

Una propuesta de innovación docente en el Grado de Administración y Dirección de Empresas

IGNACIO CEPEDA CARRIÓN

Universidad de Sevilla

Dpto. Administración de Empresas y Marketing

icepeda@us.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9939-5035>

D.O.I.: <http://dx.doi.org/10.12795/JDU.2018.i01.74>

Pp.: 1324-1340

Resumen

La presente comunicación está basada en el ciclo de mejora diseñado, realizado y valorado en la asignatura Dirección Comercial del Grado de Administración y Dirección de Empresas. Con el presente trabajo vamos a mostrar cómo hemos modificado la metodología docente desde una más tradicional, con una mayor carga teórica y de lección tipo magistral, a una más constructivista basada en preguntas/problemas clave a resolver. Veremos cómo se ha conseguido lograr una mayor implicación e interés de los alumnos por la asignatura, así como unos resultados reveladores a nivel de aprendizajes. Al tiempo se expone el proceso seguido por el docente, quien ha podido realizar una reflexión profunda de su práctica y del modelo metodológico que la sostiene. También se plantea aquello que aún podría ser objeto de mejora.



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

Palabras claves: Dirección comercial, Administración y dirección de empresas, rentabilidad del marketing, docencia universitaria, innovación docente universitaria.

Breve descripción del contexto

Me planteo conocer otras formas de docencia, ya que tengo corta experiencia en el ámbito docente universitario, y por mi experiencia como alumno de la Universidad de Sevilla, el recuerdo que perdura es un tanto agri dulce ya que, salvo excepciones, la forma de dar las clases por parte de quienes fueron mis profesores creo que se puede considerar “mejorable”. Por ello, he pretendido profundizar en la cuestión: ¿Cómo podemos hacer las cosas como docentes para que los alumnos estén más motivados y, al mismo tiempo, aprendan más y mejor?

Dirección Comercial es una asignatura obligatoria, de 3º del Grado de ADE. Es el primer año que imparto la asignatura, por lo que no he tenido experiencias previas con la misma que me hayan permitido identificar las dificultades de aprendizaje de estos contenidos que los alumnos puedan tener.

Se trata de grupo de 85 alumnos matriculados de los que el 60% son repetidores. Desde la primera clase la asistencia media de alumnos ha estado entre 12 y 15. El tema objeto de experimentación en el ciclo de mejora ha sido el tema 3 titulado: “Resultados de marketing y rentabilidad de las acciones de marketing”.

Diseño previo del Ciclo de Mejora Docente

Uno de los aspectos más novedosos que se ha trabajado en el diseño del CMD ha sido el mapa de contenidos del tema en cuestión. Hasta ahora nunca me había planteado realizar un mapa de contenidos para trabajar un tema con los alumnos. Con el mapa se pretende plasmar en una imagen visual cuáles son los conceptos más relevantes del tema, los procedimientos más importantes y reflejar contenidos actitudinales que debemos tener en

los conceptos que necesitamos ir descubriendo para llegar a los esenciales, a los aspectos clave del tema (los marcados en naranja).

Modelo metodológico posible

El modelo que venía utilizando estaba caracterizado por una dosis de exposición teórica importante junto al planteamiento de casos prácticos, siendo el tiempo empleado en cada tipo de contenidos un 50%. A partir de la reflexión realizada acerca de cómo podemos desarrollar y transmitir a los alumnos los conocimientos de una forma mejor, y a partir de la preocupación por lograr una mayor motivación por parte de los alumnos, he desarrollado un modelo metodológico en el cual se procura que el protagonista sea el alumno y que aprenda *in faciendo*, resolviendo problemas y obstáculos que se les van planteando.

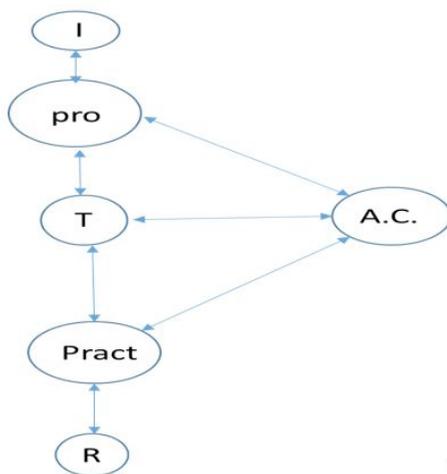


Figura 2. Modelo metodológico posible. Elaboración propia.

En este modelo se identifican una serie de pasos:

I: Introducción: Breve resumen de lo visto y situación en relación al resto de la asignatura. Plantear qué se va a

ver para tener un mismo punto de partida para continuar con la sesión.

R: Resumen/Recuerdo/Refuerzo: Se plantea una actividad al final de cada clase para reforzar lo más importante de la sesión como conclusión y para recordar las tareas para la siguiente clase.

Pro: Caso real de una empresa. A partir de la comprensión de lo que cuenta el caso, se lanzan cuestiones de reflexión para que las piensen y luego todos ponemos en común públicamente esas reflexiones para conectar con la temática que nos interesa.

T: A partir del caso/problema planteado, llegamos a los conceptos teóricos que nos interesan en el tema. Para resolver el caso se necesita recurrir a argumentos que enlazan directamente con los conceptos teóricos del tema, los cuales se exponen.

Pract: En cada tema se dedica una clase a hacer actividades prácticas, en las que se refieren breves reseñas de los conceptos teóricos. Se trata de “mini casos”, de tan sólo unas líneas en los cuales hay que diagnosticar la situación y escoger la opción correcta entre varias. También pueden implicar la realización de algunos cálculos numéricos para llegar a la solución.

Estas actividades están interconectadas de forma permanente, de manera que, en todo momento, nos vamos moviendo del caso práctico a los contenidos teóricos y de estos a la práctica, volviendo en cualquier momento a cualquiera de las situaciones.

AC: Adicionalmente, y cuando lo estimo necesario, les planteo mediante una lectura una actividad donde sea necesario que den su opinión al respecto, después lo compararemos con lo que realmente se hace en la realidad empresarial. Estas actividades de contraste las interrelaciono con el trío “Pro – T – Pract”, ya que trato de que con esta actividad de contraste se profundice en la temática y los estudiantes avancen en la asimilación de los contenidos de cada tema.

Con este enfoque metodológico y, apoyándome en los recursos TICs disponibles, tales como vídeos colgados en plataformas digitales como YouTube o Vimeo, así como en imágenes de repositorios digitales de fotos como *freeimage* que hemos proyectado en la pantalla del aula, he tratado de aplicar este CMD. Las TICs son unos recursos didácticos relevantes de cara a la mejor comunicación con los alumnos (De Pablos, 2005).

Secuencia de actividades del CMD

En la siguiente tabla se muestra el diseño de la secuencia de actividades realizado para desarrollar este ciclo de mejora de la enseñanza. El diseño de esta secuencia se ha llevado a cabo a partir del modelo metodológico anteriormente indicado. En la tabla se reflejan las actividades, su descripción y el contenido y objetivo de cada una, así como el tiempo previsto para su realización.

Tabla 1
Secuencia de actividades

Actividad	Descripción/contenido	Objetivo	T
Introducción	Explicación de lo que vamos a ver en la sesión, que implica un nuevo tema, y situación en el camino recorrido y por recorrer de la asignatura	Situar y ubicar al alumno para que sepa y se ordene mentalmente, viendo el hilo conductor con temas anteriores y siguientes de la asignatura	20'
Problema	Planteo a los alumnos una pregunta provocadora para entrar en el tema correspondiente. Pregunta incluida en el mapa de contenidos como pregunta central del tema. Dejo a los alumnos unos minutos para que reflexionen y luego abro el debate	Hacer reflexionar, discutir, debatir sobre el problema planteado y observar la forma en que argumentan, cómo lo hacen, con qué actitud. Opino que esto me va a dar un feed back muy importante para continuar con el tema	25'
AC	Les planteo un pequeño caso práctico donde les invito a reflexionar, en pequeños grupos de 2-3 alumnos. Les pido que den su opinión sobre datos de 2 empresas que les entrego en 2 cuadros de indicadores	Que comprendan y entiendan la diferencia entre indicadores financieros y de mercado. Adicionalmente, que comprendan que puede ocurrir que unos den datos positivos y otros negativos, y que ambos son válidos.	40'
Teoría	Me detengo en explicar brevemente un par de cuestiones conceptuales que ya hemos visto, para reforzar, repetir y aclarar, dándole énfasis dada su importancia en el tema	Asegurar y hacer expresa la importancia de un par de conceptos, que sean conscientes de la importancia que tienen. Mi idea es que ninguno de los alumnos se descuelgue y se quede atrás. Esta es una ventaja con grupos pequeños.	25'

Resumen	Hacemos un pequeño resumen de lo visto en la sesión e invito a que lo haga un alumno en 2 minutos. Yo les emplazo a la siguiente con lo que queremos ver.	Que el alumno se vaya de la sesión con un pequeño resumen de lo visto, y que, si lo hace un compañero cada día, creo que ellos se sentirán más protagonistas de la clase	10'
Introducción	Pequeño resumen de lo visto en la clase anterior que lo hacemos de forma grupal intentando que sean los alumnos los que recuerden todas las cuestiones más relevantes que vimos	Situar y recordar al alumno lo más relevante para facilitarle la asimilación y mejor comprensión de la sesión de hoy	20'
AC	Les muestro un vídeo de un responsable de marketing de una gran empresa donde hace referencia a la estrategia de la inversión en marketing que hacen y cómo la justifica. Debate de los alumnos sobre su opinión al respecto y valoración. Los alumnos están en grupos de 3 y hacen una valoración individual dentro de su grupo y luego un portavoz del grupo hace valoración pública en clase y se contrasta con los demás grupos.	Que los alumnos vean cómo en la realidad práctica de las empresas lo que estamos hablando en clase es de lo que habla un responsable de mk de una gran empresa y, por tanto, valoren la utilidad de lo que estamos viendo. Trabajo en grupo, intercambiando de opiniones y puntos de vista, llegar a consensos, negociar y exponer en público su opinión al respecto.	40'

Práctica	Les entrego un pequeño caso práctico sobre una empresa que se está planteado introducir cambios en determinadas variables. Se trata de ver cuál es el efecto en los resultados. Los agrupo por parejas	Que el alumno comprenda la interconexión y las interrelaciones entre las diferentes variables de negocio de una empresa, y entiendan el impacto que tienen en los resultados de la misma.	30'
Teoría	Les recuerdo conceptos teóricos que he ido introduciendo en las actividades realizadas durante la clase, haciéndolos explícitos	Mejor asimilación y recuerdo de conceptos incorporados en la sesión	20'
Resumen	Breve recordatorio de lo visto en clase, y de lo que vamos a ver en la siguiente sesión	Espero que se vayan de la clase recordando lo visto y sabiendo lo que vamos a ver en la siguiente clase	10'
Introducción	Con los alumnos vamos recordando lo visto en la clase anterior, y lo que nos queda por ver en la sesión de esta clase para terminar el tema	Situar al alumno para la clase que empieza	15'
AC	Los alumnos trabajan un caso que les paso para que reflexionen, y estarán en grupos pequeños de 2-3 alumnos o de forma individual. En ese proceso de reflexión y luego compartir yo les voy dando algún feedback y les voy orientando hacia cuestiones para ellos no conocidas.	Que analicen y respondan a cuestiones planteadas como ellos estimen, y luego les muestro la forma y la dirección en que habría que hacerlo	30'

Teoría	Destaco algún concepto teórico que nos ha servido en la actividad de contraste anterior y recalco ese concepto con más ejemplos reales e incorporo alguno nuevo	Que comprendan la cuestión teórica que hemos utilizado para ayudarnos a resolver la actividad de contraste anterior y que vean la relación con nuevos conceptos	25'
Práctica	Los alumnos en clase en grupos de 2-3 trabajan sobre casos prácticos planteados. Les voy apoyando de manera individual a cada grupo.	Que vean la aplicación en la realidad del concepto destacado en la actividad anterior	20'
Práctica	Compartir las respuestas que dan y ver juntos a qué se deberán las diferentes respuestas, y si son consideradas correctas o no y los motivos	Trabajar con ellos la exposición pública de sus ideas tras el acuerdo dentro del grupo	20'
Resumen	Hacemos balance de lo visto en toda la sesión, y en el tema completo ya terminado. Tratamos entre todos de destacar y recordar las claves del tema	Reforzar su asimilación de nuevo conocimiento del tema; se trabaja mediante su propia reflexión y la puesta en común entre todos.	10'

Cuestionario realizado a los alumnos antes y después de desarrollar el CMD

En nuestro mapa de contenidos hemos establecido como pregunta evocadora la cuestión de *¿por qué Samsung se gasta 10.000 M euros en marketing?* A partir de esta pregunta, y de cara a que los alumnos puedan llegar a poder entender mejor cómo responderla, les he planteado 3 preguntas adicionales que, de una forma u otra, les van a servir para poder responder adecuadamente a la primera cuestión. Dichas preguntas están relacionadas con los conceptos más relevantes que necesitamos en el

tema, reflejados en el mapa de contenidos, como son el de la rentabilidad del marketing y las variables que la componen, y cómo si se alteran algunas de las variables la rentabilidad del marketing se ve también afectada.

La segunda pregunta: *¿Qué harías para poder seguir siendo líderes del mercado?* conecta a los alumnos con variables del entorno que deben tener en cuenta, y que, por tanto, influyen en la rentabilidad del marketing. En la tercera pregunta, nos referimos en el cuestionario a un pequeño caso donde aparecen competidores y hay que ver cómo entienden que les afecta la competencia basada en el bajo precio: *¿Cómo piensas que competidores como Huawei pueden afectar a Samsung a la vista de los datos del mercado?* Y, por último, les lanzo una última cuestión en la que les presento las variables que pueden influir para que una empresa sea líder, al objeto de que entiendan que todas ellas influyen en la rentabilidad del marketing: *Una de las razones por las que Samsung es líder del mercado, ¿es porque se gasta 10.000 MM euros en marketing?, o, si no se los gastara, ¿también sería el líder ya que los smartphones Samsung son de alta calidad y diseño? Razone su respuesta brevemente.*

Aplicación del Ciclo de Mejora Docente

Una vez que diseñadas las actividades a partir de nuestro mapa de contenidos, hemos tratado de llevarlas a cabo en las sesiones presenciales. A continuación, vamos a mostrar qué ha pasado en las sesiones, cómo hemos visto a los alumnos, cómo se han sentido, cómo me he sentido yo, y si hemos logrado la finalidad que teníamos planteada con estas actividades.

En la primera sesión al decirles lo que íbamos a ver y, sobre todo, cómo lo íbamos a hacer, sentí cierto vértigo, ya que no tenía claro cómo iba a ir; también noté que los

alumnos recibían con cierta extrañeza lo que les contaba. Conforme fuimos haciendo las primeras actividades y comentamos cuestiones relacionadas con la pregunta evocadora, las sensaciones fueron mejorando, tanto las propias como las que yo estaba percibiendo de ellos. Tras hacer la primera actividad de contraste todo iba fluyendo con mucha más naturalidad y ya empezamos a centrarnos en la actividad en cuestión, sin prestar tanta atención al hecho de que estábamos haciendo algo diferente a lo habitual. El resultado de la primera actividad de contraste fue muy satisfactorio ya que les planteaba dos cuadros de indicadores económicos relativos a dos empresas, unos de corte financiero y otros de corte de mercado. El efecto buscado era impactarles con la idea de que a pesar de que los datos de ambos cuadros eran a priori divergentes, uno de ellos presentaba datos financieros crecientes y muy positivos, el otro cuadro presentaba datos de mercado bastante desfavorables y decrecientes. Cuando les desvelé que ambos cuadros pertenecían a la misma empresa la sorpresa fue mayúscula. Pudimos a partir de ahí aprender la diferencia entre indicadores financieros y de mercado que era el objetivo principal de la actividad. Pienso que fue un punto de inflexión importante para enganchar a los alumnos y para que su actitud fuera muy positiva en relación a la nueva forma de hacer las cosas.

Las actividades de contraste y de tipo práctico las he planteado siempre en grupo de 2 o 3 alumnos, y la verdad es que la acogida por parte de ellos ha sido muy buena. En el grupo discutían la actividad, la analizaban, adoptaban una respuesta consensuada y un portavoz la compartía públicamente en la clase; así contrastábamos las diferentes respuestas de los grupos. Este tipo de actividad me ha gustado especialmente, en ellas yo apenas participaba y ellos se erigían como los verdaderos protagonistas de la sesión. Sí es cierto que en algunas de estas actividades he tenido algunos problemas de tiempo, ya que nos

excedíamos del tiempo previsto y provocaba que tuviera que ajustar las siguientes actividades o, en algún caso, llegar a la situación de no poder hacer alguna de las actividades previstas.

La parte teórica se ha limitado a reforzar o recordar cosas vistas; en unos minutos en cada sesión daba una rúbrica de los conceptos que estábamos viendo para ayudarles a mejorar el entendimiento de los mismos, los cuales ya habían sido tratados en otro tipo de actividades. En cada sesión hacíamos una breve referencia a lo visto en la sesión anterior, lo hacían sobre todo los alumnos, y entre ellos fluían las intervenciones de forma natural, se sentían ya con la confianza para ello y el clima cercano generado ayudaba.

Tras el desarrollo de las sesiones he podido verificar que los alumnos se han sentido muy integrados en todo el proceso y muy motivados a participar y a hacer cosas nuevas y diferentes a lo habitual. Yo, por mi parte, las sensaciones que he tenido han ido a mejor, ya que en un principio sentía cierta inquietud ante la incertidumbre de cómo lo iban a recibir los alumnos, y de cómo iba a resultar desde el punto de vista del aprendizaje. Conforme fue avanzando el proceso, la verdad es que cada vez me sentía mejor y mucho más confiado en lo que estábamos haciendo en el aula. Ver que los alumnos estaban motivados, realizaban sus tareas en el aula y fuera de la misma con bastante buena actitud y que su nivel de implicación era alto, me generaba cada vez una mayor satisfacción y confianza en mí mismo.

Análisis comparativo cuestionarios por preguntas

Como herramienta para conocer el nivel de partida de las ideas previas o esquemas mentales de los alumnos, hemos utilizado un cuestionario que le hemos pasado a



los alumnos antes de empezar a ver el tema en cuestión, y luego de nuevo una vez terminado. Así he podido compararlos y ver la variación de sus respuestas. He graduado el nivel de conocimientos dados en sus respuestas en 4 niveles (A, B, C y D), siendo A, el nivel más bajo de conocimientos y D el nivel más alto y completo mostrado en las respuestas.

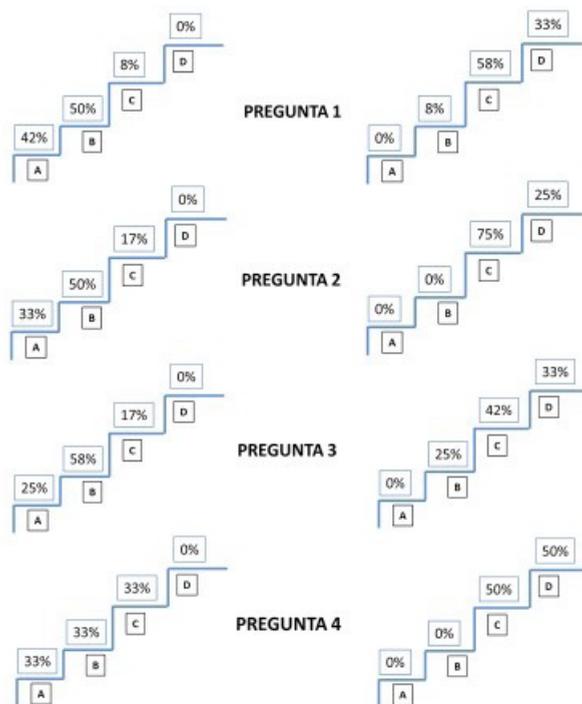


Figura 3. Escaleras por cada pregunta pre y post CMD. Elaboración propia

He notado en todas las preguntas cierta dificultad del alumnado de pasar del nivel C al D, ya que en ninguna pregunta ese nivel ha estado por encima del 50%. Este es para mí el principal obstáculo detectado, que habría que analizar con mayor profundidad. Quizás se trate de revisar las preguntas, quizás el nivel de exigencia de la escala de medida utilizada, o quizás el problema haya estado en los contenidos trabajados en clase y habría que revisar si en alguno/s de ellos se quedaron conceptos sin comprender.

En cuanto a los modelos mentales de los alumnos, indicar que ellos parten de un conocimiento de lo que es el marketing como clientes de marcas que utilizan, pero no como analista de porqué las empresas hacen lo que hacen en el área de marketing. Los alumnos tienen dificultad en cambiar el rol, y tienden a expresarse como meros clientes con terminología muy coloquial y habitual de ellos. La dificultad mayor que he percibido es que les cuesta cambiar la perspectiva y adoptar el nuevo rol, y a partir de ahí construir con terminología formal respuestas adecuadas. Creo que aquí está el motivo por el cual es difícil llegar al nivel D marcado, ya que suelen llegar a sobrevolar la respuesta adecuada, pero les cuesta hacerlo con la terminología oportuna.

El grupo en general y cada alumno en particular, ha pasado de no utilizar términos precisos a usarlos con naturalidad y conociendo las relaciones entre los diferentes contenidos tratados, lo que me demuestra que se han logrado los objetivos marcados antes de empezar el CMD. Mi impresión es que con la metodología utilizada los alumnos han aprendido más que si hubiera utilizado la mía habitual, si bien es cierto que este extremo no lo puedo verificar con certeza.

Considero de gran utilidad esta herramienta de exploración de ideas, aunque presenta cierta dificultad. Es complicado identificar preguntas clave que sirvan para avanzar por el mapa de contenidos previamente trazados, y que sean estimulantes para los alumnos. Coordinarlo todo y que tenga coherencia, y todo avance en la misma dirección, no es sencillo y más en este caso, ya que ha sido la primera vez que me enfrento a un reto de este tipo.

Valoración del CMD

Creo que en general este CMD me ha dejado más que claro que a los alumnos hay que prestarles más atención



de la que se les suele prestar, que hay que ponerlos en el centro del proceso de aprendizaje, generar su compromiso (Bain, 2007), que hay que diseñar las sesiones, las actividades a desarrollar, el modelo metodológico... pensando en el alumno y en su aprendizaje, y que nosotros, como docentes, somos una pieza relevante del proceso, pero no los protagonistas, ni nosotros, ni los contenidos.

Mi impresión es que los alumnos agradecen estos cambios, y la verdad es que el hecho de incorporar diferentes tipos de actividades es importante, ya tan sólo esa variedad la agradecen.

El detallar todas las actividades, buscando un objetivo alineado con los contenidos del tema es una de las tareas más interesantes que me llevo del CMD y del curso, para poder aplicarlo en mi práctica docente habitual.

En las actividades en las que se trabaja en grupo mi sensación con las primeras era de inquietud, al participar yo poco en la sesión parecía como que “no hacía nada”, cada vez hablaba menos, pero conforme he repetido el proceso, y con las sesiones del programa formativo y la lectura de alguna bibliografía facilitada en el curso, me he sentido más confiado y convencido en lo que hacíamos en clase. (Finkel, 2008; Porlán, 2017)

La parte de exposición de teoría ha quedado bastante reducida y ya tan sólo es una especie de recurso complementario para reforzar, ya que con el nuevo modelo he podido verificar que los alumnos están mucho más motivados en su aprendizaje, y eso para mí es un aspecto clave del éxito de cualquier proceso de enseñanza.

Estoy convencido que la próxima vez va a ser más fácil trabajar con esta nueva metodología o, al menos, ya tengo un primer paso dado con este CMD que me va a servir de gran experiencia para continuar avanzando.

A nivel personal me ha parecido muy interesante el análisis propio de nosotros como docentes, ya que, en el tipo de docencia, en cómo la realizamos y enfocamos, hay mucha carga personal incluida. El análisis profundo de nuestra metodología docente me ha servido para poder conocerme aún más, y hacer explícito y reflexionar sobre características personales de mí mismo (inseguridades, miedos, fortalezas...).

Referencias bibliográficas

- Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores Universitarios*. Valencia: Servicio de publicaciones. Universidad de Valencia.
- De Pablos, J. (2007). El cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior y el papel de las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* (10), 15-24
- Finkel, D. (2008). *Dar clase con la boca cerrada*. Valencia: Servicio de publicaciones. Universidad de Valencia.
- Porlán, R. (Coord.) (2017). *Enseñanza Universitaria. Cómo mejorarla*. Madrid: Morata/Publicaciones de la Universidad de Sevilla.