

Habilidades directivas para la asignatura de Dirección Operaciones

Managerial competencies in Operations Management

Carmen Gonzalez-Zapatero, Gustavo Lannelongue y Javier Gonzalez-Benito

^aUniversity of Salamanca, carmengz@usal.es, ^b University of Salamanca, lannelongue@usal.es and ^c University of Salamanca, javiergb@usal.es.

Recibido: 2017-01-29 Aceptado: 2017-02-09

Abstract

The main objective of this paper is to develop a method of self-assessment of managerial competencies in Operations Management. Specifically we work the following skills: Analytical Consideration, Planification and organization, Consciousness and teamwork, Adaptability, Assertiveness, Leadership. The empirical evidence shows how some of these abilities are related to the results of the course while no relation was found with the results obtained with the results the rest of the degree.

Keywords: [self-assessment; managerial competencies].

Objetivo

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) establece la obtención por parte del alumno de determinadas competencias de habilidad como complemento al aprendizaje de contenidos (competencias específicas de conocimiento). En la Universidad de Salamanca, las competencias que están definidas en el título del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa son:

- F.5. Habilidad para comunicar tanto de forma oral como por escrito en la lengua nativa
- F.11. Habilidad para ser crítico y autocrítico
- F.12. Habilidad para adaptarse y actuar ante nuevas situaciones
- F.16. Habilidad para trabajar en equipo
- F.17. Destrezas interpersonales e interacción

Estas competencias forman parte de los conceptos vinculados con las enseñanzas en Dirección y Administración de Empresas. Sin embargo, tal y como se pudo constatar a través en anteriores investigaciones, la nota de los alumnos está poco correlacionada con el desarrollo de estas habilidades. Por ello, presentamos un método para incentivar, a través del sistema de evaluación, el desarrollo de estas competencias. Para ello, es necesario desarrollar nuevos instrumentos para la evaluación de habilidades tradicionalmente medidas en directivos en nuestros estudiantes. Por lo tanto, en esta investigación se persigue:

1. Desarrollar un método de autoevaluación de competencias directivas en la clase de Dirección de Operaciones del Grado en Administración y Dirección de Empresas. En concreto trabajamos las siguientes habilidades:
 - Consideración Analítica
 - Planificación y Organización
 - Consciencia y trabajo en equipo
 - Adaptabilidad
 - Asertividad
 - Liderazgo
2. Analizar la utilidad de estas competencias en el ámbito de la Dirección de Operaciones y para la obtención del Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Trabajos relacionados

- Da Silva Gonçalves Zangiski, M.A., de Lima, E.P. & Gouvea da Costa, S.E. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management, *International Journal of Production Economics*, 144 (1), 76-89.
- Ellinger, A. E., Natarajathinam, M., Adams, F. G., Gray, B., Hofman, D., & O'Marah, K. (2011). Supply chain management competency and firm financial success. *Journal of Business Logistics*, 32 (3), 214–226.
- Derwik, P., Hellström, D. & Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69 (11), 4820-4825.

Metodología

El plan se desarrolla en las siguientes partes:

1. Primera parte: se pretende que los alumnos profundicen en el conocimiento de estas competencias (F. 5, 11, 12, 16, 17). Para ello se realizaría una primera sesión presentando a los alumnos las competencias transversales, así como las habilidades directivas específicas que se van a trabajar y evaluar. Los alumnos realizarán durante dicha primera sesión un test de autoevaluación sobre su posesión concreta de dichas habilidades y un ejercicio de comunicación escrito de situaciones específicas en las que utilicen dichas competencias (o habilidades directivas). Esto les ayudará a conocer en mayor profundidad estas habilidades. La realización de un test de autoevaluación es uno de los procedimientos habitualmente utilizados en el mundo empresarial para comenzar el desarrollo de estas habilidades en sus trabajadores. En esta parte se utilizan las fichas presentadas en las tablas 1 y 2.
2. Segunda parte: consiste en proporcionar a los alumnos actividades concretas en las que poner en práctica estas competencias durante el desarrollo de la asignatura, así como un mecanismo de evaluación y recompensa.
 - a. Asertividad (F5 y F11): Dicha competencia será puesta en práctica y evaluada a través de la exposición de ejercicios cualitativos y cuantitativos por los alumnos durante todo el cuatrimestre en las clases de prácticas, así como en la exposición del trabajo en grupo. Durante dichos ejercicios el profesor e evaluará y premiará a los alumnos expongan de forma asertiva (dominio del tema: demostrar haber entendido y asimilado los conceptos de los que habla así,

ser capaces de aclarar dudas de otros compañeros o defender ideas o puntos de vista de forma firme serena y confiada, pero sin recurrir a levantar la voz, ni mecanismos similares...). Así mismo se asignará a otro grupo la tarea de realizar al menos una pregunta, o cuestionar algún aspecto de la exposición de cada grupo.

- b. **Awarenes (F17 y F16), Trabajo en equipo (F16) y Adaptabilidad (F12):** Estas competencias serán puestas en práctica y evaluadas a través del trabajo en grupo que los alumnos tienen que realizar para la asignatura. En este caso se encargará a tres miembros de cada grupo elegidos al azar evaluar al resto de compañeros. Para ello completarán una hoja de respuestas de test calificando, a través de una escala tipo Likert (1-5), en qué grado sus compañeros cumplen una serie de afirmaciones (ítems) vinculados con estas competencias. En este caso las evaluaciones no serán incorporadas a la nota de la asignatura, por correr éstas el riesgo de ser sesgadas, por falta de formación en evaluación de competencias de los alumnos y/o por comportamientos oportunistas. Sin embargo, se premiará la participación en la actividad con un 0.20 sobre la nota final. Después se les darán a conocer la media de las evaluaciones que sus compañeros les adjudicaron en estas actividades.
 - c. Esta segunda dinámica se apoya en las premisas del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje cooperativo tiene por objetivo que el profesor no sea la única fuente de conocimiento y aprendizaje del alumno, sino que este pueda construir conocimientos dentro del aula a partir de la interacción y la ayuda entre pares.
3. Tercera parte: La tercera parte consiste en una mesa redonda presidida por un Técnico de Recursos Humanos que utiliza la evaluación por competencias como método de selección y evaluación del personal. Esta mesa redonda se propone reforzar el mensaje lanzado a los alumnos a través del proyecto de la importancia de conocer, practicar, autoevaluar y desarrollar competencias transversales, que son además la llave de acceso a puestos de trabajo.

Tabla 1: Ficha de trabajo – desarrollo de una habilidad

DO	Describe una situación (actividad) en la que utilizaste la habilidad elegida.
CHECK	¿Qué fue bien?, ¿Qué fue mal? ¿Qué pruebas o evidencias tengo de mi grado de éxito?
ACT	¿Qué tengo que modificar para obtener mejores resultados la próxima vez?
PLAN	Haz un nuevo plan de trabajo para esa actividad teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y modificaciones necesarias.

Tabla 2: Demostrar posesión de habilidades

FICHA DE TRABAJO

Describe brevemente (ajustándote al espacio disponible) una situación en la que hayas utilizado cada una de estas “habilidades directivas”, en la Facultad o fuera de la misma (e.g., tareas de voluntariado, tareas de monitor deportivo, organización evento familiar, etc.). Describe cómo lo hiciste y qué resultados obtuviste. El espacio está limitado porque es importante que las respuestas contengan la información necesaria, pero sean lo más breves posibles para mantener la atención del entrevistador.

Consideración Analítica
Planificación y Organización
Consciencia ‘Awareness’ y Trabajo en Equipo
Adaptabilidad
Asertividad
Liderazgo

Resultados

1. Los alumnos son capaces de identificar, evaluar y desarrollar las siguientes habilidades directivas: Consideración Analítica, Planificación y Organización, Consciencia y trabajo en equipo, Adaptabilidad, Asertividad y Liderazgo.
2. Las evidencias empíricas muestran como algunas de estas habilidades están relacionadas con los resultados de la asignatura de Dirección de Operaciones mientras no se encontró relación con los resultados obtenidos en el resto de la titulación. Analizando los resultados del test de autoevaluación y cruzándolo con los datos de desempeño de los alumnos, hemos podido comprobar que las competencias Capacidad analítica, Planificación, Trabajo en equipo y awarness y Liderazgo están positivamente

correlacionadas con la nota de la asignatura de Dirección de operaciones. Por el contrario, Capacidad analítica, Planificación Asertividad y Liderazgo estaban negativamente correlacionadas con la nota media de la titulación del alumno.

3. El método ayuda a los alumnos a profundizar en el conocimiento de diferentes competencias transversales incluidas en la memoria del título como contenido del mismo, pero a las cuáles a menudo no se dedica tiempo específico, actividades explícitas o porcentaje de la nota dentro del sistema de evaluación.
4. Estas competencias constituyen también una variable en el diseño de puestos de trabajo. Este diseño de puestos de trabajo se incluye dentro del temario de esta asignatura y del grado, por lo que este proyecto ayuda a los alumnos a profundizar en estos conocimientos a través de la experiencia personal.
5. Indirectamente consigue ayudar a los futuros graduados en su futura actividad de búsqueda de empleo y realización de procesos de promoción interna. Esta actividad puede resultar de gran utilidad para preparar candidaturas y entrevistas.
6. En algunas empresas parte de la evaluación del personal se basa en la evaluación por pares, a través de esta dinámica se consigue familiarizar a los alumnos con estos métodos.

Contribución

1. El método utilizado ayuda al desarrollo de habilidades directivas en los alumnos de grado
2. Se aportan evidencias sobre su uso en el desarrollo de la asignatura de Dirección de Operaciones y su relación con el desempeño de la asignatura y la titulación.