



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

LA TÉCNICA IN-BASKET COMO SISTEMA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN ASIGNATURAS PROFESIONALIZADORAS.

- Clara Selva
Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Psicologia Social/Facultat de Psicologia
Edifici B – Campus de la UAB, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Barcelona, Spain
clara.selva@uab.cat
- Mario Martínez-Córcoles,
Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Psicologia Social/Facultat de Psicologia
Edifici B – Campus de la UAB, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Barcelona, Spain
Mario.Martinez.Corcoles@uab.cat
- Vicente Peñarroja
Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Psicologia Social/Facultat de Psicologia
Edifici B – Campus de la UAB, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Barcelona, Spain
Vicente.Penarroja@uab.cat
- Maite Martínez
Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Psicologia Social/Facultat de Psicologia
Edifici B – Campus de la UAB, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Barcelona, Spain
carmen.martinez.gonzalez@uab.cat

1. **RESUMEN:** El objetivo de esta comunicación es presentar la técnica In-Basket como una herramienta adecuada para la evaluación de competencias profesionales en el estudiantado. Dicha técnica fue administrada a 78 estudiantes de la asignatura Planificación y Gestión de los RRHH de 4º curso de Psicología. Los resultados mostraron que efectivamente el In-Basket evalúa competencias profesionales en los estudiantes, puntuando más alto en las competencias Orientación a la tarea y Orientación al cliente.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

2. **ABSTRACT:** The aim of this paper is to present the in-Basket technique as a suitable tool in the assessment of professional competencies in students. This technique was administered to 78 students of the subject "HR Management" in 4th year Psychology. The results showed that the In-Basket assesses professional competencies in students. It was found that students scored higher in the competencies Task-orientation and Client-orientation.

3. **PALABRAS CLAVE:** Evaluación, In-Basket, competencias profesionales, empleabilidad. / **KEYWORDS:** Assessment, in-Basket, professional skills, competencies, employability.

4. DESARROLLO

a) Introducción

La implantación total de los grados en el EEES, no ha sido fácil, tanto por circunstancias internas a las titulaciones como propias del contexto educativo (escasez de recursos, falta de profesorado, aulas poco acondicionadas, entre otras).

En este contexto, la elección de un sistema de evaluación por parte del profesor depende de distintos factores, tales como el tipo de asignatura, la titulación, los recursos disponibles, el número de estudiantes y sobre todo la coherencia entre objetivos formativos, las competencias que se van a trabajar y las metodologías docentes empleadas, para hacer el seguimiento de los estudiantes. Escoger un sistema de evaluación no es una tarea fácil, sobre todo, teniendo en cuenta la necesidad de su adaptación al modelo de evaluación continuada en los grados que sugiere el EEES. Martínez y colaboradores (2007) nos hablan de modelos de evaluación adoptados globalmente por las titulaciones, que implican, por ejemplo, una gran diversidad de instrumentos de evaluación en los primeros cursos de la misma, y pruebas más específicas en los últimos cursos, siguiendo un modelo que los autores denominan “*modelo embudo*” o el modelo de “*vía de tren*”, en el que se mantiene



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

de manera constante a lo largo de toda la titulación con dos o tres evidencias de aprendizaje (antiguos parciales).

En general, consideramos que esto plantea un cambio de mentalidad en el profesorado y también en el estudiante, que acostumbrado a “depender del profesor y su examen final” se le pide un “trabajo autónomo y continuado” con una evaluación individual o de pares como forma de progresar en el camino hacia convertirse en un estudiante responsable de lo “que sabe” y “quiere saber”.

b) Objetivo

El objetivo del presente trabajo consiste en evaluar las competencias profesionales que fomentan la empleabilidad en estudiantes de grado mediante la técnica In-Basket, valorando sus aportaciones, ventajas e inconvenientes.

Para algunos autores (Martínez, Añaños, Tomasa, Sabate, Marzo, Gimbel y Miró, 2007), la evaluación por competencias representa un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona, con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación a un perfil identificado.

En el presente trabajo se ha utilizado la técnica In-Basket también conocida como Ejercicios en Bandeja, que no sólo nos permite constatar los conocimientos técnicos adquiridos por los estudiantes durante el desarrollo de una asignatura, sino que además nos permite simular una situación, lo más aproximada y cercana posible a la realidad profesional del puesto, a la que se puede enfrentar en un futuro. Se trata de un tipo de ejercicio, contextualizado en puestos de decisión, y que, a través de la presentación de una situación laboral ficticia pero realista, permite valorar competencias como la planificación, la capacidad de organización o la toma de decisiones, entre otras.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

c) Descripción y ventajas de la técnica In-Basket

El ejercicio es de aplicación individual y su duración es de una hora y media. Durante ese tiempo, el participante tendrá que solucionar asuntos de diferente índole y relevancia. En este sentido, el ejercicio empieza cuando un directivo, jefe o responsable ficticio debe dejar durante un tiempo largo (por una accidente, enfermedad o traslado) o definitivamente (deceso, jubilación o despido) su puesto habitual de trabajo. Entonces, es el candidato quien debe recoger ese testigo y solucionar los problemas más importantes de esa compañía. La información que se entrega a nuestro participante (el estudiante) es la que se encuentra en la bandeja de documentos de encima de la mesa. Entre esa información se encuentran notas de compañeros, faxes recibidos, documentos, correos electrónicos, la agenda y una nota de bienvenida con información general del puesto (como los objetivos, el equipo directo, el organigrama, entre otros). La valoración final permitirá conocer el grado absoluto de la competencia en el participante y compararlo con el de los demás participantes (estudiantado).

La ventaja fundamental del In-Basket como instrumento de evaluación frente a las tradicionales pruebas escritas, es que no sólo se evalúan los conocimientos técnicos, más o menos retenidos y memorizados durante el desarrollo de la asignatura, sino que permite una evaluación de las competencias que el actual marco profesional exige.

El In-Basket aplicada al contexto de educación superior es una técnica innovadora y como tal, los/as estudiantes la consideraron como una prueba novedosa, creativa y lúdica. Precisamente por su novedad, se presentó en el aula durante el semestre para que los estudiantes se familiarizaran con ella. Asimismo, se indicó que la prueba supondría un tanto por ciento de la nota, siendo compartida con otras actividades desarrolladas en el aula.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

d) Evaluación de competencias profesionales de la asignatura Planificación y Gestión de los RR.HH

La asignatura de Planificación y Gestión de los RR.HH. forma parte de la Mención de Psicología del Trabajo y los RR.HH. de los estudios de Psicología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Ésta es de carácter optativo, se imparte en el primer semestre del cuarto curso del grado y está configurada por nueve temas que se corresponden con los tópicos clásicos de la Psicología de las Organizaciones: Selección, Formación, Desarrollo, etc. La asignatura especifica, en su guía docente, las competencias genéricas y específicas siguientes:

Identificación	Competencia	Definición
C1	Orientación a la tarea	Seleccionar el curso de acción más apropiado, atendiendo a la información disponible y a establecer el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia. Es el modo de pensar dirigido a la acción, (Villa y Poblete, 2008; 114)
C2	Pensamiento analítico	Distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. El pensamiento analítico es el pensamiento del detalle, de la precisión, de la enumeración y de la diferencia, (Villa y Poblete, 2008; 64)
C3	Orientación al cliente	Reconocer las necesidades y expectativas de los clientes, preocuparse por entender sus necesidades y dar solución a sus problemas.
C4	Orientación a procesos	Organizar e integrar mentalmente diferentes componentes de la realidad organizacional atendiendo a la estructura y a las relaciones que se generan entre los elementos en el entorno organizativo
C5	Gestión de la diversidad	Comprender y aceptar la pluralidad social y cultural que se dan en las organizaciones actuales. Aceptar e integrar diferentes maneras de actuar en el contexto organizacional

Tabla 1. Competencias de la Guía docente de la asignatura Planificación y Gestión de los RR.HH.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

El In-Basket se pasó a 78 estudiantes de la asignatura mencionada. Estos estudiantes se corresponden con dos promociones distintas, 49 de la promoción 2012-2013, siendo 33 de mañana y 16 de tarde, y 29 de la promoción del 2013-2014, siendo únicamente de mañana.

El In-Basket, diseñado en el seno de la asignatura, consta de seis situaciones (recogidas bajo el epígrafe de artículos), en las que el estudiante debe responder como técnico del departamento de RR.HH de una consultora. La *primera* de ellas, plantea una situación en la cual, dos pequeñas empresas del sector de la alimentación, tras una política de comercialización conjunta, plantean la necesidad de crear un Departamento de RR.HH compartido. Ante esta demanda el estudiante debe plantear las ventajas que ello representaría así como las funciones y tareas que debería asumir dicho departamento. La resolución de este ejercicio requiere la puesta en juego de una serie de competencias (específicamente la C1, la C2 y la C3), siendo la predominante, en esta ocasión, la competencia C3. La *segunda*, es una demanda de un perfil profesional específico (e.g., ingeniero cualificado para una obra pública en Qatar) que proviene de una organización en expansión. En esta ocasión el estudiante debe diseñar un proceso de reclutamiento para encontrar a dicho profesional, por lo que la situación requiere de las competencias C2, C3 y C4 para ser resuelta; priorizándose en esta ocasión la competencia C4. La *tercera* situación, presenta dos currículos de dos candidatos distintos para una posición de becario del departamento de RR.HH. Esta actividad requiere que el estudiante diseñe un guión de entrevista que permita completar la información disponible mediante los currículos. La situación se resuelve con la competencia C1. La *cuarta* situación, plantea un caso (e.g., aplicación de un Assessment Center en una organización pequeña para la selección de un único candidato) sin posibilidad de resolverse, dada la demanda que plantea la organización y la situación de la misma. Para ello, el estudiante debe argumentar, razonadamente, la no viabilidad de su resolución. En esta situación se ponen en juego las competencias C2, C3 y C5, especialmente la C2. En la *quinta* situación, una organización cliente aporta la descripción de un puesto de trabajo, requiriendo que el estudiante confeccione un profesigramas. La situación moviliza las competencias C1, C2 y C5, especialmente la C1.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

En la última situación, la *sexta*, una organización hotelera presenta un análisis de necesidades formativas y requiere, por parte del estudiante, la planificación de un proceso de formación para el año siguiente. En este caso, se ponen en juego las competencias C2, C3 y C4, priorizándose la C3. El In-Basket acaba con un documento llamado ‘Razón por Acción’ (Tabla 2) en el que se pide al estudiante que señale el orden que ha seguido para la resolución y justificación del ejercicio.

Artículo Nº	Acción	Razón

Tabla 2. Parrilla de Razón por Acción a completar por los estudiantes

En este sentido, cabe señalar que en el curso 2013-2014, dada la necesidad de incorporar la competencia de Gestión de la diversidad al ejercicio y atendiendo, a su vez, a las modificaciones realizadas en el contenido de la asignatura, la actividad cuatro se substituyó por un nuevo artículo. En él se solicita al estudiante realizar un plan de desvinculación para los trabajadores mayores de 55 años especificando los criterios seguidos y las acciones priorizadas.

e) Resultados

En los resultados del In-Basket, (analizando la parrilla “razón por acción”), se identifican secuencias en la resolución que evidencian diferentes maneras de utilizar en la práctica algunas competencias incluidas en la guía de la asignatura. A continuación analizaremos las distintas formas y secuencias de respuesta en tanto que promoción (2012-2013 o 2013-2014) y grupo (mañana o tarde).



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

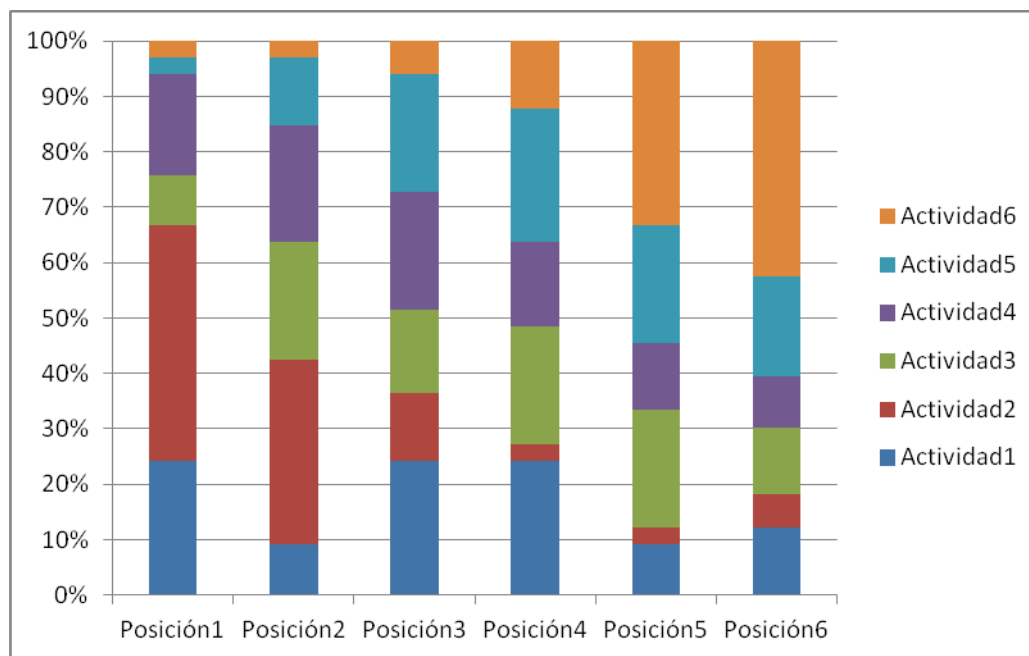


Figura 1. Datos para la promoción 2012/2013 grupo de mañanas.

En la Figura 1 (estudiantes del curso 2012-13 de la mañana) se observa que se resuelve en primer lugar la situación 1 (24% de los estudiantes) y la situación 2 (42% de los estudiantes, que se corresponden principalmente con las competencias de orientación al cliente. Es decir, los estudiantes resuelven los ejercicios atendiendo a unas demandas que “el cliente” plantea y a las que ajustan sus conocimientos. Esta forma de actuar correspondería a un profesional que trabaja atendiendo a demandas desde una perspectiva integradora (sistémica a la larga). En cambio, en las posiciones finales, aparecen las actividades 5 y 6, que se corresponden con las competencias de análisis teórico y de orientación a la tarea.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

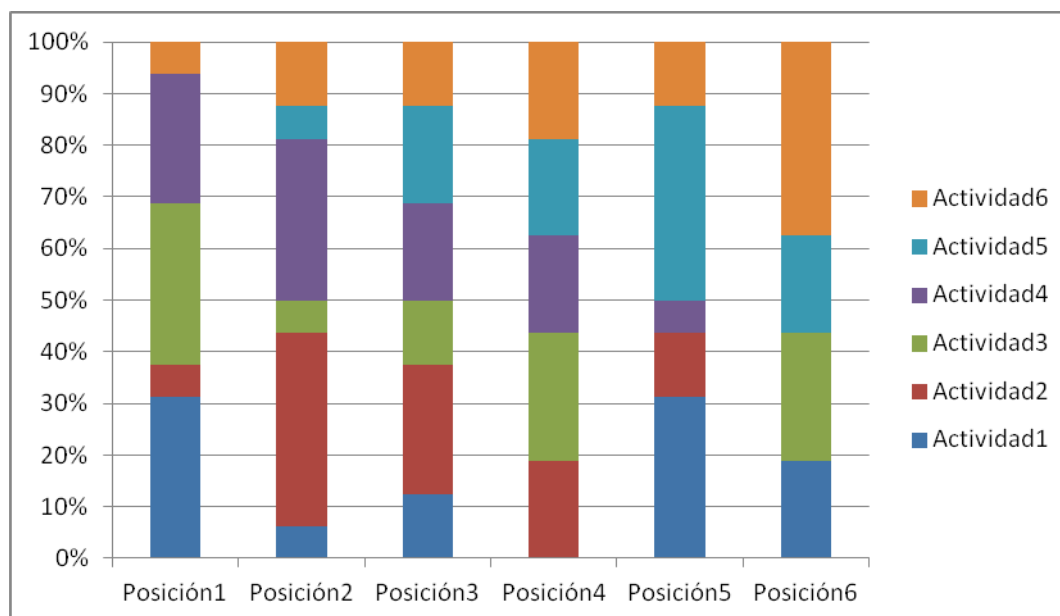


Figura 2. Datos para la promoción 2012/2013 grupo de tardes.

En la Figura 2 correspondiente a esa misma promoción pero en horario nocturno, podemos observar que los estudiantes inician la resolución de su ejercicio por la tarea 1 (31% de los estudiantes) para la cual se necesita la competencia de Orientación al cliente. Y en un porcentaje similar (31% de estudiantes) resuelven la situación 3 que pone en práctica la competencia definida de Orientación a la tarea. Es decir, identificado el cliente el estudiante se centra en ejecutar la tarea buscando la eficacia y eficiencia.

En segunda posición resuelve los ejercicios que requieren una competencia de Orientación a los procesos, y en un porcentaje similar (31%) ejecuta la tarea 4 que requiere de un análisis más teórico de la situación. Es decir, representa una manera de ejecutar algo mas profesionalizada que teniendo en cuenta las características de estos estudiantes (muchos ya trabajan) sería acorde con su madurez. En cambio, las actividades 5 y 6 aparecen en las posiciones finales, las cuales se corresponden con las competencias de orientación a la tarea y orientación al cliente nuevamente.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

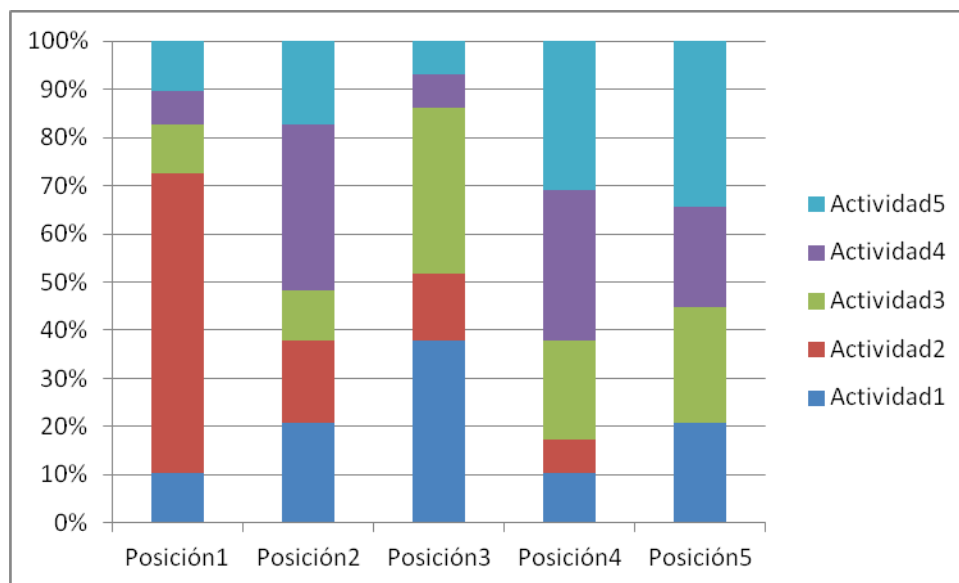


Figura 3. Datos para la promoción 2013/2014

Finalmente en la Figura 3 podemos ver el comportamiento de los estudiantes de la promoción 2013-2014 del grupo de la mañana. En un porcentaje alto (62% de los estudiantes) inician su ejercicio por la actividad 2 que al igual que los anteriores estudiantes implica una orientación al cliente. Siendo la posición segunda (34% de los estudiantes) la que corresponde a la situación 4, que implica orientación a la tarea. Es importante recordar que en este curso se había introducido una competencia nueva “gestión de la diversidad”; esta competencia se requiere para la situación 5 que queda posicionada en el puesto último (34% de los estudiantes).

f) Conclusiones

Es patente la necesidad de cambiar paulatinamente nuestros sistemas de evaluación por otros más acordes con los escenarios profesionales, preparar a nuestros/as estudiantes para enfrentarse a la realidad y romper con sistemas de evaluación tradicional. Eso nos legitimará para formar a estudiantes con un conocimiento de la realidad social y empresarial, y lanzarles al mercado laboral con un autoconocimiento real de sus competencias, así como de su potencial. En relación a ello, podemos afirmar que la técnica



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

del In-Basket permite evaluar perfiles competenciales de los estudiantes. En nuestro estudio, las competencias que definen mejor el perfil del estudiante de Planificación y Gestión de los RR.HH son la Orientación al cliente y la Orientación a la tarea. Es por ello que creemos que sería conveniente, desde el punto de vista del docente, que se trabaje a lo largo del curso más la Orientación a los procesos, ya que éstos, actualmente, representan una forma de trabajo innovador y flexible en las organizaciones actuales.

Interpretamos el hecho de posicionarse en último lugar la actividad que requiere la competencia de gestión de la diversidad como la necesidad de que se trabaje su sensibilización de forma más exhaustiva durante el curso, sobre todo, pensando en la realidad organizacional actual en donde la interculturalidad es patente.

El *feedback* que el In-Basket permite dar al estudiante es más rico que una simple evaluación numérica ya que facilita una tutoría orientadora de sus competencias que está acorde con el desarrollo de su empleabilidad. Por último, en la línea de incluir mejoras en el uso de esta técnica, recomendaríamos que en el diseño de futuros In-Baskets se otorgue a cada actividad competencias únicas, no repetidas entre las diferentes actividades, para facilitar su aplicación y evaluación.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Méndez, J.M. (2003). *La evaluación a examen: ensayos críticos*. Buenos Aires.
- Barbera, E. (2003). Estado y tendencias de la evaluación superior. *Rev. De la Red Estatal de Docencia Universitaria (REDU)*. Vol. 3 N° 2 Diciembre.
- Benito, A. y Cruz, A. (2005). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias*. Ed. Narcea. Madrid
- Cano García, M.E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12 (3), 1-16.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

- De Miguel, M. (Coord.) (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el EEES*. Madrid. Alianza Editorial
- Gibbs G. y Simpson C. (2009). *Condiciones para una evaluación continuada favorecedora del aprendizaje*. Edit. Octaedro. ICE Universidad de Barcelona.
- Martínez, M., Añaños, E., Tomasa, P., Sabate, S., Marzo, N., Gimbel S. y Miró M. (2007) ¿Cómo imaginamos la evaluación en la formación por competencias? Comunicación en las IV Jornadas Internacionales de innovación universitaria. Madrid.
- Sans Martin, A. (2008). *La evaluación de los aprendizajes: construcción de instrumentos*. Edit. Octaedro. ICE Universidad de Barcelona
- Villa, A y Poblete, M. (Direc.) (2008). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao. Universidad de Deusto.