

Innovando en la asignatura Organización y Gestión de Empresas Deportivas

Innovating in the subject Organization and Management of Sport Businesses

Silvia Martelo Landroquez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4447-1088>

Universidad de Sevilla

*Departamento de Administración de Empresas y
Marketing*

smartelo@us.es

DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/9788447225408.039>

Pp.: 597-609



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

Resumen

Este capítulo trata de resumir una experiencia de innovación docente dentro del marco de la Red de Formación e Innovación Docente (REFID) durante el segundo cuatrimestre del curso 2022/2023. Para ello, se presenta el Ciclo de Mejora en el Aula (CIMA) aplicado en dos temas de la asignatura Organización y Gestión de Empresas Deportivas del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad de Sevilla. Como resultado de esta actuación, hemos mejorado la participación y la implicación en el aula por parte del alumnado. Por tanto, la experiencia se valora como algo positivo. Además, se han obtenido opiniones favorables de los alumnos sobre los cambios aplicados en las sesiones implicadas en el CIMA.

Palabras clave: Organización y gestión de empresas deportivas, ciencias de la actividad física y del deporte, docencia universitaria, desarrollo profesional docente, innovación docente.

Abstract

This chapter aims to summarize an experience of teaching innovation within the framework of the Educational Training and Innovation Network (REFID) during the second term of the academic year 2022/2023. For this purpose, we introduce the Improvement Cycle in Classroom (ICIC) applied in two topics of the subject Organization and Management of Sports Businesses of the Degree in Physical Activity and Sport Sciences of the Faculty of Education Sciences at the University of Seville. As a result of this action, we have found improvements in student participation and involvement in the classroom. Therefore, the experience is considered to be positive. In addition, we have obtained favorable opinions from the students about the changes applied in the ICIC sessions.

Keywords: Organization and management of sport businesses, physical activity and sport sciences, university teaching, teacher professional development, teaching innovation.



Introducción

El Ciclo de Mejora en el Aula (CIMA) está dirigido al alumnado de la asignatura Organización y Gestión de Empresas Deportivas. Se trata de una asignatura obligatoria correspondiente al segundo cuatrimestre del tercer curso del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla.

En concreto, el CIMA ha tenido lugar en el grupo 2 correspondiente al turno de tarde en el que hay 53 alumnos matriculados, de los cuales 37 han optado por el sistema de evaluación continua y, por tanto, han asistido regularmente a las clases de forma presencial. El resto de los alumnos se presentarán directamente al examen final de la asignatura.

Este CIMA de 10 horas (5 clases) se ha desarrollado en los temas 4 y 5 del programa de la asignatura. El tema 4 versa sobre *La dirección de recursos humanos en el deporte* y el tema 5 sobre *Liderazgo y cultura organizativa en el deporte*.

En cuanto a la relación con los CIMA previos, hasta el momento todos se habían realizado en una asignatura de primer curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Martelo-Landroguez, 2017, 2018). El presente CIMA, por tanto, se ha realizado en una asignatura distinta impartida en un grado distinto y en una facultad distinta. A pesar de ese cambio, consideramos que existe relación entre ellos ya que los principios y el modelo metodológico (que se exponen a continuación) sí son similares debido a los resultados satisfactorios y a los avances conseguidos gracias a su aplicación.

Diseño previo del CIMA

Para el diseño previo del CIMA se realizó un análisis de los dos temas implicados en el mismo. Este análisis nos permitió identificar los contenidos estructurantes, en base a los cuales se elaboró el mapa de contenidos (figura 1) y se identificaron los problemas clave que pretendían recoger aquellos aprendizajes necesarios para el alumnado (que aparecen en negrita tanto en el mapa de contenidos como en la tabla 1).

Mapas de contenidos y problemas claves

El mapa de contenidos que se presenta a continuación (figura 1) recoge las cuatro funcionales principales de un administrador (planificar, organizar, dirigir y controlar) que se analizan de forma detenida a lo largo de todo el contenido de la asignatura.



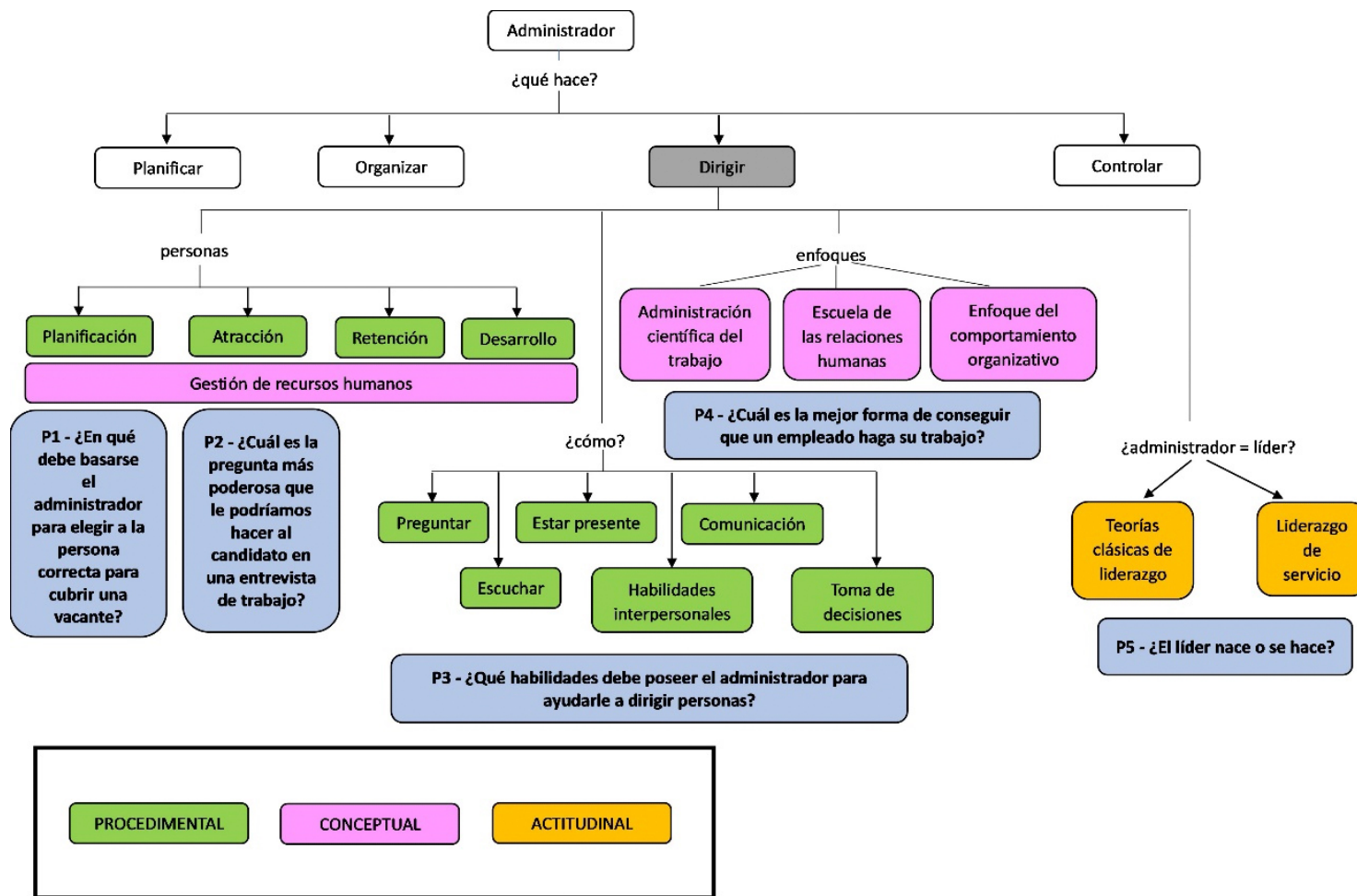


Figura 1. Mapa de contenidos y problemas claves.



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

El CIMA diseñado abarca los temas 4 y 5 del temario que se centran en la función de Dirigir, señalada en gris en el mapa de contenidos. El resto de los colores corresponden al tipo de contenido predominante en cada caso (esto es, procedimental en color verde, conceptual en malva y actitudinal en color amarillo).

Modelo metodológico y secuencias de actividades

El modelo metodológico tomado como base para planificar las actividades que se desarrollan en el ciclo de mejora es el siguiente:

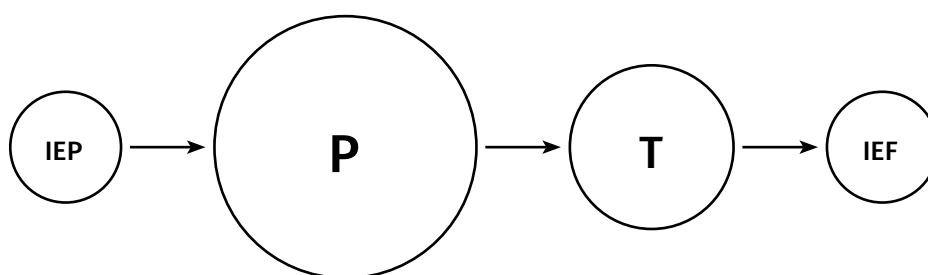


Figura 2. Modelo metodológico.

IEP (Ideas previas de los estudiantes): dedicamos una primera parte de cada sesión a una toma de contacto con los alumnos que nos permita explorar sus conocimientos previos sobre el tema que vamos a tratar en clase ese día. La exploración de las ideas previas también permite que el estudiantado sea consciente de lo que sabe y facilita la integración de esos conocimientos que ya posee con los nuevos contenidos del temario.

P (Práctica): a continuación, realizamos una actividad práctica antes de empezar a explicar los contenidos. El objetivo es que los alumnos perciban la utilidad del contenido que van a estudiar y sepan para qué sirve. La práctica está relacionada con un problema distinto en cada caso, que se le puede presentar a un administrador/empresa en el contexto real, para captar así la atención de los estudiantes (Bain, 2007). Tanto la primera parte de la sesión como esta segunda ayudan a fomentar la participación del alumno en el aula.

T (Teoría): ahora es cuando el profesor explica los contenidos principales del tema para que los alumnos integren práctica y teoría.

IEF (Ideas finales de los estudiantes): los alumnos cierran la sesión a través de una evaluación de lo que han aprendido. Se les plantea una cuestión que les haga reflexionar sobre lo tratado en clase.



Tabla 1. Secuencia de actividades del CIMA

Sesión 1	
Actividad Tiempo	Descripción
1.1. Cuestionario inicial 20 min	Entregamos a cada uno de los estudiantes un folio con las 5 preguntas. Tienen que identificarse de alguna forma (ya sea un símbolo, un número, etc.). Estas son las preguntas que van a servir para la evaluación de su aprendizaje.
P1. ¿En qué debe basarse el administrador para elegir a la persona correcta para cubrir una vacante?	
1.2. Gestión de recursos humanos (IE) 10 min	Debate: <i>¿Para qué sirve la gestión de recursos humanos?</i> O, dicho de otra forma: <i>¿cuándo es necesario gestionar personas en una organización?</i> Para fomentar la participación de los alumnos en el debate se usa la herramienta Wooclap. Esta herramienta permite que los alumnos interactúen de forma anónima y, por tanto, facilita el conocimiento de sus ideas previas.
1.3. Gestión de RRHH (P) 40 min	Antes de explicar la teoría, hacer que el alumno se enfrente a un problema real que se le puede presentar a una empresa. Trabajar en grupo la siguiente cuestión: Hemos montado un negocio de entrenamiento personal. Debido a que cada vez la sociedad está más concienciada con la práctica deportiva habitual nos va muy bien. <i>Necesitamos contratar a alguien que nos ayude. ¿A quién contratamos? ¿Cuál sería vuestro candidato ideal?</i> A continuación, hacemos una puesta en común en gran grupo.
1.4. Gestión de RRHH (T) 20 min	Con el apoyo de las diapositivas, explico las 4 fases del proceso de gestión de recursos humanos.
1.5. Gestión de RRHH (IE) 15 min	Aplicación de una técnica para la fijación de objetivos personales y empresariales. La idea es que a través de la aplicación guiada de esa técnica interioricen la importancia de la alineación de objetivos entre el personal y la organización (ya explicado en la teoría).
Sesión 2	
P2. ¿Cuál es la pregunta más poderosa que le podríamos hacer al candidato en una entrevista de trabajo?	
2.1. Habilidad de preguntar (IE) 10 min	Debate: <i>¿Cómo debe ser una entrevista de trabajo desde el punto de vista de la organización?</i> Identificad los elementos necesarios para conocer realmente al candidato. Se usa la herramienta Wooclap. Para motivar el debate: Caso de Dennis Rodman como ejemplo de la importancia de conocer al candidato.



Actividad Tiempo	Descripción
2.2. Habilidad de preguntar (P) 40 min	Se forman grupos de 3 alumnos. Uno de ellos piensa un objetivo que le motive lo suficiente y que haría todo lo posible para conseguir. Otro piensa una serie de preguntas para hacer al compañero que le ayuden a saber cuál es el objetivo. El tercero observa y saca conclusiones sobre qué ocurre durante la entrevista. Se hace una puesta en común en gran grupo.
2.3. Habilidad de preguntar (T) 20 min	Con el apoyo de las diapositivas, se presentan los tipos de preguntas que se pueden hacer y los tipos de entrevistas, así como las fases de la entrevista y su preparación.
P3. ¿Qué habilidades debe poseer el administrador para ayudarle a dirigir personas?	
2.4. Habilidad para escuchar (P) 20 min	Lectura de un texto sobre la escucha. <i>¿Qué os sugiere ese texto?</i>
2.5. Habilidad para escuchar (IE) 15 min	El cierre de la sesión en este caso es común para las dos preguntas tratadas. Se unifica con la siguiente pregunta final: <i>¿Cómo creéis que las habilidades que hemos tratado durante la clase de hoy ayudan al administrador a dirigir personas?</i>
Sesión 3	
P3. ¿Qué habilidades debe poseer el administrador para ayudarle a dirigir personas?	
3.1. Habilidad de comunicación (IE) 10 min	Debate: <i>¿Quiénes están obligados a saber comunicarse?</i> <i>¿Qué os sugiere esta frase: «El principal problema de la comunicación es que asumimos que la persona que está enfrente nos entiende»?</i> Se usa la herramienta Wooclap.
3.2. Habilidad de comunicación (P) 45 min	Práctica: Cuestionario ABC. Se hace una puesta en común en gran grupo.
3.3. Habilidad de comunicación (T) 10 min	Se explican los distintos canales de comunicación (esto es, distintas formas que tienen los individuos de procesar la información que viene del exterior): visual, auditiva y kinestésica.
3.4. Habilidad de comunicación (P) 30 min	Práctica: Listado de valores. Los estudiantes trabajan una lista de valores que se proyecta en clase y en gran grupo hablamos sobre los valores más importantes en las organizaciones.
3.5. Habilidad de comunicación (T) 5 min	Con el apoyo de las diapositivas, se presentan las seis habilidades que debe poseer el administrador, tanto las ya tratadas en clase con las demás.
3.6. Habilidad de comunicación (IE) 10 min	<i>¿De qué te has dado cuenta tras la realización de ambas prácticas?</i> <i>¿Cómo lo relacionas con lo que ocurre en una organización?</i>



Actividad Tiempo	Descripción
Sesión 4	
P4. ¿Cuál es la mejor forma de conseguir que un empleado haga su trabajo?	
4.1. Enfoques teoría de la administración (IE) 5 min	Debate: <i>¿Cuándo creéis que empezó a generarse conocimiento sobre la gestión de empresas? ¿Cuál pensáis que fue la razón?</i> Se usa la herramienta Wooclap.
4.2. Enfoques teoría de la administración (P) 30 min	Visualización de vídeo de YouTube sobre la Administración científica del trabajo y sobre la Escuela de las relaciones humanas. Tienen que tomar nota de las características principales de cada escuela de pensamiento, sus ventajas y sus inconvenientes. Hacemos una puesta en común en gran grupo.
4.3. Enfoques teoría de la administración (T) 15 min	Con el apoyo de las diapositivas, se explica la evolución histórica de los enfoques de la administración.
P5. ¿El líder nace o se hace?	
4.4. Teorías del liderazgo (IE) 5 min	Debate: <i>¿Qué es un líder? ¿Quién puede ser líder?</i> Se usa la herramienta Wooclap.
4.5. Teorías del liderazgo (P) 25 min	De forma individual, pensad en los componentes de vuestro grupo de trabajo y elegid a un compañero que podría ser el líder. <i>¿Por qué lo has elegido?</i> Hacemos una puesta en común en gran grupo. Vemos si hay coincidencias y las razones que pueden estar detrás de esas coincidencias.
4.6. Teorías del liderazgo (T) 10 min	Con el apoyo de las diapositivas, se explican las principales teorías sobre el liderazgo y la motivación (intrínseca versus extrínseca).
4.7. IE 10 min	En esta sesión también se unifica la fase de cierre para las dos preguntas tratadas. Hemos tratado la motivación intrínseca/extrínseca y el liderazgo. Relacionamos frases conocidas de Rafa Nadal con lo que hemos visto en la clase de hoy.
Sesión 5	
5.1. Cuestionario final 20 min	Entregamos a cada uno de los estudiantes un folio con las mismas 5 preguntas del primer día del CIMA. Estas son las preguntas que van a servir para la evaluación de su aprendizaje.
5.2. Temas 4 y 5 (P) 15 min	Entregamos una noticia reciente sacada de la prensa económica relacionada con el deporte. Tienen que hacer una lectura detenida de la noticia de forma individual.



Actividad Tiempo	Descripción
5.3. Temas 4 y 5 (P) 30 min	A continuación, se proyectan una serie de preguntas sobre la noticia relacionadas con el contenido tratado en las 4 sesiones previas. Los alumnos, en grupos de trabajo, deben intentar darles respuesta.
5.4. Temas 4 y 5 (P) 30 min	Las preguntas se van a ir resolviendo con la herramienta: Kahoot. Consideramos que Kahoot se trata de una técnica adecuada para comprobar si los alumnos están entendiendo la teoría explicada hasta ahora. Al verlo como un juego, no son conscientes de que realmente se están autoevaluando. Además, se organiza una especie de competición. Se conecta al juego un móvil por grupo y los alumnos se van turnando para ir contestando. Tienen que haber trabajado la noticia todos.
5.5. Evaluación del CIMA (IE) 5 min	Entregamos a cada alumno un papelito donde pone: #asíSí, #asíNo, #ySi... Debajo de #asíSí queremos que escriban lo que les haya gustado, debajo de #asíNo lo que no les haya gustado y debajo de #ySi... lo que se podría mejorar o alguna sugerencia que quieran hacer. Es anónimo y voluntario.
Sesión 6	
Evaluación del CIMA. 15 min	Cuestionario C-RENOVES.

Cuestionario inicial-final

Las preguntas que han aparecido en el cuestionario inicial y final son recogidas a continuación. Con el fin de evitar que el alumnado se sintiera examinado, se creó un contexto que las enmarca:

Tu mejor amigo acaba de ser contratado como director de recursos humanos en una multinacional relacionada con el deporte. Como sabe que una de las asignaturas que cursas en el grado trata sobre administración y gestión de empresas deportivas, te pide que le aconsejes dándole tu opinión sobre las siguientes preguntas que le inquietan:

1. ¿En qué debe basarse el administrador para elegir a la persona correcta para cubrir una vacante?
2. ¿Cuál es la pregunta más poderosa que le podríamos hacer al candidato en una entrevista de trabajo?
3. ¿Qué habilidades debe poseer el administrador para ayudarle a dirigir personas?
4. ¿Cuál es la mejor forma de conseguir que un empleado haga su trabajo?
5. ¿El líder nace o se hace?



Aplicación del CIMA

La experiencia de aplicación del CIMA se valora como algo positivo. Como resultado de esta actuación, hemos encontrado mejoras en la participación y la implicación en el aula por parte del alumnado. Si bien, el efecto no es tan claro con relación a mejoras significativas en el aprendizaje, como se verá en el análisis de las escaleras de aprendizaje.

Relato resumido de las sesiones

La aplicación del CIMA fue fácil ya que todas las sesiones estaban planificadas de forma adecuada y se fueron cumpliendo los tiempos establecidos, salvo en el caso de la actividad práctica de la sesión 5 que tomó más tiempo del esperado. Por tanto, el Kahoot que estaba preparado para resolver las preguntas trabajadas previamente por los estudiantes en grupos, se tuvo que realizar en la siguiente sesión, así como la evaluación final del CIMA a modo de encuesta a los estudiantes sobre lo que más les había gustado de la innovación docente, lo que menos y lo que mejorarían.

El principal problema encontrado durante la aplicación del CIMA fue que, debido al horario de impartición de la docencia uno de los dos días (de 18:30 a 20:30), muchos alumnos abandonaron el aula antes de tiempo y eso impidió concluir las dinámicas a través de la fase de cierre (IE). El desarrollo de esta fase de cierre estaba previsto en todas las sesiones durante los últimos 10-15 minutos.

Evaluación del aprendizaje de los estudiantes

Para evaluar el aprendizaje de los estudiantes, se utilizó un cuestionario inicial y otro final con las mismas preguntas (Rivero y Porlán, 2007).

A continuación, en las figuras 3 y 4, se muestran varios ejemplos basados en el análisis de dos de las preguntas realizadas en el CIMA (pregunta 1 y pregunta 3, respectivamente):



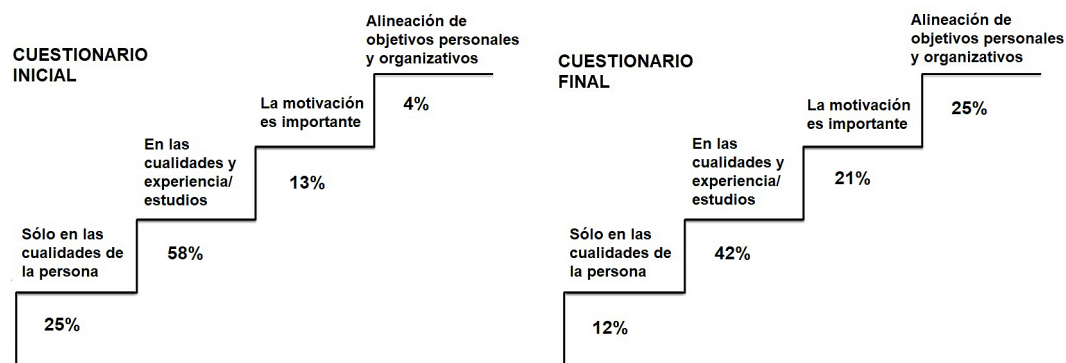


Figura 3. Escalera de aprendizaje de la pregunta 1.

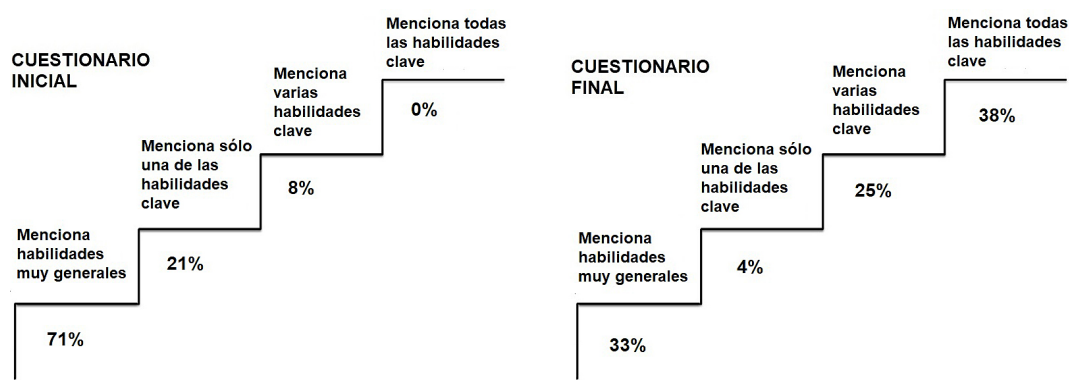


Figura 4. Escalera de aprendizaje de la pregunta 3.

Aunque en todas las preguntas se observa un avance hacia modelos más cercanos a la realidad, hay unos resultados más satisfactorios que otros. Las dos escaleras mostradas son las que muestran un mayor avance desde el cuestionario inicial al final. El resultado en las otras tres escaleras parece deberse a que los estudiantes no han entendido o no se han tomado en serio la respuesta a los cuestionarios, ya que en algunos casos la respuesta en el cuestionario inicial y en el final es exactamente la misma.

Evaluación del CIMA

Con el objetivo de evaluar la práctica docente, hemos realizado un breve cuestionario a los estudiantes al final del CIMA, de forma anónima, para que expresen libremente su opinión sobre los cambios introducidos durante la actuación. Así, se les entregó un papelito donde ponía: #asíSí, #asíNo, #ySi... Debajo de #asíSí tenían que escribir lo que les había gustado,



debajo de #asíNo lo que no les había gustado y debajo de #ySi... lo que se podría mejorar o alguna sugerencia.

Hubo muchos comentarios positivos por parte del alumnado, entre los que destacaría: clases muy dinámicas en las que el alumnado ha podido reflexionar los conocimientos, clases más amenas, se aprende mucho más buscando que escuchando teoría..., entre otros. Fueron escasos los comentarios negativos y todos relacionados con la falta de descanso durante la sesión. Y, en cuanto a las sugerencias de mejora, pedían aumentar el número de prácticas en los demás temas. Sacamos como conclusión la buena acogida del cambio en la docencia gracias a la aplicación del CIMA y nos planteamos aumentar el número de temas implicados en el próximo curso.

A petición del programa de Formación e Innovación Docente, pedimos a los alumnos que rellenaran el cuestionario C-RENOVES. Cuando conociéramos los resultados nos ayudará también a identificar posibles aspectos a mejorar.

Aspectos a mantener o cambiar en un futuro CIMA

Como ya se ha comentado previamente, nos planteamos aumentar el número de temas implicados en el CIMA para el próximo curso y seguiremos utilizando las nuevas tecnologías en el aula (Wooclap y Kahoot) ya que han funcionado muy bien. En cambio, una gran parte del alumnado sigue sin relacionar las preguntas clave incluidas en los cuestionarios inicial y final con los contenidos explicados en clase. Debemos reflexionar sobre este aspecto y buscar nuevas formas de enfocar las preguntas del cuestionario o hacer más hincapié en ellas durante las sesiones para ayudar a establecer relaciones.

Principios Docentes para el futuro

Los principales principios docentes que han orientado este CIMA son los siguientes:

- Colaboración y generación de conocimientos por parte de los estudiantes.
- El profesor como orientador y guía de los estudiantes, no como mero transmisor de información.
- No solo es importante que los estudiantes entiendan los contenidos, es más importante si cabe que entiendan su utilidad y aplicación práctica.
- El uso de las nuevas tecnologías en clase como forma de aumentar la motivación y participación de los estudiantes.



Referencias bibliográficas

- Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Publicaciones Universidad de Valencia.
- Martelo-Landroguez, S. (2017). Propuesta de un ciclo de mejora para aumentar la implicación del estudiante. En *Actas de las IV Jornadas de Formación e Innovación Docente*, Universidad de Sevilla.
- Martelo-Landroguez, S. (2018). Ampliación de un ciclo de mejora para conseguir una mayor implicación del alumnado. En R. Porlán y E. Navarro (Coords.), *Monográfico Jornadas de Formación e Innovación Docente del Profesorado* (pp. 1394-1410). Editorial Universidad de Sevilla. <http://dx.doi.org/10.12795/JDU.2018.i01.78>
- Rivero, A. y Porlán, R. (2017). La evaluación de la enseñanza universitaria. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza Universitaria. Cómo mejorarla* (pp. 73-91). Morata.



