

## CAP A UNA ORIENTACIÓ MÉS PRÀCTICA I UN APRENTATGE ACTIU EN L'ASSIGNATURA D'ADMINISTRACIÓ D'EMPRESES

Dolors Setó Pamies  
Universitat Rovira i Virgili  
[dolors.seto@urv.cat](mailto:dolors.seto@urv.cat)

Belén López Panisello  
Universitat Rovira i Virgili  
[mabelen.lopez@urv.cat](mailto:mabelen.lopez@urv.cat)

### Resum

El nou model educatiu universitari pretén aconseguir una formació integral dels seus titulats en una doble vessant: professionals vàlids i reconeguts pel mercat laboral i persones preparades per afrontar les demandes i els reptes de la societat. Cal, doncs, una preparació no centrada únicament en continguts sinó també en procediments, habilitats i destreses, que permetin iniciar a l'alumne en un procés de formació al llarg de la vida; implicant una formació continua en termes de competències. L'objectiu d'aquest treball es contribuir a donar un pas més en la direcció marcada pel projecte formatiu de la nostra universitat, exposant alguns canvis en la metodologia docent utilitzada, concretament en l'assignatura Administració d'Empreses de primer curs dels ensenyaments d'Administració i Direcció d'Empreses (ADE) i Ciències Empresarials (CE), que han permès una millora en els resultats aconseguits, tant des del punt de vista de l'alumne com des del punt de vista del professor.

La nova metodologia utilitzada en l'assignatura Administració d'Empreses ha tingut per finalitat donar-li una orientació molt més pràctica i aconseguir que l'alumne tingués un paper molt més actiu en el procés ensenyament-aprenentatge; fomentant d'aquesta manera l'adquisició de tot un seguit de competències que proporcionin a l'alumne una formació integral que li permetin desenvolupar-se no només des d'un punt de vista professional si no també personal. I això passa per aprendre no només un conjunt de coneixements sobre l'Administració d'Empreses i saber-los aplicar sinó també una sèrie d'actituds, valors, formes de treballar, de relacionar-se,... que tenen molt a veure

amb les habilitats humanes i que son tant necessàries per aconseguir una veritable formació integral.

### **1. Introducció: la formació en termes de competències**

La preocupació per adaptar la universitat a la realitat del context actual és creixent. La societat ja no demana de la universitat només coneixements i habilitats tècniques molt especialitzades, es necessiten, també, un altre tipus de capacitats: aprendre de manera continuada al llarg de la vida, prendre decisions, comunicar-se, tenir unes mínimes habilitats socials, etc. (Pla Estratègic de Docència URV, 2004). Això fa que sigui necessari un nou plantejament del perfil del titulat que hem de formar, tenint en compte les exigències i característiques del mercat laboral i professional.

Temps nous requereixen plantejaments nous, i en aquest sentit el model educatiu hauria de ser un model amb una orientació més pràctica (problemes, casos i projectes) no tant centrat en els continguts. En aquest nou model, el professor hauria de jugar el rol de preparador i supervisor i no tant de transmissor i també hi hauria d'haver una clara orientació a la comprensió facilitant l'adquisició d'un conjunt de competències per part de l'alumne.

Així doncs el nou model educatiu és fonamentalment un model basat en les competències professionals que han de ser adquirides pels universitaris. En aquest sentit, segons el Pla Estratègic de Docència URV (2004:8) "posseeix competències professionals qui disposa de coneixements, destreses i actituds necessaris per exercir la seva activitat laboral, resol problemes de manera autònoma, activa i crítica alhora que té capacitat per col·laborar amb l'entorn laboral i l'organització del treball".

Concretament, el model educatiu de la URV defineix tres tipus de competències:

- Competències específiques: relacionades fonamentalment amb el saber i el saber fer, és a dir, tenir coneixements especialitzats i saber aplicar-los a situacions laborals concretes.
- Competències genèriques: relacionades amb el saber ser i el saber estar, és a dir, amb la predisposició a les relacions humanes, a la comunicació i a la cooperació, així com a actuar d'acord a les pròpies conviccions, assumint responsabilitats i prenent decisions.
- Competències nuclears: són les definides en el currículum nuclear de la URV.

Així doncs, quan es dissenya la formació dels titulats de la nostra universitat hauríem de tenir en compte que el model educatiu permetés treballar no només el saber i el saber fer, sinó també el saber ser (competències generals) i el saber estar (competències per a la vida).

L'objectiu últim és el d'aconseguir una formació integral dels titulats de la URV en una doble vessant: professionals vàlids i reconeguts pel mercat laboral i persones preparades per afrontar les demandes i els reptes de la societat.

Tot això implica que l'alumne es converteix en un element actiu del procés de formació, és a dir, en el procés d'educació-aprenentatge l'alumne es converteix no només en receptor d'una sèrie de continguts i coneixements, sinó també en un actor que té uns rols i unes funcions assignades.

El professor es converteix en el responsable principal de crear un entorn d'aprenentatge en el que l'alumne sigui el centre del procés.

Cal, doncs, una preparació no centrada únicament en continguts sinó també en procediments, habilitats i destreses, que permetin iniciar a l'alumne en un procés de formació al llarg de la vida implicant una formació continua en termes de competències.

En aquest nou context, i tal com estableix el Pla Estratègic de Docència URV (2004), el projecte formatiu de la universitat ha de desenvolupar noves metodologies docents que permetin garantir la formació integral dels titulats, ha de definir processos de seguiment, orientació i avaluació de l'alumne que permetin garantir l'èxit dels seu procés d'aprenentatge així com potenciar el disseny i desenvolupament de mitjans i recursos especialitzats per poder garantir el dinamisme, l'actualitat i l'efectivitat dels processos de formació.

És per això que l'objectiu d'aquest treball es contribuir a donar un pas més en la direcció marcada pel projecte formatiu de la nostra universitat, exposant alguns canvis en la metodologia docent utilitzada, concretament en els ensenyaments de CE i ADE, que han permès una millora en els resultats aconseguits, tant des del punt de vista de l'alumne com des del punt de vista del professor.

Per aconseguir el nostre objectiu, estructurarem el treball en tres parts. En la primera, plantejarem el context (ensenyaments/assignatures) en el que apliquem la nova metodologia docent; en la segona part presentem la metodologia docent, explicant no tan sols el seu desenvolupament sinó també la motivació que ens ha dut a aplicar-la; finalment, i com a conclusions, senyalem la contribució de la metodologia utilitzada en la millora de la qualitat docent.

## **2. Context en el que s'aplica la metodologia docent: ensenyaments i assignatures**

Per tal de poder comprendre correctament la metodologia docent que proposem serà necessari començar explicant en quin context específic és aplicada, és a dir, en quins ensenyaments i en quines assignatures.

La metodologia docent que proposem, i que serà desenvolupada en el tercer apartat, s'aplica a dos dels ensenyament que s'imparteixen a la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat Rovira i Virgili:

- L'ensenyament d' Administració i Direcció d'Empreses (llicenciatura)
- L'ensenyament de Ciències Empresariales (diplomatura)

Agafant coma punt de partida el perfil acadèmic-professional, ambdós titulacions o millor dit el futur Grau d'Empresa, pretenen formar "professionals capaços d'ocupar tasques de gestió, assessorament i avaluació en les organitzacions. Aquestes tasques es poden desenvolupar en l'àmbit global de l'organització o en qualsevol de les seves àrees funcionals: producció, recursos humans, finançament, comercialització, inversió, administració o comptabilitat. El graduat ha de conèixer l'articulació del normal desenvolupament de totes aquestes àrees funcionals amb els objectius generals de la unitat productiva, i d'aquests amb el context global de l'economia i estar en condicions de contribuir amb la seva activitat al bon funcionament i a la millora de resultats. En concret, ha de saber identificar i anticipar oportunitats, assignar recursos, organitzar la informació, seleccionar i motivar a les persones, prendre decisions, arribar a objectius proposats i avaluar resultats".

En aquest sentit, els graduats en empresa de la URV hauran de desenvolupar les següents competències per tal de poder portar a terme amb èxit la seva activitat professional:

<b>COMPETÈNCIES ESPECÍFIQUES</b>	<b>COMPETÈNCIES GENÈRIQUES</b>	<b>COMPETÈNCIES NUCLEARS DE LA URV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar i administrar una empresa o organització, entenent la seva ubicació competitiva i institucional i identificant les seves fortaleses i debilitats</li> <li>- Integrar-se en qualsevol àrea funcional d'una empresa o organització mitjana o gran i ocupar qualsevol tasca de gestió en ella encomanada</li> <li>- Emetre informes d'assessorament sobre situacions concretes d'empreses i mercats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendre a aprendre</li> <li>- Resoldre problemes de forma efectiva</li> <li>- Aplicar pensament crític, lògic i creatiu</li> <li>- Treballar de forma autònoma amb iniciativa</li> <li>- Treballar de forma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominar l'expressió i la comprensió d'un idioma estranger</li> <li>- Utilitzar com a usuari les eines bàsiques en TIC</li> <li>- Desenvolupar la vida personal i professional tenint una perspectiva àmplia i global del món</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactar projectes de gestió global o d'àrees funcionals de l'empresa</li> <li>- Identificar les fonts d'informació econòmica rellevant i el seu contingut</li> <li>- Entendre les institucions econòmiques com a resultat i aplicació de representacions teòriques o formals de l'economia</li> <li>- Derivar de les dades informació rellevant impossible de reconèixer per no professionals.</li> </ul>	<p>col·laborativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometres amb l'ètica i la responsabilitat social com a ciutadà i com a professional</li> <li>- Comunicar-se de manera efectiva i amb asertivitat a l'entorn laboral i com a ciutadà</li> <li>- Sensibilització per a temes mediambientals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moures amb facilitat per l'espai europeu i per la resta del món</li> <li>- Expressar-se correctament (tant de forma oral com escrita) en la llengua pròpia</li> </ul>
---	---	--

A cadascuna de les assignatures de la titulació es treballaran algunes d'aquestes competències amb més intensitat. D'aquesta manera l'alumne anirà adquirint progressivament totes les competències definides per la seva titulació.

Les assignatures en que s'aplica la metodologia docent són:

- “Administració d'Empreses” de l'ensenyament d'Administració i Direcció d'Empreses (ADE). Característiques descriptives:
  - ✓ Tipus d'assignatura: Troncal
  - ✓ Crèdits: 6 crèdits
  - ✓ Curs: primer
  - ✓ Quadrimestre: segon
- “Organització i Administració d'Empreses II” de l'ensenyament de Ciències Empresarials (CE). Característiques descriptives:
  - ✓ Tipus d'assignatura: Troncal
  - ✓ Crèdits: 6 crèdits
  - ✓ Curs: primer
  - ✓ Quadrimestre: segon

Donada la gran similitud entre les dues assignatures, a partir d'ara les analitzarem de forma conjunta i ens referirem a elles amb la terminologia “Administració d'Empreses”.

L'objectiu últim de les assignatures d'Administració d'Empreses és analitzar la feina del directiu, per tant, durant tot el curs es tracta de donar resposta a preguntes com: qui són els directius? i que fan?.

El treball dels directius és molt variat i complexa això fa que per a poder desenvolupar-lo amb èxit es requereixin determinades habilitats directives. Basant-nos en les investigacions de Katz (1974), aquestes habilitats es poden concretar en les següents:

- Habilitats tècniques: consisteixen en saber utilitzar els coneixements i eines específiques d'un camp concret.
- Habilitats humanes: consisteixen en la capacitat de treballar correctament amb altres persones, tant de forma individual com en grup.
- Habilitats conceptuals: es refereixen a la capacitat mental de coordinar i integrar diversos interessos i activitats de l'organització, de conceptualitzar situacions abstractes i complicades i de contemplar l'organització en la seva totalitat, entenent la posició que ocupa en l'entorn general.

Però les organitzacions del segle XXI ja no es conformen amb tenir directius amb aquestes habilitats, sinó que es requereixen determinades "competències directives". Podem definir aquestes competències com "conjunts de coneixements, destreses, comportaments i actituds que necessita una persona per ser eficient en una ampla gamma de tasques directives i en diverses organitzacions" (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002:5). Destacant-ne sis considerades de particular importància per promoure l'excel·lència directiva:

- Competència en comunicació: la capacitat de transmetre e intercanviar eficaçment informació per entendre amb els altres.
- Competència en planificació i administració: els gerents eficaços revisen i ajusten sovint els dissenys de les seves organitzacions per tal de satisfer les necessitats que van sorgint tant des d'un punt de vista intern com extern. Aquesta competència està relacionada amb la capacitat d'adaptació als canvis.
- Competència en treball en equip: la capacitat de cultivar una xarxa activa de relacions i vincular-se adequadament amb els demás.

- Competència en l'acció estratègica: els gerents ideen estratègies que vinculen de manera creativa les millors pràctiques de les seves organitzacions per a que aquestes donin bons resultats.
- Competència per la globalització: els bons directius s'han de mantenir al corrent de les tendències a nivell mundial que exerceixen efectes significatius en les seves organitzacions.
- Competència en la gestió personal: el gerent d'èxit sap que la identificació de les seves pròpies fortaliseses i debilitats és un primer pas important en el procés d'aprenentatge per a dirigir als altres.

Partint de la base de que els directius necessiten tenir aquestes competències per a poder desenvolupar amb èxit la seva feina, s'intenta conscienciar als alumnes de que durant la seva formació universitària, i especialment a les assignatures d'Administració d'Empreses, aniran adquirint aquestes competències, algunes de les quals són més fàcils d'aprendre en un aula o amb els models d'ensenyament-aprenentatge tradicionals (com per exemple les de caire més tècnic), mentre que d'altres com les de tipus més humà poden ser més difícils d'aprendre, però això no vol dir que no sigui possible i que no s'hagin de fer esforços en aquesta direcció.

En aquest sentit, les assignatures Administració d'Empreses per la seva pròpia naturalesa i finalitat, permeten en bona mesura fomentar, a més de les competències de caràcter principalment tècnic, altres d'aquestes competències considerades bàsiques per la feina del directiu i que tenen més a veure amb aspectes humans com per exemple el treball en equip i la comunicació. Donat que dirigir és un treball col·lectiu, mai un treball en solitari, la gestió de les relacions i l'intercanvi d'informació amb les persones es converteixen en aspectes bàsics pel desenvolupament de la seva activitat professional, però al mateix temps molt complexes.



Així doncs, per formar titulats competents en la gestió d'empreses, en aquestes assignatures es treballen, a més de competències específiques, competències genèriques i nuclears; destacant especialment les següents:

- Competències genèriques:
  - Resoldre problemes de forma efectiva.
  - Treballar de forma col.laborativa.
  - Comunicar-se de manera efectiva.
  - Comprometre's amb a la ètica i la responsabilitat social.
  - Sensibilització per a temes mediambientals.
- Competències nuclears:
  - Utilitzar com a usuari les eines bàsiques en TIC.
  - Expressar-se correctament (tant de forma oral com escrita) en la llengua pròpia.

Som molt conscients que ensenyar significa que algú aprengui. I per tant, el nostre objectiu és que l'alumne aprengui cada cop més i que el que aprengui sigui significatiu en termes d'aplicabilitat i de projecció a la seva vida personal i professional.

En aquestes assignatures, que els alumnes cursen en el seu primer curs de la titulació, s'intenta donar ja els primers passos en el repte d'aconseguir una formació integral dels titulats en el grau d'Empresa (ADE-CE) de la URV, en una doble vessant: professionals vàlids i reconeguts pel mercat laboral i persones preparades per afrontar les demandes i els reptes de la societat.

Estem convençuts de que és molt important que ja des dels primers cursos de la titulació, l'alumne es doni compte de que per exercir la seva activitat professional en qualsevol àmbit de la gestió empresarial, no únicament serà important adquirir coneixements i competències tècniques sinó també d'altres tipus de capacitats: prendre decisions, comunicar-se, treballar en equip, tenir unes mínimes habilitats socials, etc.

### 3. Presentació de la metodologia docent

Abans d'exposar la nova metodologia docent que s'aplica a les assignatures d'Administració d'Empreses dels ensenyaments d'ADE i CE, creiem també interessant dedicar unes línies a explicar què va motivar fer un canvi en la metodologia utilitzada.

Les assignatures d'Administració d'Empreses, com ja hem senyalat anteriorment, tenen com a objectiu analitzar la feina del directiu donant resposta a preguntes com: qui són els directius i que fan?.

L'enfoc funcional és el que guia l'anàlisi del treball directiu, segons el qual els administradors realitzen diverses funcions, concretament: planificar, organitzar, gestionar els recursos humans, dirigir i controlar. Per la qual cosa, els programes de les assignatures s'estructuren, després d'un primer tema introductori i d'àmbit més general, dedicant un tema a cadascuna de les funcions mencionades.

La pròpia naturalesa de les assignatures ens va fer adonar que molt sovint els alumnes la percebessin com un assignatura molt abstracta o fins i tot molt teòrica, especialment si tenim en compte que va dirigida a alumnes de primer curs. La qual cosa provocava una situació "aburrida" tant per l'alumne com pel professor: el professor únicament jugava un rol de transmissor de coneixements i l'alumne es limitava, la majoria de les vegades, a tenir un rol passiu - de receptor. I el resultat no era gaire satisfactori.

Aquesta situació va fer que ens replantegéssim les assignatures, donant-li un enfoc molt més pràctic i més centrat en l'aprenentatge de l'alumne. Volíem que l'alumne aprengués i, a més, aprengués de forma activa. I que aprengués no només coneixements (saber) sinó que els sabes aplicar (saber fer). Però no només això, sinó que també adquirís tot un seguit de competències que li donessin una formació integral com a professional i com a persona, tant necessàries per a ser un bon directiu. I això passava per treballar aspectes com aprendre a treballar en equip, a expressar-

se i comunicar-se de manera efectiva, a tenir un pensament crític, a tenir unes actituds positives, de respecte vers l'entorn, etc.

Així doncs, aquest replantejament ens va portar a utilitzar una nova metodologia dirigida a l'aprenentatge actiu de l'alumne i a l'adquisició de diferents tipus de competències.

Els principals canvis en el plantejament de les assignatures d' Administració d'Empreses van ser: donar-li una orientació molt més pràctica i que l'alumne tingués un paper molt més actiu.

El primer pas a seguir per tal de donar-li aquesta orientació va ser el de preparar el material per a les classes pràctiques, material que consisteix bàsicament en l'anàlisi de casos.

Un cas és la descripció d'una situació real on es presenten o es poden presentar un o varis problemes amb tota la seva complexitat i riquesa de matisos tal qual és a la vida real. Malgrat que un cas intenta descriure una situació real, cal dir que existeixen molts tipus de casos pràctics, en un extrem trobaríem aquells casos que intenten descriure de manera concreta cada situació tal com es trobaria exactament a la realitat, amb tota la complexitat que això suposa, i en l'altra extrem trobaríem aquells casos que són una simplificació extrema de la realitat. Els casos que es presenten en les assignatures d'Administració d'empreses van dirigits a alumnes que cursen primer curs, per tant, es tracta de casos que tot intentant descriure una situació real de l'empresa en fan una forta simplificació, amb la finalitat d'adaptar-se als coneixements que l'alumne va adquirint progressivament en cadascun dels temes del programa.

El següent pas va ser plantejar quina metodologia de treball utilitzaríem en aquestes classes més pràctiques per tal de fomentar un rol més actiu de l'alumne i promoure el desenvolupament de les seves competències.

En aquest sentit, vam creure que un sistema ben dissenyat de treball en equip i resolució de casos pràctics resultarien altament positius. La qual cosa ens va portar a

l'elaboració d'un procediment detallat pel funcionament d'aquestes classes pràctiques, així com del sistema d'avaluació corresponent.

Tot seguit descrivim detalladament la **nova metodologia docent**, especificant les competències que es pretenen treballar:

### **Primera etapa: Constitució dels equips de treball.**

Les classes pràctiques són organitzades a través de grups o equips de treball que es formen des de la primera setmana de classe. Aquest equips s'encarreguen d'exposar, defensar i discutir públicament els diferents casos pràctics que es van realitzant setmanalment.

El procediment que se segueix per a constituir els equips és el següent:

1. **Elecció del membres que integren l'equip:** durant la primera setmana de classe els alumnes formen equips de treball composts per 3 o 4 persones.. El nombre de persones pot variar en funció del nombre de matriculats de l'assignatura i grup. Tenint en compte, la planificació temporal de l'assignatura (15 setmanes de classe) hauríem d'intentar no tenir massa més de 15 equips per un correcte funcionament. No obstant això, i degut a que es tracta de grups que poden oscil·lar entre 60-80 alumnes, a vegades hi pot haver més equips o bé que els equips estiguin formats per més persones.

Així doncs, el professor, en base al nombre de matriculats que té en el grup, orienta en quant al nombre de components que han de tenir els equips, però són els propis alumnes els que trien als seus companys per formar els equips; prenent ja la primera de les decisions.

2. **Elecció del portaveu i representant del grup:** els membres de l'equip han de decidir quin d'ells serà el portaveu i representant del grup, la funció del qual serà la de parlar en nom del grup i representar-lo en determinades situacions, com per exemple, respondre les preguntes formulades per altres grups, si el

professor s'ha de posar en contacte amb el grup per donar alguna indicació, etc.

3. **Elecció del nom del grup:** Cada grup o equip ha de tenir un nom amb el que la resta de grups i el professor el puguin identificar. Per tant, aquesta és la tercera decisió que han de prendre els alumnes en relació als equips.

Deixant que cada grup tingui un nom, el que busca el professor és crear una identitat de grup i fomentar el sentit de pertinença al grup, la implicació i compromís dels seus membres. Al mateix temps, força al grup a prendre les primeres decisions col·lectives i arribar a un consens.

4. **Constitució formal del grup:** Un cop creats els grups, cadascun d'ells lliurarà al professor un full on s'indiquin les següents dades: (a) nom i cognoms de tots els membres del grup, (b) nom i cognom del portaveu o representant i (c) nom del grup o equip de treball. Amb aquesta informació, el professor comprova que tots els alumnes matriculats a l'assignatura formin part d'algun grup, i comprova la dimensió dels mateixos. Tot seguit, fa públic els equips que formaran part del sistema.

**Competències:** En aquesta primera etapa es pretén promoure la competència genèrica "treballar de forma col·laborativa", concretament es començar a treballar el primer pas necessari per posar en marxa qualsevol projecte col·lectiu: la planificació de l'equip. Al tractar-se d'equips autogestionats, aquesta planificació ha de ser realitzada conjuntament per els seus membres. Encara que com hem vist hi ha algunes regles que estableix el professor.

### **Segona etapa: Desenvolupament de les classes pràctiques.**

Una vegada constituïts els grups de treball de la assignatura, el següent pas en posar en marxa les classes pràctiques. El procediment que es segueix per la realització d'aquestes classes és el següent:

1. Per cada tema del programa, el professor fa públic -mitjançant el Moodle- un dossier amb els casos pràctics que seran estudiats i analitzats pels diferents grups o equips de treball. Cada setmana, i en relació al tema que s'estigui estudiant, el professor selecciona un cas pràctic del dossier i l'assigna aleatòriament a un grup que serà l'encarregat d'exposar-lo i defensar-lo públicament a l'aula al cap d'una setmana. La resta de grups també hauran de resoldre i defensar el cas per escrit. Els grups disposen, doncs, d'una setmana per poder treballar el cas i buscar la informació addicional que es necessiti per resoldre'l.

**Competències:** La resolució dels casos permet portar a la pràctica els coneixements adquirits sobre cadascun dels temes de l'assignatura. Donat que la resolució del casos és obligatòria per tots els grups, no solament pel grup que ha de realitzar l'exposició, i tenint en compte que el quadrimestre és de 15 setmanes, s'aconsegueix que els alumnes treballin almenys 15 casos. La qual cosa permet potenciar el desenvolupament de competències principalment específiques o tècniques. D'altra banda, es continua treballant en l'adquisició de la capacitat de "treballar de forma col·laborativa". Finalment, la mateixa naturalesa de la activitat pràctica, resolució de casos, potencia la competència genèrica "resolució de problemes de forma efectiva". A més, la utilització del Moodle també promou la competència nuclear "utilitzar com a usuari les TIC".

2. El grup encarregat de la defensa del cas disposarà de 20-25 minuts per poder fer-ne l'exposició. El grup pot decidir com farà l'exposició i quins mitjans de suport utilitzarà, així per exemple, el grup ha de decidir si parlaran tots els membres del grup, sols un, dos,...; si utilitzaran transparències o canó de vídeo per fer l'exposició, etc. Es tracta de que el grup prengui les seves pròpies decisions i arribi a un consens.

**Competències:** Mitjançant l'exposició oral es pretén desenvolupar fonamentalment la competència genèrica "comunicar-se de forma efectiva". Al mateix temps es continua aprofundint en l'adquisició de la capacitat de "treballar de forma col.laborativa", ja que arribats en aquest punt, el grup ja ha pres les seves pròpies decisions en relació a la forma de treballar i en l'assignació de les tasques dins el grup, resolent internament els problemes o conflictes que hagin anat sorgint i, per tant, aprenent a arribar a un consens.

3. Al final de l'exposició i resolució del cas per part del grup assignat, s'obre un debat amb la resta de grups. En aquest debat, el professor també pot formular qüestions addicionals a les plantejades en el guió del cas per discutir amb els diferents grups. Per tal de fomentar el debat, el professor pot cridar a la participació a qualsevol dels grups. En el cas de no haver-hi cap representant del grup cridat a participar (com a mínim un dels membres del grup ha d'assistir a classe) o de que aquest no hagi treballat adequadament el cas, hi haurà una penalització en la nota final del grup. El grup cridat a participar també haurà de lliurar el cas per escrit al professor.

**Competències:** El debat sobre les qüestions plantejades en el cas permet enriquir la resolució dels casos amb els comentaris i valoracions dels altres grups, desenvolupant-se fonamentalment competències específiques relacionades amb l'Administració d'Empreses, així com d'altres genèriques com "aplicació de pensament lògic i crític" i "comunicar-se de manera efectiva" per part dels grups que participen en el debat. Per últim es reforça encara més l'adquisició de la competència clau en aquest procés -"treballar de forma col.laborativa"-, donat que en aquest punt del desenvolupament de la classe els membres del grup han de prendre noves decisions en relació a la forma de treballar i l'assignació de les tasques. Això es posa de manifest en el moment en que no és necessària l'assistència a classe de tots els membres del grup, la

qual cosa dona flexibilitat al grup per fer front a casuístiques concretes que puguin sorgir.

4. Posteriorment al debat el professor distribueix per cada un dels grups o equips un full de valoració en relació al grup que ha realitzat l'exposició del cas pràctic (veure annex). En aquest full cada grup ha de valorar en una escala de l'1 al 10 diferents ítems en relació al grup objecte d'avaluació. Concretament han de puntuar aspectes com la claredat en l'exposició, el format de la presentació, el compliment dels objectius del cas, nom del grup i efectivitat del treball en equip.

**Competències:** En aquest moment es promou en els alumnes la capacitat d'avaluar a altres persones, en aquest cas, els seus propis companys. Al tractar-se d'una avaluació que es realitza de forma col.laborativa, continuem desenvolupant aquesta competència genèrica. A més també fa referència a una de les competències específiques del treball directiu. Finalment senyalar que el fet que existeixi una valoració per part dels companys estimula la rivalitat entre els grups per tal d'aconseguir ser un dels equips més ben valorats, promouen l'efectivitat del treball en equip

5. L'últim dia de classe, el professor fa públic quins han estat els cinc grups que han tingut una millor puntuació per part de la resta de grups, tant de forma global com per cadascun dels ítems que s'han valorat. I en fa un reconeixement públic.

En aquesta última sessió el professor aprofita també per a fer una reflexió de com ha anat el treball en equip i per destacar les avantatges de treballar de forma col.laborativa si es fa de forma correcta, així com els desavantatges si no és fa correctament.

Es tracta de fer adonar a l'alumne que l'aprenentatge es veu afavorit quan es fa de forma activa i a més col.laborativa. Un segon objectiu és el d'evitar que els



problemes que han pogut experimentar els alumnes treballant en equip no es tornin a repetir en cursos posteriors.

Aquesta nova metodologia docent aplicada a les classes pràctiques va associada a **un nou sistema d'avaluació**. En aquest nou sistema d'avaluació es pretén valorar si l'alumne ha assolit unes determinades competències tant específiques com genèriques i nuclears.

Així el professor a l'hora de valorar als grups tindrà en compte els següents criteris:

- **Claredat en l'exposició:** en aquest ítem el professor valora si el grup s'ha comunicat de manera efectiva amb la resta de grups i claredat a l'hora d'expressar-se.

**Competències que s'avaluen:** així doncs les competències que s'avaluen amb aquest ítem són "comunicar-se de manera efectiva" i "expressar-se correctament tant de forma oral com escrita en la llengua pròpia".

- **Format de la presentació i mitjans utilitzats:** en aquest ítem el professor valora el format de la presentació (transparències, diapositives, etc.) i els mitjans (canó de vídeo, connexió a internet, etc.) que s'han utilitzat per aconseguir comunicar-se de manera efectiva.

**Competències que s'avaluen:** així doncs les competències que s'avaluen amb aquest ítem són "comunicar-se de manera efectiva"; "utilitzar com usuari les eines bàsiques en TIC"; "expressar-se correctament tant de forma oral com escrita en la llengua pròpia".

- **Compliment dels objectius del cas:** en aquest ítem el professor valora si la problemàtica empresarial descrita en el cas s'ha resolt satisfactòriament aplicant de forma crítica els coneixements adquirits tan en les classes teòriques com pràctiques i sempre tenint en compte criteris ètics i de responsabilitat social. En relació a aquest últim aspecte, cal dir que en la resolució dels casos

sempre s'intenta inculcar a l'alumne un fort compromís amb l'ètica i la responsabilitat social.

**Competències que s'avaluen:** així doncs, en aquest ítem les competències que s'avaluen, a més de les competències de caire més específic de la titulació, són les següents: “resoldre problemes de forma efectiva”, “aplicar pensament crític i lògic”; “comprometres amb a l'ètica i la responsabilitat social” i “sensibilització pels temes mediambientals”.

- **Treball en equip:** en aquest ítem el professor valora l'efectivitat del treball en equip, mitjançant la percepció que té sobre el nivell de compromís dels membres del grup, l'existència d'una comunicació fluida entre ells i la presentació d'unes conclusions assolides col·lectivament.

**Competències que s'avaluen:** així doncs, en aquest ítem s'avalua la competència “treballar de forma col·laborativa”. Malgrat que indirectament l'adquisició d'aquesta competència també es veu reflectida en la resta d'ítems.

Quan tots els grups han fet la seva intervenció, el professor fa pública la nota obtinguda pels diferents grups en la defensa dels casos pràctics i en la participació al debat. En aquest cas, es tracta d'una qualificació de grup, és a dir, la nota obtinguda serà la mateixa per a tots els membres del grup<sup>1</sup>.

Aquesta forma d'avaluació col·lectiva és completada amb una forma d'avaluació individual, mitjançant una prova de coneixements que intenta avaluar l'adquisició de competències de caire més específic de la titulació.

#### **4. Conclusions: contribucions a la millora de la qualitat docent**

El principals canvis que s'han anat introduint progressivament en les assignatures d'Administració d'Empreses han tingut per finalitat donar-li una orientació molt més pràctica i aconseguir que l'alumne tingués un paper molt més actiu en el procés

---

<sup>1</sup> Ara bé, aquesta nota serà completada amb una qualificació individual que s'obté mitjançant una prova de coneixements.

ensenyament-aprenentatge; fomentant d'aquesta manera l'adquisició de tot un seguit de competències que proporcionin a l'alumne una formació integral que li permetin desenvolupar-se no només des d'un punt de vista professional si no també personal. I això passa per aprendre no només un conjunt de coneixements sobre l'Administració d'Empreses i saber-los aplicar sinó també una sèrie d'actituds, valors, formes de treballar, de relacionar-se, ... que tenen molt a veure amb les habilitats humanes i que son tant necessàries per aconseguir una veritable formació integral.

En aquest sentit, i per concloure, podem dir que la nova metodologia docent que hem proposat contribueix a la millora de la qualitat docent i al procés d'integració a l'Espai Europeu d'Educació Superior en els següents aspectes:

- El procés ensenyança-aprenentatge està basat en un rol més actiu del paper de l'alumne al haver de resoldre i defensar els casos pràctics de forma periòdica.
- L'alumne disposa d'un sistema de seguiment i orientació que permet garantir l'èxit del seu procés d'aprenentatge.
- Fomenta la participació dels alumnes, la seva implicació i la motivació per l'assignatura.
- Les classes són molt més dinàmiques i enriquidores.
- Aprenen a treballar de forma col.laborativa i, a més, a resoldre conflictes que poden sorgir dins el grup , a distribuir tasques dins el grup...
- Es crea un sentiment d'implicació en el grup mitjançant símbols identificatius com és el nom del grup.
- Sorgeix rivalitat o competència entre els grups ja que existeix una valoració per part de la resta de companys, provocant un afany de superació dels grups. La qual cosa porta a millors resultats aconseguits.
- Aprenen a ser crítics i a formular preguntes. A tenir iniciativa.
- Aprenen a preparar presentacions en públic i a defensar-les. I a fer front als imprevistos.

- Es fomenta la presa de decisions per part dels alumnes; i aconseguir el consens en el grup.
- Es fomenten les seves habilitats de caire més humà, interpersonal i socials.
- El professor potencia el seu rol de preparador i supervisor, i no tant de transmissor de coneixements.

Per altra banda, hem observat que el canvi implementat en la metodologia docent ha permès millorar substancialment els resultats aconseguits no només des del punt de vista de l'alumne sinó també des del punt de vista del professor.

## 5. Bibliografia

Bunk, G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Revista Europea de Formación Profesional*, 1.

Conferencia de Decanos de Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, CONFED (2005). *Libro blanco sobre los estudios de grado en Economía y en Empresa*, Madrid.

Díez de Castro, J. i altres (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Pirámide.

Katz, R.L. (1974). Skills on an effective administrator. *Harvard Business Review*, setembre-October.

Hellriegel, D.; Jackson, S.E. i Slocum, J.W. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Méjico: Thomson Learning,

Universitat Rovira i Virgili (2004). *Pla estratègic de docència URV*. Document intern, Tarragona.

## 6. Qüestions i/o consideracions per al debat.

Algunes de les qüestions que es poden plantejar per al debat són les següents:

- És possible aplicar aquesta metodologia a altres assignatures amb un contingut de naturalesa molt diferent al de l'assignatura d'Administració d'Empreses?
- És possible aplicar aquesta metodologia en el desenvolupament de les classes teòriques? Quines modificacions s'haurien d'introduir en aquest context?
- Té l'alumne més sensació de càrrega de treball pel fet de realitzar setmanal les pràctiques?

Com es pot millorar l'avaluació de la competència de treball en equip?