

MEMORIA FINAL¹

Compromisos y Resultados

Proyectos de Innovación y Mejora Docente

2022/2023

Identificación del proyecto	
Código	sol-202200229401-tra
Título	Método del caso como estrategia de innovación docente aplicada a la dirección estratégica empresarial y a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)
Responsable	Jaime Sánchez Ortiz

1. Describa los resultados obtenidos a la luz de los objetivos y compromisos que adquirió en la solicitud de su proyecto. Incluya tantas tablas como objetivos contempló.

Objetivo nº 1	<i>Sustituya este texto por el título del objetivo</i>
Actividades que había previsto en la solicitud del proyecto:	Crear conocimiento mediante la vinculación de los conceptos de la asignatura y de su aplicación a través de casos de grupos corporativos reales.
Actividades realizadas y resultados obtenidos:	<p><i>Para el desarrollo de este objetivo, el equipo docente ha ido desarrollando a lo largo de las 8 clases prácticas, casos reales de empresas que han tenido relación directa con los contenidos explicados en cada uno de los 7 temas que se incluyen en el programa de la asignatura.</i></p> <p><i>En primer lugar, una de los problemas que se observan especialmente durante los últimos años, es la dificultad por parte del alumnado de poner en práctica los conocimientos adquiridos. Por ello, antes de que los alumnos/as realizaran los minicasos evaluables, se han ido desarrollando una serie de actividades previas para ayudar al alumnado a poder construir conocimiento vinculando los contenidos teóricos con casos prácticos reales.</i></p> <p><i>A modo de ejemplo, en el primer bloque de la asignatura, referente a las estrategia corporativas, se han realizado las siguientes actividades previas a los minicasos evaluables: un análisis de la estrategia corporativa de IKEA, un análisis de cómo se internacionalizan sectores como la auditoría, farmacéutico, cementero, etc. y por último, un caso de diversificación de la empresa Berkshire explicando cómo pueden surgir problemas de agencia en empresas diversificadas. Todos estos casos han sido revisados por el equipo docente para eliminar aquella información del caso que consideramos que no fuera relevante. Con el segundo y tercer bloque de la asignatura (en este caso, se ha analizado el cuadro de mando integral de Endesa como medida de control) se ha procedido de la misma forma.</i></p> <p><i>Los alumnos del grado en ADE hacían una crítica constructiva en relación a la planificación docente de la titulación, indicando la escasa vinculación de los conocimientos adquiridos en muchas asignaturas con la realidad empresarial. Por ello, este equipo docente ha desarrollado casos de empresas reales con las problemáticas</i></p>

¹ Esta memoria no debe superar las 6 páginas.

estudiadas en la asignatura. Esto ha permitido que en los cuestionarios finales que rellenaron los estudiantes, explicaran la utilidad de estos casos reales para entender la importancia de la asignatura en un contexto empresarial real.

Para finalizar, indicar que en la asignatura ha habido un incremento del 15% de aprobados con respecto a la convocatoria de junio del curso pasado entre los tres campus donde se imparte la asignatura. Para el equipo docente, nos ha producido una gran satisfacción profesional ver que esta forma de trabajar las clases prácticas ha producido un incremento en el número de aprobados, considerando que es una de las asignaturas con mayor índice de suspensos de la titulación.

Objetivo nº 2	<i>Sustituya este texto por el título del objetivo</i>
Actividades que había previsto en la solicitud del proyecto:	Desarrollar habilidades para la toma de decisiones ante diferentes situaciones planteadas.
Actividades realizadas y resultados obtenidos:	<p><i>Este objetivo se ha desarrollado mayormente en los minicasos evaluables de clase. Por ejemplo, en el caso evaluable del segundo bloque sobre el aeropuerto de Teruel, se trataba de explicar si el análisis de la estrategia llevada a cabo por los directivos del aeropuerto de Teruel, había sido correcta teniendo en cuenta todo lo que ya sabemos actualmente. Esa estrategia se realiza en el año 2006, con unos datos que mostraban una situación muy favorable para el sector turístico. A partir del año 2008, comienza una crisis económica que, entre otras repercusiones, conlleva la caída en el número de turistas haciendo que el estudio de idoneidad, rentabilidad y factibilidad de la estrategia implantada por el aeropuerto fuera erróneo, ya que los expertos no preveían dicha crisis económica cuando se realizó el análisis de la estrategia. Por tanto, aquí buscábamos que el alumnado tomara decisiones, es decir, si hubieran implantado la estrategia de abrir el aeropuerto de Teruel para el turismo de ocio sabiendo la existencia de esa crisis económica. A su vez, intentamos mostrar, que no siempre las organizaciones tienen éxito.</i></p> <p><i>Siguiendo con los minicasos del segundo bloque, en el minicaso de Grupo Mutua Madrileña, intentamos que tomaran una decisión en relación al estilo de liderazgo llevado a cabo por un directivo de dicho grupo empresarial. El estilo de liderazgo que predominó en el cambio es el de participación, ya que el líder tomaba información de los empleados que forman parte de sus equipos (había equipos de trabajo) y éstos percibían que se había tenido en cuenta sus opiniones. Sin embargo, el alumnado, al tratarse de un cambio transformacional (que no incremental), la teoría nos dice que hay que emplear un estilo de intervención en el que interviene la participación de los empleados y la autoridad del directivo, ya que se trata de un cambio que implica modificaciones en el paradigma cultural de la empresa y se pueden generar ciertas reticencias, por lo que tener una actitud autoritaria en determinadas situaciones ayudan antes este tipo de cambios organizativos de las empresas.</i></p> <p><i>Estos ejemplos muestran la importancia que le ha dado el equipo docente a la toma de decisiones empresariales en esta asignatura, debido a la relevancia de dicha competencia en cualquier directivo corporativo empresarial.</i></p>

Objetivo nº 3	<i>Sustituya este texto por el título del objetivo</i>
Actividades que había previsto en la solicitud del proyecto:	Fomentar un espíritu crítico y constructivo.
Actividades realizadas y resultados obtenidos:	<i>Para el desarrollo de este objetivo, el equipo docente decidió llevar a cabo una actividad simultánea de exposiciones y contraexposiciones.</i>

	<p>Los minicasos evaluables eran iguales para todos los grupos. Por ello, las clases de exposición de los minicasos se podrían volver muy reiterativas si todos los grupos exponían los mismos minicasos de manera repetitiva. Una vez detectada esta limitación, el equipo docente decidió incorporar las contraexposiciones, es decir, la posibilidad de retroalimentar por parte de otros grupos de alumnos/as de clase lo que acababan de exponer un grupo de alumnos/as.</p> <p>Pon tanto, las dinámicas de clase de exposiciones/contraexposiciones se organizaban de la siguiente manera: de manera aleatoria un grupo exponía el minicaso 1 del bloque uno y otro contraponía. Cuando terminaba de exponer el grupo el minicaso 1, mientras exponía el grupo siguiente el minicaso 2, se dejaba tiempo al grupo contraponente para organizar los argumentos y retroalimentar a su grupo de compañeros/as. Tanto en las exposiciones como en las contraexposiciones tenían que hablar todos los miembros del grupo.</p> <p>En relación a este objetivo observamos que alumnos/as de 3º de grado tenían ciertas limitaciones a la hora de exponer sobre todo en la expresión oral (en muchos casos por falta de vocabulario) y en el contacto visual. Pero lo que más nos ha sorprendido, es la dificultad que existía por parte del alumnado para desarrollar un espíritu crítico (tanto críticas de contenido como en la forma de exponer) y en algunos casos, la limitación de habilidades a la hora de comunicar las críticas (algo que nos resulta bastante preocupante), teniendo que intervenir el profesorado para transmitir cómo se deben de comunicar las críticas constructivas y generándose en algunos casos situaciones de tensión entre grupos (bien por comunicar mal las críticas o bien por no saber aceptar las críticas de algunos compañeros/as).</p>
--	---

Objetivo nº 4	Sustituya este texto por el título del objetivo
Actividades que había previsto en la solicitud del proyecto:	Comprender la importancia de los ODS en un entorno empresarial.
Actividades realizadas y resultados obtenidos:	<p>Desde la propia Universidad y desde la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, se nos aconsejó la inclusión de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de la agenda 2030 de la Unión Europea en el desarrollo curricular del estudiantado. Por ello, hemos decidido implantar los ODS en esta asignatura, utilizando como metodología clave el método del caso. Específicamente, se han tratado diversos ODS durante la implantación de este proyecto:</p> <p>1) ODS 5 de igualdad y género: En el <u>Anexo 1</u>, se observa las diferentes cuestiones que se plantearon en el informe de Grant Thornton (2021) sobre el número de mujeres en los gobiernos corporativos. En esta actividad, se organizó un debate cuyas cuestiones servían de guía para el desarrollo del mismo. El profesor hacía de moderador y el debate se focalizó sobre todo en si es necesario un criterio de paridad en los gobiernos corporativos y por qué creían que aún había más hombres que mujeres en puestos directivos, entre otras cuestiones.</p> <p>2) ODS 9 de Industria, Innovación e Infraestructuras: En este caso (<u>Anexo 2</u>), trabajamos el caso de un cambio estratégico en el Grupo Mutua Madrileña. El cambio estratégico llevado a cabo por el grupo empresarial consistía en implantar nuevas estrategias que requerían de innovaciones radicales en la organización. Por ello, decidimos vincular las innovaciones llevadas a cabo por este grupo empresarial con respecto a los requisitos establecidos en el ODS 9. Por tanto, el grupo Mutua Madrileña trataba de implantar cambios transformacionales que requieren de innovaciones empresariales desarrollando nuevas formas de dirigir empresas del sector del seguro. Para el desarrollo de esta actividad, se requirió a los alumnos una</p>

búsqueda bibliográfica sobre el ODS 9 y vincular esos principios de ese ODS con el caso práctico.

3) ODS 7: Energía asequible y no contaminante, mediante el objetivo de reducir la contaminación; ODS 12: Producción y consumo responsable, mediante el objetivo de optimizar la gestión de residuos (producción responsable); ODS 13: Acción por el clima, mediante el objetivo de reducir la contaminación reduciendo emisiones contaminantes y ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres, mediante el objetivo de preservar la biodiversidad. Esta actividad (Anexo 3) tiene relación con el tercer bloque de la asignatura sobre control estratégico. En ella, se explica que el Grupo Endesa incorpora dentro de su cuadro de mando integral dos perspectivas a las establecidas por Kaplan y Norton: la perspectiva del marco legal y la perspectiva medioambiental. La perspectiva medioambiental tiene como objetivos reducir la contaminación, preservar la biodiversidad o cumplir con normativas ISO de políticas ambientales. Por tanto, la finalidad de esta perspectiva es un control estratégico medioambiental la cual puede ser vinculada con los ODS nombrados anteriormente.

En conclusión, este objetivo se ha cumplido trabajando una variedad de ODS, empleando casos reales en el ámbito empresarial.

2. Realice una breve valoración sobre la influencia del proyecto ejecutado en la evolución de las asignaturas implicadas.

Análisis del impacto de la innovación en las asignaturas relacionadas con el proyecto

Este proyecto de innovación docente ha sido implementado en la asignatura de dirección estratégica II de 3º del Grado en Administración y Dirección de empresas en los Campus de Cádiz, Jerez y Algeciras. La asignatura de dirección estratégica II tiene 8 clases prácticas distribuidas en 2 horas cada una. A continuación, se detalla el cronograma (distribuido en los tres bloques de la asignatura) que se ha seguido para implantar esta metodología (todos los minicasos serán realizados por el mismo grupo de referencia formado por 3 y/o 4 alumnos):

Primer bloque.

Primera clase: Se explica el método del caso y realizarán en clase el caso IKEA respondiendo a unas cuestiones establecidas por el equipo docente. Estas cuestiones tendrán una serie de pistas con el fin de facilitar al alumnado las respuestas, ya que esto permitirá que los alumnos desarrollen las habilidades de selección de información relevante.

Segunda clase: Realizaremos un estudio de caso de gobierno corporativo unido al ODS 5 de igualdad y género. De esta manera, vincularemos los conocimientos de nuestra asignatura a los futuros ODS, ya que el equipo docente se ha comprometido con la facultad a incorporar los ODS en la asignatura.

Tercera clase: Se realizará un tercer caso sobre el gobierno corporativo, la diversificación no relacionada y los problemas de agencia. Los casos tendrán unas cuestiones pero sin pistas, asemejándose a los minicasos evaluables que tendrán que hacer el alumnado.

Cuarta clase: Al principio de la primera clase, se subirán 4 minicasos evaluables que versan sobre estrategias corporativas. El equipo docente elaborará estos minicasos de diversas fuentes y resumirá los casos, para adaptarlos a los contenidos explicados en la asignatura, eliminando toda aquella información del enunciado del minicaso que se considere irrelevante para el alumnado. Los minicasos tendrán preguntas y unas será objetivas y otras se trata de situar al alumnado como directivo de esa empresa y qué proponga soluciones. De esta manera, conseguimos acercar al alumnado al rol de la alta dirección. Los minicasos serán realizados por grupo de 3 y/o 4 alumnos. En esta última clase tendrán que haber subido el día anterior los 4 minicasos evaluables a través del campus virtual y tendrán que exponer o contraponer los minicasos. Como todos los alumnos han hecho los mismos casos, pues lo interesante de esta metodología es que cuando un grupo expongan, sea otro grupo el que retroalimente al grupo que ha expuesto creando conocimiento en el aula.

Segundo bloque.

Quinta clase: Se realizará un estudio de caso sobre gestión del cambio, respondiendo a unas cuestiones establecidas por el equipo docente. Estas cuestiones tendrán una serie de pistas con el fin de facilitar al alumnado las respuestas, ya que esto permitirá que los alumnos desarrollen las habilidades de selección de información relevante.

Sexta clase: Al principio de la quinta clase, se subirán 3 minicasos evaluables que versan sobre gestión del cambio (evaluación de la estrategia, gestión del cambio y soporte organizativo). Este caso se vinculará al ODS 9 (Industria, innovación e infraestructuras) ya que se trata de cambios organizativos que han supuesto innovaciones organizativas en sus respectivas corporaciones. El funcionamiento es idéntico al utilizado en la clase 4.

Tercer bloque.

Séptima clase: Se realizará un último estudio de caso sobre control estratégico, respondiendo a unas cuestiones establecidas por el equipo docente. Estas cuestiones tendrán una serie de pistas con el fin de facilitar al alumnado las respuestas, ya que esto permitirá que los alumnos desarrollen las habilidades de selección de información relevante. Este caso cumplirá con el ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ya que explica como las empresas eléctricas incluyen en su cuadro de mando integral una perspectiva medioambiental para cumplir con una fabricación de energía lo más limpia posible.

Octava clase: Al principio de la séptima clase, se subirá un minicaso evaluable que versa sobre control estratégico en entidades financieras. El funcionamiento será idéntico al utilizado en las clases 4 y 6.

¿Qué impacto ha tenido este proyecto de innovación docente?

Construir conocimiento mejorando su proceso de aprendizaje: Este tipo de metodología ayuda a poner en práctica los conocimientos teóricos. El aprendizaje supone integrar los conocimientos teóricos en diferentes situaciones reales. Por tanto, la construcción de nuevos conocimientos a partir de los que ya ha adquirido en las clases teóricas, es una habilidad esencial que debería desarrollarse en cualquier materia universitaria. Este tipo de principio constructivista se ha solventado con estrategias de enseñanza como el Aprendizaje Basado en Problemas (metodología del caso).

Mejora de resultados académicos: Ha habido un incremento en el número de alumnos que han superado la asignatura del 15%. Recordemos que es una asignatura transversal, ya que un directivo corporativo debe tener conocimientos de dirección financiera, marketing, RRHH, etc., lo que genera una mayor complejidad en el alumnado. Aun así, esta metodología ha permitido facilitar ese aprendizaje, ya que el equipo docente ha elaborado unos minicasos “adaptados” donde se ha eliminado toda aquella información que no era relevante y estableciendo una serie de cuestiones con el fin de que el alumnado no se dispersara en sus respuestas. Por tanto, los minicasos se centran en los conceptos claves necesarios.

Aproximar conceptos teóricos empresariales a la práctica: En el cuestionario inicial que rellenaron los alumnos/as, nos indicaron que en muchas ocasiones existe un desfase curricular entre la realidad empresarial y los conocimientos que han ido adquiriendo a lo largo de sus estudios universitarios. Por ello, la metodología del caso la hemos implementado con casos reales (y no ficticios). Esto permite ver a los alumnos que los conocimientos que adquieren en los estudios universitarios son útiles a la hora de acceder a un futuro puesto de trabajo relacionado con su titulación.

Avance en la investigación docente de desarrollo de los ODS: A través de la metodología del caso llevada a cabo por el equipo docente de la asignatura, se han ido incluyendo los distintos ODS que se han descrito anteriormente en estas memorias. En los cuestionarios finales, los alumnos nos han confirmado que los ODS los conocían previamente, pero que en esta asignatura han observado la verdadera utilidad de los ODS y cómo realmente las empresas lo están implantando. Por último, hemos trabajado los casos de los ODS, con diferentes actividades tales como debates, búsquedas bibliográficas, etc.

Conocer limitaciones del alumnado: Este impacto no venía recogido en la memoria inicial, pero a la hora de implantar esta metodología nos hemos encontrado con unas limitaciones que son relevantes conocer de nuestros estudiantes. La metodología aplicada en este proyecto finalizaba con la evaluación de minicasos que debían ser expuestos/contrapuestos. Hemos tenido que llevar a cabo un proceso de aprendizaje de dos habilidades que son básicas en cualquier estudiante universitario: en primer lugar, la capacidad de autocrítica y de recibir críticas constructivas de otros compañeros/as y en segundo lugar, la capacidad para saber cómo comunicar las críticas constructivas a los compañeros/as. Sorprendentemente, el alumnado está acostumbrado a recibir críticas constructivas en las exposiciones por parte del profesorado. Sin embargo, al recibirlas de compañeros/as suyos directos la forma de gestionar esas críticas no eran adecuadas. De igual manera, no estaban acostumbrados a formular las críticas constructivas a sus compañeros/as. Este proyecto de innovación docente ha ayudado al alumnado a poder desarrollar ambas habilidades.

3. Incluya en la siguiente tabla el número de alumnos matriculados y el de respuestas recibidas en cada opción y realice una valoración crítica sobre la influencia que el proyecto ha ejercido en la opinión de los alumnos.

Opinión de los alumnos al inicio del proyecto				
Número de alumnos matriculados: 312				
<i>Valoración del grado de dificultad que cree que va a tener en la comprensión de los contenidos y/o en la adquisición de competencias asociadas a la asignatura en la que se enmarca el proyecto de innovación docente</i>				
Ninguna dificultad	Poca dificultad	Dificultad media	Bastante dificultad	Mucha dificultad
0	7	22	96	146
Opinión de los alumnos en la etapa final del proyecto				
<i>Valoración del grado de dificultad que ha tenido en la comprensión de los contenidos y/o en la adquisición de competencias asociadas a la asignatura en la que se enmarca el proyecto de innovación docente</i>				
Ninguna dificultad	Poca dificultad	Dificultad media	Bastante dificultad	Mucha dificultad
0	19	45	102	91
<i>Los elementos de innovación y mejora docente aplicados en esta asignatura han favorecido mi comprensión de los contenidos y/o la adquisición de competencias asociadas a la asignatura</i>				
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
0	2	7	183	65
Valoración crítica sobre la influencia que ha ejercido el proyecto en la opinión de los alumnos				
<p>Como hemos explicado anteriormente, este proyecto de innovación docente se ha realizado en las clases prácticas de la asignatura, donde la asistencia era obligatoria para aquellos alumnos/as que quisieran seguir el método de evaluación continua. Comenzaron el proyecto 271 alumnos/as y lo han finalizado 257 alumnos/as. A tenor de los resultados de las cuestiones que observamos más arriba, se pueden obtener dos conclusiones principales: en primer lugar, la percepción de dificultad inicial percibida por el alumnado ha disminuido una vez el curso ha finalizado, lo cual indica que los alumnos han ido desarrollando habilidades que le permiten afrontar la asignatura con más seguridad. En segundo lugar, se ha observado que esta seguridad va unida a una comprensión mayor de los conceptos de la asignatura permitiendo al alumnado construir conocimiento relacionando conceptos, implementándolos en la práctica mediante casos reales y realizando una aproximación de esos conocimientos al entorno empresarial actual.</p> <p>El equipo docente de esta asignatura no solo quiso conocer las cuestiones que se plantean arriba, sino que entregó en las clases prácticas un cuestionario inicial (Anexo 4) y un cuestionario final (Anexo 5) más completo. Del cuestionario inicial, la información más relevante que extrajimos fue la importancia de vincular dicho proyecto de innovación docente a la realidad empresarial y conocer si consideraban relevantes los contenidos curriculares de la asignatura. A su vez, del cuestionario final se obtuvo una información muy relevante relacionada con las actividades que se habían desarrollado para explicar la vinculación de los ODS con la asignatura. Como bien se ha indicado en la presente memoria, se han utilizado varias técnicas para aplicar la metodología del caso en los ODS, siendo la técnica del debate la que mayor satisfacción ha generado entre el alumnado. Esto principalmente es debido a lo que se ha explicado con anterioridad, es decir, el alumnado realmente no tenía las habilidades para gestionar las críticas constructivas ni para saber emitir las, por lo que este equipo docente les ha ido enseñando dichas habilidades para su futuro profesional, lo que ha sido percibido por el alumnado como una mejora en sus habilidades y destrezas.</p>				

ANEXO 1

CUESTIONES A DEBATIR ODS 5: IGUALDAD DE GÉNERO

Las cuestiones que se muestran a continuación están formuladas a partir de las metas que pretende obtener la Unión Europea en relación a este ODS. Las cuestiones a debatir son:

1. Según el informe de Grant Thornton (2021) “Women in Business 2021, Una ventana de oportunidades”, ¿sigue existiendo desigualdad entre el número de hombres y mujeres que ocupan puestos directivos? ¿Cuál puede ser la causa?
2. Según su opinión, la pandemia del Covid 19, ¿ha ayudado a las mujeres a incrementar el número de plazas en puestos directivos?
3. Justifique si está o no de acuerdo con la siguiente afirmación realizada por Marivic España, presidenta y CEO, P&A Grant Thornton: *“Instalar oficinas fuera del centro de las ciudades y de las zonas de tráfico intenso acortará los desplazamientos y animará a las madres trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo”*.
4. Si ustedes fuerais el CEO de una empresa, ¿qué políticas de igualdad de género implantaríais en vuestra empresa?

ANEXO 2

NUEVO REDISEÑO ESTRATÉGICO GRUPO MUTUA MADRILEÑA

(Fuente: Caso adaptado de Martín, L. Á. G., y López, J. E. N. (2020). Casos de dirección estratégica de la empresa. Thomson-Cívitas. 6ª Edición. Capítulo elaborado por Campos-García)

El rediseño estratégico iniciado en 2008 por el Grupo Mutua Madrileña obligó a modificar y ajustar algunos elementos organizativos para conseguir una adecuada implantación de la estrategia, involucrando en dicho cambio a todas las personas que formaban parte del grupo. De esta forma, se produjeron de manera progresiva cambios en la estructura organizativa, el liderazgo estratégico, la dirección de recursos humanos y la cultura corporativa.

Cambios en la estructura organizativa: la estructura que sigue a la estrategia.

El Consejo de Administración de Grupo Mutua Madrileña aprobó en 2015 por unanimidad una reorganización para simplificar la estructura y hacer más ágil la toma de decisiones de cara a implantar el Plan 2015-2017 y adecuarse a las exigencias que la legislación europea en materias de seguro (solventia II) requería a partir de 2016. Grupo Mutua Madrileña unificó bajo una misma dirección general sus áreas de negocio de aseguradora y patrimonial, potenciando así una visión global por cliente y no por ramas aseguradoras e integrando la gestión de las ramas de vida y no vida en el primer nivel directivo. La nueva estructura era más sencilla ya que persigue una mayor transversalidad en la gestión del grupo y una mayor coordinación en la asunción de riesgos de las empresas aseguradoras y de inversión.

Por último, para afrontar los retos que supone la diversidad de productos, mercados y tecnologías en los que se basa el Plan Estratégico 2018-2020, el Grupo ha creado una Dirección General Adjunta de Transformación y una Dirección General Adjunta Internacional y Participadas.

Cambio en los estilos de liderazgo de la estrategia

Los estilos de dirección y liderazgo pueden condicionar fuertemente la implantación de las estrategias; en este sentido, alta dirección y/o líderes se configuran como los principales agentes del cambio. El cambio estratégico y organizativo de Grupo Mutua Madrileña se inició de la mano de un nuevo equipo directivo presidido por Ignacio Garralda, quien asumió el cargo justo al comienzo de la crisis financiera y en un momento de fuga de clientes.

El presidente del Grupo reconoció que lo verdaderamente importante es que los líderes sean transparentes en la gestión y emprendedores en la acción. Los atributos que debe tener un líder ante el cambio son comunes para todas las empresas, independientemente del sector en el que se desenvuelvan. Ignacio Garralda afirma que un buen líder es el que define los objetivos y motiva a sus empleados para alcanzarlos y para él, la clave del liderazgo es que haya consistencia entre lo que se dice y se hace. Reconoce también que la figura del líder debe evolucionar, aunque resulta imprescindible que el líder tome información de los empleados que forman parte de sus equipos y que éstos perciban que se ha tenido en cuenta sus opiniones. Por tanto, hay que ser un líder social y no solo un líder empresarial.

Ignacio Garralda atribuye el éxito de la dirección de Grupo Mutua Madrileña al esfuerzo de todo el equipo de dirección tanto por su conocimiento como por su continuo análisis del entorno, transmitiendo unos objetivos reales y bien definidos que parten de la misión y visión de la empresa. Para ello, Ignacio Garralda les exige a sus directivos un papel de ejemplaridad y rendición de cuentas, resaltando como necesarias cualidades como la transparencia y generar entusiasmo y optimismo, y manteniendo una continua interacción con los equipos de trabajo.

Cambios en las políticas de personal

Una adecuada implantación de una nueva estrategia se hace imposible sin la implicación y adhesión de todos los miembros que forman parte del Grupo. Grupo Mutua Madrileña cuando llevó a cabo su rediseño organizativo, hizo hincapié en la gestión de los recursos humanos a fin de que estos compartieran una misma filosofía de trabajo (orientación al cliente, trabajo en equipo, colaboración y proactividad) y contribuyeran al éxito de la implantación de la nueva estrategia. La gestión

estratégica de sus recursos humanos la realiza en torno a varios ejes de actuación y planes, los cuales pueden agruparse según contribuyan a atraer, desarrollar o retener al capital humano.

En primer lugar, la atracción del capital humano la lleva a cabo mediante políticas de igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión, valorando las capacidades, conocimientos y actitudes de las personas sin atender a determinadas variables demográficas que pueden ser objetos de discriminación en los procesos de reclutamiento, selección y promoción. Para ello, desde el 2008, el Grupo cuenta con un Plan de Igualdad y un Comité de Igualdad integrado por empleados de distintas áreas que velan por el cumplimiento del plan. A su vez, cada tres años, se elabora un Plan Integral de Diversidad de Género que evidencia el compromiso de la organización para garantizar la igualdad de género en todos los niveles organizativos y aumentar el volumen de talento femenino en los puestos de mayor responsabilidad. También para atraer al talento joven cuenta con un programa de becas a estudiantes y está adherido al programa “Impulsando Talento” en la Comunidad de Madrid, destinado a los recién titulados con mejor expediente de la región.

En segundo lugar, el desarrollo del capital humano persigue la mejora de la capacitación del personal, lo que contribuye a un mayor rendimiento y competitividad. Tras las evaluaciones de desempeño y la identificación de ciertas necesidades de formación y desarrollo, el Grupo cuenta con numerosas medidas y planes orientados a potenciar el crecimiento profesional de los empleados. A modo de ejemplo, se puede nombrar el Plan Formativo 2.20 dirigido para preparar a los empleados que establecen el Plan Estratégico 2018-2020; el Programa Sirius, orientado a formar a los trabajadores más jóvenes de la compañía, o el Programa Soy Manager cuyo objetivo es desarrollar las habilidades de gestión y liderazgo de directivos. Por lo que respecta a los programas de desarrollo profesional, el grupo dispone de un mapa de puestos para definir los tipos de movilidad entre puestos y las distintas trayectorias profesionales, lanzando un nuevo Modelo de Desarrollo Profesional cuyo objetivo es acelerar la carrera de los empleados con alto rendimiento y premiar la meritocracia y la transversalidad.

En tercer lugar, la política de compensación e incentivos y la gestión del clima laboral contribuyen a la retención de capital humano. Por un lado, la política retributiva del Grupo se revisa anualmente y se sustenta en la consecución de objetivos y en los resultados de la evaluación del rendimiento de los empleados, todo ello con base en las bandas salariales de referencia para cada categoría profesional. La retribución de los empleados está formada por una parte fija y otra variable vinculada al logro de objetivos, existiendo además un Plan de Retribución Flexible que les permite, obteniendo descuentos y ventajas en la contratación de servicios, adaptar su paquete retributivo a sus necesidades personales.

Por otro lado, existen incentivos que tienen que ver con distintos beneficios sociales y con medidas de conciliación y flexibilidad. Independientemente del nivel profesional, el Grupo pone a disposición de los empleados un seguro médico gratuito (que incluye también a cónyuges e hijos), atención sanitaria en las instalaciones de la empresa, seguros de vida y accidentes, o préstamos sin intereses y comisiones, y tarjetas de comidas. En cuanto a las medidas de conciliación familiar y laboral, el Grupo cuenta con permisos de maternidad y paternidad ampliados respecto a lo estipulado en la ley, ofrece ayudas al nacimiento por hijo o adopción, y por cuidado de ascendientes o descendientes dependientes. La conciliación también se complementa con medidas de flexibilidad horaria a la entrada y salida del trabajo.

Por último, a la retención del capital humano se une una adecuada gestión del clima laboral. En este sentido, el Grupo cuenta con un Código Ético que guía el comportamiento de todos sus integrantes, políticas de prevención de riesgos laborales, numerosas acciones relacionadas con la comunicación interna (intranet, revista “entre nosotros” o Canal Mutua) e iniciativas relativas a la salud y el bienestar de los empleados.

Cambio en la cultura corporativa: “Soy de la Mutua”

El rediseño estratégico también obligó a Grupo Mutua Madrileña a repensar y moldear algunos aspectos de su cultura empresarial. La llegada de Ignacio Garralda a la presidencia del grupo y la

agudeza de la crisis dieron lugar progresivamente a la instauración y aceptación de nuevos comportamientos, valores y creencias para responder ante los cambios organizativos. Moldear la cultura implicó perfilar una identidad compatible con una estrategia que, persiguiendo la diversificación de negocios y mercados y la transformación digital, requería de mucha formación e información. De ahí, que la dirección tuviera claro que informar y formar fueran acciones claves para reducir las barreras y resistencias a los cambios.

La actual cultura del Grupo está definida por una serie de valores corporativos (transparencia, solvencia, trabajo en equipo, superación y compromiso social) que se vinculan estrechamente con el comportamiento de la alta dirección, la nueva estructura organizativa y la política de recursos humanos. A los valores de transparencia y solvencia principalmente, le dan sentido los directivos a través de la transmisión de información veraz y la toma de decisiones. La nueva estructura organizativa, más sencilla y ágil para facilitar la integración, junto con una política de recursos humanos dirigida a fomentar la colaboración y el compromiso con el proyecto empresarial, contribuyen a fomentar el trabajo en equipo. También iniciativas como el Team Building y espacios como el Club Mutua (para participar en actividades y eventos deportivos y culturales) fortalecen el compañerismo y la cohesión de personas. El programa Mutua Innova a través del cual los empleados generan ideas innovadoras orientadas a crear valor, además de propiciar una mayor participación e implicación de los empleados, también apoya y realiza la superación como valor corporativo. Por último, el compromiso social se hace evidente a través de la Fundación Mutua Madrileña y de la participación de los empleados en programas de voluntariado corporativo.

De esta forma, el Grupo asegura potenciar una cultura abierta, flexible, colaborativa y comprometida con el comportamiento ético. Y para que esta cultura siga extendiéndose y consolidándose, es necesario que se mantenga el convencimiento por parte de la presidencia, el consejo de administración y el equipo de dirección. Pese a que todavía se sigue trabajando para reducir la burocracia, mejorar la toma de decisiones y tender hacia una estructura más plana, se espera que el fortalecimiento de la cultura que impera favorezca y potencie aún más la fidelización de empleados y mutualistas para que “sean de la Mutua”.

CUESTIONES:

1. Explique cómo implantaría la nueva estrategia del Grupo Mutua Madrileña que inició en 2008 utilizando las 7s de Mckinsey.
2. ¿Se trataría de un cambio estratégico o rutinario?. Justifique su respuesta.
3. ¿Cuál ha sido el tipo de liderazgo predominante en el cambio organizativo?. ¿Se podría hacer alguna crítica constructiva para mejorar el estilo de liderazgo?
4. ¿Qué tipo de cambio organizativo se ha llevado a cabo?. Analice los factores del contexto del cambio que pueden influir en el mismo.
5. Identificar los principales cambios organizativos explicando el/los motor/es de cambio que lo han originado. Para determinar los motores del cambio el alumnado deberá de razonar más allá de la información proporcionada en el texto.
6. Según su opinión, ¿Qué reticencias al cambio podrían haber surgido tras implementar el rediseño estratégico a partir de 2008?. ¿Qué soluciones propondría para solventar esas reticencias?. Para esta cuestión, el alumnado deberá de razonar más allá de la información proporcionada en el texto.
7. En del ODS 9, encontramos como uno de los objetivos principales fomentar la innovación. Busque información sobre el ODS 9 (específicamente en relación a este objetivo principal, es decir, la innovación) y argumente si esta empresa está fomentando dicho objetivo.

ANEXO 3

CUESTIONES A RESPONDER SOBRE EL CASO CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE EMPRESAS ELÉCTRICAS.

1. ¿Qué diferencia hay entre el cuadro de mando integral en empresas públicas y privadas?
2. ¿Qué características particulares tiene un cuadro de mando integral en empresas reguladas?
3. Identifique los ODS que están directamente relacionados con las políticas medioambientales implementadas por el Grupo Endesa y cómo contribuye positivamente a dichos ODS.
4. Clasifique los siguientes objetivos (los que se encuentran después de la pregunta 4) según las 6 perspectivas explicadas en el trabajo TFM y establezca un indicador para medir cada objetivo
5. Elabore el mapa estratégico con las 4 perspectivas de Kaplan y Norton (recordad que para elaborar el mapa estratégico tiene que aparecer el objetivo según su perspectiva y con qué objetivo de otra perspectiva estaría relacionada). Los objetivos de las perspectivas medioambientales y reguladoras NO hay que incluirlos en el mapa estratégico, es decir, solo debéis elaborar el mapa estratégico con las perspectivas explicadas en clase (financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
 - *Incrementar la rentabilidad económico-financiera.*
 - Incrementar la cuota de mercado.
 - Optimizar la gestión de los residuos.
 - Obtener factibilidad financiera de los procesos internos.
 - Desarrollar el capital organizacional.
 - Resolución estatal de leyes que inciden en la actividad de empresas eléctricas.
 - Mejorar las políticas en I+D.
 - *Incrementar los beneficios.*
 - *Optimizar el uso de los activos.*
 - Desarrollar capital de la información.
 - Analizar la percepción de los productos y su posicionamiento competitivo.
 - Prevenir la contaminación.
 - Incrementar los ingresos por ventas.
 - Mejorar la satisfacción de los clientes.
 - Conseguir calidad del producto y del servicio postventa.
 - Impulsar excelencia en los procesos estratégicos.
 - Desarrollar el capital humano.
 - Preservar la biodiversidad.

ANEXO 4: CUESTIONARIO INICIAL

1. Indique el campus al que usted pertenece:

- a. Cádiz.
- b. Jerez.
- c. Algeciras.

**Todas las preguntas siguientes se refieren exclusivamente a la asignatura
Dirección Estratégica II (2º semestre 2022-2023)**

2. Tengo previsto asistir regularmente a las clases prácticas durante el segundo semestre.

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

3. Valoración del grado de dificultad que cree que va a tener en la comprensión de los contenidos y/o en la adquisición de competencias asociadas a la asignatura en la que se enmarca el proyecto de innovación docente

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

4. ¿Conoce usted que son los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

5. ¿Usted cree que los ODS son de especial relevancia para implementarlos en esta asignatura?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

6. ¿Cree que es importante que en esta asignatura usted tenga conocimientos como director corporativo de cómo implantar políticas de género equitativas en una organización?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

7. ¿Crees que es relevante para sus conocimientos futuros saber cómo implantar innovaciones a través de cambios estratégicos?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

8. A la hora de establecer mecanismos de control en una organización, ¿considera usted que es relevante implantar indicadores y controles de sostenibilidad en su organización?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

9. Me parecería interesante vincular los ODS con casos reales de empresas que lo han aplicado de cara a un futuro puesto de directivo:

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

10. El campus virtual me parece una buena herramienta didáctica para facilitar el aprendizaje del alumno/a:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en desacuerdo *Totalmente de acuerdo*

11. Las clases prácticas me parecen un buen instrumento docente, para conocer el funcionamiento de los ODS a través de casos reales:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en desacuerdo *Totalmente de acuerdo*

12. Indique el **tiempo aproximado en horas** que le gustaría dedicar a conocer casos reales relacionados con algunos de los ODS (señala con un círculo sobre el número de horas que mejor se aproxime):



13. Por favor, indique si le gustaría otras herramientas didácticas (a parte del uso de casos reales a través de la metodología del caso y debates) le gustaría a usted que hiciéramos en clase para su aprendizaje de los ODS en esta asignatura.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

ANEXO 5: CUESTIONARIO FINAL

1. Indique el campus al que usted pertenece:

- a. Cádiz.
- b. Jerez.
- c. Algeciras.

Todas las preguntas siguientes se refieren exclusivamente a la asignatura Dirección Estratégica II (2º semestre 2022-2023)

2. He asistido regularmente a las clases prácticas durante el segundo semestre.

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

3. Valoración del grado de dificultad que ha tenido en la comprensión de los contenidos y/o en la adquisición de competencias asociadas a la asignatura en la que se enmarca el proyecto de innovación docente.

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

4. Los elementos de innovación y mejora docente aplicados en esta asignatura han favorecido mi comprensión de los contenidos y/o la adquisición de competencias asociadas a la asignatura.

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

5. Las diferentes actividades llevadas a cabo, ¿le han permitido conocer mejor los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

6. Después de todas las actividades realizadas, ¿usted cree que los ODS son relevantes desde el punto de vista del campo empresarial?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

7. A través de los casos reales estudiados, ¿ha podido percibir cómo las empresas están implantado los ODS en sus organizaciones?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

8. En relación a la actividad de debate del ODS 5 de igualdad y género, ¿le ha permitido conocer como implantar políticas de igualdad en las empresas?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			Totalmente de acuerdo	

9. En relación a la actividad de búsqueda de información grupal del ODS 9 de innovación, ¿le ha permitido entender el concepto de innovación que se les exige a las empresas por parte de los ODS?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			<i>Totalmente de acuerdo</i>	

10. En relación a la actividad de la perspectiva medioambiental en el cuadro de mando integral de empresas de energía eléctrica, relacionada con los ODS 7, 12, 13 y 15, ¿le ha permitido entender la importancia de controlar el impacto medioambiental en un entorno empresarial?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			<i>Totalmente de acuerdo</i>	

11. ¿Qué metodología le ha parecido más atractiva para estudiar los ODS?

Debate	Búsqueda de información grupal	Aplicación de ODS a un caso real
--------	--------------------------------	----------------------------------

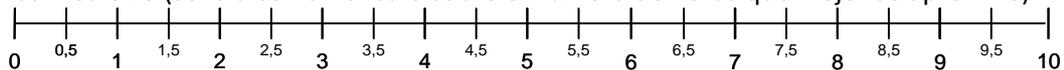
12. Después de estudiar la aplicabilidad de los ODS a casos de empresas reales, ¿los implantaría usted como futuro directivo si no fueran obligatorios?

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			<i>Totalmente de acuerdo</i>	

13. Las clases prácticas me han parecido un buen instrumento docente, para conocer el funcionamiento de los ODS a través de casos reales:

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>			<i>Totalmente de acuerdo</i>	

14. Indique el **tiempo aproximado en horas** que le ha dedicado a las actividades relacionadas con los ODS (señala con un círculo sobre el número de horas que mejor se aproxime):



15. Por favor, indique cualquier crítica constructiva que considere oportuna para mejorar la aplicabilidad de los ODS en un entorno empresarial.

¡Muchas gracias por tu colaboración!