

# Propuesta de innovación docente en la asignatura Gestión de los Recursos Humanos y Habilidades Directivas

## Proposal for teaching innovation in the subject Human Resource Management and Management Skills

TURISMO Y FINANZAS

Paula Villalba Ríos.

ORCID: 0000-0002-7488-6110.

Universidad de Sevilla. Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

[pvillalba@us.es](mailto:pvillalba@us.es)

**Resumen.** El presente capítulo ha tomado como base el Ciclo de Mejora en el Aula (CIMA) diseñado e implementado dentro del Curso General de Docencia Universitaria (CGDU) en su edición 2019/2020. Siguiendo el objetivo de otorgar a alumnado un papel protagonista en el proceso de enseñanza- aprendizaje, este curso, he diseñado y desarrollado un CIMA para la asignatura *Gestión de los Recursos Humanos y Habilidades Directivas*. Tras dar el salto hacia un modelo metodológico más investigativo, plasmado en la secuencia de actividades, logramos una evaluación satisfactoria en el proceso enseñanza- aprendizaje, así como, una mejora en mi labor como docente.

**Abstract.** This contribution is based on the Improvement Cycles in Classroom (ICIC) designed and developed within the General Course of University Teaching (GCUT) in its 2019/2020 edition. Following the objective of granting students, a leading role in the teaching-learning process, this course, I have designed and developed a CIMA for the subject *Human Resources Management and Management Skills*. After making the leap towards a more investigative methodological model, embodied in the sequence of activities, we achieved a satisfactory evaluation in the teaching-learning process, as well as an improvement in my work as a teacher.

**Palabras clave.** Gestión de los recursos humanos y habilidades directivas, grado en finanzas y contabilidad, docencia universitaria, desarrollo profesional docente.

**Keywords.** Human resources management and management skills, finance and accounting degree, university teaching, teacher professional development.

### Contexto de la asignatura

La asignatura donde he diseñado y desarrollado el CIMA (Delord y otros, 2020) es *Gestión de los Recursos Humanos y Habilidades Directivas*. Se trata de una asignatura optativa de 6 créditos, de cuarto curso del Grado en Finanzas y Contabilidad que se imparte en la Facultad de Turismo y Finanzas de la Universidad de Sevilla. El objetivo de esta asignatura es proporcionar al alumnado un conocimiento básico de los principales contenidos, prácticas y técnicas en materia de Dirección de Recursos Humanos, así como las habilidades necesarias para diagnosticar y solucionar problemas de esta disciplina. El grupo donde se va a desarrollar el CIMA está compuesto por 61 estudiantes, cuyo horario de clase es de 18:00 a 20:00, lunes y jueves. Para entender el desarrollo del CIMA, es necesario aclarar que en el escenario en el que nos

encontramos de “semipresencialidad”, el grupo se ha dividido en dos subgrupos, donde, el estudiantado perteneciente a cada uno de ellos asiste a la facultad en días alternos. De esta forma, teóricamente, cada subgrupo está presencialmente un día por semana, siendo entre 5 y 10 personas habitualmente en el aula y entre 25 y 30 en casa, las sesiones se desarrollan de manera sincrónica entre ambos.

El tema 5 *La Política Retributiva de la Empresa* y el tema 6, *Habilidades Directivas: el Poder y la Política en las Organizaciones* son los elegidos para la aplicación del CIMA. La asignatura, a grandes rasgos, consta de dos áreas, (i) gestión de los recursos humanos de las organizaciones y (ii) habilidades directivas de los responsables de tomar decisiones en la organización. Por ello, los motivos de elección de estos temas han sido, tanto la representación de los dos grandes bloques temáticos de la asignatura, como la temporalización de la asignatura y de los plazos de aplicación del CIMA en el marco de la Red para la Formación y la Innovación Docente (REFID). El desarrollo del presente CIMA se ha concretado en 14 horas de clase y 7 sesiones.

## Diseño del Ciclo de Mejora en el Aula

El presente apartado presenta el mapa de contenidos, describe del modelo metodológico posible y recoge la secuencia de actividades desarrollada durante el CIMA.

### Mapa de contenidos y problemas

El mapa de contenidos ha sido diseñado, independientemente, para los temas 5 (figura 1) y 6 (figura 2), con el objetivo principal de ser pragmático y fácil de transmitir a los y las estudiantes (Rosa-Díaz, 2019). En él se pueden observar (i) contenidos de carácter conceptual en rosa; contenidos de carácter procedimental, en verde; y (iii) contenidos actitudinales, en azul, señalando en áreas coloreadas el componente transversal conceptual/procedimental/actitudinal de los distintos conjuntos de contenidos. Asimismo, la forma de las figuras refleja la jerarquía que se establece entre ellos, siendo las figuras cuadradas los estructurantes. Además, las flechas observables en el mapa indican relación entre los contenidos y las líneas punteadas pretenden crear una imagen de interrelación entre todo lo abordado. Por último, a lo largo de todo el mapa planteo preguntas que ayuden a seguir el hilo argumental del tema.

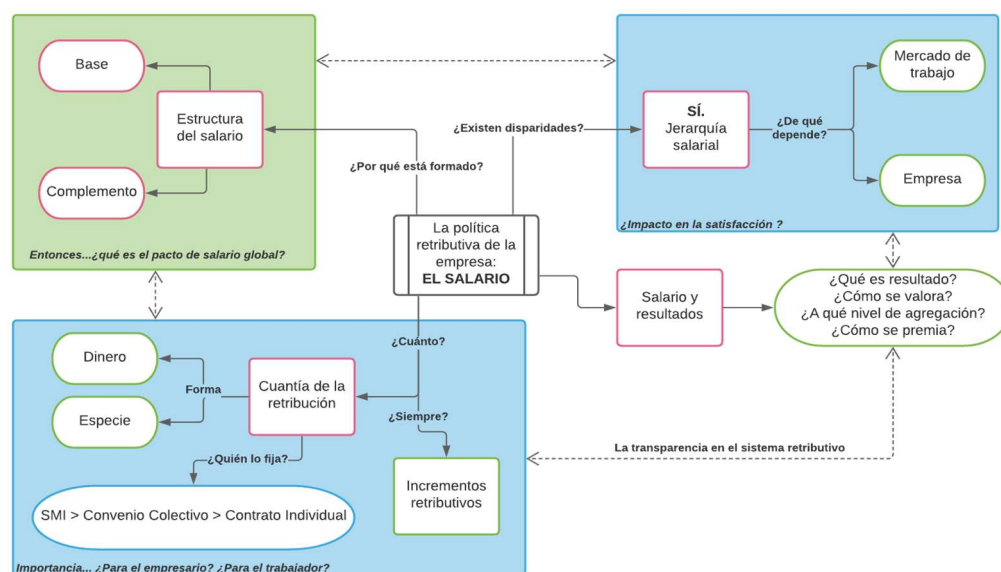


Figura 1. Mapa de contenidos y problemas sobre *La Política Retributiva de la Empresa*

El mapa del tema 5 pretende enfatizar los múltiples factores a tratar en la política retributiva de una empresa, más allá de a cuánto asciende el salario. Este mapa se entiende de manera circular, aunque desde mi perspectiva, el mejor comienzo sería la comprensión de la estructura del salario.

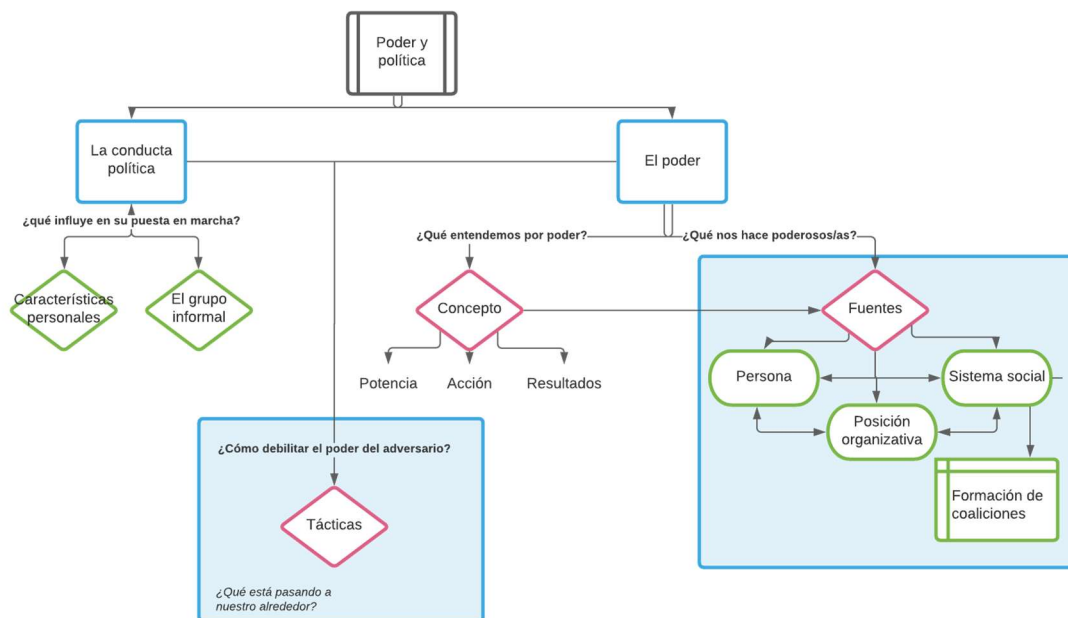


Figura 2. Mapa de contenidos y problemas sobre *El Poder y la Política en las Organizaciones*

Respecto al mapa del tema 6, intenta plasmar el “enfoque político”, el cual considera la conducta política en el seno de las organizaciones. Así, son dos grandes conceptos, conducta política y poder, los que estructurarán el resto del tema.

En definitiva, se trata de ir caminando a lo largo y ancho de los mapas conceptuales para lograr una comprensión, reflexión y saber-hacer de la asignatura.

### Modelo metodológico

El modelo habitual seguía una lógica tradicional de corte fundamentalmente conductista. Siguiendo este modelo, los estudiantes asistían o se conectaban a las sesiones donde se avanzaba en los contenidos mediante una lección magistral con actividades periódicas, o bien, mediante sesiones dedicadas íntegramente a la resolución de casos de estudio.

Gracias a la participación en la REFID y buscando salirme del guion establecido como habitual para construir mi propio modelo (García-Pérez y Porlán, 2017), decido aplicar, también en la asignatura *Gestión de los Recursos Humanos y Habilidades Directivas*, el modelo metodológico probado anteriormente, que ya manifestó una mejora en los resultados de los y las estudiantes (Villalba-Ríos, en prensa). Este modelo se diseñó con miras a poner el foco, siempre, en el alumnado como sujeto activo en el proceso de enseñanza- aprendizaje (Finkel, 2000), por lo que se ajusta al objetivo propuesto para esta asignatura, otorgándome a mí, como profesora, la tarea de poner los “andamios” para que sean capaces de construir su edificio cognitivo (Porlán, 2020). Con la aplicación del modelo metodológico pretendo lograr un cambio significativo en la secuencia de actividades. Así, persigo dar el salto hacia un modelo metodológico (figura 3) investigativo y constructivista (Porlán, 2020), también en esta asignatura, que dé lugar a una mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

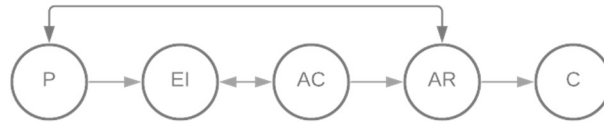


Figura 3. Modelo metodológico posible (Villalba-Ríos, en prensa)

Respecto al modelo metodológico desarrollado en la edición anterior (Villalba-Ríos, en prensa), he de comentar que, en primer lugar, planteo al alumnado un problema/cuestión a resolver (P). Así, mediante la explicitación de sus ideas (EI) con respecto al problema planteado, puedo realmente conocer cuál es el punto de partida. Tras lo cual, con el objetivo de avanzar hacia un conocimiento más profundo realizamos actividades de contraste (AC) y actividades de recapitulación para confrontar los nuevos aportes de conocimiento con el punto de partida (AR). Finalmente, gracias a todo el camino andado, el alumnado tiene mayor capacidad para llegar por sí mismos a una conclusión (C) que les permite responder a la pregunta inicial. Deduzco que este modelo metodológico que ya funcionó seguirá aumentando el aprendizaje del estudiantado.

### *Secuencia de actividades del CIMA*

El diseño de las actividades parte del mapa de contenidos y sigue el modelo metodológico anteriormente indicado. Con las actividades propuestas se quiere llegar a poner al alumnado en el centro (Finkel, 2000), creando diferentes experiencias de aprendizaje y fomentando el aprendizaje crítico natural Bain (2004). A continuación (tabla 1), partiendo del problema que abordamos en cada sesión, recojo las actividades desarrolladas, el momento del modelo metodológico al que corresponden, su descripción y el tiempo aproximado en el que se realizó.

Tabla 1. Mapa de contenidos sobre *La Política Retributiva de la empresa*

<i>Las actividades se realizan en grupos de trabajo de entre 6 y 7 personas, creados por los estudiantes. El o la portavoz envía la hoja de trabajo al final de cada sesión.</i>	
<b>Sesión 1</b>	
<i>Problema 1. ¿Has conseguido un puesto en el departamento de RRHH de IKEA! ¿Cuál puede ser la estructura de tu salario? Razona tu respuesta. Contenido: La estructura del salario.</i>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción y tiempo empleado</b>
0. Cuestionario inicial. EI.	Realizar el cuestionario inicial del tema 5. <i>20 minutos.</i>
1. Introducción del tema y presentación de la experiencia. P.	Explicar la forma de trabajar durante el CIMA, crear los grupos de trabajo e introducir el tema 5, enfatizando la importancia de la política retributiva en la organización. <i>30 minutos.</i>
2. Actividad la estructura salarial. IE.	Construir un salario para un puesto determinado de una organización. Pueden hacer uso del material proporcionado para seguir la asignatura. <i>20 minutos.</i>
3. Debate + Explicación teórica + Actividad la estructura salarial II. AR.	Compartir, reflexionar y reorganizar ideas previas para construir respuestas sólidas en base a la teoría y no a opiniones o creencias. Modificar la actividad 2 con lo aprendido durante el debate. <i>50 minutos.</i>
<b>Sesión 2</b>	
<i>Problema 2. Quieres averiguar tu posición en la jerarquía salarial dentro de IKEA. Para lograrlo ¿Qué tendrías que conocer? Contenidos. La jerarquía salarial dentro de la empresa. Cuestiones relativas a la transparencia del sistema retributivo.</i>	

4. Presentación. Actividad la estructura salarial. C.	Presentar el trabajo realizado a los compañeros y compañeras para que identifiquen los diferentes componentes del salario construido. <i>20 minutos.</i>
5. Presentación del problema 1 + Ideas previas. P+IE.	Mostrar las respuestas dadas en el cuestionario inicial y reflexionar sobre ellas. <i>10 minutos.</i>
6. Actividad la jerarquía salarial + Debate + Explicación teórica. AC.	Responder a una hoja de actividades sobre la jerarquía salarial. <i>20 minutos.</i> Reflexionar sobre las ideas previas para construir respuestas sólidas en base a la teoría. El alumnado expone sus respuestas y el porqué de ellas. <i>30 minutos.</i>
7. Actividad la jerarquía salarial II. AR.	Modificar la actividad 7 con lo que hemos aprendido durante el debate. Un alumno es quien dirige la actividad. <i>20 minutos.</i>
8. Cierre de la sesión. C.	Resumir las principales aportaciones de los grupos de trabajo. Discutir sobre el impacto de la jerarquía salarial en la satisfacción y motivación del personal. <i>20 minutos.</i>
<b>Sesión 3</b>	
<p><i>Problema 3. Han pasado tres años desde que ocupas el cargo. Este año, ha subido el SMI un 10% respecto al año 2020 y te corresponde por antigüedad un incremento del 5%, sobre el salario base que se hace efectivo en junio del año en cuestión. Estás de suerte y, además, la empresa va a subir los salarios un 2% por la buena gestión de la pandemia de sus empleados. Si tu salario base es de 1532€ ¿Cuál puede ser la cuantía final de tu salario? ¿Qué ocurrirá con la masa salarial?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Contenidos. La cuantía de la retribución. Los incrementos retributivos.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>En esta sesión únicamente se trabaja de forma individual.</i></p>	
9. Presentación del problema 3 + Ideas previas. P+IE.	Mostrar las respuestas dadas en el cuestionario inicial y reflexionar sobre ellas. <i>10 minutos.</i>
10. Explicación participativa + Wooclap. Incremento salarial AC.	Explicar contenidos estructurantes necesarios para abordar las actividades posteriores. Realizar Wooclap sobre los incrementos retributivos y reflexionar sobre las respuestas. <i>50 minutos.</i>
11. Práctica de Kellogs. AR.	Exponer respuestas sobre el caso Política retributiva en Kellogg España realizado en casa y entregado a través de la plataforma de Enseñanza Virtual. Reflexionar, reorganizar y corregir ideas previas a través de la puesta en común con los compañeros y compañeras. <i>60 minutos.</i>
<b>Sesión 4</b>	
<p><i>Problema 4. La directora de tu departamento te notifica que va a vincular un porcentaje de tu salario a los resultados obtenidos por tu equipo de trabajo. ¿Qué efectos puede tener esta decisión para ti? ¿Y para el equipo?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Contenidos. La vinculación entre salario y resultados. Cuestiones relativas a la transparencia del sistema retributivo.</i></p>	
12. Convenio colectivo. AC + AR.	Usando un convenio colectivo. Determinar la estructura salarial de un puesto a elegir, la cuantía retributiva, los incrementos salariales y la vinculación entre el salario y los resultados. Además, discutir cuestiones relativas a la transparencia del sistema retributivo. Elegir un grupo y poner en común conclusiones a las que se han llegado para así reflexionar y corregir las respuestas en aras de construir respuestas sólidas en base a la teoría y no a creencias. <i>40 minutos.</i>
13. Wooclap V/F. AR.	Realizar Wooclap en formato V/F a modo de recapitulación sobre todo lo abordado del tema. <i>20 minutos</i>
14. Mapa conceptual + Cuestionario Final. C.	Mostrar mapa conceptual y recapitular sobre todo lo abordado en el tema. Realizar el cuestionario final del tema 5. <i>40 minutos.</i>

Tabla 2. Secuencia de actividades del tema 6.

<b>Sesión 0</b>
-----------------

Actividad	Descripción	Tiempo
0. Cuestionario inicial. EI.	Realizar el cuestionario inicial del tema 6. <i>20 minutos.</i>	
<b>Sesión 1</b>		
<p><i>Problema 1. En esta aula cada cual tiene un rol y unos intereses que trata de lograr ejerciendo su poder. ¿Qué factores pueden determinar mi conducta política como profesora?</i>  <i>Contenidos. La conducta política y el poder en las organizaciones: importancia, conceptos y factores determinantes.</i></p>		
1. Introducción del tema. P.	Proyectar el mapa de contenidos identificar dónde nos encontramos y señalar el camino que vamos a recorrer. <i>10 minutos.</i>	
2. Noticia Sofagate + Debate posturas de poder. AC. Debate + Explicación teórica. AR.	Tratar el concepto conducta política y poder mediante el asunto “Sofagate”. Leer y debatir sobre las posturas de poder. Reflexionar sobre las ideas previas para construir respuestas sólidas en base a la teoría y no a opiniones o creencias. <i>40 minutos.</i>	
<p><i>Problema 2. ¿Mediante qué fuentes puedo obtener poder?</i>  <i>Contenidos. Fuentes de poder en las organizaciones.</i></p>		
3. Presentación del problema 1 + Ideas previas. P+IE.	Mostrar las respuestas dadas en el cuestionario inicial y reflexionar sobre ellas. <i>10 minutos.</i>	
4. Explicación teórica participativa. AC.	A partir de las respuestas dadas explicar contenidos básicos y estructurantes. Insistir para que pongan ejemplos con situaciones reales vividas. <i>10 minutos.</i>	
5. New Amsterdam + Hoja de actividades. AC.	La actividad se realiza en grupo. Visionar un video de la serie New Amsterdam trabajar una serie de preguntas en grupo. <i>20 minutos.</i>	
6. Exposición + Debate. AR + C.	Exponer respuestas de cada grupo y mejorarlas con las aportaciones de los compañeros y compañeras. <i>20 minutos.</i>	
<b>Sesión 2</b>		
<p><i>Problema 3. Seguimos en el aula, ¿de qué tácticas podéis hacer uso vosotros y vosotras como estudiantes para debilitar mi poder?</i>  <i>Contenidos. Tácticas políticas orientadas a debilitar el poder del otro.</i></p>		
7. Presentación del problema 3 + Ideas previas. P+IE.	Mostrar las respuestas dadas en el cuestionario inicial y reflexionar sobre ellas. <i>10 minutos.</i>	
8. Construcción del relato + Resolución del artículo + Exposición. AC + C.	Actividad realizada en grupos. Se trata de elaborar un relato sobre una situación ficticia donde queden reflejadas tácticas orientadas a debilitar el poder del otro. <i>45 minutos.</i> Intercambiar casos entre grupos y tratar de resolverlo. <i>20 minutos.</i> Exponer un resumen del artículo y comentarlo. <i>25 minutos.</i>	
9. Wooclap V/F. C.	Realizar Wooclap en formato V/F a modo de recapitulación sobre todo lo abordado del tema hasta el momento y reflexionar sobre las respuestas. <i>20 minutos.</i>	
<b>Sesión 3</b>		
<p><i>Problema 4. Hoy estoy generosa, os hago entrega de 1 punto por cada 3 personas para que repartáis como decidáis. En un grupo de 3 personas donde el poder se reparte de la siguiente manera Pablo: 40%, María: 30%, Julia: 20%. ¿Cuál sería la coalición preferida por María?</i>  <i>Contenidos. Teorías sobre la formación de coaliciones</i></p>		
10. Explicación teórica participativa. IE + AC.	Presentar las “Teorías de coaliciones”. Fomentar la continua participación del estudiante haciéndole preguntas. <i>40 minutos.</i>	
11. Resolución del caso. AC+AR.	Resolver un caso sobre las diferentes teorías de coaliciones. Quienes van teniendo dificultades se le nombra un “tutor o tutora” que le ayudará a seguir adelante. Una alumna actúa de guía en la resolución común. <i>60 minutos.</i>	
12. Cuestionario Final. C.	Realizar el cuestionario final del tema 6. <i>20 minutos.</i>	

## *Cuestionario realizado al alumnado antes y después del CIMA*

Atendiendo al modelo metodológico diseñado, elaboro los cuestionarios, herramienta que me permiten “problematizar” los contenidos. Siguiendo un diseño pretest-postest (Guerra-Martín, 2014), y atendiendo a las recomendaciones de Rivero y Porlán (2017), trato de indagar en los modelos mentales de los alumnos y alumnas. Considero esencial el uso de estos cuestionarios para la exploración de ideas previas y para el análisis de la evolución en el aprendizaje de los contenidos de la asignatura que tienen lugar en momentos posteriores dentro del modelo metodológico. En este CIMA, a diferencia del anterior, parto de poner al estudiante en antecedente. Por ejemplo, en el tema 6, proyecto una escena de la serie “The Crown”, así, comienzan a sumergirse en el tema. Las preguntas que incluí en los cuestionarios han sido las siguientes: Cuestionario Tema 5.

*P1. ¿Has conseguido un puesto en el departamento de RRHH de IKEA! ¿Cuál puede ser la estructura de tu salario? Razona tu respuesta.*

*P2. Quieres averiguar tu posición en la jerarquía salarial de IKEA. Para lograrlo, ¿Qué tendrías que conocer?*

*P3. La directora de tu departamento te notifica que va a vincular un porcentaje de tu salario a los resultados obtenidos por tu equipo de trabajo. ¿Qué efectos puede tener esta decisión para ti? ¿Y para el equipo?*

*P4. Han pasado tres años desde que ocupas el cargo. Este año, ha subido el SMI un 10% respecto al año 2020 y te corresponde por antigüedad un incremento del 5%, sobre el salario base que se hace efectivo en junio del año en cuestión. Estás de suerte y, además, la empresa va a subir los salarios un 2% por la buena gestión de la pandemia de sus empleados. Si tu salario base es de 1532€ ¿Cuál puede ser la cuantía final de tu salario? ¿Qué ocurrirá con la masa salarial?*

Cuestionario Tema 6.

*P1. En esta aula cada cual tiene un rol y unos intereses que trata de lograr ejerciendo su poder. ¿Qué factores pueden determinar mi conducta política como profesora?*

*P2. ¿Mediante qué fuentes puedo obtener poder?*

*P3. Seguimos en el aula, ¿de qué tácticas podéis hacer uso vosotros y vosotras como alumnos para debilitar mi poder?*

*P4. Hoy estoy generosa, os hago entrega de 1 punto por cada 3 personas para que repartáis como decidáis. En un grupo de 3 personas donde el poder se reparte de la siguiente manera Pablo: 40%, María: 30%, Julia: 20%. ¿Cuál sería la coalición preferida por María?*

## **Aplicación del ciclo de mejora en el aula**

### *Relato resumido de las sesiones*

El diario de las sesiones me ha permitido compilar el conjunto de experiencias y sensaciones vividas durante la aplicación del CIMA. En general, cada sesión comienza con un problema, estos corresponden a las preguntas realizadas en el cuestionario, se espera que tras el desarrollo de la sesión puedan darle una respuesta formada e informada.

*Relato resumido de las sesiones del tema 5*

*Sesión 1.* Al inicio de esta sesión paso al alumnado el cuestionario inicial del tema 5, percibo cierto nerviosismo, he roto con el desarrollo habitual de las sesiones. Posteriormente, explico cómo vamos a trabajar durante las siguientes sesiones y por qué solicito su involucración, y trato de motivarlos para que la experiencia sea enriquecedora. Además, constituimos grupos de trabajo mediante la plataforma de Enseñanza Virtual que mantendremos durante todo el desarrollo del CIMA.

Las actividades 2 y 3 desarrolladas en esta sesión han funcionado bien, les ha hecho aprender a coordinarse, adquirir responsabilidad y profundizar en la asignatura mediante su propia experimentación. Como aspecto positivo resalto el buen clima en los grupos de trabajo. Sin embargo, advierto cierto grado de malestar en el alumnado por la ruptura con el *modus operandi* seguido hasta ahora.

*Sesión 2.* Esta sesión comienza con la conclusión de la anterior, donde faltó tiempo. Este hecho ha sido beneficioso puesto que me ha permitido recapitular conceptos y conectarlos con los posteriores. Por otro lado, mostrar las respuestas dadas en los cuestionarios iniciales permite al alumnado conocer dónde estamos y a dónde nos dirigimos, actividad que ya resultó enriquecedora en la experiencia anterior. Respecto a las actividades 6 y 7 he de señalar que el trabajo en grupo y la corrección, actuando como tutor un alumno, ha resultado positivo para los estudiantes, la comunicación ha sido fluida.

*Sesión 3.* En esta sesión percibo más participación que de costumbre. Por otro lado, una actividad gamificada como Wooclap siempre es bienvenida por el alumnado. Sin embargo, la actividad de Kellogg España, donde se solicitaba la participación mediante voz e imagen ha fomentado la merma en la asistencia a esta sesión, pasando de los habituales 35 a no más de 15. Me hace pensar que el alumnado prefiere comunicarse dentro del grupo de trabajo.

*Sesión 4.* Ya se ha comentado la acogida a Wooclap, así como lo enriquecedor que resulta mostrar el ¿qué sabemos ya? Además de eso, el alumnado en esta sesión parecía cansado, ellos aludían al pico de trabajo que atravesaban. Sin embargo, a medida transcurría la sesión, y en parte gracias a la participación en grupo y a mis preguntas constantes han ido enganchándose y participando proactivamente.

#### *Relato resumido de las sesiones del tema 6*

*Sesión 1.* La primera parte de la sesión, concretamente la actividad 2, no ha tenido el resultado esperado, ya que, a pesar de que un pequeño número de personas se han mostrado participativos e interesados, la mayoría no lo han hecho. Cuando se les preguntaba por su opinión sobre el asunto del “Sofagate”, sus respuestas eran tremendamente vagas, aunque se les diera tiempo a reflexionar. Sin embargo, la segunda parte que comienza con el vídeo de New Ámsterdam parece haber resultado más provechosa, el alumnado se percibía más motivado.

*Sesión 2.* En esta sesión, los y las estudiantes trabajaron bastante coordinados, aunque mostraron problemas en la construcción del relato. A pesar de esto, ha sido sumamente útil para mí ver cómo entienden estas tácticas debilitadoras y si son capaces de transmitírselo a sus compañeros y compañeras. Por último, vuelvo a tildar de positiva la realización de un Wooclap.

*Sesión 3.* El CIMA acaba con la sesión sobre las Teorías de las coaliciones y el cuestionario final. Esta sesión ha superado mis expectativas, el alumnado se ha mostrado enganchado desde el momento inicial. Además, ha sido beneficioso que fuera un compañero o compañera quien actuara de guía para ayudar a resolver bloqueos en la resolución. Finalmente, resaltar como aspecto muy positivo que una alumna guiara la puesta en común y resolución de la práctica.

#### *Evaluación del aprendizaje del alumnado*

La justificación de la elaboración e implementación de este CIMA reside en la detección de la falta de espíritu crítico y reflexivo y motivación del alumnado, que creo, magnificado por la situación de pandemia en la que nos encontramos. Y es que, en un mundo caracterizado por el fácil acceso y divulgación de la información, se hace creciente la necesidad de formar nuestros propios juicios y contrastar todo lo que llega a nuestras manos.

Desde mi perspectiva, observo a un nuevo tipo de alumnado, pasivo y agotado, que se sienta frente a su ordenador a esperar recibir un conjunto de conocimientos que memorizar. Si bien es cierto, que la pasividad es una queja recurrente de los docentes actuales, las situaciones vividas



desde el estallido de la pandemia no han hecho más que acrecentar este tipo de comportamientos. El constante cambio de escenario, los cambios en los turnos de rotación, la semipresencia y los problemas técnicos a los que se enfrentan a diario han propiciado este agotamiento

Considero que los docentes debemos coger las riendas y romper, o al menos paliar, esta tendencia. Con un cambio significativo en mi docencia he perseguido que el alumnado despierte su capacidad investigadora y que sean capaz de dar respuestas y argumentaciones sólidas en base a los conocimientos adquiridos y experiencias, que se traduzca simultáneamente en una mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El aula se presentaba como un ecosistema de intercambio y aprendizaje en colaboración (Garrido, Rivilla y Romero, 2011) que favorece la reflexión, sin embargo, en este CIMA no se ha podido exprimir su potencial por el contexto en el que se ha desarrollado. Aunque, por otro lado, la pandemia ha sido *una oportunidad para recordarnos las habilidades que los estudiantes necesitan en este mundo impredecible, como la toma de decisiones informadas y la resolución creativa de problemas* (Tam, y El-Azar, 2020).

Para comprobar si realmente se ha alcanzado esta mejora, he recopilado 15 cuestionarios inicial-final para el tema 5 y 17 para el 6. Tal y como ya hice anteriormente, el análisis de las respuestas a los cuestionarios me ha permitido identificar respuestas similares y obstáculos presentes en el aprendizaje de la materia. Así, he podido clasificar las respuestas dadas en cuatro categorías (tabla 3 y 4). Una vez hecho esto, construyo las escaleras de aprendizaje para cada tema (figuras 4 y 5). Las etiquetas “P1”, “P2”, “P3” y “P4”, corresponden a las preguntas del cuestionario definido anteriormente.

Tabla 3. Categorías de progresión de los conocimientos del tema 5.

	P1	P2	P3	P4
<b>D</b>	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta.	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta.	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta.	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta o manera errónea sin argumentación.
<b>C</b>	Identifica únicamente el salario base.	Identifica algún factor vinculado a la empresa o al mercado de trabajo.	Responde argumentando vagamente.	Responde con un resultado erróneo. Identifica qué ocurre con la masa salarial.
<b>B</b>	Identifica el salario base y conoce que existen complementos salariales.	Identifica varios factores vinculados a la empresa o al mercado de trabajo.	Argumenta una de las dos preguntas.	Responde con un resultado posible o hace mención a qué ocurre con la masa salarial.
<b>A</b>	Identifica el salario base, conoce diferentes complementos salariales, y menciona alguno de diferentes tipos.	Identifica factores vinculados a la empresa y al mercado de trabajo.	Razona la respuesta de ambas preguntas de manera coherente.	Responde con un resultado posible e identifica qué ocurre con la masa salarial.

Tabla 4. Categorías de progresión de los conocimientos del tema 6.

	P1	P2	P3	P4
<b>D</b>	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta.	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta.	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta.	No contesta. Contesta a algo que no se pregunta o de manera errónea.

<b>C</b>	No alude a factores, pero la respuesta tiene que ver con la conducta política	Responde algo coherente y relacionado, pero no de manera específica.	Responde argumentando vagamente.	Responde con una argumentación propia sin aludir a teorías y no plantea solución preferida.
<b>B</b>	Identifica algún factor o responde de manera poco específica	Alude a un único tipo de características.	Responde adecuadamente. Cita diversas tácticas.	Responde correctamente pero no alude a la teoría que ha usado para averiguarlo.
<b>A</b>	Identifica varios factores y/o argumenta la respuesta	Alude a varios tipos de características y/o argumenta la respuesta.	Responde de forma adecuada y argumentada.	Responde de forma adecuada y argumentada.

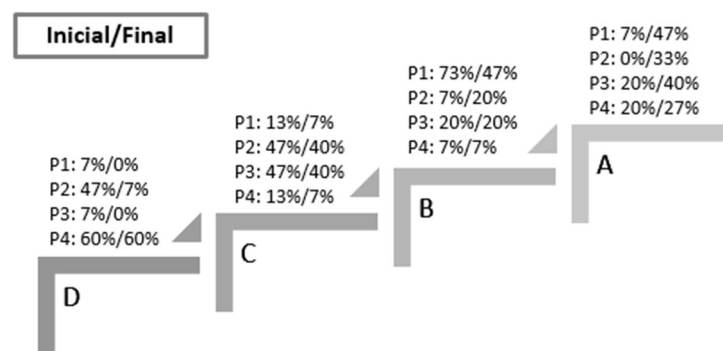


Figura 4. Escalera de aprendizaje del tema 5

Como conclusión a la escalera de aprendizaje del tema 5 cabe destacar el progreso general del estudiantado, siendo la pregunta 2 donde más nivel se ha logrado. Este hecho es detectable en los porcentajes del nivel A, todos superiores en el cuestionario final respecto al inicial. Aquí, en el cuestionario inicial no consideraban aspectos del entorno a la hora de establecer la jerarquía salarial, mientras en el final sí, por lo que considero que se ha saltado este obstáculo. Respecto a la pregunta 1, sorprende ver que el alumnado contaba con cierto conocimiento, aunque igualmente se ha producido una mejora en las respuestas del cuestionario final. Por otro lado, las respuestas que se dan a la pregunta 3 en el cuestionario final siguen siendo vagas, aunque se percibe cierta progresión. Por último, no resulta baladí pensar que la poca asistencia a la sesión donde se aborda la cuantía del salario haya propiciado peores resultados en la pregunta 4.

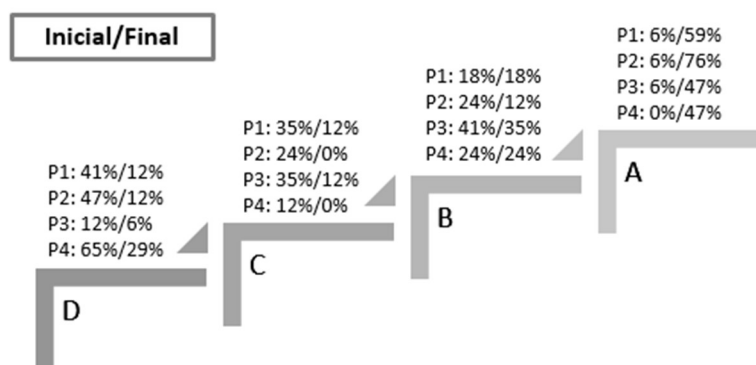


Figura 5. Escalera de aprendizaje del tema 6

En cuanto a la escalera de aprendizaje del tema 6, también se ha logrado una mejora en la calidad de las respuestas, especialmente en la pregunta 4. Quizás, este tema les es más ajeno que el anterior, viéndose una progresión más acusada. Respecto a la pregunta 1 y 2 han soportado teóricamente la respuesta en el cuestionario final; diferenciando conducta política y poder. Además, en la 2, son capaces de identificar que existen más fuentes de poder que las derivadas de la personalidad, por lo que han saltado un obstáculo. La pregunta 3 es de la que más conocimiento previo tenían. Todo lo contrario, ocurre en la 4, tras abordar la Teorías de las coaliciones en clase, la mayoría, son capaces de dar una respuesta soportada a esta cuestión.

Tabla 5. Tabla de progresión de una muestra de estudiantes

<i>Tema 5. La política retributiva de la empresa</i>												
Nº	P1			P2			P3			P4		
	CI	CF	D	CI	CF	D	CI	CF	D	CI	CF	D
A4	B	A	1	C	A	2	A	C	-2	A	B	-1
A5	B	A	1	D	C	1	B	A	1	D	D	0
A8	B	B	0	D	A	3	C	C	1	D	A	3
A9	B	B	0	C	A	2	C	A	2	A	A	0
A10	B	A	1	C	A	2	C	A	2	D	D	0
<i>Tema 6. Habilidades directivas: el poder y la política en las organizaciones</i>												
Nº	P1			P2			P3			P4		
	CI	CF	D	CI	CF	D	CI	CF	D	CI	CF	D
A1	D	C	1	1	3	2	1	2	1	0	2	2
A3	D	B	2	2	3	1	1	3	2	2	2	0
A4	C		2	1	2	2	1	3	2	1	3	2
A6	D	3	3	2	0	-2	0	3	3	0	3	3
A9	D	3	3	0	3	3	2	3	1	0	3	3

CI: cuestionario inicial, CF: cuestionario final, D: diferencia

En general observo tras el análisis de la comparación por estudiante (muestra de 5 estudiantes escogidos aleatoriamente en la tabla 5) una progresión en el nivel de sus respuestas. Me percaté que una persona parece no haber puesto interés en el CF del tema 6, completado en poco más de un minuto y empeorando sus respuestas. Aunque la valoración sea positiva en ambos temas, es en el 6 donde más personas han logrado subir dos o más escalones. De hecho, 8 de los 17 alumnos han mejorado sus respuestas en todas las preguntas.

Los cuestionarios han demostrado su eficacia por segunda vez, se consolidan en mi práctica docente como una herramienta que me permite identificar obstáculos para el aprendizaje e incidir sobre ellos.

## Evaluación del ciclo de mejora en el aula

En el CIMA anterior pude detectar ciertos aspectos que debían mantenerse o mejorarse. Si bien es cierto que no se trata de la misma asignatura, ni perfil de estudiantes, algunas de estas consideraciones pueden resultar transversales y perfectamente aplicables a todas las innovaciones en el aula. La evaluación del CIMA la he llevado a cabo a través de la observación y de la reflexión sobre las notas recogidas en el diario de clase y a la experiencia previa. Así, he detectado una mejora en el clima en el aula que se ha traducido en un aumento tanto en la participación del estudiante, como la calidad de sus reflexiones.

Atendiendo, concretamente, al modelo metodológico, debía aterrizar los problemas planteados al alumnado, de manera más directa y cercana. En concreto, en esta asignatura planteo la problemática asociada al mundo laboral, primero, desde el lado del demandante de empleo o empleado y posteriormente del lado de la empresa. Esta transición es esencial para implicar al alumnado. Del mismo modo, las preguntas del cuestionario inicial también deben ser más personales, poniéndolos ante situaciones con las que puedan mimetizarse fácilmente. Reitero en este CIMA lo esclarecedor que resulta conocer sus modelos mentales a priori.

De otra parte, atendiendo al mapa conceptual, he tratado de dar más peso a los contenidos actitudinales, ya que está estrechamente relacionado con el fomento del espíritu crítico del alumnado. Este cambio ha venido motivado por las situaciones dadas en el ciclo anterior donde el alumnado se sentía desorientado e incómodo frente a los debates en clase y no ante actividades más cerradas como podían ser test. Pretendo mantener la exposición del mapa conceptual, he detectado que esto nos permite tener una visión global de la materia e identificar los vínculos entre los contenidos. Además, continúo con mi propuesta anterior, elaborando un diario de clase me permita ser consciente de mi práctica docente habitual y recoger las actividades que mejor funcionan.

Finalmente, mi incorporación a la REFID me ha permitido mantenerme conectada con un grupo de docentes que persiguen la excelencia en sus clases a través de la experimentación lo que ha sido tremendamente enriquecedor. Gracias a esta experiencia sigo aprendiendo y cuestionando mi práctica docente habitual, además mantengo la certeza de que *la participación en estos proyectos posibilita una mejora en el proceso enseñanza- aprendizaje que podré llevar conmigo a cualquier asignatura que imparta* (Villalba-Ríos, en prensa).

## Referencias bibliográficas

- Bain, K. (2004). *What the best college teachers do*. Cambridge: Harvard University Press.
- Delord, G., Hamed, S., Porlán, R. y De Alba, N. (2020). Los Ciclos de Mejora en el Aula. En N. De Alba y R. Porlán, *Docentes universitarios. Una formación centrada en la práctica*, (pp. 127-162). Madrid: Morata.
- García-Pérez, F. y Porlán, R. (2017). Los principios didácticos y el modelo didáctico personal. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza Universitaria. Cómo mejorarla* (pp. 93-104). Madrid: Morata.
- Finkel, D. (2000). *Teaching with your mouth shut*. Portsmouth: Heinemann Boynton/Cook.
- Garrido, M. C. D., Rivilla, A. M., y Romero, C. S. (2011). La Innovación en el aula: referente para el diseño y desarrollo curricular. *Perspectiva educacional, formación de profesores*, 50(1), 61-86.
- Guerra-Martín, M. D. (2014). Tutoring as a way of achieving employability for nursing students at the University of Seville. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 479-486.
- Porlán, R. (2020). El cambio de la enseñanza y el aprendizaje en tiempos de pandemia. *Revista de Educación Ambiental y Sostenibilidad*, 2(1), 1502.  
[http://dx.doi.org/10.25267/Rev\\_educ\\_ambient\\_sostenibilidad.2020.v2.i1.1502](http://dx.doi.org/10.25267/Rev_educ_ambient_sostenibilidad.2020.v2.i1.1502)
- Rivero, A. y Porlán, R. (2017). La evaluación en la enseñanza universitaria. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza universitaria cómo mejorarla* (pp-73-91). Madrid: Morata.
- Rosa-Díaz, I. M. (2019). Experiencia de un Ciclo de Mejora en el Aula en el ámbito del marketing financiero. En E. Navarro-Medina y R. Porlán (Coord.), *Ciclos de mejora en el aula. Año 2019. Experiencias de innovación docente de la Universidad de Sevilla* (pp. 313-335). Sevilla: Editorial de la Universidad de Sevilla.

Tam, G. y El-Azar, D. (2020). 3 Ways the coronavirus pandemic could reshape education. In *World Economic Forum*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/3-ways-coronavirus-is-reshaping-education-and-what-changes-might-be-here-to-stay/>

Villalba-Ríos, P. (2021). Propuesta de innovación docente en la asignatura Empresas y Organizaciones Turísticas. En R. Porlán, E. Navarro y A. F. Villarejo (Coord.), *Ciclos de mejora en el aula. Año 2020. Experiencias de Innovación Docente de la Universidad de Sevilla*, (en prensa). Sevilla: Editorial Universidad de Sevilla.