

ISSN 1992-1896



Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas
volumen 6, número 12
noviembre 2011

- Actualidad Contable
- Banca y Finanzas
- Administración
- Economía
- Ponencias



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

La evaluación como factor motivador en el proceso enseñanza-aprendizaje*

Assessment as a motivating factor for the teaching learning process

Marina Cadenillas Londoña

Pontificia Universidad Católica del Perú
Departamento Académico de Ciencias Administrativas

Objetivos

- Reflexionar sobre el rol de la evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje, el cual está mudando de una visión de la evaluación como obligación hacia una visión de la evaluación como oportunidad
- Innovar el sistema de evaluación a los estudiantes para responder óptimamente a las demandas de sus futuros trabajos profesionales
- Motivar a los docentes hacia el mejoramiento continuo en su rol de evaluadores
- Motivar a los estudiantes hacia la excelencia en el ejercicio de sus tareas

Introducción

La evaluación, considerada generalmente como un control o una calificación, que recuerda momentos de angustia y origina controversias, definitivamente puede cambiar su connotación y convertirse en facilitadora de experiencias positivas y creativas en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Efectivamente, la administración óptima de la evaluación permite que los estudiantes recuerden con alegría sus tiempos universitarios, sentimiento que se acentúa cuando egresan de la facultad. De otro lado, permite a sus docentes gozar más de su trabajo y sentirse autorrealizados, pues constatan el cambio que logra el proceso educativo desempeñado con conocimiento y sobre todo con vocación.

* Artículo basado en la comunicación presentada en el XI Symposium Internacional sobre el practicum y las prácticas en empresas en la formación universitaria. Congreso Internacional promovido por AIDU (Asociación Iberoamericana de Didáctica Universitaria) y organizado por Universidad de Santiago, Universidad de Vigo y Universidad de Coruña, en la ciudad de Vigo, España, llevada a cabo del 27 al 29 de junio de 2011.

Existen experiencias que han dejado no solo un recuerdo imperecedero, sino también documentos físicos como monografías, fotografías, grabaciones y videos de las actividades que se pudieron desarrollar gracias a la «evaluación» de la organización de conferencias, la realización de labores de proyección social, la elaboración y dramatización de casos empresariales, entrevistas a gerentes y dinámicas diversas.

Antecedentes

El sistema de evaluación que se presenta en este trabajo se desarrolló en la Facultad de Administración y Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el curso Comportamiento Organizacional, del sexto ciclo y obligatorio para los futuros administradores. Era un curso prerrequisito de Administración de Recursos Humanos y diseñado para un semestre de estudios que comprende un aproximado de dieciséis semanas, con cuatro horas de clase semanales.

La sumilla de esta materia comprendía los siguientes temas:

Introducción	Procesos individuales	Procesos de grupo	Procesos organizacionales
Concepto Elementos Evolución	Percepción Personalidad Estrés Valores y actitudes Motivación Aprendizaje	Liderazgo Trabajo en equipo Conflicto y negociación Poder y política Comunicación	Cultura organizacional

El sistema de evaluación consistía en dos evaluaciones escritas: la primera, el examen parcial, se desarrollaba en la octava semana del ciclo de estudios; la segunda, el examen final, en la décimosexta semana. Para obtener el promedio se aplicaba la fórmula siguiente, en la cual se observa que la segunda prueba tenía mayor valor.

Examen parcial (A) : Peso 2

Segundo final (B) : Peso 3

Promedio : $(2A+3B)/5$

Reflexiones

En el marco de esta realidad desde la perspectiva docente surgían inquietudes respecto al sistema de evaluación, entre las cuales podemos citar: ¿por qué se va a evaluar solo dos veces en fechas fijadas desde el inicio del curso? En este caso, en primer lugar, no se aplicaría una evaluación continua y en segundo término, los participantes solo estudiarían en las vísperas de las fechas señaladas para los exámenes.

Por lo tanto, se pensó cambiar el sistema de evaluación tomando como base la ley del efecto, derivada de la teoría del aprendizaje y de una de las teorías del proceso de motivación, Modificación del comportamiento organizacional, la cual señala que el comportamiento se repite si su efecto es favorable y no se vuelve a dar si su consecuencia es desfavorable. A su vez, estos efectos son más duraderos si son obtenidos en forma parcial o intermitente, es decir, después de varias conductas positivas (Newstrom 2007). Además, los refuerzos intermitentes que logran comportamientos más duraderos son los que desarrollan la razón o el intervalo variable (Kinicki y Kreitner 2003).

En consecuencia, aplicar esta ley al curso, significaba considerar mayor cantidad de evaluaciones y en intervalos de tiempo distintos.

Otra de las inquietudes en cuanto a la evaluación llevó a plantear la siguiente pregunta: ¿por qué evaluar solo con pruebas escritas? No es equitativo evaluar solo el desempeño escrito, también se debe tener en cuenta la comunicación verbal y no verbal.

Puesto que responder a las demandas del medio ambiente es nuestro deber, debemos preparar a nuestros alumnos para que se desarrollen con éxito en el mundo empresarial y sean agentes de una transformación positiva de la sociedad. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta las cualidades necesarias para este trabajo. Estas cualidades son, siguiendo el enfoque de las competencias: según Spencer y Spencer, la motivación y las habilidades interpersonales y políticas y, de acuerdo con Levy-Leboyer, la supracompetencia interpersonal que incluye la dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal y comunicación oral (Alles 2009). Asimismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009: 15) presentan entre las seis competencias gerenciales centrales, la de la comunicación. Explican que esta comprende la comunicación escrita, la oral y la no verbal.

Por consiguiente, es necesario evaluar también otras formas de comunicación, no solo la escrita.

Otra de las interrogantes que originó este proyecto es: ¿cómo se va a motivar a los alumnos para el curso?, pues se consideraba que solo con dos evaluaciones escritas, los estudiantes no podían tener vivencias sobre los temas que se pretendían enseñar.

Separar la teoría de la práctica resulta un estudio sin sentido; por ejemplo, un tema como liderazgo, ¿cómo aprenderlo si no se practica? o el trabajo en equipo, ¿cómo analizar la *performance* si no se realiza? Según Senge (2002: 53), tenemos conocimiento de que se aprende mejor cuando se tiene la oportunidad de relacionar lo teórico con nuestras propias vivencias.

De otro lado, si se sigue la taxonomía de Bloom, que señala los siguientes niveles de aprendizaje de menor a mayor nivel: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación (Zachary y Kuzuhara 2005), si no aplicamos nuestros conocimientos, nos situaríamos en niveles mínimos de aprendizaje.

Por lo tanto, resultaba fundamental brindar a los estudiantes la oportunidad de realizar acciones relacionadas con sus temas de estudio.

¿Qué escuela de Administración estaríamos proponiendo en aula con solo dos evaluaciones escritas?, ¿lograríamos la creación de conocimientos?, ¿orientaríamos a los estudiantes a ser personas proactivas o reactivas? La práctica común era que ese sistema de evaluación iba acompañado de las tradicionales clases magistrales, en las que el docente expone y los alumnos hacen preguntas.

Este modelo se relaciona con los primeros enfoques de la Administración como es la Escuela Científica que nace en los inicios del siglo XX. En esta época, se priorizaba el logro de la eficiencia y para este fin se diseñaba científicamente el trabajo. Se esperaba que los trabajadores fueran reactivos, pasivos ante situaciones nuevas. Justamente, el aspecto criticado es el no dar importancia al entorno ni a las necesidades superiores de los trabajadores como son la social, de estima y autorrealización (Daft y Marcic 2006).

Sin embargo, ante los nuevos retos que imponen los cambios en el mundo como la globalización, la diversidad cultural, los avances tecnológicos, el comercio electrónico, las organizaciones deben, no solo responder rápidamente a las nuevas demandas, sino, sobre todo, anticiparse a estas.

Entonces, se requiere la formación de personas proactivas y no reactivas. En este sentido, uno de los sistemas que propicia la creatividad, el trabajo en equipo, la innovación, el compromiso, porque se trabaja invitando a la creación del conocimiento es la Organización que Aprende (Certo 2001).

Se pretende, por lo tanto, aplicar el estilo de metodologías diversas para que la experiencia de enseñanza

lleve a la creación de conocimiento en las aulas. De esta manera, el estudiante no percibirá una contradicción entre los contenidos que se enseñan en clase como son los últimos enfoques de la administración, con la forma de desarrollarlos en la enseñanza.

Aplicación

Con estos pensamientos generales, producto de la práctica docente y de la teoría de la ciencia de la educación así como de la administración, se solicitó formalmente la inclusión de una nota adicional que comprendía los siguientes aspectos:

Asistencias e intervenciones

La asistencia sería tomada en todas las sesiones en distintos momentos ya fuera al inicio, en el intermedio o al final. En ocasiones, cuando se daba un descanso, se podría pasar lista más de una vez.

Las intervenciones de calidad obtendrían un puntaje. Sin embargo, no siempre se aplicaría este refuerzo, se realizaría aplicando el intervalo variable.

Dinámicas de equipos en clase

Plenarias sobre la base de casos o temas actuales y controversiales, promoviendo los conflictos funcionales.

- Ejercicios prácticos desarrollados en equipos para aplicar la teoría
- Concursos diversos para realizar acciones en conjunto, como por ejemplo, armar una torre de papel y analizar después el funcionamiento en equipo de cada integrante

Dramatización de casos empresariales

Puesta en escena de situaciones reales que se obtenían a través de la propia experiencia y/o preguntando a personas conocidas que trabajaban. Estos casos debían

estar relacionados a la gestión del talento humano en las organizaciones. Cada estudiante asumía un rol, analizaban las organizaciones, las situaciones, el entorno, el sector, los personajes. También, se utilizó un estudio de radio que existía en la universidad y se grabó la dramatización del caso.

Entrevistas a gerentes

Esta actividad se organizó con visitas a empresas, en las cuales los estudiantes entrevistaron a directivos y observaron el medio para su respectivo análisis aplicando los temas tratados en la asignatura.

Organización de una actividad

El tipo de actividad que se haría era iniciativa del grupo organizador y se tomaron sugerencias de todos los participantes de la asignatura. Así, teniendo como base el interés de los estudiantes, los organizadores podían escoger entre realizar una conferencia, una labor de responsabilidad social o una actividad para ser compartida por el grupo del curso.

El nuevo sistema de evaluación consistió en:

Primer examen (A) : Peso 2

Segundo examen (B) : Peso 3

Evaluación adicional (Ea) : Peso 2

Promedio : $(2A+3B+2Ea)/7$

El peso relativo de los conceptos de la evaluación adicional (Ea) era:

Asistencias e intervenciones	15%
Dinámicas de equipos en clase	15%
Dramatización de casos empresariales u organización de una actividad (solo se realizaba una de estas tareas)	40%
Entrevistas a gerentes	30%

Al observarse menor nivel de estudio al inicio del semestre, a diferencia del esfuerzo que se realizaba al final, se modificó el sistema de evaluación para dar igual importancia al examen parcial y final:

Primer examen (A)	: Peso 2
Segundo examen (B)	: Peso 2
Evaluación adicional (Ea)	: Peso 2
Promedio	: $(2A+2B+2Ea)/6$

Resultados

Los resultados fueron:

Asistencias e intervenciones

Asistencias, intervenciones continuas y puntualidad: los estudiantes más tímidos no dejaron de participar y los más extrovertidos sentían que eran escuchados.

Dinámicas de equipos en clase

Los estudiantes transmitían mucho entusiasmo; el tiempo de clase se sentía corto y compartían con todos los participantes del salón ya que los equipos no siempre eran los mismos. Al tomarles fotos posaban orgullosos con sus compañeros y si habían armado algo físico lo enseñaban con orgullo e incluso se llevaban sus productos a casa.

Dramatización de casos empresariales

Expresión verbal y no verbal adaptada a los personajes del caso: se utilizaron las vestimentas adecuadas de acuerdo al perfil del personaje y también se ayudaron con carteles que indicaban expresiones específicas como la interrogante o la sorpresa. El aula era transformada en un ambiente empresarial. Se analizó a cada personaje y diversas situaciones aplicando los temas

del curso. Se presentaba el trabajo también por escrito. Era tanto el entusiasmo que en algunas ocasiones tuvieron la iniciativa de filmarse; después, inclusive la misma facultad apoyó con algunas filmaciones. También, estudiantes de otros cursos solicitaban poder asistir a las clases para ver a sus compañeros actuando. En el caso de las grabaciones radiales, el esfuerzo realizado era básicamente de la comunicación verbal así como de los sonidos y música de fondo que debían acompañar a cada situación.

Entrevistas a gerentes

Observación directa de las empresas y contactos con ejecutivos de empresas: seleccionaban empresas y personajes que tenían como referencia, de tal manera que muchos aspiraban a trabajar en la organización escogida o admiraban a la persona seleccionada. Realizaron entrevistas que en ocasiones filmaron. El análisis del personaje debía basarse en la teoría del curso. Se exponía, se debatía y entregaba por escrito.

Organización de una actividad

Los estudiantes organizaron conferencias con gerentes de recursos humanos de las empresas líderes, actividades de proyección social en zonas necesitadas de Lima y se establecieron dinámicas que se aplican a ejecutivos de empresas. Los equipos responsables promovían la participación de todos sus compañeros. El docente era un asesor permanente que los debía conducir y, en especial, motivar. Los ejecutores fueron los alumnos. En este caso, también se presentaba un informe escrito.

Realización de conferencias

Los miembros del grupo organizador empezaban encuestando a sus compañeros para sondear sus preferencias hacia algunas empresas o escuchar a de-

terminados gerentes conocidos. Luego, contactaban con las organizaciones e invitaban a los conferencistas. También, se determinaba de acuerdo a la motivación y el perfil que mostraba cada alumno organizador, quiénes cumplirían los roles de maestro de ceremonias, moderadores, anfitriones para el evento, así como los guías para cada conferencista. Sus compañeros de clase no eran ajenos al evento, ya que ofrecían su colaboración y se les asignaba distintos roles. Asistieron no solo los alumnos del curso, también compañeros de la facultad, estudiantes de la universidad, algunos padres de familia y empresarios invitados. Normalmente el auditorio resultó lleno. El decano presidía la mesa de honor. Los alumnos contactaron con conocidos para las filmaciones de los eventos y en general para el apoyo tecnológico.

Los temas de las conferencias fueron:

- Motivación sin fronteras. Cómo las transnacionales más influyentes en el medio adaptaron sus sistemas motivacionales a la realidad peruana
- Liderazgo, estrategia para el éxito individual y organizacional
- ¿Estás preparado para una selección de personal? Demuestra que eres el mejor

Algunas de las empresas que participaron fueron:

Wong, Procter & Gamble, Telefónica, McDonald's, Omnilife, Banco de Crédito del Perú.

Actividades de proyección social

Por iniciativa del grupo organizador compuesto por cuatro miembros y siempre, consultando a sus compañeros, se optó por realizar una actividad de apoyo a los más necesitados. Para determinar la población beneficiaria, se recurrió a lo que era antes la Dirección

Académica de Proyección Social y Extensión Universitaria (DAPSEU) y ahora, Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS).

Entre las opciones que se barajaron, los alumnos optaron por ir al colegio Hanni Rolfes, situado en el distrito de San Juan de Lurigancho, en Lima. Les llamaba la atención poder ayudar a la educación de niños. Se hicieron los contactos, se escucharon las necesidades y con esta base, se concibió la idea de pintar zonas del colegio y organizar un campeonato deportivo. La idea era una ilusión, se soñaba con los detalles como si los propios alumnos fueran los niños del colegio. Sin embargo, faltaban los recursos económicos.

Por la misma época, iba a realizarse una conferencia de egresados. Se trataba de exalumnos de la facultad que habían tenido éxito en la formación de sus empresas. Entonces, conociendo el espíritu de los egresados conferencistas, se retó a los organizadores a obtener algunos fondos conversando con ellos. La gestión fue exitosa. Entonces, se contaba con la motivación, la confianza de poder hacer muy bien la actividad y los recursos económicos. La realización del evento estuvo llena de entusiasmo y la participación de los alumnos fue prácticamente total: fueron muy felices dando su tiempo, energía y cariño. Las autoridades del colegio, profesores, padres de familia y niños quedaron muy agradecidos. Los organizadores llamaron a la actividad «Pintando una esperanza» y colocaron el video en *YouTube*.

Organización de dinámicas que se aplican a ejecutivos de empresas

La actividad que planteó realizar un alumno del grupo organizador fue el *paintball*. Los estudiantes sintieron curiosidad y se animaron a ejecutarla. Se explicó que es un juego de estrategia en el que, con marcadoras

o pistolas, se disparan bolas de pintura a los participantes del grupo enemigo. Existe vestimenta especial y lugares especialmente condicionados para el juego; por tanto, no hay riesgo de daños físicos.

La actividad se realizó un sábado en un local especial al aire libre. Para los estudiantes fue su primera experiencia en este juego y disfrutaron planeando sus estrategias para ganar. Después de realizada la tarea, el grupo organizador invitó una parrillada. Los estudiantes compartieron algunos gastos y, en especial, su día.

Evaluación

Los evaluadores de los aspectos comprendidos en la nota adicional fueron el profesor, —en algunas ocasiones se invitó a otros docentes a participar en la calificación— los compañeros de equipo y se aplicó la autoevaluación; es decir, tomando como referencia a Alles (2008: 149) se promovió la evaluación de 360°.

La autoevaluación en algunas ocasiones tuvo la ayuda de las filmaciones y se aplicó por la importancia de la competencia de la autocrítica, que como señala Arias y Heredia (2006: 48), conduce a la mejora continua.

De otro lado, se solicitaba avances de los trabajos que eran corregidos para promover un esfuerzo continuo y de todos los participantes.

En conclusión, se apreció en el proceso y en los resultados, una motivación de todos los participantes e identificación con el trabajo realizado de todo el equipo: docente y estudiantes. Es así como la evaluación brinda la oportunidad de avanzar hacia el logro de nuestras competencias, disfrutando de lo que se aprende.

Referencias bibliográficas

- ALLES, Martha Alicia
2008 *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Segunda edición. Buenos Aires: Granica.
- 2009 *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Segunda edición. Buenos Aires: Granica.
- ARIAS, Fernando y Víctor HEREDIA
2006 *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. Sexta edición. México: Trillas.
- CERTO, Samuel
2001 *Administración moderna*. Octava edición. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- DAFT, Richard y Dorothy MARCIC
2006 *Introducción a la administración*. Cuarta edición. México: Thomson.
- HELLRIEGEL, Don, Susan JACKSON y John SLOCUM
2009 *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Décimoprimer edición. México: Cengage Learning.
- KINICKI, Angelo y Robert KREITNER
2003 *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- NEWSTROM, John
2007 *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- SENGE, Peter
2002 *Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá: Norma.
- ZACHARY, William y Loren KUZUHARA
2005 *Organizational behavior. Integrated models and applications*. Ohio: Thomson.

Fecha de recepción: 12 de octubre de 2011
Fecha de aceptación: 25 de octubre de 2011
Correspondencia: mcadeni@pucp.edu.pe