

Metodología docente para la enseñanza de los recursos humanos: el uso del cine

Susana Pérez López y Nuria López Mielgo
Universidad de Oviedo

Resumen

Los cambios en los que opera la educación superior están obligando a un replanteamiento de la metodología universitaria. En este trabajo se describen los resultados de un proyecto de innovación educativa llevado a cabo en la asignatura "Dirección de los Recursos Humanos y Gestión del Personal", de la titulación de Diplomado en Relaciones Laborales de la Universidad de Oviedo, en el que la proyección de películas y su posterior debate constituye un elemento fundamental. El cine, junto con otros recursos audiovisuales multimedia, puede jugar un papel muy interesante en la comprensión de los Recursos Humanos. El discurso cinematográfico es un magnífico recurso en el aprendizaje que facilita la comprensión y retención de conocimientos, permitiéndoles desarrollar ampliamente su capacidad crítica. No obstante, para que este tipo de actividades resulte eficaz se precisa una detallada planificación que incluya objetivos, tareas y evaluación de cada visionado. La tarea docente implica: identificar temáticas relevantes en el campo disciplinar, discriminar entre lo relevante y lo secundario y pasar de un nivel anecdótico a un mayor nivel de abstracción. La experiencia que aquí se describe consideramos que puede ser fácilmente adaptada a la enseñanza de otras disciplinas científicas en la Universidad como la economía, las matemáticas, etc.

Palabras clave: Espacio Europeo de Educación Superior, recursos humanos, cine.

Abstract

Methodology for teaching human resource management: the use of films. The changes that higher education faces are forcing educators in universities to re-think their teaching methodology. The current work describes the results of an educational innovation project carried out in the unit "Human Resource Management and Personnel Management" of the Diploma in Labour Relations at the University of Oviedo (Spain). A fundamental element of this project consists of showing films and encouraging discussion about them. Films, along with other multimedia audio-visual resources, can play a very interesting role in understanding human resource management. Films are a magnificent resource in teaching that facilitate understanding and retaining knowledge and allow students to amply develop their critical capacity. Nevertheless, a detailed planning is necessary if this type of activity is to be effective, which must include objectives, tasks and evaluation of each viewing. The task of the educator is to identify films whose topic is relevant in the field, discriminate between the important and the secondary, and go from an anecdotal level to a higher level of abstraction. The authors consider that the experience described here can easily be adapted to teaching other scientific disciplines in the university, such as economics, mathematics, and so on.

Keywords: European Higher Education Area, human resources, film.

dos aspectos. Por una parte, están las declaraciones de la Sorbona (1998) y de Bolonia (1999) ratificadas por 32 países en Praga (2001), con el horizonte temporal del año 2010, para completar el proceso de convergencia en el Espacio Europeo de Educación Superior, y por otra, la creciente presión que las instituciones sociales y políticas ejercen para que la Universidad se convierta en una institución impulsora de los cambios a los que la sociedad actual debe hacer frente.

Las universidades, tal como señalan empleadores y académicos, son expertas en transmitir conocimiento en las diferentes disciplinas. Sin embargo, existe una discrepancia cada vez mayor entre formación y empleo que puede explicarse por el hecho de que las aptitudes de los titulados no bastan para desarrollar competencias en el trabajo (Delcourt, 1999). Los requisitos de la sociedad de la información precisan que los estudiantes desarrollen capacidades generales junto con los conocimientos más especializados. Necesitan asimismo desarrollar capacidades personales que les permitan seguir aprendiendo a lo largo de sus vidas y aplicar lo aprendido a diferentes situaciones (Zabalza, 2002).

Por tanto, el verdadero reto que tiene planteado el sistema universitario es el tránsito hacia un modelo de docencia más centrado en los procesos de aprendizaje de los alumnos y que facilite en mayor medida el desarrollo de competencias (Rodríguez, 2006; Salinas, 2004).

La necesidad de este cambio metodológico en la Universidad nos ha llevado a la elaboración de un proyecto de innovación docente que es el marco general del presente trabajo. Gran parte de la formación relacionada con la Gestión de los Recursos Humanos en las universidades españolas se ha venido fundamentando en una visión analítica de la realidad, tanto en el plano educativo como en el empresarial, que viene preparando a los alumnos para analizar de forma estática, lineal y muy simplificada, una realidad tan dinámica y compleja como la de las organizaciones, haciendo demasiado hincapié en las diferentes funciones del área de Recursos Hum-

nos por separado, sin buscar las interrelaciones existentes entre ellas y la consistencia interna (Martínez et al., 2003). Sin embargo, el contexto económico, social y tecnológico actual, caracterizado por los cambios y la aparición de nuevos modelos organizativos basados en el conocimiento y sus aplicaciones, requiere nuevos enfoques en la administración de los recursos humanos. Se considera prioritario generar una visión de conjunto con un enfoque eminentemente práctico y en conexión con la realidad.

El elemento esencial de este proyecto, por tanto, es modificar la metodología y los procedimientos de evaluación de la asignatura *Administración de los Recursos Humanos*, troncal de siete créditos y medio de la Diplomatura de Relaciones Laborales impartida en la Universidad de Oviedo. El objetivo es que los alumnos, a través del desarrollo de nuevas actividades, reflexionen y profundicen en los contenidos de la asignatura y adquieran habilidades en cuanto a su aplicación práctica en situaciones reales y complejas.

Este objetivo genérico se concreta en una serie de objetivos específicos:

- Potenciar el trabajo y reflexión de los alumnos de forma continuada a lo largo de todo el cuatrimestre sobre los conocimientos que van adquiriendo y los que ya tienen. Este objetivo, no sólo está en consonancia con las Declaraciones de Bolonia, sino que es la única forma de que el alumno asimile con suficiente profundidad los contenidos de la asignatura (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2003).
- Desarrollar en el alumno habilidades para el trabajo en grupo y para la expresión oral y escrita mediante la síntesis y exposición de ideas, conceptos y razonamientos.
- Desarrollar la capacidad de crítica y de análisis de los alumnos.
- Mejorar los sistemas de evaluación y seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.

- Aumentar el interés de los alumnos por aprender el contenido de la asignatura. Las actividades propuestas al alumno consisten en el análisis de situaciones reales, similares a los que se podrán encontrar en su actividad profesional. Esto ayuda a que los alumnos entiendan el interés de las asignaturas en su formación.

Descripción del proyecto

Contexto en el que se desarrolla el proyecto

La asignatura “Administración de Recursos Humanos y Gestión del personal” es una de las materias fundamentales encaminadas a sentar las bases para preparar al alumno en la realización de la especialización elegida. El objetivo general de esta asignatura es facilitar al alumno la adquisición de una serie de conocimientos y habilidades, teóricas y prácticas, necesarias para un adecuado desempeño de las competencias profesionales asignadas a los Diplomados en Relaciones Laborales en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. En este sentido, la formación en Dirección y Gestión del Personal debe contribuir al conocimiento de aspectos tan esenciales en el mundo de la empresa como la planificación, el reclutamiento, los procesos de selección, los métodos de formación y desarrollo profesional o la evaluación del rendimiento laboral. Asimismo, es preciso formar al alumno para que sea capaz de alinear todos los subsistemas que conforman la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos a los objetivos de la organización. En tal sentido, el especialista en recursos humanos debe poseer conocimientos especializados y habilidades de negociación, liderazgo y trabajo en equipo, constituyéndose en un líder a fin de contribuir de forma eficiente y eficaz al logro de sinergias y la generación de valor.

En esta línea, el propósito de la asignatura que aquí se presenta es brindar conocimientos y herramientas modernas de gestión en recursos humanos, que desarrollen las competencias y habilidades gerenciales de los alumnos en su desempeño como gestores de recur-

sos humanos. Más específicamente, se pretende que el alumno adquiera las siguientes competencias específicas y genéricas.

En cuanto al primer grupo, se pretende que el alumno sea capaz de:

- Conocer el papel de la función de recursos humanos en la empresa actual.
- Desarrollar una capacidad crítica en el proceso estratégico de RRHH.
- Entender la importancia del análisis del puesto de trabajo en la gestión de los recursos humanos.
- Analizar las fuentes de reclutamiento disponibles y los instrumentos de evaluación más adecuados en cada caso.
- Desarrollar programas de formación que capaciten a los trabajadores para atender sus responsabilidades presentes y futuras, evaluando los probables entornos y las exigencias que la organización deberá atender.
- Desarrollar un plan de carreras y analizar sus repercusiones sobre el clima de la organización.
- Diseñar planes y políticas de retribución y remuneración internamente equitativas, externamente competitivas y que generen en el trabajador la motivación necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- Negociar y solucionar conflictos, conciliando los intereses tanto de la organización como de los trabajadores y generando un clima y cultura propicios para el desempeño de los trabajadores.
- Comprender la necesidad de desarrollar sistemas alternativos de gestión para hacer frente a las nuevas demandas organizativas de las empresas.
- Y conocer los elementos necesarios para la implantación de un sistema de prevención de riesgos laborales.

En cuanto a las competencias genéricas, es necesario que el alumno sea capaz de co-

municarse adecuadamente (con claridad, precisión y estilo profesional) en forma oral y escrita, tomar decisiones para la resolución de problemas de manera asertiva y ética, trabajar en equipo para la resolución de problemas y gestionar la información proveniente de fuentes diversas. Asimismo, es necesario que un diplomado en relaciones laborales adquiera durante su carrera universitaria recursos como: reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad, compromiso ético, habilidades interpersonales, capacidad de liderazgo e iniciativa y espíritu emprendedor.

Para conseguir estos objetivos se desarrolló una metodología activa en la que se combinan diversas actividades: análisis de textos y artículos de prensa y revistas especializadas, juegos de rol-playing y análisis de situaciones reales, ofrecidas no sólo en forma de casos escritos, sino también a través de proyecciones de películas, aspecto éste último que desarrollaremos en este trabajo. En una cultura eminentemente visual como la que vivimos, en la que la imagen es la principal fuente de conocimiento y dónde el cine y la televisión ejercen un gran atractivo entre los jóvenes, proponemos el uso pedagógico que de las creaciones cinematográficas hacen otras materias.

La utilización del cine como recurso didáctico

El empleo de películas comerciales como recurso didáctico no es algo realmente novedoso, pues existen diversos trabajos de innovación educativa en este sentido, especialmente en enseñanza secundaria (García, 2007; Guerra, 2004). Sin embargo, su uso en la enseñanza universitaria es todavía muy escaso y cuando se utiliza se hace como un recurso para fomentar la participación en la discusión de temas controvertidos, más que como un medio de transmisión de conocimientos y valores.

El cine constituye una poderosa herramienta didáctica para facilitar el proceso de aprendizaje y la tarea de la enseñanza debido a su capacidad para: motivar el interés, provocar el análisis crítico y mostrar con claridad conceptos difíciles de explicar. El

cine establece marcos referenciales de sociedades, épocas y teorías dándonos información que desde otros parámetros sería costoso recrear (Torre et al., 2003-2004). En este sentido la multiplicidad de variables que ofrece el cine como recurso didáctico son extraordinarias.

Algunas de las razones que justifican su utilización en esta asignatura son las siguientes:

1. A través del cine el alumno / espectador puede recibir información que le ayude a ordenar cognitivamente sus conocimientos, dándole la oportunidad de participar en muchas situaciones diferentes que, de no ser por este medio, no hubiera tenido a su alcance. Los expertos admiten que las películas no son capaces de mostrar la complejidad del mundo financiero y de las transacciones comerciales, pero sí son efectivas cuando tienen que ver con los aspectos humanos de los negocios.
2. El cine propone al espectador una historia, pero no sólo la narra de manera que el que la recibe lo hace pasivamente, sino que facilita la identificación del espectador con los diferentes matices del discurso. A través de la identificación de los personajes, la trama, la acción, el espectador pasa de ser mero testigo de la narración a convertirse en actor de la misma. De esta forma el aprendizaje se produce activamente, a través de la experiencia.
3. La participación de la historia cinematográfica produce en el espectador / alumno, emociones y sensaciones. La selección con fines didácticos de secuencias cinematográficas permitirá a profesores y alumnos explorar de forma conjunta las emociones y sentimientos que se suscitan en las relaciones laborales.

No obstante, este método requiere un diseño minucioso para evitar la "trivializa-

ción” de la materia objeto de estudio. La clave de la eficacia no está en el material didáctico empleado sino en el uso que se haga de él (Palacios, 2007). La tarea docente implica: identificar temáticas relevantes en el campo disciplinar, discriminar entre lo relevante y lo secundario y pasar de un nivel anecdótico a un mayor nivel de abstracción. Es necesario, asimismo, una detallada planificación que incluya objetivos, tareas y evaluación de cada visionado.

El primer paso sería la selección de las películas. Se seleccionaron únicamente películas de ficción. Aunque la utilidad de los documentales es clara, lo que se pretendía en este caso era utilizar recursos motivadores alejados de la enseñanza tradicional sustentada básicamente en la lección magistral. Las películas seleccionadas debían de ser de actualidad y cumplir los siguientes criterios: (1) ilustrar algunas de las políticas de recursos humanos vistas en clase (2) buen argumento, (3) buena interpretación y (4) capacidad de suscitar emociones en los espectadores. Las películas seleccionadas fueron “Recursos Humanos”, “El método”, “Leones por Corderos”, “Apolo 13” y “Síndrome Laboral”. A continuación, se hace un breve análisis de cada una de ellas desde la perspectiva de los Recursos Humanos.

La cinta “Recursos Humanos” narra la historia de un joven recién licenciado en la Universidad, Frank, que es contratado en prácticas por el departamento de Recursos Humanos de una fábrica en la campiña francesa. Está lleno de ilusión e ingenuidad y cree que sus esfuerzos servirán para acercar las posturas entre los sindicatos y la dirección con respecto a la jornada laboral, pero con el tiempo descubrirá que su trabajo se enmarca en una reestructuración de la empresa, y que varios empleados se quedarán en la calle, entre los que se encuentra su padre. Frank, rompe entonces con la dirección e informa de sus descubrimientos a los sindicatos que, ante la situación, convocan una huelga. Quiere que su padre se implique en esta lucha, pero éste, que ha puesto todo su orgullo en el éxito social de su hijo, rechaza unirse al movimiento. La confrontación vio-

lenta que sigue vendrá a clarificar su relación, remitiendo a cada uno a su propia historia. Esta película aborda la organización del trabajo y otorga una especial atención a la percepción que sobre éste se tiene según la edad, el nivel de cualificación y el nivel jerárquico. Esta película suscita el interés sobre diferentes aspectos de la Gestión de los Recursos Humanos: incentivos, mecanismos de coordinación, delegación de responsabilidades, subcontratación, relaciones sindicales, reducción de la jornada laboral a treinta y cinco horas semanales, estructura jerárquica y clima laboral.

“El método” pretende suscitar la reflexión sobre las relaciones laborales y, más en concreto, sobre las técnicas de selección de personal. Siete aspirantes a un alto puesto ejecutivo se presentan a una prueba de selección de personal para una empresa multinacional. Entre ellos, las personalidades más dispares: el triunfador, el agresivo, la mujer insegura, el crítico, el indeciso...Y tras un laberinto de formularios, acreditaciones y demás burocracia empresarial, los aspirantes serán sometidos a una dinámica de grupo en la que tendrán que superar una serie de pruebas psicológicas con las que se pretende deducir cuál de ellos posee el perfil que mejor encaja con los requisitos del voraz mundo empresarial. Así, poco a poco, se irán eliminando participantes en lo que pasará a ser una mera y fría lucha por la supervivencia. Todas las pruebas a las que son sometidos los aspirantes, están inspiradas en técnicas reales de selección de personal. Lo que hace la obra es llevarlas hasta el extremo.

La idea de la obra nace de una anécdota real. En una papelería de Barcelona se encontraron una serie de documentos en los que un empleado del departamento de personal de una cadena de supermercados había anotado sus impresiones sobre las posibles candidatas a un puesto de cajera. Los comentarios estaban llenos de frases machistas, xenófobas y crueles del tipo “gorda, teta...”, “moraca...”, “voz de pito, parece idiota...”, etc. Aquel empleado, escudado en su poder para otorgarles o no un trabajo, se sentía legitimado para ser cruel e implaca-

ble. Esto es lo que hacen, los personajes del método Grönholm.

El impacto de esta obra ha sido muy importante. Cátenon, una de las principales empresas de selección, llevó a 50 de sus profesionales a verla. Por su parte, la fundación para la Motivación de los Recursos Humanos, una asociación de Barcelona a la que pertenecen 40 organizaciones públicas y empresas privadas, la utilizó para incentivar un debate sobre la selección como intuición o método científico. La selección de directivos, bajo la apariencia de la objetividad, suele estar basada en la mera intuición. Esta obra permite reflexionar sobre la fiabilidad y validez de algunos sistemas de selección de personal y la falta de ética de algunos procesos.

La película “Leones por Corderos” comienza después de que dos estudiantes de la Universidad de West Coast, Arrian y Ernest, sigan la inspiración del idealista profesor Dr. Malley y decidan hacer algo importante con sus vidas. Marchar a la impopular guerra de Afganistán como forma de revertir el esfuerzo que la sociedad ha hecho por ellos. Esto actuará como revulsivo en el propio profesor para iniciar con su alumno Garfield un proceso de recuperación y reorientación. Toda la conversación con el pupilo se basará en hablar y tratar a su joven alumno como un adulto: sólo desde un planteamiento tal tienen sentido las exigencias de responsabilidad y compromiso con la tarea, organización y entorno que jalonan la entrevista. Y es este golpe de realidad asestado por su profesor, lo que hará que el estudiante Garfield se haga cargo de su “incompetencia consciente” y reconozca que su desmotivación no viene de su falta de conocimientos (él sí sabe), ni por falta de medios (él sí puede), sino por un problema de voluntad (él no quiere), lo que atañe a la esfera de la libertad y responsabilidad. El mentor, Robert Redford, ha rescatado a su alumno del país de “nunca jamás”, lo ha confrontado consigo mismo y le ha puesto en la tesitura de elegir: en definitiva, le ha dado paso a la madurez (García de Leániz, 2007). Esta película ilustra de una manera magistral un proceso de mentoring, metodo-

logía de aprendizaje interpersonal utilizada cada vez más por las empresas, donde se asigna a una persona con experiencia y conocimiento la responsabilidad de apoyar a un empleado más inexperto en el desarrollo de su carrera profesional.

La película “Apolo 13”, ambientada en una de las misiones más estremecedoras de las llevadas a cabo por la NASA, es una de las más consideradas por los ejecutivos de éxito. Su mensaje de fondo, “El fracaso no es una opción” pone de manifiesto una de las más creativas modalidades de dirección en situaciones de crisis angustiosa, en donde tiene lugar como ejemplo paradigma la dirección de una situación desde diversos centros de poder: Texas, Florida y el espacio exterior.

Sus actores principales, Ed Harris (interpretando a Gene Kranz, encargado de las operaciones de vuelo en Houston), y Tom Hanks (interpretando al comandante Jim Lowell de la misión lunar Apollo en 1970), comparten sus habilidades de liderazgo en el preciso instante en que se produce la primera explosión a bordo de la nave.

Kranz y Lowell intercambian palabras, dudas, inquietudes, siempre con una misma línea verbal y emocional; no hay comentarios alarmistas, no hay excesos en el tratamiento que den lugar al temor... Desde la Tierra y desde el espacio exterior se mantiene el control de la situación. Ese control otorga a ambos equipos una confianza plena en el éxito de la misión. Los líderes no pueden perder la confianza de quienes les siguen en la misión. Si la pierden, si pierden la pasión y la lealtad, entonces el fracaso se convierte en una opción.

“Síndrome laboral” describe las condiciones de trabajo de las industrias de aerografía textil. Estas empresas surgieron durante los años 80 y se mantuvieron hasta 1992 en que fueron prohibidas por la Generalitat. En estas empresas trabajaba personal joven y los productos químicos se mezclaban y utilizaban con pistolas neumáticas sin ningún tipo de advertencia sobre la toxicidad de los gases liberados. Esto afectó a la salud de muchos de los trabajadores e, inclu-

so, murieron seis personas y más de 60 resultaron afectados. La película se desarrolla 10 años después, durante la vista oral del juicio, en el que se acusa a los encargados de las aerografías textiles de imprudencia temeraria y de atentado contra la seguridad de los trabajadores y se reclama responsabilidad civil subsidiaria a tres empresas químicas, al Estado y a la Consellería de Trabajo. La protagonista es una de las supervivientes y encarna la lucha por las víctimas. Con el apoyo de su abogado evocará como esos acontecimientos afectaron a su salud. Esta película hace hincapié en la responsabilidad de las empresas químicas, que salieron absueltas en el juicio y trata de concienciar sobre la importancia de la seguridad y salud en el trabajo y los costes no sólo humanos, sino también económicos que los accidentes y enfermedades profesionales tienen para las empresas y para el conjunto de la sociedad. Los accidentes y enfermedades directamente relacionadas con el trabajo generan descenso de la competitividad, estrechamente ligada a la seguridad; jubilaciones anticipadas ya que las enfermedades derivadas del trabajo reducen la vida laboral en cinco años; absentismo laboral puesto que el cinco por ciento de los trabajadores se ausenta del trabajo cada día por esa causa; desempleo pues un tercio de los parados ve reducida sus posibilidades de trabajar; y un empobrecimiento de los hogares al mermar considerablemente sus ingresos si el trabajador sufre una lesión laboral. Sin embargo, la mayoría de las empresas consideran que la prevención es un coste más que tienen que asumir por lo que realizan una inadecuada gestión de los que consideran “una obligación empresarial”.

Cada una de estas películas estaba programada en el calendario desde principio de curso y se procuró que cada una de ellas coincidiese temporalmente con el tema que ilustra las ideas principales mostradas en la película.

Antes del visionado, las profesoras realizaban una presentación de la película con objeto de dar sentido a la actividad y relacionarla con los temas a tratar. Se aportaban

algunos datos como la ficha técnica y se explicaba el marco conceptual y el contexto histórico en el que se realizó. Todas las proyecciones se realizaron en el salón de actos de la escuela. Tras finalizar la proyección de las mismas, las profesoras facilitaban unas preguntas de reflexión que serían la base para el debate que se desarrollaría en el aula el siguiente día de clase.

Como en cualquier producto social hay que atender al sistema de valores y a los principios que transmiten. Por ello, junto a los elementos estrictamente relacionados con las políticas de gestión de personal, se pedía a los alumnos que analizaran el estatus de los personajes y sus relaciones sociales y de poder; las discriminaciones que pueden sufrir por razón de sexo, religión y opinión, los ataques a la libertad, el tratamiento de la solidaridad y de los derechos humanos que se advierte en la trama, etc.

En los coloquios realizados con posterioridad al visionado de las películas los alumnos debatían sobre determinadas secuencias, algunos de los conceptos o aspectos concretos que se trataban en el film, los puntos de vista que se planteaban, su traslación a los momentos actuales, etc. El profesor jugaba, en este caso, un papel de orientador, moderador y mediador.

La utilización de este recurso permite, por tanto, profundizar en los temas estudiados; comprender aspectos relacionados y que forman parte de un todo; posibilita la actitud crítica y genera hábitos de observación, reflexión y síntesis; contribuye a la formación de valores y al entendimiento de la sociedad y las relaciones de poder; ayuda a observar los asuntos desde diferentes perspectivas y niveles de lectura y permite descubrir la riqueza de culturas diferentes a la propia, evitando el etnocentrismo estrecho y empobrecedor. Además, esta actividad les habitúa a hablar en público y explicar sus puntos de vista con un lenguaje adaptado al registro lingüístico de la situación.

Por tanto, esta metodología contribuye no sólo al desarrollo de competencias específicas, sino que permite también el desarrollo de competencias genéricas, antes men-

cionadas, como la capacidad de comunicación o la de análisis y síntesis.

Procedimientos de evaluación

La evaluación constituye una parte esencial del proceso educativo ya que nos proporciona los criterios formales para conocer el grado de éxito del proceso formativo, es decir, verificar si se han conseguido los objetivos buscados (Giner de los Rios, 1990). De este modo, y desde el punto de vista del profesor o institución, es el mecanismo con el que se cuenta para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos educativos previstos en el plan docente en términos de conocimientos y competencias que han de desarrollar. Pero desde el punto de vista del alumno, su evaluación constituye uno de los incentivos más importantes que se proporcionan al alumno para involucrarse en el proceso de aprendizaje.

Por ello, la evaluación del alumno debe cumplir cuatro propósitos básicos:

1. Ser instrumento de control del grado de consecución de los objetivos fijados en la asignatura. Para ello, es prioritario definir con claridad cuáles son los objetivos específicos de la asignatura y transmitirlos al alumno desde el principio.
2. Valorar el aprovechamiento obtenido por el alumno con relación al grupo en el que está incluido. Es necesario tener en cuenta el entorno del alumno y el nivel de rendimiento del resto.
3. Orientar al alumno de acuerdo a su capacidad y aptitud para determinadas ocupaciones.
4. Constituir un elemento de motivación para el alumno y el profesor.

Por tanto, de acuerdo con estos propósitos y la metodología empleada en la asignatura fue necesario realizar una transformación en la forma de evaluación estableciéndose un sistema de evaluación continua que tiene en cuenta los conocimientos teóricos, así como la participación en las actividades

prácticas. Cada una de las partes pesará en la nota final de acuerdo con los siguientes porcentajes: nota de teoría 60% y nota de prácticas 40%.

La nota de teoría corresponde con la evaluación tradicional mediante exámenes de preguntas cortas acerca de la materia teórica de la asignatura. El motivo por el que se utilizan pruebas abiertas en contraposición a las objetivas, preferidas por los estudiantes, es que las pruebas tipo test se orientan fundamentalmente a la valoración de la memoria, la terminología y la capacidad de comprensión (Contreras, 2004). Sin embargo, en nuestro caso el objetivo es medir niveles superiores como: aplicación, análisis, síntesis y valoración.

Asimismo, se evalúa la actividad, disposición y participación de cada alumno durante las clases prácticas. Para ello, se utilizaron técnicas de observación en el aula que permiten al profesor analizar cuál es la actitud de los alumnos ante la actividad concreta, la reacción de éstos ante las distintas propuestas, así como su ritmo de trabajo (Beltrán, 1991). En la participación de los debates posteriores a la película se valoraba fundamentalmente la capacidad de los alumnos para aplicar los conocimientos adquiridos a los dilemas planteados, incidiendo en su habilidad para percibir los distintos puntos de vista desde los que puede afrontarse un problema.

Resultados del proyecto

En opinión de las profesoras participantes en esta experiencia se han cubierto los principales objetivos planteados.

En primer lugar se ha conseguido una elevada participación de los alumnos en las actividades. De 95 alumnos matriculados, 67 alumnos participaron en el proyecto. Por otra parte, se ha realizado una encuesta entre los alumnos en relación con la experiencia, la cual pone de manifiesto la satisfacción general de los participantes. En la tabla 1 se indican los resultados medios obtenidos para las principales preguntas planteadas en dicha encuesta de evaluación. Las respues-

Tabla 1. *Principales resultados de las encuestas de evaluación del Proyecto Docente*

PREGUNTAS PLANTEADAS EN LA ENCUESTA	<i>Respuesta media Administración de los Recursos Humanos y Gestión de Personal</i>
Las películas visionadas en clase me han permitido comprender mejor las múltiples variables que hay que considerar en el establecimiento y desarrollo de las políticas de personal.	4,5
Los debates sobre la película creo que son una buena herramienta para la reflexión personal.	4,8
He aprendido de las aportaciones de mis compañeros en el debate	3,8
El profesor ha sabido utilizar el visionado y el debate de las películas para reflexionar y analizar diferentes políticas de personal y sus implicaciones	4,1
En general, el uso de las películas me ha parecido útil como metodología de aprendizaje	4
El procedimiento de evaluación es adecuado	3,9
Globalmente estoy satisfecho con la asignatura	4,3
Después de la asignatura ha aumentado mi grado de interés por la materia	4,2
Las actividades llevadas a cabo este año en la asignatura deberían de realizarse en años sucesivos	4

tas posibles para las distintas cuestiones son: 5 muy de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 parcialmente de acuerdo, 2 en desacuerdo y 1 muy en desacuerdo.

Se observa que los resultados en general son muy positivos. En concreto, es destacable la respuesta a las preguntas “Las películas visionadas en clases me han permitido comprender mejor las múltiples variables a considerar en el establecimiento y desarrollo de las políticas de personal” y “Los debates sobre la película creo que son una buena herramienta para la reflexión personal” cuyas respuestas medias fueron de 4,5 y 4,8 sobre 5, respectivamente.

Conclusiones

En este trabajo, hemos querido exponer las medidas de innovación docente llevadas a cabo en una asignatura de Recursos Humanos con el fin de desarrollar futuros pro-

fesionales capaces de responder a los actuales requerimientos del mercado laboral y las nuevas necesidades de la sociedad.

Partimos de la base de que el profesorado tiene la responsabilidad de innovar en la docencia, ya que este proceso contribuye a la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje. La docencia universitaria no puede quedarse impasible ante el proceso de innovación de casi todo lo que nos rodea, debe involucrarse en el cambio constante al que nos vemos sometidos, pues el alumno ha de enfrentarse a un entorno económico cada vez más cambiante.

De acuerdo con nuestra experiencia la utilización del cine constituye un medio muy valioso para fomentar el interés y la actitud proactiva de los alumnos. Además, el cine refleja la concreción, las circunstancias y el contexto individual y social en el que ocurren los hechos, por lo que demuestra ser un medio idóneo para la comprensión de los

métodos y objetivos de la Dirección y Gestión de Recursos Humanos en el mundo empresarial y sus implicaciones.

John K. Clemens (2000), director del Instituto de Liderazgo de la Universidad de Hartwick, de Nueva York, uno de los principales analistas en el mundo del vínculo entre el cine y la gestión empresarial, lo explica así: “lo que consiguen las películas por encima de todo es facilitar situaciones ficticias que se pueden extrapolar a situaciones hipotéticas en el entorno de trabajo para aprender de ellas. Y las lecciones no se encuentran sólo en historias ambientadas en empresas o tribunales: están en películas policiales, en las de ficción científica o incluso en las de dibujos animados”. Las películas refuerzan el aprendizaje, ya que se asocian los mensajes a imágenes que se quedan más arraigadas en la memoria (Fernández, 2000).

Sin embargo, también es necesario reconocer algunas de las dificultades encontradas para este cambio en el sistema docente. Una de ellas, está relacionada con la duración de las películas, casi siempre superior a los 110 minutos. Por tanto, sumándole a este tiempo el de los coloquios, cada una de las películas exige dedicarle al menos tres sesiones. Esto supone, teniendo en cuenta que se trata de una asignatura cuatrimestral, con sólo tres créditos prácticos, que no es posible ofrecer más de cuatro o cinco películas a razón de una cada mes. Además, como se señalaba anteriormente, esta actividad fue alternada con otro tipo de prácticas como análisis de prensa, análisis de casos o juegos de rol playing.

Otra de las dificultades está relacionada con el sistema de evaluación. Un modelo de enseñanza por competencias, como el que aquí se presenta, incrementa la complejidad en el sistema de evaluación, exigiendo que éste atienda a múltiples variables y a una serie de relaciones multicausales (Fernández y

Rodríguez, 2005). Además, a la dificultad que entraña valorar un campo como el de las actitudes, se añade el hecho de tener todavía, en algunos casos, grupos cercanos a 100 personas lo que dificulta significativamente un sistema de evaluación continua.

Finalmente, quisiéramos hacer una reflexión sobre la necesidad de que desde las instituciones se creen las condiciones necesarias para que los profesores trabajen con los alumnos en un modelo de aprendizaje más comprometido con las demandas de la sociedad actual.

La formación pedagógica del profesorado es escasa y los planes de actualización pedagógica suelen ser seguidos por una minoría docente habitualmente de profesorado recién incorporado a la institución. Se valora el dominio de la materia más que las técnicas pedagógicas, y se tiende a enseñar como se aprendió. Esto lleva a la reproducción de los métodos docentes que abusan del verbalismo, en los que las sesiones expositivas o magistrales acaban siendo predominantes. Se ve la disciplina como un conjunto cerrado de conocimientos a transmitir al alumno para introducirlo en el paradigma vigente, a través de una representación sintética contenida en un manual o en unos apuntes básicos. Por tanto, es necesario ofrecer servicios de apoyo y asesoramiento al profesorado que le hagan tomar conciencia de las necesidades formativas y los desafíos que conlleva la sociedad del conocimiento. Se debe potenciar la transmisión de buenas prácticas y dar ayudas para aplicar soluciones parecidas a los docentes interesados. Finalmente, sería necesario procurar también una mejora de las condiciones docentes que haga posible una enseñanza y un aprendizaje activos: desde cambios en las aulas tradicionales con una sucesión de bancadas fijas, a la diversificación de otros espacios de trabajo y generación de contenidos.

Referencias

- Beltrán, M. (1991). *El aula universitaria. Aproximaciones metodológicas*. México: UNAM/Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.
- Clemens, J.K. y Wolf, M. (2000). *Movies to manage by: lessons in leadership from great films*. Editorial NT/Contemporary Publishing Group.
- Contreras, E. (2004). Evaluación de los aprendizajes universitarios: orientaciones para el docente. En *Documentos ICE, Docencia Universitaria. Orientaciones para la formación del profesorado* (pp. 129-152). Oviedo: Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Oviedo.
- Declaración de Bolonia (1999). *Espacio Europeo de Enseñanza Superior*. Bolonia, 19 de junio.
- Declaración de la Sorbona (1998). *Joint Declaration on Harmonisation of the Architecture of the European Higher Education System*. París: La Sorbona, 25 de mayo.
- Declaración de Praga (2001). *Hacia el Área de la Educación Superior Europea*. Praga, 19 de mayo.
- Delcourt, J. (1999). Nuevas presiones a favor de la formación en la empresa. *Formación Profesional*, 17, 3-14.
- Fernández, J. (2000). *La empresa en el cine. 70 películas para la formación empresarial*. Editorial Dossat.
- Fernández, C. M. y Rodríguez Menéndez, M. C. (2005). Educación formal, no formal e informal en el Espacio Europeo: nuevas exigencias para los procesos de formación en educación. *Aula Abierta*, 85, 45-56.
- García de Léaniz, I. (2007). *Mentoring o el rescate de la voluntad perdida*, <http://www.expansionempleo.com> (06/12/2007).
- García, R. (2007). El cine como recurso didáctico. *Eikasía. Revista de Filosofía*, 13, 123-127.
- Giner de los Ríos, F. (1990). *Escritos sobre la Universidad Española*. Madrid: Austral.
- Guerra, C. (2004). Laboratorios y batas blancas en el cine. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 1 (1), 52-63.
- Martínez, F. J., Infante, A. y Plaza, M. A. (2003). Aplicación práctica de técnicas de innovación docente para el desarrollo de habilidades directivas generales y tecnológicas. *Revista @gora Digit@l*, 5.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003). *La integración del Sistema Universitario Español en el Espacio Europeo de Enseñanza superior*. Documento Marco, Madrid.
- Palacios, S. L. (2007). El cine y la literatura de ciencia ficción como herramientas didácticas en la enseñanza de la física: una experiencia en el aula. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 4 (1), 106-122.
- Rodríguez, R. (2006). Diseño de entornos para el desarrollo de la autonomía en el aprendizaje. *Aula Abierta*, 87, 89-104.
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1 (1), noviembre.
- Torre, S. De la, Oliver, C., Violant, V., Tejada, J., Rajadell, N y Girona, M. (2003-2004). El cine como estrategia didáctica innovadora. Metodología de estudio de casos y perfil de estrategias docentes. *Contextos Educativos*, 6-7, 65-86.
- Zabalza, M.A. (2002). *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea.