

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN UN PROGRAMA FORMATIVO UNIVERSITARIO DE NEGOCIOS

José Eduardo Rodríguez Osés¹, Universidad de La Rioja (España)

RESUMEN

La Universidad de La Rioja dispone de un programa de Habilidades Curriculares Directivas, que se instrumenta en 3 asignaturas (Habilidades directivas de la empresa familiar, Creación de empresas y Juego de empresas en un contexto internacional), y se desarrolla bajo la filosofía del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Después de 3 años de experiencia, el balance es muy positivo por los resultados conseguidos. El esfuerzo de preparación y de coordinación del profesorado, la variedad de metodologías combinadas para desarrollar las asignaturas, el estrechamiento de lazos entre la universidad y las instituciones y asociaciones empresariales, la apertura de la universidad para acoger las iniciativas empresariales, han permitido lograr unos atractivos resultados académicos y la adquisición de habilidades y competencias directivas por parte de nuestros estudiantes. En el mismo ámbito de actuación, las actividades realizadas en los Jueves de la Facultad de Ciencias Empresariales sirven como observatorio de las innovaciones, los cambios y novedades que surgen en materia de gestión de empresas, con una visión multidisciplinar e internacional de los temas. Las visitas a empresas y el contacto con los equipos de dirección permiten a nuestros estudiantes conocer la realidad empresarial por dentro y aprender de los distintos estilos organizativos y de administración.

Palabras Clave: Innovaciones educativas, calidad de la docencia, habilidades directivas, competencias profesionales de los economistas.

ABSTRACT

The University of La Rioja has a program in Managerial Curricular Skills developed in 3 courses (Managerial Skills in Family Businesses, Setting up an Enterprise and Business Game in an International Context) which follows the Space Higher Education European philosophy. After 3 years of experience, the outcome has been very positive in terms of the results obtained. The effort necessary to coordinate and train the teaching staff, the variety of methodologies combined to develop the courses, the establishment of links between University and business institutions and associations, and the openness of University to new business initiatives have helped to obtain attractive academic results and acquire managerial skills and competencies by our students. Within the same scope, the activities carried out in the so-called "Thursdays of the Business Sciences Faculty" are an observatory on the innovations, changes and novelties in the area of business management with a multidisciplinary and international vision of the different issues. Moreover, the visits to enterprises and the contact with management teams allow our students to know business life from the inside and learn different organizational and managerial styles.

Key words: Educational innovations, teaching quality, managerial skills, professional competencies of economists.

¹ Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco. Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de La Rioja.
Dirección: C/ La Cigüeña 60, Edif. Quintiliano, 26004 Logroño, Tfno. 0034941299254, E-mail: eduardo.rodriguez@dee.unirioja.es

1. INTRODUCCIÓN

La reducción importante del número de alumnos que siguen estudios universitarios en los últimos años, motivada por la demografía de España y la escasa recepción de estudiantes extranjeros, el incremento de la competitividad entre las instituciones para que los estudiantes elijan sus centros, la viabilidad financiera de determinados proyectos educativos y la subsistencia de determinadas carreras, así como las presiones externas derivadas de la convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior están sirviendo de motor para introducir una serie de cambios en la docencia universitaria española que eran necesarios desde hace bastante tiempo.

En los últimos años, muchas de las universidades europeas se han marcado reducir el retraso que se observaba respecto a determinadas universidades americanas, inglesas y latinoamericanas en sus procesos docentes. Se han planteado como objetivos incorporar innovaciones docentes y consolidar una cultura educativa, que les permitan enseñar mejor y lograr un efectivo aprendizaje de sus estudiantes con un aumento real de la calidad de la enseñanza que ofrecen. Conseguir dichos objetivos indudablemente supone avanzar hacia la excelencia de la institución de formación. Difundirla a través de adecuadas campañas de comunicación redundante en el prestigio de la institución y permite mejorar significativamente los datos más representativos de la organización (número de alumnos, titulaciones de grado y postgrado ofertadas, financiación obtenida, servicios prestados, ...).

En este contexto y con problemas que no resultan ajenos a una joven y pequeña universidad como la Universidad de La Rioja², me he marcado como objetivo de este trabajo hacer un repaso de los avances metodológicos y de contenidos de mayor interés realizados en los últimos años en los estudios de negocios de la Facultad de Ciencias Empresariales.

2. CONTEXTO EDUCATIVO: LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Actualmente, la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de La Rioja, ofrece 2 titulaciones oficiales: la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, diseñada para cursarse en 4 años, y la Diplomatura en Ciencias Empresariales, con un plan de estudios que se estructura en 3 cursos académicos. Ambas carreras universitarias poseen una clara orientación hacia la gestión empresarial y de negocios. Las características de las dos titulaciones así como los datos más importantes de la Facultad en la que se imparten están resumidos en el cuadro nº. 1.

Consideramos que nuestros estudiantes obtienen una sólida formación económica y empresarial a través del aprendizaje en las distintas áreas de gestión de empresa: organización y dirección, marketing, economía y fiscalidad, finanzas, contabilidad, etc .

² La página web de la Universidad de La Rioja permite obtener información en detalle sobre la institución, véase la siguiente dirección: <http://www.unirioja.es/>. Entre otros datos, indicar que en el curso académico 2005/06 contaba con 6.647 estudiantes matriculados en 26 titulaciones oficiales, con 417 alumnos en 17 programas de doctorado y con 161 estudiantes de posgrado. El capital humano está compuesto por 451 profesores y 231 personas que pertenecen al personal de administración y servicios. En dicho curso se titularon 948 alumnos y 554 estudiantes realizaron prácticas en empresas e instituciones. Además, la Universidad de La Rioja garantiza una relación directa de los estudiantes con los profesores, un tutor curricular, el acceso universal a las nuevas tecnologías, la realización de prácticas en empresa e instituciones, una biblioteca que dispone de uno de los siete Certificados de calidad otorgados por el MEC, y permanece abierta las 24 horas del día durante la época de exámenes, así como intercambios con cerca de 80 universidades de Europa, Estados Unidos, Australia y Canadá.

El objetivo fundamental de nuestra facultad es proporcionar una formación de calidad a los futuros cargos directivos de las empresas públicas y privadas, con una clara orientación hacia la capacitación de profesionales excelentes. La formación de estos profesionales pasa porque adquieran determinadas habilidades y destrezas que les permitan abordar los problemas de gestión propios de su competencia. Para conseguirlo se dispone de un importante claustro de profesores³ y un interesante plan de estudios, en el que además de asignaturas troncales y obligatorias, se puede cursar una amplia oferta de asignaturas optativas y de libre elección, ajustadas a las necesidades de los alumnos y a las demandas de la sociedad. Un programa curricular específico de Habilidades Directivas, la formación en idiomas y nuevas tecnologías aplicadas a la gestión, así como las diversas actividades recogidas dentro del programa “Jueves de la Facultad” son algunos de los complementos de formación que incorporan más novedades y a los que dedicaremos buena parte de este trabajo.

Estamos firmemente convencidos de que el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) debe suponer una oportunidad para lograr que nuestras titulaciones sean reconocidas y proporcionen un horizonte laboral mucho más amplio a nuestros titulados. En la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de La Rioja, como directrices nos hemos marcado la calidad de la docencia y excelencia de las titulaciones, con una clara orientación al entorno, mejora de la organización y de los métodos docentes. Consideramos que actualmente los variados programas de movilidad estudiantil y la realización de prácticas en empresas contribuyen decisivamente a diferenciar significativamente nuestra oferta educativa frente a otros proyectos, ofreciendo importantes posibilidades a nuestros alumnos para lograr su formación integral. Además, nuestra institución cuenta con un programa de tutorías personalizadas, que permite a los estudiantes planificar la estrategia que les resulta más adecuada para afrontar con éxito el curso y que les ayuda a trazar el camino profesional que persiguen con la colaboración de su profesor tutor.

El objetivo central de los títulos de grado en Empresa es formar profesionales capaces de desempeñar labores de gestión, asesoramiento y evaluación en las organizaciones productivas. Esas labores se pueden desarrollar en el ámbito global de la organización o en cualquiera de sus áreas funcionales: producción, recursos humanos, financiación, comercialización, inversión, administración o contabilidad. El graduado debe conocer el normal desarrollo de todas estas áreas funcionales con los objetivos generales de la unidad productiva, de éstos con el contexto global de la economía y estar en condiciones de contribuir con su actividad al buen funcionamiento y a la mejora de resultados. En concreto, debe saber identificar y anticipar oportunidades, asignar recursos, organizar la información, seleccionar y motivar a las personas, tomar decisiones, alcanzar objetivos propuestos y evaluar resultados.

Los objetivos de formación y de aprendizaje, tanto en forma de conocimientos teóricos como prácticos de habilidades y competencias, pueden consultarse en los actuales planes de estudios⁴ de nuestra Facultad. Si deseamos lograr la meta que nos hemos marcado en este estudio, será preciso repasar las competencias y habilidades que debe adquirir todo graduado en empresa y que actualmente se exigen en el mercado laboral, ya

³ Debo calificarlo de un equipo humano muy bien preparado (titulado en múltiples universidades españolas y extranjeras), joven, dinámico y muy inquieto intelectualmente (participan en congresos y reuniones científicas nacionales e internacionales, publican en revistas científicas de primera línea, dirigen equipos de investigación, lideran proyectos de investigación y formativos). Para el año 2007 cuenta con un presupuesto de casi 41 millones de euros.

⁴ Véase http://www.unirioja.es/facultades_escuelas/fce/titulaciones.shtml.

Entre otras propuestas de objetivos destacamos la del Libro Blanco de los Estudios de Economía y Empresa, pp. 413 y ss. en http://www.aneca.es/modal_eval/docs/libroblanco_economia_def.pdf

que aquellas van a guiar las innovaciones que se introducen en los estudios y las metodologías que se hace preciso utilizar.

Cuadro nº. 1. Datos de interés de la Facultad de Ciencias Empresariales en 2006

Misión	<p>Ser una entidad educativa de prestigio que consigue una formación integral de profesionales al servicio de la empresa y de las instituciones, en todo momento comprometidos con la sociedad a la que pertenecen.</p> <p>Contribuir significativamente al desarrollo en el conocimiento, la ciencia y las tecnologías aplicadas al ámbito de la empresa, dando respuesta a las necesidades de su entorno.</p>
Visión	<p>Ser reconocida por la excelente docencia en sus áreas de conocimiento estratégico. Capaz de atraer hacia estas áreas alumnos de elevada preparación.</p> <p>Con docentes e investigadores de primer rango.</p> <p>Abre su perspectiva al ámbito internacional y potencia los intercambios de conocimientos y profesionales a escala mundial.</p> <p>Potencia la adquisición de experiencia, a través de un cuidado programa de alta calidad en prácticas en empresas e instituciones.</p> <p>Impulsora del conocimiento científico, comprometida con el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicables a la empresa.</p> <p>Una Facultad que participa de manera permanente en el desarrollo económico, cultural y social de La Rioja</p>
Objetivos docentes	<p>Estudios que preparan para enfrentarse con éxito al desarrollo profesional en cualquiera de las áreas de empresa: organización y dirección, marketing, producción, administración y financiera, gestión de recursos humanos. Para ello es preciso abordar los contenidos generales y específicos de las titulaciones, así como las competencias y habilidades profesionales que se demandan en el mercado laboral.</p>
Titulaciones oficiales	<p>Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas: 4 cursos, 300 créditos</p> <p>Diplomatura en Ciencias Empresariales: 3 años, 192 créditos</p>
Perfil profesional	<p>Los Licenciados en Administración y Dirección de Empresas están cualificados para desempeñar cargos de responsabilidad en el sector privado y público, como director de empresa, administrador de personal y director comercial o financiero. También están preparados para trabajar en empresas de Auditorías y Consultorías</p> <p>La Diplomatura en Ciencias Empresariales cualifica a los alumnos graduados para ganar un puesto de funcionario en la Administración del Estado, sobre todo en los Ministerios y Consejerías de Economía y Hacienda. Los titulados también pueden emprender una carrera empresarial propia y, además, están preparados para</p>

	incorporarse al departamento de gestión de una empresa para desarrollar labores de administración, gestión, contabilidad, fiscales, financieras y comerciales.
Itinerario curricular	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Experto en Derecho de Empresas
Otros estudios	Master Universitario en Alta Dirección de Empresas Agroalimentarias, 600 créditos http://fundacion.unirioja.es/postgrados/index.shtml
Estudiantes	880 alumnos en el curso académico 2005/06
Profesores	75
PAS	5
Departamentos docentes: 4	Economía y Empresa, Matemáticas y Computación, Derecho y Filologías Modernas
Liderazgo	Equipo Directivo del Decanato y la Junta de la Facultad (formada por 23 miembros correspondientes a los cuerpos de profesorado, 3 PAS y 4 estudiantes)

Así, un titulado universitario en gestión de empresas ha de ser un experto en la empresa, una persona práctica, con habilidades claras, experimentada en su campo, que pueda abordar problemas de gestión con criterios profesionales y con el manejo de instrumentos técnicos. Por ello debe ser capaz de:

- Identificar y desarrollar iniciativas empresariales.
- Gestionar y administrar una empresa u organización pública o privada, entendiendo su situación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades.
- Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización, mediana o grande, y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada.
- Valorar la situación y previsible evolución de una empresa a partir de los registros relevantes de información.
- Realizar tareas de asesoría y consultoría empresarial.
- Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa.
- Identificar las fuentes de información económica relevantes y su contenido
- Entender las instituciones económicas como resultado y aplicación de representaciones teóricas o formales acerca de cómo funciona la economía.
- Derivar de los datos información valiosa imposible de reconocer por no profesionales.
- Usar habitualmente las tecnologías de información y comunicación en su labor profesional.
- Leer y comunicarse en más de un idioma, en especial en inglés pudiendo participar en una reunión de negocios.
- Aplicar al análisis de los problemas criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos.

- Comunicarse con fluidez en su entorno.
- Ser capaz de liderar un proyecto y dirigir equipos de trabajo
- Aplicar habilidades directivas, como trabajo en equipo, motivación de las personas, trabajar bajo presión en entornos competitivos y complejos, y dirigir la empresa.

3. EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LA FORMACIÓN DE TITULADOS EN EMPRESA

Anteriormente hemos analizado los objetivos formativos que persigue la titulación y hemos hecho referencia a la fuente del plan de estudios completo en el que se recogen los contenidos, así como las competencias y habilidades que se exigen en un determinado perfil profesional para desenvolverse adecuadamente. Todo ello indudablemente marcará la metodología que es preciso aplicar para lograr los objetivos del mejor modo, de manera que los resultados logrados se vean recompensados con una inserción laboral y el desarrollo profesional de los titulados.

Se ha constatado que actualmente las empresas e instituciones valoran especialmente ciertas competencias y habilidades en la contratación de su personal. Además de los conocimientos adquiridos en la carrera y la experiencia obtenida con las prácticas, en la selección y reclutamiento de personal se tienen muy presentes las habilidades comunicativas, las destrezas en informática, el dominio del inglés en el ámbito específico del puesto de trabajo y la capacidad de trabajar en equipo, liderar personas, por citar algunas de las más importantes. Así mismo, estas competencias y habilidades son importantísimas para poder emprender un proyecto empresarial propio y, cada vez más universitarios optan por crear empresas y dotarse de su propio puesto de trabajo.

La mayor parte de las asignaturas recogidas en los actuales planes de estudio y las metodologías tradicionales que se utilizan en la universidad son capaces de lograr correctamente la adquisición de contenidos y de competencias genéricas y específicas⁵; pero facilitan en menor medida el logro de determinadas habilidades y competencias que exige el mundo profesional y laboral. En consecuencia, no resulta extraño que la competencia existente entre las universidades, unida a la necesidad de colaborar entre las mismas con el tejido empresarial para abordar con éxito los procesos de mejora de la calidad educativa, están propiciando un cambio cultural y de filosofía que se traduce en atractivos proyectos formativos.

Como indica Le Grew (1995) hay dos cambios muy importantes que se están produciendo en la universidad, por un lado el tránsito de la educación hacia un modelo de formación continua, y por otro lado la evolución desde una perspectiva centrada en la institución a una en la cual se considera al estudiante como cliente.

Así, para cubrir lo que espera la sociedad, los estudiantes y el mercado de trabajo de la universidad, desde el curso académico 2003/04 la Universidad de La Rioja cuenta con 4 programas de Habilidades Curriculares⁶ con una clara orientación a lograr una formación de calidad de sus alumnos, prestando un servicio público mejor y más completo, que les permita añadir valor a sus estudios. Estos programas tratan de ofrecer una respuesta formativa integral y ajustada a los cambios que se producen en la sociedad, en la medida que actualmente no están cubiertos de forma transversal en los planes de estudios oficiales vigentes. Además, la Facultad de Ciencias

⁵ Repasar el informe Tuning y Libro Blanco de los Estudios de Economía y Empresa.

⁶ Información en detalle puede obtenerse http://campusvirtual.unirioja.es/modelo_mixto/curriculares.html

Empresariales ha iniciado en el curso académico 2004/05 como actividad complementaria de formación: *los Jueves de la Facultad*.

Ambos proyectos se han gestado desde arriba (las Habilidades Curriculares por parte del Equipo Rectoral y los Jueves de la Facultad de Ciencias Empresariales, por parte del Decanato), pero por supuesto con la implicación del profesorado. En principio, parece deseable que surja el proyecto mediante el procedimiento contrario desde la base, si bien debe tenerse en cuenta que el día a día del profesorado, la falta de tiempo y la multitud de proyectos en los que se está inmerso, así como el trabajo individual o en equipo en sus parcelas de especialización no propicia el planteamiento de innovaciones sobre las que pueda existir cierta incertidumbre sobre su acogida y precisan de gran esfuerzo y costosos medios y recursos. El mecanismo seguido desde los órganos de decisión ha permitido que se pongan en marcha con una gran rapidez, mediante un proyecto muy completo y coherente en su planificación, que trataba de dar respuesta a las necesidades detectadas en el mundo laboral y prestando el servicio de calidad que se desea dar a los estudiantes.

Uno de los elementos importantes para que funcione todo proyecto es la motivación de las partes implicadas, como tendremos ocasión de comprobar más adelante en este caso por distintos aspectos no ha sido difícil lograr la complicidad de todas los agentes: directores de las materias, profesores y estudiantes.

Como las Habilidades Directivas son las que tienen una relación más directa e intensa con los estudios de negocios que se ofrecen en la Facultad de Ciencias Empresariales, pasaremos seguidamente a profundizar en el programa ofrecido.

El programa de **Habilidades Curriculares Directivas** está estructurado en 3 asignaturas que se detallan en el Cuadro nº.2, todas ellas presentan una metodología en su desarrollo y unas particularidades que como podremos comprobar a continuación responden de forma muy innovadora a los cambios que exige la filosofía del EEES (participación activa de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adquisición de competencias y habilidades profesionales mediante las metodologías más adecuadas, tratamiento multidisciplinar de los temas, estrechamiento y conexión de vínculos de la universidad con el tejido empresarial y social, entre otros)

Cuadro nº. 2 Características más significativas de los programas de habilidades directivas

Código	Asignatura	Créd	Metodologías básicas	Pro	Habilidades y competencias adquiridas
8880043	Habilidades directivas de la empresa familiar	6	Método del caso, discusión, solución de problemas. Aprendizaje autónomo a partir de los	3	Análisis y síntesis de la información, espíritu crítico y reflexión, capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos,

			casos, por vivencias y descubrimientos, también mediante observación dirigida. Clase magistral. Elaboración de informes de dirección. Conferencias y visitas a empresas famil.		capacidad de comunicación y de negociación, resolución de conflictos, habilidad de liderazgo, trabajo individual, manejo TICs.
8880052	Creación de empresas	6	Exposición teórica en el aula por parte del profesor, seminarios, conferencias, foros virtuales y contenidos no presenciales a través del aula virtual, tutorías presenciales y en red. Plantillas de trabajo. Trabajo individual. Elaboración y exposición pública del plan ante tribunal.	6	Creatividad, capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones, capacidad de comunicación y de negociación, habilidad de liderazgo, análisis y síntesis, trabajo individual y colaborativo, manejo TICs
8880053	Juegos de Empresa en contexto internacional	6	Software del juego, exposición teórica en el aula por parte del profesor, trabajo en equipo e individual, elaboración y exposición pública del plan estratégico y memoria final	4	Capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones, capacidad de comunicación y de negociación, análisis y síntesis de la información, trabajo en equipo, manejo TICs, conocimiento de las interrelaciones entre las distintas áreas de la empresa

Habilidades directivas de la empresa familiar es una asignatura que intenta dar una respuesta eficaz a la formación de profesionales de dirección que pretendan prestar sus servicios en las empresa familiares o estén interesados en conocer las particularidades y características que presentan este gran número de empresas tan importantes tanto a nivel mundial como regional. La mayor parte de las peculiaridades surgen de las relaciones que se establecen entre el mundo de la empresa con el ámbito de la familia y de la propiedad. El modelo educativo que se sigue combina distintas metodologías (fundamentalmente, el método del caso con unas pocas sesiones mediante clase magistral, y la preparación de informes por parte de los estudiantes), que exigen una alta participación de los estudiantes en su proceso formativo y una elevada cooperación entre los propios compañeros y con sus profesores. Como se trata de una materia multidisciplinar que afecta a diversas áreas de empresa, los

profesores pertenecen a 2 áreas de conocimiento distintas (organización de empresas, economía financiera y contabilidad). La asignatura la realizan aquellos estudiantes universitarios de los últimos cursos que lo desean y cumplen los requisitos establecidos, existe un límite de plazas máximo de 30 estudiantes por curso académico motivado por la metodología utilizada.

El objetivo que, con carácter general, se pretende alcanzar es fundamentalmente uno: *que el alumnado comprenda la problemática específica de las empresas familiares, incidiendo en los aspectos críticos de la dirección de este tipo de organizaciones.*

Este objetivo básico puede concretarse en los siguientes objetivos específicos:

- 1º.- Proporcionar al alumnado elementos de juicio suficientes para que logre la comprensión del negocio familiar: perspectivas de sistemas, cultura y fases en su evolución.
- 2º.- Lograr que el alumnado entienda cómo debe realizarse la transición desde la dirección *entrepreneurial* a la profesional.
- 3º.- Conseguir que el alumnado comprenda los fundamentos de los conflictos y relaciones familiares.
- 4º.- Que el alumnado entienda las cuestiones organizativas de la empresa familiar, incluyendo la planificación de la sucesión, la planificación estratégica y la formalización de la empresa.

Pero las novedades no son sólo en estos aspectos, sino que se imparte bajo la Cátedra de Empresa Familiar Juan Ros, financiada por Barpimo, y con un programa formativo tutelado bajo la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar. Además, la participación activa de empresarios y familiares del tejido empresarial riojano, de la Asociación de Jóvenes Empresarios Familiares, de la Asociación Territorial de empresarios familiares, así como de otros especialistas y profesionales en la materia es muy relevante y supone un acercamiento importantísimo y de primera mano de los estudiantes al mundo de la empresa.

Dado que intervienen al menos 3 profesores de la universidad, además empresarios y profesionales a través de conferencias, talleres y mesas redondas es preciso una adecuada colaboración y coordinación entre los mismos, una buena planificación y diseño de los contenidos para evitar duplicidades, cubrir lagunas y tratar los temas con la profundidad que se merecen. La discusión en el aula de los casos tutelada y dirigida por el profesor, la utilización del aula virtual y la existencia de contenidos no presenciales en la misma contribuye al enriquecimiento de las actividades que se desarrollan. La evaluación de los estudiantes se realiza mediante evaluación continua.

Creación de empresas es una materia universitaria que se desarrolla bajo un innovador y completo modelo educativo con metodologías muy variadas, que exigen una alta participación de los estudiantes en su proceso formativo y una elevada cooperación entre ellos y sus profesores/asesores. Como se trata de una materia multidisciplinar que afecta a todas las áreas de empresa, los profesores y profesionales docentes pertenecen a 4 áreas de conocimiento distintas (organización de empresas, economía financiera y contabilidad, economía aplicada y comercialización e investigación de mercados). La asignatura la realizan estudiantes universitarios de los últimos cursos y todo aquel que sin ser alumno de la universidad posea una idea de negocio y esté motivado a desarrollarla. El número de alumnos que pueden cursarla está limitado a 30, debido a que los requisitos metodológicos utilizados para desarrollar la materia y su tutorización así lo exigen. Como el objetivo del curso

es convertir la idea en un plan de negocio viable que pueda desarrollarse económicamente y que además se sea capaz de liderarlo, se han de adquirir al menos la serie de habilidades y competencias que se recogen en el cuadro nº. 2. Por ello habrá que definir formalmente la idea de negocio, dotar al emprendedor de los conocimientos de organización de empresas, marketing, finanzas y jurídico-fiscales para finalmente plasmarlo en un plan de negocio concreto que permita salir al mercado.

Pero las novedades no son sólo en estos aspectos, sino que se imparte bajo la Cátedra de Emprendedores financiada por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja y que además se da la participación activa de los principales agentes económicos en los que se inicia el desarrollo de todo proyecto empresarial en la realidad: la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja, la Agencia de Desarrollo Económico, el Servicio Riojano de Empleo, los responsables del proyecto FIDES, las principales entidades financieras y sociedades de capital riesgo de la región.

Dado el importante número de profesores que intervienen en el desarrollo de estas materias es preciso una adecuada colaboración y coordinación entre los mismos, así como una buena planificación y diseño de los contenidos. La utilización del aula virtual para recoger materiales, realizar chats y foros de discusión, así como de vehículo de contacto entre profesores y estudiantes contribuye notablemente al enriquecimiento de información y conocimiento en la asignatura, fomenta la reflexión de los profesionales sobre los contenidos a introducir y las metodologías más convenientes para utilizar, resultando un proyecto de cooperación y colaboración del máximo interés cuya transparencia y visión del mismo permite una continua mejora, la autoevaluación de éste y la búsqueda de la excelencia. Trabajando cooperativamente el profesorado es posible posteriormente transmitir la necesidad y el interés del trabajo en equipo de los estudiantes en la materia. Por otro lado, en una materia de este tipo los profesores tienen que desempeñar indudablemente un doble papel como docente y como asesores de los planes de empresa, lo que les permite un crecimiento profesional muy importante.

La principal novedad para el curso 2005/06 es que la Escuela de Organización Industrial (EOI) impartirá a lo largo de marzo y abril de 2007 un curso formativo de fomento del espíritu emprendedor, pudiendo competir por un sustancioso premio aquellas personas que realicen el proyecto de empresa. Por otro lado, desde septiembre de 2006 contamos con el proyecto de Business Angel de la Federación de Empresarios de La Rioja: FerbanEmprende⁷.

Juego de empresas en un contexto internacional es una materia cuyo objetivo básico es que a través de la toma de decisiones se pueda conocer globalmente a la empresa, las fuertes interconexiones e interrelaciones que existen entre las distintas áreas de la empresa y como afectan a los resultados finalmente obtenidos. Se trata de lograr un primer acercamiento a través de la plataforma informática INTOPIA Mark2000 al mundo real de la empresa, perder el miedo a tomar decisiones y analizar racionalmente las repercusiones que tienen en las distintas áreas de la compañía.

El objetivo de esta asignatura es la obtención de una visión de conjunto de la gestión de la empresa en un contexto de creciente internacionalización de la competencia y el desarrollo de habilidades encaminadas principalmente a la toma de decisiones empresariales razonadas y fundamentadas en datos. La planificación de la

⁷ Más información en <http://sie.fer.es/index.php?action=showWebDoc&docId=3088>

asignatura está orientada a la revisión y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por los alumnos en materias como: dirección estratégica de la empresa diversificada, organización de la empresa, gestión de la innovación, gestión de la producción, gestión comercial y gestión financiera.

Para cada una de estas materias se proporciona una orientación general, de carácter bibliográfico, y particular, en forma de asesoramiento, en aquellas cuestiones que afecten a la planificación estratégica de la empresa virtual asignada, al desarrollo del juego y a la memoria final presentada.

Además de la participación en el juego, se pedirá a los alumnos la elaboración de dos documentos: un plan estratégico y un memoria final que recoja aspectos tales como: análisis de resultados, grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico, propuesta de soluciones al problema estratégico, decisiones más relevantes, procesos de negociación desarrollados,...). Esta memoria deberá ser defendida públicamente tras la finalización del juego. La evaluación se establecerá en función del resultado obtenido en el juego y la calidad de la documentación presentada tanto de forma oral como escrita.

Como se trata de una materia multidisciplinar que afecta a todas las áreas de empresa, los profesores y profesionales docentes pertenecen a 3 áreas de conocimiento (organización de empresas, economía financiera y contabilidad y comercialización e investigación de mercados).

La principal novedad en el curso 2006/07 es que gracias a la colaboración con Caja Rural de Navarra se ha puesto en marcha un Juego de Empresas⁸ con 2 fases, que coinciden con ambos cuatrimestres académicos. Este juego permite al estudiante familiarizarse con un entorno empresarial competitivo en el primer cuatrimestre, para posteriormente si lo desea cursar la asignatura en el segundo cuatrimestre, además aumenta la competitividad entre los grupos jugadores al disputarse un premio y la posibilidad de pasar a la 2ª fase únicamente los 3 primeros clasificados. Esta iniciativa ha tenido una muy buena acogida en este curso académico, ya que se han formado 32 grupos. En la 2ª fase se compite con los 3 ganadores de la Universidad Pública de Navarra y los de la Universidad de Navarra.

Sin lugar a dudas, iniciativas formativas como las que acabamos de exponer y que constituyen el programa de Habilidades Curriculares Directivas de la Universidad de La Rioja contribuyen a cerrar significativamente el gap existente entre la universidad y el mundo de la empresa.

Como se desprende de lo expuesto anteriormente, la labor de los profesores universitarios en dichas asignaturas ha sido difícil y compleja, realizando múltiples actividades que es preciso dominar y para algunas de ellas no sólo se requieren conocimientos, sino capacidad y habilidades. Actualmente, a todo profesor no sólo se le exige que enseñe bien, sino que se espera que sus alumnos aprendan a lo largo del curso y que estén formados para posteriormente realizar un aprendizaje autónomo. Como señala Zabalza (2003) las 10 competencias que caracterizan lo que un docente universitario debe poseer para desarrollar con competencia su trabajo formativo tienen que ver con: Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje; Seleccionar y presentar los contenidos disciplinares; Ofrecer informaciones y explicaciones comprensibles; Manejar didácticamente las nuevas tecnologías; Gestionar las metodologías de trabajo y las tareas de aprendizaje; Relacionarse con los alumnos; Tutorizar a los alumnos; Evaluar: Reflexionar e investigar sobre la enseñanza; Implicarse con la institución

⁸ Las principales características del juego y la plataforma utilizada puede consultarse en <http://www.managergame-cajarural.com/index2.htm>

Por supuesto, desarrollar las innovaciones educativas expuestas exigen muy diversas capacidades⁹ y recursos, equipamientos e infraestructuras, que en algunos casos se hace preciso readaptar, acomodar o ajustar a las necesidades para desarrollar dignamente y con calidad la docencia en dichas materias. La utilización de plataformas informáticas, aula WebCT, la resolución de casos, realización de talleres y las reuniones con equipos directivos, metodologías presentes en el programa de habilidades directivas, ha hecho preciso disponer de un aula polivalente debidamente equipada con mobiliario movable y 30 ordenadores portátiles con conexión inalámbrica a internet, así como cañón de video, aparato de DVD y el material de un aula tradicional.

Una vez repasados los objetivos, metodología utilizada para desarrollar los programas de las asignaturas recogidas en el programa de Habilidades Curriculares Directivas de la Universidad de La Rioja, así como los recursos e infraestructuras con los que se ha contado, es el momento de profundizar en los resultados conseguidos en los 3 últimos años. Consideramos que la evaluación que debemos hacer de los resultados debe ser doble, por un lado analizar los resultados del aprendizaje de los estudiantes (las calificaciones obtenidas por los alumnos, el número y calidad de los proyectos presentados), así como la evaluación realizada al profesorado (nivel de satisfacción de los estudiantes con la docencia y asesoramiento recibido).

Como se ha podido comprobar el sistema de evaluación que ha prevalecido en todas las asignaturas ha sido la evaluación continua. En procesos educativos como los expuestos y para tener indicadores de rendimiento adecuados, además de valorar al estudiante en función de los conocimientos adquiridos es preciso medir en qué grado ha alcanzado ciertas competencias y habilidades previstas por los profesores en el diseño de sus programas.

La evaluación continua facilita el trabajo diario y continuado del estudiante, permite controlar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias a lo largo del proceso formativo, mediante la inclusión de actividades evaluables y con un proceso de feed-back que permitirá al alumno conocer su estado de aprendizaje y establecer un adecuado ritmo de trabajo, sintiéndose más motivado por el logro de metas cercanas y comprobar los avances realizados. Por supuesto, la evaluación debe responder a los objetivos, la metodología y las actividades realizadas, e informar de forma clara y anticipadamente a los alumnos sobre los items a valorar (conocimientos, habilidades y competencias de cada materia), el medio utilizado (exámenes tipo test, trabajos escritos, presentaciones orales, etc.) y los criterios de evaluación (porcentaje de la nota final que supone cada item).

Hay que señalar que este tipo de evaluación conlleva un trabajo mucho más importante para el profesor (diseño y planificación del mismo, diseño de las actividades de evaluación, recursos didácticos necesarios, calendario de realización, criterios de evaluación, tratamiento de los datos obtenidos, atención del alumnado para proporcionarle la información y sugerencias de mejora, ...) pero también proporciona aspectos muy positivos (información en tiempo real de las dificultades de aprendizaje de sus alumnos, relación profesor-estudiante más cercana, colaboración con el resto de profesores).

Como se puede apreciar en el cuadro nº. 3, que recoge las calificaciones medias alcanzadas en los 3 últimos años por los estudiantes que siguieron algunas de las asignaturas del programa de Habilidades Curriculares Directivas,

⁹ Estas innovaciones educativas no se hubieran podido introducir sin contar con la experiencia acumulada en la universidad de la formación on-line y los medios informáticos que proporciona el aula virtual Web CT utilizada. La U.R. fue la primera Universidad pública española que incorporó en su oferta educativa una titulación totalmente en red.

el nivel de éxito alcanzado ha sido muy alto, superior al 73% de los matriculados, el nivel de no presentados es muy bajo si se compara con las asignaturas de los planes de estudios de negocios (únicamente en Creación de Empresas se llegó a algo más del 25% de los estudiantes matriculados) y el número de plazas cubiertas con universitarios fue muy importante, completándose prácticamente los grupos con personas no universitarias que tenían una idea de negocio o precisaban adquirir o mejorar las habilidades y competencias directivas. Al realizar evaluación continua, la asignatura Juego de Empresas en un Contexto Internacional fue superada en primera convocatoria por un 89,66% de los alumnos matriculados y Habilidades Directivas de la Empresa Familiar por un 86,89%. Por otro lado, en estas materias más del 65% de los alumnos matriculados obtuvieron como calificación notable o sobresaliente.

Por otro lado, el nivel de satisfacción con su profesorado y la percepción sobre el mismo considerándolo que es un buen profesor ha sido alto (4,21 sobre una escala de 5 en Habilidades Directivas de la Empresa Familiar y 3,39 en Juego de Empresas en un Contexto Internacional como media en los 3 últimos años¹⁰).

Cuadro nº. 3 Calificaciones medias alcanzadas en los 3 últimos años por los estudiantes que siguieron el programa de Habilidades Curriculares Directivas

	Habilidades directivas de la empresa familiar	Creación empresas	Juego de Empresas en un Contexto Internacion
Nº. Plazas ofrecidas	30	30	30
Nº. Plazas cubiertas con universitarios	21	16	20
No presentados	9,84%	26,09%	8,62%
Suspense	3,28%	0%	1,72%
Aprobado	19,67%	56,52%	15,52%
Notable	49,18%	15,22%	62,07%
Sobresaliente	18,03%	2,17%	12,07%
Matricula de Honor	0%	0%	0%
% Éxito alcanzado	86,89%	73,91%	89,66%

Como indicábamos anteriormente, para que todo proyecto tenga éxito es enormemente importante quién y cómo lo lidera, así como el grado de motivación de los agentes implicados en su desarrollo. En este sentido, debemos indicar que se ha podido jugar con ventaja en la puesta en marcha de estas materias respecto a otras muchas recogidas en los planes de estudio por diversas razones que paso a exponer. En primer lugar, el equipo humano: el conocimiento, la experiencia acumulada y la red de contactos de las Cátedras que dirigen las asignaturas ha permitido liderarlo convenientemente; además el profesorado se ha adscrito voluntariamente siempre que cumpliera el perfil exigido. Recordemos que es preciso conjugar el doble papel de docente y asesor, por lo que

¹⁰ Se tratan de los resultados que proporciona la Encuesta a los estudiantes sobre la actuación del profesorado y que evalúa mediante 21 ítems desde el cumplimiento del profesor hasta su labor docente.

son materias muy atractivas para ser impartidas por profesores con fuerte experiencia en el mundo de la empresa o a nivel profesional en sus despachos (profesores a tiempo parcial en la universidad). Ello permite partir de una motivación e inquietud clara por parte de los docentes responsables de las materias, y es una buena forma de iniciarse en un proyecto que se pretende poner en marcha. En segundo lugar, estas materias son de libre elección para los estudiantes, con lo cual al estar libremente elegidas para formar parte de su currículum por muy diversas razones (interés, necesidad de desarrollar su propio proyecto empresarial, inquietud por adquirir competencias y habilidades en el campo de los negocios, entre otras) la motivación e interés de estos es mucho más alta que la existente en los grupos de otras materias, así como el nivel de participación e implicación en las actividades y trabajos, que valoran como su propio trabajo que les permite crecer profesionalmente y que en algunos casos puede llegar a ser su modo de vida.

No obstante, debemos señalar que por supuesto como todo proyecto aparecen dificultades que hay que ir salvando en muchos de los casos con esfuerzo e ingenio. Las dificultades han afectado a los dos actores fundamentales del proceso enseñanza-aprendizaje: a los profesores y a los estudiantes.

Así, el tiempo limitado del que dispone el profesorado y la sobrecarga de tareas dificulta la realización de reuniones y entorpece las labores de coordinación. Todos conocemos la cantidad de trabajo que supone la preparación de un temario y de su material el primer año que se hace frente a una asignatura y el esfuerzo notable de preparar prácticas, plantillas y diseñar su planificación si se tratan de desarrollar habilidades o potenciar capacidades. En estos casos y dada la metodología de trabajo utilizada, hay que añadir la corrección de informes de dirección, de las plantillas recibidas, el procesamiento de los datos para las plataformas informáticas, la revisión de los planes establecidos, la tutorización y asesoramiento.

Las principales dificultades de los estudiantes se centran básicamente en la adaptación a metodologías distintas de las que están acostumbrados en asignaturas con corte muy tradicional, la necesidad de aprender nuevas técnicas de trabajo, los miedos y nervios en las exposiciones públicas, mejorar las capacidades comunicativas y la enorme carga de trabajo.

“Jueves de la Facultad de Ciencias Empresariales”

Los Jueves de la Facultad de Ciencias Empresariales pretenden contribuir a lograr una adecuada formación complementaria de los estudiantes que cursan la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y la Diplomatura en Ciencias Empresariales en la Universidad de La Rioja, así como otras titulaciones universitarias con objetivos de aprendizaje y habilidades afines en los campos de gestión y administración de empresas.

Los contenidos de los Jueves de la Facultad de Ciencias Empresariales se desarrollan mediante diversas actividades, con un formato muy participativo y cercano, a través de conferencias, visitas a empresas, exposiciones y mesas redondas. La participación de los estudiantes es voluntaria, si bien permite obtener créditos de libre elección. Las actividades se desarrollan en horario de 12 a 14 h., en el que no hay formación reglada, a lo largo de prácticamente todos los jueves del curso académico.

Los Jueves de la Facultad intentan seguir de cerca los importantes cambios y novedades que surgen en materia de gestión de empresas, a nivel de todas las áreas de empresa, en un contexto económico-financiero dinámico y competitivo como el que vivimos. Además, consideramos que se trata de un buen vehículo para lograr un doble

objetivo: a) aproximar a nuestros estudiantes al mundo empresarial, a las inquietudes que poseen los profesionales y especialistas de la empresa, así como a la realidad formativa de otros estudiantes internacionales, y b) estrechar el puente y fortalecer las relaciones entre el mundo de la empresa y los profesionales con la universidad. En definitiva con esta actividad se ha tratado de cerrar el gap entre la formación adquirida en la Universidad y la exigencia de la vida laboral.

Estamos convencidos de que las actividades son una buena plataforma de observación de los cambios y perspectivas del mercado que afectan a nuestro futuro profesional como decisores activos en materia de negocios.

Muchos de los temas que son tratados no se recogen en los amplios y apretados programas oficiales de las titulaciones, por ello desde el Decanato hemos considerado que nuestro deber era proporcionar una respuesta formativa rápida, útil y eficaz a las expectativas en este sentido de los agentes económicos y de la sociedad.

Para el curso académico 2006/07 hemos tratado de concentrar nuestros esfuerzos en torno a temas que consideramos del máximo interés relativos a la Internacionalización de las empresas, el fomento del espíritu emprendedor y la responsabilidad social corporativa; aunque sin descuidar algunos de los objetivos presentes en su diseño desde la primera edición y que se han venido trabajando como son: el contacto con los equipos de dirección –de manera que pueda conocerse las empresas por dentro y observar distintos estilos organizativos y de gestión-, el acercamiento a los problemas más latentes del mundo de la empresa que nuestros futuros profesionales tendrán que afrontar y dar una adecuada respuesta, así como aprovechar los servicios, formación e innovaciones que nos ofrecen los centros tecnológicos de nuestra región y sus asociados. Las actividades realizadas a lo largo del curso académico 2005/06, así como las previstas para el 2006/07 pueden consultarse en: http://www.unirioja.es/facultades_escuelas/fce/jueves_facultad.shtml

4. SALIDAS PROFESIONALES DE LOS ESTUDIOS DE NEGOCIOS

El Licenciado en Administración y Dirección de Empresas tendrá como especialidad la empresa misma en todos sus múltiples aspectos. Este profesional es un experto en la dirección de recursos humanos y está científica y técnicamente preparado para la administración y gestión. No tiene porqué ser un especialista en cada uno de los departamentos que integran la empresa, pero debe ser capaz de tener una visión de conjunto y la suficiente capacidad de organización de todos ellos.

Por tanto, la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas ofrece un extenso abanico de oportunidades profesionales, entre las que destacan las siguientes:

- Incorporación en las distintas áreas funcionales de la empresa (Dirección Económico-Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Comercial y de Marketing, Dirección Logística, Producción, etc) y dirección de las mismas.
- Incorporación a empresas de Auditoría y Consultoría (auditor fiscal y contable)

- Creación de su propia empresa.
- Ingreso en los cuerpos superiores de la Administración Pública.
- Asesoría de empresas, en ámbitos tan variados como la Contabilidad, Tributación, Gestión de Recursos Humanos, Organización de la Empresa, etc.
- Entidades Financieras: Banca, Cajas de Ahorros, Cooperativas de crédito, etc.
- Docencia e Investigación en el ámbito universitario.

Las expectativas de encontrar empleo para un Licenciado en Administración y Dirección de Empresas son muy buenas. En los últimos años, el título de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas viene ocupando la primera posición en la clasificación española de las titulaciones más demandadas por la empresa, en todos los sectores económicos y en todas las comunidades autónomas.

La principal dificultad con la que se encuentran nuestros titulados al salir a buscar trabajo es que en la mayoría de las ofertas se exige experiencia previa en un puesto similar. Un recién titulado habitualmente no posee experiencia, las universidades con objeto de cubrir dicha exigencia hemos desarrollado programas de prácticas en empresas e instituciones. Estas prácticas pretenden lograr un primer contacto con la realidad profesional, fomentar nuevos aprendizajes y contribuir al desarrollo de habilidades y actitudes personales, completando con ello la formación del estudiante y facilitando una adecuada integración en el mercado laboral.

Sólo un dato de interés, durante el curso 2004/2005, el 22% de los estudiantes de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas que realizaban prácticas en una empresa, aun sin haber obtenido todavía el título académico, siguieron su actividad con ésta, dado que formalizaron un contrato de trabajo con la misma.

Las empresas colaboradoras indican que valoran muy positivamente los programas de prácticas y los utilizan las prácticas de universitarios en empresas como procedimiento para reclutar personal, por tanto, constituyen un eficaz mecanismo de inserción laboral, proporcionan experiencia y permiten a la empresa formar a su capital humano desde dentro, conociéndolo de manera muy cercana.

Finalmente, señalar que nuestra universidad en colaboración con otros estamentos públicos ha tratado de reducir al máximo otras de las dificultades de los estudiantes al salir al mundo del trabajo. Así, nuestra Oficina de Prácticas en Empresa en colaboración con la Fundación proporciona múltiples servicios para facilitar su inserción laboral¹¹, proporcionándoles toda la ayuda que es precisa para disponer de un buen currículum en español y en inglés, la formación y asesoría precisa para saber como hacer frente a su primera entrevista de trabajo o a una dinámica de grupo, así como haciéndoles llegar on-line todas las ofertas de trabajo que coinciden con su perfil académico, puesto de trabajo y áreas en las que desea desarrollarse profesionalmente.

5. CONCLUSIONES

¹¹ Ver la información que figura en: http://www.unirioja.es/servicios/sre/empleo_practicas/index.shtml y en <http://fundacion.unirioja.es/emplea/formacion.shtml> Además, el Observatorio de Inserción Laboral y Tendencias Profesionales Emergentes es un buen instrumento para mejorar la calidad del servicio a sus alumnos y a la sociedad. Sirve como instrumento de información de las novedades y cambios del futuro mercado laboral a las que la universidad debe dar una respuesta formativa, orientando sus estudios. Más información en http://www.unirioja.es/servicios/ose/planes_observatorios_otpe.shtml

Desde hace unos años, en las universidades españolas se aprecia un interés creciente por introducir cambios en las metodologías docentes utilizadas y dar una respuesta integral a aspectos que se exigen en la vida laboral, pero que no están presentes en los encorsetados e inamovibles planes de estudios oficiales.

En esta línea, la Universidad de La Rioja cuenta con un programa de Habilidades Curriculares Directivas, del que tras 3 años de su implantación podemos realizar balance de sus resultados. El balance es muy positivo, debido a los objetivos tan ambiciosos que se plantearon en su diseño, a la selección de materias recogidas (Habilidades directivas de la empresa familiar, Creación de empresas y Juego de empresas en un contexto internacional), a la variedad de metodologías combinadas para desarrollar las asignaturas, a las habilidades y competencias adquiridas por los estudiantes, al estrechamiento de lazos entre la universidad y las instituciones y asociaciones empresariales, a la apertura de la universidad y acogida a las iniciativas empresariales, así como por los resultados académicos logrados. El nivel de éxito en las materias cursadas por los estudiantes ha sido muy satisfactorio, sus calificaciones han sido altas y han adquirido habilidades muy apreciadas en el mundo de la empresa (toma de decisiones, elaboración de informes directivos, mejora de la capacidad de comunicación y negociación, manejo de TICs, entre otras). Además, el nivel de satisfacción con su profesorado ha sido muy elevado y se ha acumulado una importante experiencia mediante el conocimiento desarrollado.

Por otro lado, la actividad denominada Jueves de la Facultad de Ciencias Empresariales está sirviendo como observatorio de los cambios y novedades que surgen en materia de gestión de empresas. A través de conferencias, talleres y foros de discusión se fomenta la reflexión sobre los aspectos tratados; además, las visitas a empresas y el contacto con los equipos de dirección sirven para conocer la realidad empresarial por dentro y observar distintos estilos organizativos y de administración. Las actividades centran su atención semanalmente en temas concretos, que permiten ser un foco de atracción de estudiantes, profesionales y expertos de primera línea del mundo de la empresa. La exposición particular que realizan los ponentes sobre los problemas de gestión proporciona una visión mucho más multidisciplinar e internacional de los temas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent" *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- ANECA (2005): Libro blanco de Economía y Empresa, CONFED.
- ANECA (2006): "Tener un sistema de garantía de calidad es imprescindible en la nueva Europa".
- Apodaka, P. y Grao, J. (1997): "Herramientas de gestión para el cambio y la mejora institucional en la enseñanza superior", en P. Apodaka y C. Lobato (Eds.): *Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación*. Alertes, Barcelona.

- Ayala, J.C. y Castresana, J.I. (2005): “Cátedra de emprendedores. Una experiencia de docencia europea y cooperación entre universidad, empresa e instituciones”, *XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Sevilla.
- Aylett, R. y Gregory, K. (1996): *Evaluating Teacher Quality in Higher Education*, Falmer Press, Londres.
- Castells, M. (1999): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Siglo XXI, Madrid.
- De la Herrán Gascón, A. (2001): “Didáctica Universitaria: La cara dura de la universidad”, *Tendencias Pedagógicas*, N° 6, pp. 11-38.
- De Miguel Díaz, M. (2003): “Calidad de la enseñanza universitaria y desarrollo profesional del profesorado”. *Revista de Educación*, N° 331, pp. 13-14.
- Dreijmanis, J. (1997): “Higher Education and Employment: a problematic relationships”. *Higher Education in Europe*, Vol. 17, N° 4, pp 485-493.
- Eckel, P.D.; Kezar, A. y Yuknavitch, L. J. (2003): *Taking the reins. Institutional transformation in Higher Education* Westport: Praeger/ Greenwood Pub.
- Elmore, R.F., et al. (1990): *Restructuring Schools: the next generation of Educational Reform*. Jossey-Bass Publ. Oxford.
- Elton, L y Partington, P. (1993): *Teaching Standards and Excellence in Higher Education: Developing a Culture for Quality*, Universities Staff Development Unit Sheffield.
- Elton, L. (1996): “Criteria for Teaching Competence and Teaching Excellence in Higher Education” en R. Aylett y K. Gregory (Eds.) *Evaluating Teachers Quality in Higher Education*. Falmer Press, London.
- Fernández Pérez, M. (1989): *Así enseña nuestra universidad: Hacia la construcción crítica de una didáctica universitaria*. Hispanographis, S.A. Madrid.
- Fernández Sierra, J. (1996): “Evaluación del profesorado: reflexiones a tenor de una experiencia en la universidad”. *Investigación en la Escuela*, N° 30, pp. 75-86.
- Fernández Sierra, J. (1999): “Evaluación de la docencia y aprendizaje profesional: Análisis de una experiencia universitaria” *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, N° 34, Enero/ Abril, pp 87-98.
- Font Rivas, A. (2004): “Líneas maestras del aprendizaje por problemas”, *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, 18(1), pp. 79-95.
- García Benau, M^a.A.; Vico, A.; de Fuentes, C. y Pucheta, M^a. C. (2004): “La formación universitaria en Administración y Dirección de Empresas (ADE). Análisis de su adaptación al mercado de trabajo y propuesta de plan de estudios” Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Gimeno Sacristán, J. (2004): *El crédito europeo: Un reto para la calidad de la enseñanza en la universidad*. Módulo 15 de Materiales de formación del profesorado –Guía III- pp. 520-552. Ucu, Cordoba.
- II Reunión de Ministros de Educación. América Latina y el Caribe- La Unión Europea. (2005), México.

- Informe Bricall (2000): Universidad 2000. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), Madrid.
- Le Grew, D. (1995): "Global Knowledge: Superhighway on Super Gridlock?". Applications of Media and Technology in Higher Education. Chiba, Japón. National Institute of Multimedia Education.
- Michavila, F. (2001): "¿Soplan vientos de cambios universitarios?". *Boletín de la red estatal de Docencia Universitaria*, Vol. 1, Nº. 1, 9-12.
- Peña, D. (1997): "La mejora de la calidad de la educación". *Boletín de Estudios Económicos*, VII, 161, pp 207-226.
- Pérez Gómez, A. I. (1998): *Currículum y Enseñanza: Análisis de componentes*. Universidad de Málaga.
- Rico, L., Defior, S., Sánchez, A. y Coriat, M. (2001): "Calidad de la enseñanza en la Universidad de Granada", *Profesorado, Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, Vol. 5, Nº. 2, pp. 9-30.
- Rodríguez Espinar, S. (1991): "Calidad universitaria: Enfoque institucional y multidimensional", en De Miguel, Mora y Rodríguez (Eds.): *La evaluación de las Instituciones Universitarias*. Madrid, Consejo de Universidades /Secretaría General.
- Rodríguez Espinar, S. (1995): "Evaluación de la Enseñanza Universitaria", en E. Oroval, (Eds.). *Planificación Evaluación y Financiación de Sistemas Universitarios*. Civitas, Madrid.
- Rodríguez Espinar, S. (1998): "La evaluación Institucional en España: Análisis y planteamientos futuros", en J.M. Luxan (Ed.): *Política y reforma Universitaria*. Cedecs, Barcelona.
- Rodríguez Gutiérrez, P. (1999) "La calidad en la docencia universitaria" *Docencia y programas actuales*, Actas del V Congreso de la Asociación de Profesores de Expresión Gráfica Aplicada a la Edificación, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos.
- Rué Domingo, J. (2004): "La convergencia europea: entre decir e intentar hacer", *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, Vol. 18, Nº. 1, pp. 79-95.
- Santos Guerra, M. A. (1993): *La evaluación, un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Aljibe, Málaga.
- Santos Guerra, M.Á. (1990): "Criterios de referencia sobre calidad del proceso de Enseñanza-Aprendizaje en la Universidad". *Las Jornadas Nacionales de Didáctica Universitaria*. Madrid.
- Sigalés, C. (2004): "Formación universitaria y TIC : nuevos usos y nuevos roles", *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)* Artículo en línea UOC, Vol. 1, Nº. 1, (fecha de consulta 02/12/06) <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/sigales0704.pdf>.
- Sola Fernández, M. (1999): "El análisis de las creencias del profesorado como requisito de desarrollo profesional", En Angulo Rasco, Barquín Ruiz y Pérez Gómez (Coords.). *Desarrollo profesional del docente: política, investigación y práctica*. Akal, pp. 661-683, Madrid.
- Sola Fernández, M. (2004): "La formación del profesorado en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior. Avances alternativos". *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, Vol. 18, Nº. 3, pp. 91-105.

- Thorelli, H.B.; Graves, R.L. y López, J.C. (1998): *Intopia Tm Mark 2000, Guía del ejecutivo*. Marcombo Boixareu Ed., Barcelona.
- UNESCO (1998): *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI*. Marco de Acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. París.
- Villar Angulo, L. M. (1990): "El profesor como profesional. Formación y desarrollo personal". *Servicio de publicaciones, Universidad de Granada*, pp. 75-78.
- Vroeijenstijn, T.I. y Acherman, H. (1991): "Evaluación de la calidad basada en el control frente a la evaluación de la calidad basada en la mejora". En de Miguel Mora y Rodríguez, *La evaluación de las instituciones universitarias*. Madrid: Consejo de Universidades-Secretaría General.
- Wilson, J. (1992): *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Paidós-MEC, Madrid.
- Zabalza, M.A. (2003-2004): "Innovación en la Enseñanza Universitaria", *Contextos Educativos*, Nº. 6-7, pp. 113-36.