

**Proyecto de innovación docente  
aplicado al tema *El Proceso de  
Dirección Estratégica: Formulación  
Estratégica* en la asignatura  
de *Dirección Estratégica de  
los Recursos Humanos***

**Teaching innovation project applied  
to *The Strategic Management  
Process: Strategic Formulation* in  
the subject *Strategic Management  
of Human Resources***

Antonio González Morales

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9829-2336>

Universidad de Sevilla

Departamento de Administración de Empresas y  
Marketing

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

DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/9788447225408.013>

Pp.: 199-213



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0  
Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)

## Resumen

Este trabajo propone un cambio de la metodología tradicional de enseñanza a otra más evolucionada. Se ha partido del estudio de los contenidos y de la determinación de aquellos que son clave. Con ellos se ha diseñado el modelo lógico a seguir, poniendo al alumno en el centro de la enseñanza. Se ha planteado la resolución de un problema de interés y para su resolución se han propuesto subproblemas encadenados, con los que los alumnos pasaban de modelos mentales elementales a otros más evolucionados, resolviéndolos con los conocimientos adquiridos en sus propias experiencias vitales. Finalmente, se ha evaluado la evolución de los alumnos y se ha detallado lo que debe modificarse y mantenerse en el futuro, incorporándolo a la práctica docente habitual, así como los principios didácticos que deben permanecer. La proposición de un problema inicial motivador y los subproblemas encadenados deben permanecer, ya que ha hecho avanzar a los alumnos desde modelos básicos a otros más evolucionados.

*Palabras clave:* Dirección estratégica de los recursos humanos, doble grado en finanzas y contabilidad y relaciones laborales y recursos humanos, proceso de dirección estratégica: formulación estratégica, docencia universitaria, desarrollo profesional docente

## Abstract

This work proposes a change from the traditional teaching methodology to a more evolved one. It has begun by studying the contents and determining those that are key. With these, the logical model to follow has been designed, putting students at the centre of teaching. It has been proposed to solve an interesting problem and for its resolution chained sub-problems have been proposed, with which students went from elementary mental models to more evolved ones, solving them with the knowledge acquired in their own vital experiences. Finally, the evolution of the students has been evaluated and what should be modified and maintained in the future has been detailed, incorporating it into the usual teaching practice, as well as the didactic principles that must remain. The proposal of a motivating initial problem and the chained sub-problems must remain, since it has made the students advance from basic models to more evolved ones.

*Keywords:* Management of human resources, double degree in finance and accounting and labour relaxations and human resources, the strategic management process: strategic formulation, university teaching, teaching professional development.



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0  
Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)

## Introducción

El proyecto de mejora de la docencia mediante un *Ciclo de Mejora en el Aula* (CIMA en adelante, *Improvement Cycles in Classroom –ICIC–*, en inglés) se ha realizado en el grupo de 5º curso del Doble Grado en Finanzas y Contabilidad y Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Sevilla (US en adelante), en el tema *El Proceso de Dirección Estratégica: Formulación Estratégica* de la asignatura de *Dirección Estratégica de los recursos Humanos*. Existen 44 estudiantes matriculados y se imparte los lunes y martes de 17:30 a 19:30 horas.

## Diseño previo del CIMA

El personal docente de la US va adoptando planteamientos de innovación docente al conocer la importancia del cambio conceptual y metodológico a modelos docentes más innovadores como proponen De Alba y Porlán (2017), ya que determinará la formación de los egresados. El cambio lo está facilitando el Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la US con su Programa de Formación e Innovación Docente del Profesorado (FI-DOP), que se realiza anualmente.

## Mapas de contenidos y problemas claves

Los contenidos de la asignatura estaban fijados, al tratarse de una asignatura que se imparte en varios grupos, cuyo programa docente estaba definido por el coordinador de la misma. Partiendo de estos, se ha realizado el mapa de los núcleos de trabajos, las preguntas a las que dan respuestas y los problemas que se deben resolver (figura 1). Se han clasificado los contenidos para situarlos, ordenarlos y relacionarlos según García-Díaz, Porlán y Navarro (2017), existiendo contenidos de tipo *conceptual*, *procedimientos intelectuales*, *valores emocionales* y *actitudinales*, los cuales se representan con colores junto a los contenidos detallados y la formulación de las preguntas a las que responden (figura 1).



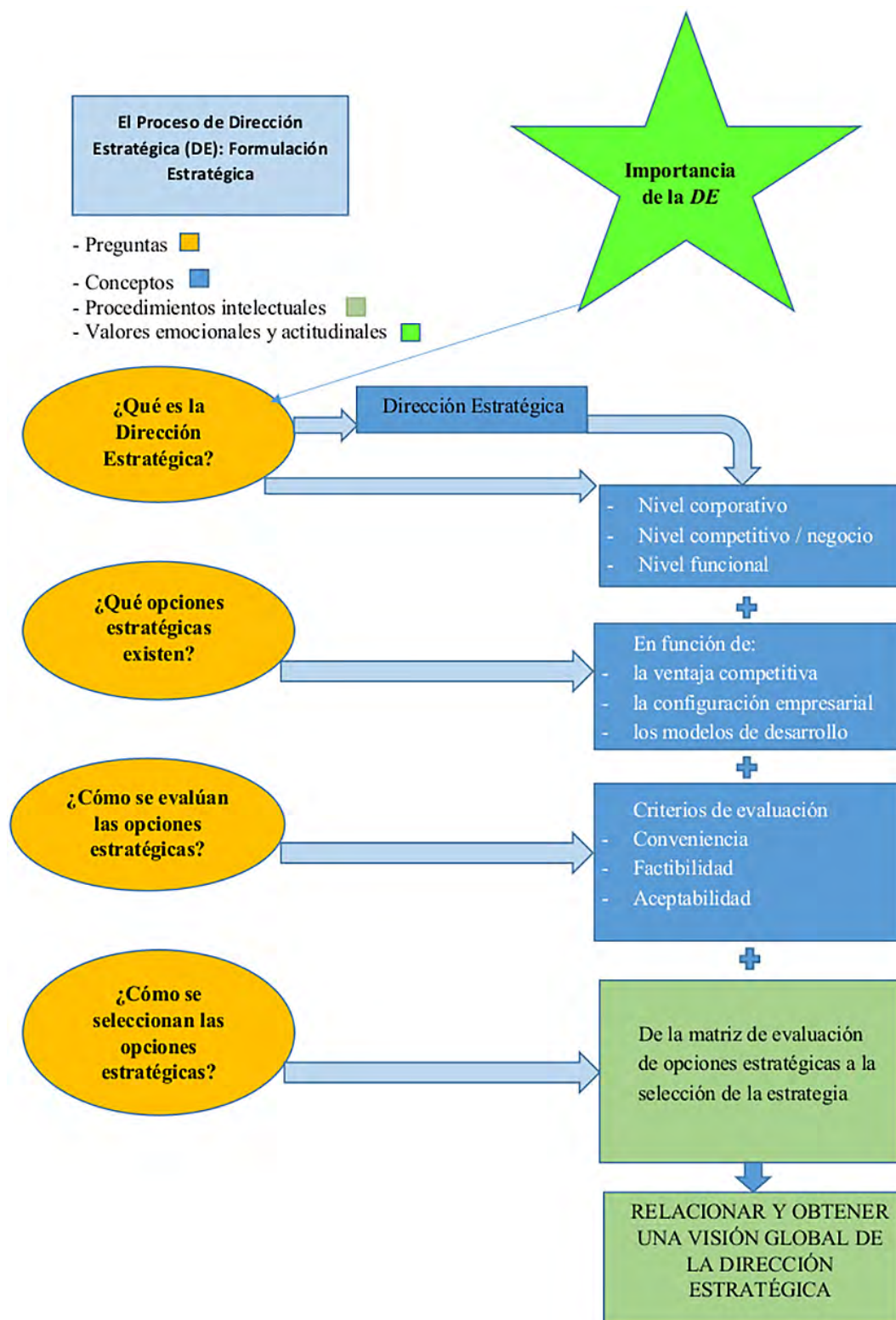


Figura 1. Mapa de contenidos y cuestiones a responder.

### **Modelo metodológico y secuencias de actividades**

En el modelo metodológico diseñado se pone en el centro de la enseñanza a los estudiantes, generando un entorno para implicarlos y que puedan resolver problemas sin memorizar, atrayendo su atención con la propuesta de un tema que les sea de interés, que les motive y les comprometa (Bain, 2007).

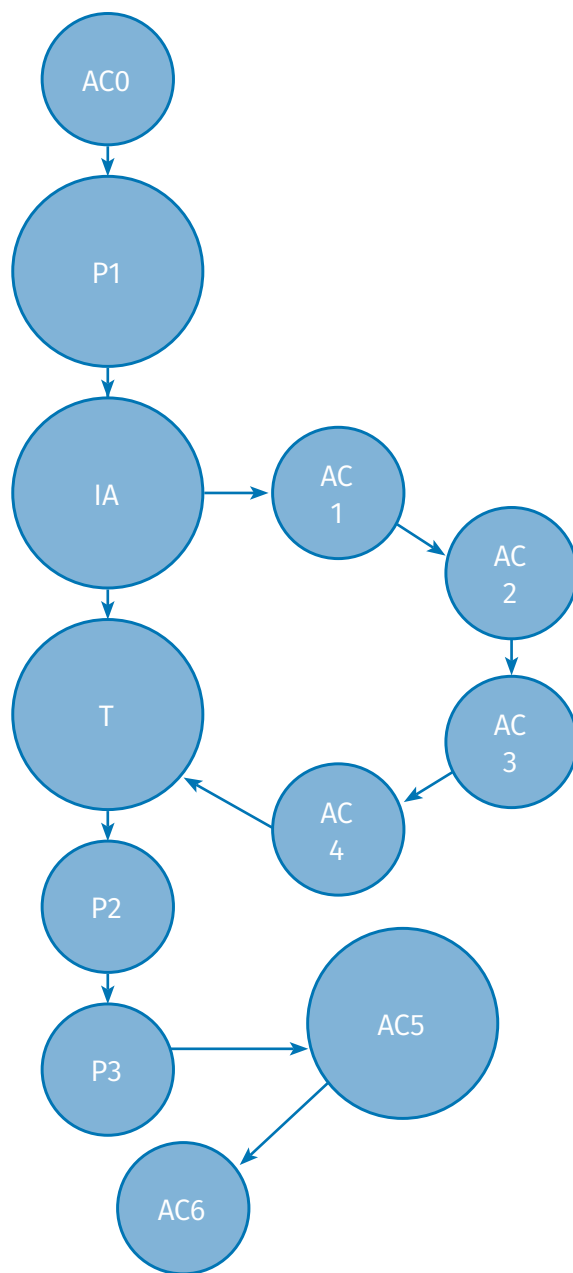
El CIMA ha comenzado con la propuesta de un problema interesante de la vida real, ya que aprendemos los conceptos de lo concreto a lo abstracto (Piaget y Petit, 1986), utilizando un modelo didáctico alternativo al clásico, una aproximación al *modelo de investigación en la escuela* (De Alba y Porlán, 2017) en el que los estudiantes afrontan problemas y con una secuencia de sub-problemas, donde adoptan un papel activo para su resolución, construyen y modifican sus conocimientos. El docente coordina (Mayorga-Fernández y Madrid-Vivar, 2010).

Con la propuesta de un problema y sub-problemas encadenados, los estudiantes se acercan a su resolución conforme los últimos sub-problemas se van abordando desde sus experiencias vivenciales en el aula (Finkel, 2008). Ello generará interés en la materia, sobre todo en aquellas cuestiones que no han sabido solucionar, incrementándose la atención, la memorización y la implicación, lo que ayudará a solucionar las cuestiones que ya conocen que no saben (González-Morales, 2021).

Si el estudiante se enfrenta a un problema previamente a conocer la resolución del mismo, este tendrá que buscar en el almacén-memoria de sus recursos y hacer uso de sus capacidades y habilidades. Si lo resuelve, habrá aprendido haciendo y si no, será consciente de los conocimientos que necesita aprender, por lo que estará deseosos de aprenderlos (González-Morales, 2021).

El modelo metodológico posible se presenta en la figura 2 y la tabla secuenciada de las actividades programadas para llevarlo a cabo en la tabla 1.





AC0: Cuestionario inicial.

P1: Propuesta inicial del problema inicial.

IA: Resolución del problema por los alumnos con sus propias ideas.

4×AC: Sub-problemas planteados de manera dirigida en clase con partición de los alumnos, para la resolución del problema general.

T: Explicación de la manera de resolver el problema y la teoría del tema.

P2: Problema que los alumnos deben resolver siguiendo la metodología explicada.

AC5: Puesta en común, comprobación y corrección del problema que los alumnos han realizado con la materia explicada en clase.

AC6: Cuestionario final.

Figura 2. Modelo metodológico posible



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0  
Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)

Tabla 1. Tabla secuenciada de las actividades programadas

| Actividad<br>Tiempo                                         | Descripción                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sesión 1: lunes 10/10/2022</b>                           |                                                                                                                                                             |
| AC.0<br>30 min                                              | Actividad 1. Se pide a los estudiantes que respondan a las preguntas del cuestionario inicial para conocer su nivel inicial.                                |
| P1+T1<br>30 min                                             | Actividad 2: Exposición de un problema sobre la formulación de la estrategia de una empresa en paralelo al de la organización del viaje de fin de curso.    |
| IA<br>30 min                                                | Actividad 3: Petición a los estudiantes de que resuelvan el problema con sus ideas propias en clase.                                                        |
| <b>Sesión 2: martes 11/10/2022</b>                          |                                                                                                                                                             |
| AC.1<br>30 min                                              | Actividad: 4: Propuesta del primer sub-problema con la pregunta 1. <i>¿Qué es la dirección estratégica?</i>                                                 |
| AC.2<br>30 min                                              | Actividad 5: Propuesta del segundo sub-problema con la pregunta 2. <i>¿Qué opciones de estrategias existen?</i>                                             |
| AC.3<br>30 min                                              | Actividad 6: Propuesta del tercer sub-problema con la pregunta 3. <i>¿Cómo se evalúan estas opciones?</i>                                                   |
| AC.4<br>30 min                                              | Actividad 7: Propuesta del cuarto sub-problema con la pregunta 4. <i>¿Cómo se selecciona la opción estratégica elegida?</i> Integrando con las anteriores.  |
| <b>Sesiones 3 y 4: lunes 17/10/2022 y martes 18/10/2022</b> |                                                                                                                                                             |
| T.2<br>220 min                                              | Actividad 8: Explicación de la teoría enlazándola con el problema principal y los diferentes sub-problemas planteados para resolver el problema principal.  |
| P.2<br>20 min                                               | Actividad 9: Propuesta de un nuevo problema similar al inicial para relacionar diferentes puntos de vista.                                                  |
| <b>Sesión 5: martes 24/10/2022</b>                          |                                                                                                                                                             |
| P.3<br>20 min                                               | Actividad 10: Explicación de la teoría enlazándola con el problema principal y los diferentes sub-problemas planteados para resolver el problema principal. |
| AC.5<br>70 min                                              | Actividad 11: Petición a los grupos que expliquen las soluciones del caso práctico, mediante una puesta en común en gran grupo.                             |
| AC.6<br>30 min                                              | Actividad 12: Se pide a los estudiantes que respondan de nuevo a las preguntas para conocer el nivel del esquema mental final alcanzado.                    |





## Cuestionario inicial-final

La evolución de los estudiantes se ha realizado mediante un cuestionario formulado según las recomendaciones de Rivero y Porlán (2017).

Preguntas del cuestionario:

1. *¿Qué es la dirección estratégica?*
2. *¿Qué opciones de estrategias existen?*
3. *¿Cómo se evalúan estas opciones?*
4. *¿Cómo se selecciona la opción estratégica elegida?*

## Aplicación del CIMA

El CIMA se ha realizado durante 10 horas, comenzando el día 07/11/2022 a las 17:30 horas en el aula 1.12 de la *Facultad de Ciencias del Trabajo* de la *US*, localizada en el *Campus Pirotecnia* y finalizó el lunes 21/11/2022 a las 19:30 horas.

## Relato resumido de las sesiones

La *actividad AC0 Cuestionario inicial* se realizó al inicio de la sesión 1 durante 30 minutos. Algunas de las preguntas las dejaron sin contestar.

La *actividad P1* se realizó el mismo día, durante 30 minutos. El docente propuso a los estudiantes el problema que debían resolver individualmente, determinar la estrategia para la empresa que tenían asignada, poniendo en paralelo el símil de la organización del viaje de fin de curso, para ir resolviendo estos problemas paralelamente con la propia experiencia. Los estudiantes comentaban entre ellos y el docente les redirigió para que lo pensaran individualmente.

Posteriormente se realizó la *actividad IA* en gran grupo durante 30 minutos. Surgían ideas salteadas y el docente pasaría a exponer los subproblemas parciales, *actividades AC1, AC2, AC3 y AC4*, para ordenar la resolución.

La *actividad AC1* se llevó a cabo durante 30 minutos ese mismo día. Se preguntó: *¿Qué es la dirección estratégica? ¿Qué es la dirección? ¿Qué conlleva que sea estratégica? ¿Tan solo se toma la decisión a nivel general, lo que vendría a equivaler al nivel corporativo de la empresa o también a*



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0  
Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)



los diferentes niveles por cada grupo de trabajo y para las funciones concretas? El docente apoyándose en el símil del viaje fin de curso fue consiguiendo las respuestas. Mediante las respuestas de los estudiantes se hizo una puesta en común dirigida por el docente en base a la lógica que les había aportado la vida.

La actividad AC2 se llevó a cabo en la segunda sesión durante 30 minutos. Se les pregunto: *¿Para tomar la decisión de hacer el viaje estáis en la misma situación? ¿Todos tenéis las mismas preferencias, capacidades y recursos?* Indicándoles que de igual ocurre con las diferentes empresas. Se realizó una batería de preguntas para que los estudiantes pudieran ir contestando. Con esta actividad se deseaba conocer si los alumnos entendían que las opciones estratégicas se definen en función de diferentes parámetros.

La actividad AC3 se llevó a cabo el mismo día durante 30 minutos. Se planteo: *¿En base a qué tomarías las decisiones sobre las posibles opciones barajadas? ¿Qué va a hacer que se decida si se elige una opción u otra de viaje o de estrategia empresarial?* Poniendo en común los criterios para tomar las decisiones.

La actividad AC4 y un repaso resumen de las tres anteriores se llevó a cabo el mismo día durante 60 minutos. Se propuso: *¿Cómo evaluarías las diferentes opciones según la importancia relativa que tienen los diferentes criterios?* Se hizo una puesta en común y se realizó una síntesis de las AC1, AC2, AC3 y AC4. El docente realizaba preguntas y redirigía, para resumir las propuestas.

Las actividades T y P2 se llevaron a cabo durante cuatro horas en las sesiones 3 y 4. Se impartió la teoría formal y ordenadamente, enlazándola con el problema que se había resuelto y se propuso realizar de nuevo en grupo el primer caso, planteado la actividad P2, la cual se llevó a cabo durante 20 minutos.

La actividad P3 se realizó en la quinta sesión en grupo durante 20 minutos, planteándoles un nuevo problema similar al de la actividad 2, para que los estudiantes lo resolvieran una vez explicado el tema. Se hizo una puesta en común en gran grupo actividad AC5, a lo que se dedicó 70 minutos.

El mismo día, al final de clase se pasó el cuestionario final durante 30 minutos, para conocer los nuevos esquemas mentales alcanzados por los estudiantes.



### Evaluación del aprendizaje de los estudiantes

La evolución de los estudiantes se ha realizado comparando las respuestas de los cuestionarios inicial y final, calculando la proporción de estos que se sitúan en cada modelo mental (tablas 2, 3, 4 y 5) y se han representado las escaleras de modelos mentales (figuras 3, 4, 5 y 6). Cada escalón representa un modelo mental y pasar de un escalón al siguiente supone superar el conocimiento detallado en cada escalón. Se ha calculado la proporción situada en cada escalón.

Tabla 2. Respuestas de los estudiantes, antes y después del CIMA, a la pregunta 1: *¿Qué es la dirección estratégica? Sus niveles*

|                                   | Respuesta Inicial                                                                                                                 | Respuesta Final                                                                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> Ninguno                  | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 | 11, 13, 14, 19, 25, 32                                                                            |
| <b>B</b> Corporativo              | 0                                                                                                                                 | 0                                                                                                 |
| <b>C</b> Competitivo o de negocio | 0                                                                                                                                 | 0                                                                                                 |
| <b>D</b> Funcional                | 0                                                                                                                                 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 |

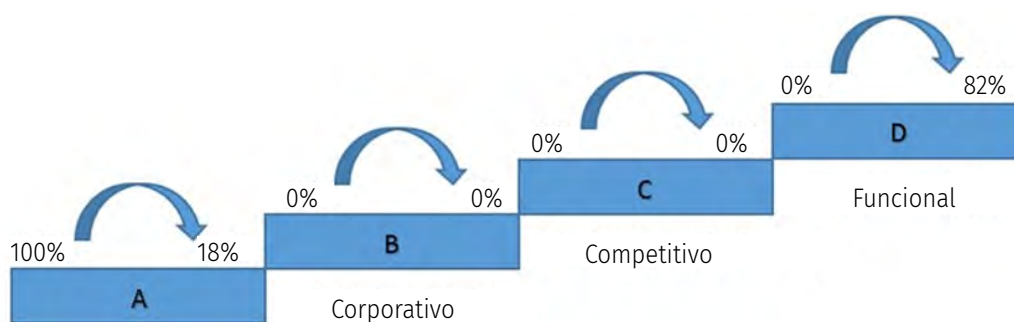


Figura 3. Escalera de los esquemas mentales de la pregunta 1. Representa la relación porcentual de los estudiantes cuyas ideas se encuentran en cada escalón antes y después del CIMA.

Tabla 3. Respuestas de los estudiantes, antes y después del CIMA, a la Pregunta 2: *¿Qué opciones de estrategias existen?*

|                                             | Respuesta Inicial                                                                                 | Respuesta Final                                                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> Ninguna                            | 1,2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32 |
| <b>B</b> Según la ventaja competitiva       | 19, 22, 23                                                                                        | 23, 26, 30                                                                            |
| <b>C</b> Según la configuración empresarial | 5, 33                                                                                             | 10, 11, 13, 14, 19, 25, 33                                                            |
| <b>D</b> Según los modelos de desarrollo    | 10, 11                                                                                            | 10, 11, 13, 14, 19, 25, 33                                                            |

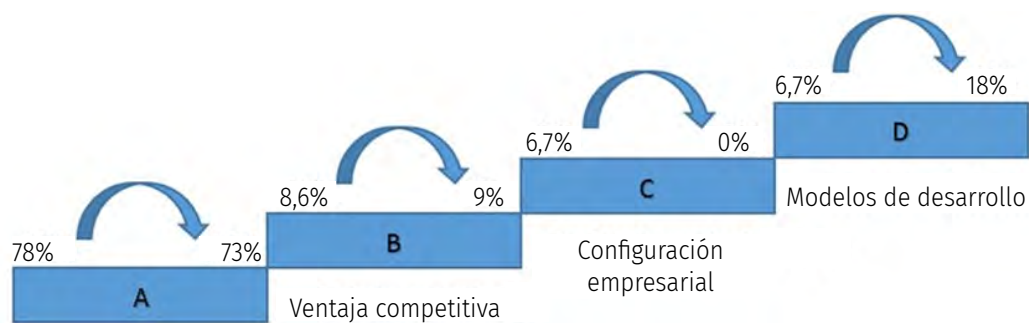


Figura 4. Escalera de los esquemas mentales de la pregunta 2.

Tabla 4. Respuestas de los estudiantes, antes y después del CIMA, a la Pregunta 3: *¿Cómo se evalúan estas opciones?*

|                        | Respuesta Inicial                                                                                                            | Respuesta Final                                                                                       |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> Ninguna       | 1,2, 3, 4, 5, 6. 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35 | 14, 19, 21, 25                                                                                        |
| <b>B</b> Conveniencia  | 0                                                                                                                            | 0                                                                                                     |
| <b>C</b> Factibilidad  | 0                                                                                                                            | 0                                                                                                     |
| <b>D</b> Aceptabilidad | 33                                                                                                                           | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 |

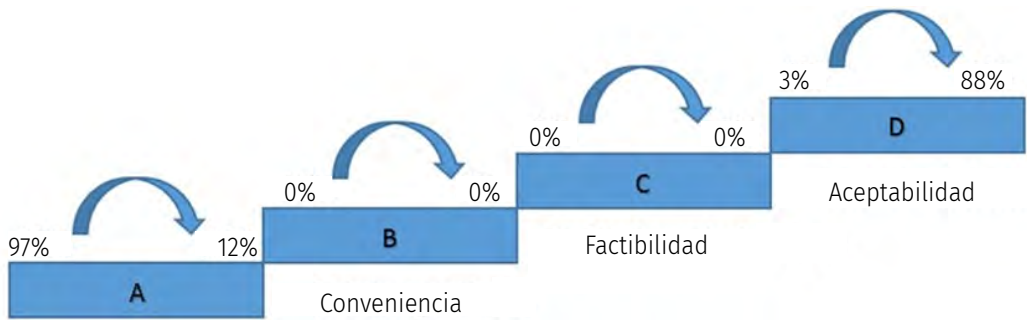


Figura 5. Escalera de Ideas mentales de la pregunta 3.



Tabla 5. Respuestas de los estudiantes, antes y después del CIMA, a la pregunta 4: *¿Cómo se selecciona la opción estratégica elegida?*

|                                          | Respuesta Inicial                                                                                                                 | Respuesta Final                                                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> Ninguna                         | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 | 7, 14, 19, 25                                                                           |
| <b>B</b> Jerarquización                  | 0                                                                                                                                 | 8, 10, 12, 32                                                                           |
| <b>C</b> Incompatibilidad entre ellas    | 0                                                                                                                                 | 0                                                                                       |
| <b>D</b> Pesos relativos a cada criterio | 0                                                                                                                                 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31 |

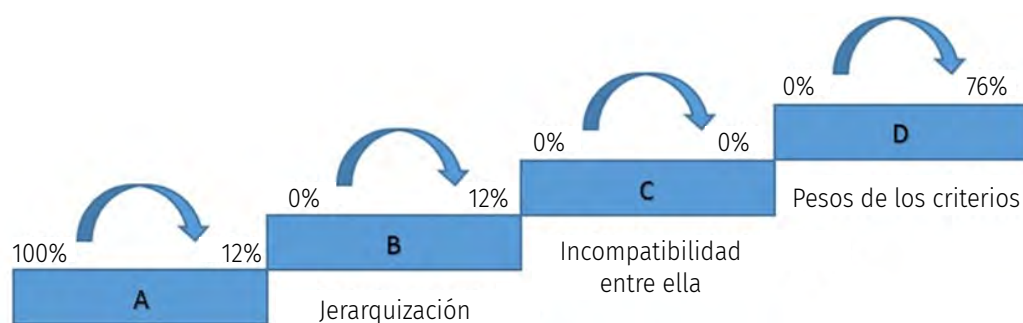


Figura 6. Escalera de Ideas mentales de la pregunta 4.

## Evaluación del CIMA

Es posible comprobar como la gran mayoría de los estudiantes han evolucionado de modelos mentales más básicos a más complejos. Sin embargo, en la segunda pregunta no ha sido así, tal cuestión podría deberse a que no se ha enseñado bien la materia o a que no se ha denominado bien ese contenido. Los estudiantes se han referido a las diferentes estrategias en sí y no a las posibles opciones en función a las diversas cuestiones en las que se centra la determinación de la estrategia. También podría deberse a que la pregunta se formuló sin dar pistas de la respuesta, de nuevo vemos la gran importancia de las preguntas.



## Aspectos a mantener o cambiar en un futuro CIMA

Se ha llevado a cabo un modelo docente más evolucionado, como propone García-Pérez y Porlán (2017), más cercano al modelo de investigación en la escuela. Se construyó el mapa de contenidos y desde este, se formularon las preguntas de evaluación. Se inició con un problema motivante e invitando al autoaprendizaje y posteriormente se plantearon subproblemas parciales encadenados que los estudiantes pudieron resolver con sus experiencias vitales.

## Principios Docentes para el futuro

Se seguirá poniendo al estudiante en el centro de la enseñanza, creando un clima adecuado que lo implique en la resolución de problemas sin la necesidad de memorizar. Intentando conseguir la atención y mantenerla, comenzando con la propuesta de un problema que les sea interesante para conseguir compromisos. Esto es primordial para un aprendizaje adecuado y a largo plazo, por lo que se orientará a los alumnos en su resolución mediante sub-problemas encadenados que puedan ser resueltos con las experiencias vitales previas.

## Referencias bibliográficas

- Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Publicacions Universitat de València.
- De Alba, N. y Porlán, R. (2017). La metodología de enseñanza. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla* (pp. 37-54). Morata.
- Finkel, D. (2008). *Dar clase con la boca cerrada*. Publicacions Universitat de València.
- García-Díaz, E, Porlán, R. y Navarro, E (2017). Los fines y los contenidos de enseñanza. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla* (pp. 56-71). Morata.
- García-Pérez, F. F. y Porlán, R. (2017). Los Principios Didácticos y el Modelo Didáctico Personal. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla* (pp. 93-104). Morata.
- González-Morales, A. (2021). Proyecto de innovación docente aplicado al «Análisis del puesto de trabajo» en la asignatura de «Dirección y gestión de los recursos humanos» del «Grado en relaciones laborales y recursos humanos». En R. Porlán, E. Navarro-Medina, Á. F. Villarejo-Ramos (Coords.), *Ciclos de mejora en el aula. Año 2020. Experiencias de innovación docente de la Universidad de Sevilla* (pp. 648-670). Editorial Universidad de Sevilla.
- González-Morales, A. (2022). Proyecto de innovación docente aplicado al tema La administración y su evolución en la asignatura de Administración de Empresas del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. En R. Porlán, E. Navarro-Medina, Á. F. Villarejo-Ramos (Coords.), *Ciclos de mejora en el aula. Año 2021. Experiencias de*



*innovación docente de la Universidad de Sevilla* (pp. 549-565). Editorial Universidad de Sevilla. <https://doi.org/10.12795/9788447222865.030>

Mayorga-Fernández, M. J. y Madrid-Vivar, D. (2010). Modelos didácticos y Estrategias de enseñanza en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Tendencias pedagógicas*, 15, 91-111.

Piaget, J., y Petit, N. (1986). *Seis estudios de psicología*. Barral.

Porlán, R. y Navarro-Medina, E. (2018). *Jornadas de formación e innovación docente del profesorado*. Editorial de la Universidad de Sevilla. <https://dx.doi.org/10.12795/JDU>



Esta obra se distribuye con la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0.)



