dos cuadrados de papel blanco de 10 cm.

- Grupo #nº2- Tijeras, pegamento, dos hojas de papel dorado, papel blanco y papel azul, A4 cada una (21x29,7 cm)
- Grupo nº 3: rotuladores y dos hojas A4 (21x29,7 cm) de papel verde, blanco y dorado.
- Grupo nº 4: cinco hojas de papel A4 (21x29,7 cm): una verde, una dorada, una azul, una roja y una morada.

Hoja de tareas

Cada grupo debe realizar las siguientes tareas:

1. Hacer un cuadrado de 8 x 8 cm de papel blanco
2. Hacer un rectángulo de 10 x 5 cm de papel dorado
3. Haz un trozo en forma de T de 8 x 13 cm de papel verde y blanco
4. Haz una cadena de papel de cuatro eslabones, cada eslabón de un color diferente
5. Haz una bandera de 10 x 10 cm en tres colores cualesquiera.

Preguntas para guiar el debate

1. ¿Qué ocurrió en tu equipo?,¿Cuáles crees que son las claves de vuestro éxito/fracaso en la competición? ¿Qué ventajas tenían unos equipos sobre otros? ¿qué recursos contribuyeron más al éxito del equipo ganador? ¿Los acuerdos entre equipos ayudaron al éxito?
2. ¿Qué complementariedades resultaron evidentes? ¿Eran congruentes los objetivos? ¿Eran compatibles los equipos? ¿Os costó la comunicación con algún equipo? ¿Cómo cambió el equilibrio a lo largo del tiempo?¿Qué cambió durante el desarrollo del juego?
3. ¿Cómo se sintió al depender de los demás en medio de una competición para terminar la tarea encomendada?
4. ¿Cómo negociasteis con los otros equipos?,¿Cómo conseguisteis lo que necesitabais?
5. ¿Qué fue lo que más te frustró durante esta actividad y por qué? ¿Cómo se aplica esta actividad a otras ocasiones en las que has intentado completar una tarea y has necesitado regatear?
6. ¿Qué riesgos tienen las alianzas entre empresas? ¿Qué lecciones podemos extraer sobre la elección de socios en las alianzas?