

## Proyecto de Innovación Docente – Convocatoria 2019/20

### 1. Título del proyecto

El entrenamiento clave de la adquisición y mejora de las habilidades directivas.

### 2. Responsable del proyecto

Emilio J. Morales Fernández.

### 3. Resumen del proyecto

Las habilidades para interactuar con las personas de aquellos que ocupan posiciones directivas cobran un papel fundamental, pues solo la motivación y el compromiso de las personas que trabajan en las organizaciones puede garantizar la supervivencia de las empresas en un entorno de innovación constante.

La literatura científica ha tratado de identificar las habilidades y competencias propias de los directivos de mayor éxito empresarial. De esta forma los directivos más eficientes combinan diferentes habilidades lo que les permite conseguir la flexibilidad necesaria para dar respuesta a situaciones diversas.

Partiendo de estas particulares características, la cuestión que se plantea en la docencia de estas habilidades es cómo conseguir que los alumnos adquieran las competencias necesarias para dirigir e influir en el comportamiento de otras personas. Habilidades para liderar, motivar, construir equipos, conseguir una comunicación efectiva, resolver conflictos, negociar, adaptarse al cambio, así como manejar con éxito los retos que la diversidad de un mundo global plantea, son cuestiones que rebasan los límites del tradicional aprendizaje cognitivo.

Las habilidades directivas requieren de una base de conocimiento compleja, pues conectan con la interacción con otros individuos generalmente impredecibles, por lo que resulta prácticamente imposible estandarizar un conocimiento que permita dirigir personas (Whetten y Cameron, 2011). Por ello, cualquier aproximación a las habilidades directivas debe ir acompañada de una buena dosis de práctica y entrenamiento. Por otro lado, practicar sin el debido conocimiento de los conceptos que sustentan esa práctica, supone ignorar las técnicas que permiten la adaptación a las diferentes situaciones.

Todo ello evidencia que el desarrollo de habilidades directivas está íntimamente ligado al aprendizaje de conceptos y a la práctica de comportamientos (Boyatzis, 2005), por lo que se hace necesario idear un modelo de aprendizaje a través del cual los alumnos sean capaces de experimentar y vivir situaciones muy similares a las que van a experimentar en su vida laboral y a las que deberán dar respuesta con la puesta en práctica de las diferentes habilidades reconocidas por la investigación científica para la dirección de personas.

La asignatura de Habilidades Directivas / Management Skills es de carácter obligatorio en el segundo curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas. Ello supone que en el segundo semestre el grupo estará formado por alumnos de la Universidad Loyola Andalucía y alumnos procedentes del Programa Erasmus y de los diferentes convenios internacionales que Loyola Andalucía mantiene con universidades de otros países, lo que dota al grupo de una gran diversidad.

Con el fin de que los alumnos conozcan y adquieran las competencias precisas para desempeñar eficazmente la función de dirección de personas, se plantea la formación de cuatro empresas cuyos integrantes se decidirán mediante la técnica del juego. La composición de las empresas permanecerá estable a lo largo del período de duración de la asignatura.

Las cuatro empresas actuarán en un mercado en competencia competitiva, por lo que durante el desarrollo de la asignatura se enfrentarán a situaciones en las que deberán alcanzar los mejores resultados para convertirse en la empresa de mayor éxito en el mercado. Todo ello sin olvidar que operamos en una nueva era en la que las personas son la clave de la competitividad de las empresas, por lo que los valores de respeto y tolerancia y la ética empresarial deben estar siempre presentes en su desempeño como empresas.

A través de la metodología basada en proyectos, la formación de la empresa permite romper con los individualismos (Tippelt et al., 2007). Permite además la interrelación de alumnos de diversas nacionalidades con realidades distintas, la promoción del uso del idioma inglés, adoptado internacionalmente como vehículo de comunicación empresarial y el fomento de un trabajo colaborativo en busca de soluciones a la problemática que se plantee.

Por otro lado, la vivencia de situaciones críticas permitirá reflexionar sobre el desempeño de los individuos dentro del grupo y la necesidad de construir un equipo capaz de aunar la diversidad y la multidisciplinariedad de las personas que lo componen para poder trabajar por un objetivo común: el éxito de la empresa.

Para la adquisición de las competencias anteriormente mencionadas, el contenido del programa de la asignatura aborda siete temáticas:

- La aproximación a la realidad directiva: el trabajo directivo y el desarrollo de habilidades.
- La gestión del talento y las competencias emocionales.
- El liderazgo directivo.
- La habilidad de motivar a personas.
- Las habilidades del trabajo en equipo.

- La comunicación efectiva y las habilidades de negociación.
- La gestión del cambio y de la diversidad.

Cada una de las temáticas se desarrollará mediante la exposición por parte del docente de las principales teorías y técnicas que la literatura científica ha evidenciado en cada una de las habilidades directivas.

La exposición del contenido de los temas lleva asociada la puesta en práctica de manera efectiva de las habilidades directivas. De esta forma se han ideado cinco dinámicas de grupo (Vikingos, Comunicación, El Rescate, Las Torres de Hanoi y El Puente de D’Vinci) a desarrollar fuera del aula. En ellas los integrantes de las empresas deberán poner en marcha y reflexionar sobre los conocimientos adquiridos, el comportamiento de los individuos dentro del grupo, el nacimiento de los líderes, la motivación por la consecución de los resultados requeridos y la formación progresiva de cada uno de los grupos en equipos de trabajo eficaces.

Realizada cada una de las dinámicas, a través de la plataforma Moodle se planteará a cada empresa una batería de preguntas que inducirán a la reflexión sobre el desempeño de cada una de ellas. Dichas preguntas estarán relacionadas con la temática específica abordada en el aula, de manera que conformen la base del diálogo y el debate para la sesión posterior.

El desarrollo de las dinámicas será grabado para poder obtener un vídeo que permita alimentar el debate en esas sesiones posteriores. El vídeo será subido a la plataforma Moodle con antelación a la sesión para apoyar la reflexión requerida.

Los resultados obtenidos en las dinámicas, así como las respuestas correctas a las preguntas que a lo largo de las sesiones se irán planteando sobre conceptos y teorías del management, irán proporcionando puntos a los grupos. Esos puntos se mostrarán en un marcador al inicio de cada una de las sesiones que componen la asignatura, promocionando de esta manera la implicación y el compromiso de los alumnos en el desarrollo de la asignatura.

Con el fin de fomentar el espíritu de equipo, el orgullo de pertenencia y el compromiso de sus miembros, a cada empresa se le asignará un color que la identifique, de forma que en el marcador semanal se puntuará el trabajo del equipo por posicionar la imagen corporativa de la empresa permitiendo que la misma sea visible en el mercado (espíritu de marca).

Paralelamente al desempeño empresarial, los alumnos deberán trabajar por parejas en la investigación de la vida personal y profesional de un empresario/a o de un director/directora general de reconocido prestigio nacional y/o internacional. Así mismo deberán obtener información sobre cómo estas personas devuelven a la sociedad las oportunidades que la sociedad les ha brindado.

El trabajo será presentado semanalmente al inicio de cada sesión, lo que permitirá a los alumnos descubrir las personas que están detrás de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Estos empresarios/directivos conformarán una lista diversa de hombres y mujeres de diferentes nacionalidades y culturas y serán asignados de manera aleatoria el primer día de la asignatura,

formando de esta manera parejas diversas de estudiantes hombres y mujeres, nacionales e internacionales. El desempeño de cada una de las parejas otorgará la posibilidad de conseguir puntos para las empresas a las que pertenecen.

Así mismo, durante las sesiones se proyectarán cortes de vídeo de la cinematografía internacional que escenifiquen situaciones de la práctica empresarial y de los conceptos explicados en las sesiones que deberán ser identificados por los equipos. La identificación correcta de las teorías y conceptos expuestos en las sesiones supondrá de nuevo otra oportunidad de conseguir puntos para los equipos.

Las sesiones de la asignatura tendrán una estructura diseñada en cuatro etapas:

1. Exposición del trabajo de investigación sobre la realidad directiva (alumnos).
2. Presentación y exposición de los principios y teorías que guían la función directiva (docente).
3. Puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a través de dinámicas que pretenden simular situaciones reales del desempeño profesional (alumnos-docente).
4. Evaluación de los resultados a través del análisis de las actuaciones de los equipos (alumnos-docente) en combinación con el contenido del programa.