

## PRESENTACIÓ

El primer pas que cal fer en el model que proposa la UAB per a l'adaptació de les titulacions a l'EEES és la definició del perfil de competències de l'estudiant. La seva validació, al final del procés, ens ha de permetre acreditar l'estudiant en la titulació específica.

Aquest és el camí que ha seguit el màster de Gestió dels Recursos Humans en les Organitzacions. El perfil de competències del màster s'ha dissenyat comptant, entre d'altres, amb la col·laboració dels agents informants més significatius, els professionals directament relacionats amb la professió, la contribució dels quals ha estat molt enriquidora. La coordinació entre els diferents agents és cabdal a l'hora de procedir a una bona planificació dels mòduls i dels continguts del màster i el desenvolupament de l'aula virtual facilita aquest procés.

Si la definició del perfil de competències és el primer pas que s'ha de fer en la construcció d'una titulació, l'avaluació d'aquest perfil es converteix en el darrer esglaó, el que ens permetrà conèixer si l'estudiant ha assolit les competències i en quin nivell. El màster que presentem ens mostra la metodologia docent innovadora –la valoració per simulacre– utilitzada per a l'avaluació de competències i com s'hi impliquen els agents interns i externs.

En síntesi, aquest full conté un exemple dels procediments que cal seguir en la definició del perfil de competències d'un màster, dels procediments i mecanismes de coordinació necessaris i de com es pot procedir a l'avaluació de les competències especificades.

ELENA AÑAÑOS  
Àmbit d'Innovació IDES

**UAB**

Universitat Autònoma  
de Barcelona

## EL MÀSTER DE GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS EN LES ORGANITZACIONS TREBALLA A L'EEES

### DISSENY I AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES PROFESSIONALS

En el marc que regula l'elaboració dels plans d'estudi de màster, el màster oficial de Gestió dels Recursos Humans en les Organitzacions correspon a una tipologia de màster professional adreçat a la formació d'un tècnic en recursos humans (en endavant RH) reconegut en el mercat laboral.

El màster està estructurat en mòduls i programat en dos anys (60 + 60 ECTS) en funció de la formació prèvia de l'estudiant.

Els orígens del màster es troben en el disseny del màster propi de la UAB (any 2003). El màster actual, professional i obert a qualsevol demanda del mercat nacional i internacional, recull l'experiència acumulada del màster propi i millora la qualitat de la seva docència. El curs 2007-2008 va finalitzar la segona promoció del màster oficial.

#### Competències que es treballen

Per dissenyar el màster i definir-ne el perfil de competències, es va considerar necessari tenir la col·laboració dels agents informants més significatius implicats en el procés:



Es van desenvolupar tres tipus d'accions:

- Sessions de treball amb directors d'RH d'empreses catalanes.
- Sessions de treball amb tutors del pràcticum de la Llicenciatura de Psicologia.
- Discussions de grup amb estudiants que havien acabat la Llicenciatura de Psicologia feia més de tres anys i que treballaven en l'àmbit dels RH.

Paral·lelament, es van revisar els diferents plans d'estudis vigents, tant de Psicologia

com de la diversitat de formacions que els professionals d'RH aporten a la seva realitat professional: Administració d'Empreses, Dret, Economia, Pedagogia, Relacions Laborals, etc. Com a resultat d'aquesta anàlisi, es va detectar que en el màster era necessari desenvolupar:

- Continguts pròpiament d'RH no impartits en el grau
- Complements formatius interdisciplinaris (temes jurídics, econòmics...)
- El perfil del consultor júnior

També es van tenir en compte els resultats obtinguts pel grup de recerca UIM (Unitat d'Investigació del Management) de la UAB, que va identificar les competències del consultor sènior i les del júnior a les empreses actuals i també les del tècnic en RH.

El màster va quedar dissenyat amb divuit competències específiques i sis competències transversals (figura 1).



Fig. 1 Competències transversals del màster.

Les competències transversals es van definir en tres nivells d'adquisició i aquestes es van distribuir al llarg dels diferents mòduls. La taula 1 mostra la distribució de les competències transversals i els seus nivells al llarg dels mòduls del màster.

TAULA 1. DISTRIBUCIÓ DE LES COMPETÈNCIES TRANSVERSALS I ELS SEUS NIVELLS

Competència	Mòd.I	Mòd.II	Mòd. III	Mòd. IV	Mòd.V
Gestió (G)	G1	G2			G3
Comunicació (C)	C1	C2	C3		
Orientació al client (O)		O1		O2	O3
Empatia (E)	E2		E3		
Flexibilitat (F)		F2	F3		
Treball en equip (T)	T1		T2	T3	

### Unitat d'Innovació Docent en Educació Superior (IDES)

Edifici A  
Campus de la UAB  
Universitat Autònoma de Barcelona  
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)  
Tel.: 93 581 41 66  
Fax: 93 581 41 67  
ides@uab.es  
www.uab.es/ides

### Equip de la Unitat

Dra. Maite Martínez  
Directora

Dra. Elena Añaños  
Àmbit d'Innovació

Luis A. Branda  
Consultor en ABP

Sarai Sabaté  
Àmbit de Formació

Núria Marzo  
Gisela Rodríguez  
Equip col·laborador

Jordi Grau  
Suport administratiu

### Edició i impressió

Servei de Publicacions  
de la Universitat Autònoma de Barcelona

### TAULA 2. PROCEDÈNCIA DELS ESTUDIANTS

País	Total estudiants
Argentina	1
Brasil	2
Colòmbia	5
Espanya	21
Moçambic	1
França	1
Grècia	1
Itàlia	2
Mèxic	4
Portugal	1
Sèrbia	1
Turquia	1
Xile	2

### Coordinació entre els agents implicats

Per aconseguir els resultats proposats es va dotar el màster d'un sistema de treball que el caracteritzés: el treball en equip, que no és fàcil si es té en compte que els professors que imparteixen la docència són majoritàriament professionals (directors d'RH) que no sempre disposen d'agendes lliures. Es van prendre les decisions següents:

- La realització d'accions integrades centrades en la metodologia del cas.
- Cada mòdul tindria un sistema diferent d'avaluació que coincidiria amb el pes donat als diferents productes sol·licitats a l'estudiant (exercicis, resolució de casos, recerca d'indicadors externs, etc.).
- Es desenvolupa l'aula virtual, generada a partir de la plataforma Moodle, on els docents treballen amb els estudiants, realitzen tutories virtuals i els donen retroacció sobre els treballs. A través de l'aula virtual, els professors també intercanvien les seves accions amb la resta de docents del màster.

### Avaluació de les competències

Un dels aspectes més innovadors del màster ha estat el disseny d'una valoració per simulacre per avaluar el perfil de competències. Durant un dia, els estudiants, en grups de vuit, duen a terme activitats simulades de diferents característiques (jocs d'empresa, jocs de rol, tècnica de la safata, entrevistes, discussions amb rol, proves de paper i llapis, etc.) mentre són observats per persones expertes. El resultat final és un informe individualitzat i confidencial de cada estudiant en relació amb l'assoliment de les competències que el màster ha desenvolupat.

L'avaluació de les competències també la fan els tutors de les empreses que participen al mòdul V (Pràctiques a l'Empresa) durant els tres mesos de pràctiques (375 hores), que validen, així, la formació en competències desenvolupada pels estudiants i els donen la retroacció corresponent. Actualment, col·laboren en el màster vint conegudes empreses nacionals i internacionals.

TAULA 3. FORMACIÓ DELS ESTUDIANTS

Tipus de formació	Total estudiants
Administració	3
Comunicació audiovisual	1
Dret	2
Magisteri	1
Pedagogia	3
Psicologia	26
Sociologia	5
Relacions industrials	1
Treball social	1

### Qui són els estudiants del màster

En aquests dos anys d'experiència, han participat en el màster un total de 43 estudiants, 17 durant el curs 2006-2007, i 26 el curs 2007-2008. La seva formació i pro-

cedència avalen la interdisciplinarietat (taula 1) i la internacionalitat (taula 2) definides en el màster i confirmen la necessitat formativa i professionalitzadora dels estudiants de diferents àmbits i diversos països.

### Reflexió

Malgrat la dificultat que implica la coordinació de docents/professionals amb agendas molt diferents, s'ha pogut portar a terme, a partir de l'aula virtual, un treball en equip que ha garantit uns continguts complementaris i sense encavalcaments, una metodologia centrada en casos i un sistema d'avaluació d'acord amb les competències que s'han desenvolupat.

A cada mòdul, els professors han pogut explicar i treballar els coneixements tècnics acordats, han fet treballar l'estudiant fora de l'aula, amb demandes transversals, per tal d'aconseguir la integració dels aprenentatges, i han compartit amb la resta de docents els materials i les activitats necessaris per desenvolupar les competències.

El disseny de la valoració per simulacre per avaluar les competències en finalitzar el màster ha resultat satisfactori tant per a l'estudiant, que rep l'informe dels seus punts forts i de les àrees que ha de millorar, com per al propi desenvolupament del màster com a garantia de la qualitat del disseny i de l'orientació necessaris per reforçar la formació de competències. La participació de professionals externs al màster afavoreix la comunicació externa i consolida la imatge d'un màster professionalitzador de qualitat.

Un dels punts clau d'aquest procés ha estat la posada en evidència del fet que, per treballar el disseny d'una acció formativa, cal comptar amb tots els agents informants. La suma d'individualitats mai no donarà un conjunt homogeni i, per tant, és important el treball en equip entre els responsables del màster i els responsables dels mòduls. En aquest sentit, la definició del perfil de competències específiques i transversals ha de ser el generador d'accions que han de portar a terme, dins o fora de l'aula, el docent/professional o l'estudiant.

Actualment s'està fent el seguiment de la inserció laboral dels estudiants que han acabat el màster; per això es disposa, a «l'aula virtual», d'una base de dades on van introduint les dades relacionades amb la seva carrera professional.

MAITE MARTÍNEZ GONZÁLEZ  
Coordinadora del màster  
Tel. 34 93 581 17 25  
coord.master.rh@uab.cat

SUSANA PALLARÉS PAREJO  
Responsable de Pràctiques  
a les Empreses  
Tel. 34 93 581 19 79  
susana.pallares@uab.cat

Departament de Psicologia Social  
Facultat de Psicologia

<http://psicologiasocial.uab.es/campus>

# FULL D'EXPERIÈNCIES d'INNOVACIÓ DOCENT en EDUCACIÓ SUPERIOR



## INTRODUCTION

In the model adopted by the UAB to adapt degrees and diplomas to the EHEA, the first step in designing a degree programme is to define the profile of student competences. When a student completes a degree, we are able to certify that the student is qualified in that subject if he or she has acquired those competences.

This model has been adopted by the master's degree in Human Resource Management in Organisations. The profile of competences was drawn up in collaboration with leading experts in the field: professionals directly involved in the profession. Their contribution has been highly enriching. Coordination between different stakeholders is essential in order to plan the modules and content well, and developing the virtual classroom has helped this process.

If the first step in designing a new programme is to define the profile of competences, the final step is to assess those competences. We can thus identify whether the student has obtained them, and to what level. The master's degree presented here shows the innovative teaching methodology (the assessment center) used to assess competences, and how internal and external stakeholders are involved in that process.

In sum, this document contains an example of the procedures that should be followed in defining the profile of competences and the necessary coordination procedures and mechanisms for a master's degree, as well as how to assess those competences.

ELENA AÑAÑOS  
Innovation Area IDES



## ADAPTING THE MASTER IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANISATIONS TO THE EHEA

### DESIGN AND ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES

In the framework that governs syllabuses for master's degrees, the official master's degree in Human Resource Management in Organisations is classed as having a professional orientation and is aimed at training human resources (HR) officials recognised by the labour market.

The master is structured into modules and requires two years of study (60 + 60 ECTS credits), depending on each student's prior training.

This official master's degree is a continuation of the UAB's former unofficial master's degree (2003). The current professionally oriented master's degree is adapted to national and international market demands. The new programme benefits from the experience acquired by the old programme, but improves the quality of teaching. The 2007/2008 academic year saw the second group of students graduating from this programme.

#### Competences

We decided to work with leading consultants in designing the programme and defining the profile of competences:



We worked through three channels:

- Working sessions with heads of HR in Catalan companies.
- Working sessions with the supervisors of the work experience subject in the Psychology degree.
- Focus groups with students currently working in HR who finished the Psychology degree more than three years ago.

At the same time, we reviewed the syllabuses of other university programmes

–the Psychology degree, and the various other degrees taken by professional HR staff: Business Administration, Law, Economics, Education Studies, Industrial Relations, etc. Based on this analysis, we concluded that our programme needed to develop the following:

- Specific HR content not included in the new three-year degree (*grau*)
- Additional interdisciplinary training (legal issues, economics, etc)
- The junior consultant profile

The results obtained by the UAB's Management Research Unit (UIM) were also taken into account. This research group identified the competences required by today's junior and senior consultants and professional HR staff.

The master's degree was thus drawn up with 18 specific competences and 6 cross-curricular competences (Figure 1).



Fig. 1 Cross-curricular competences

For each cross-curricular competence, three levels of acquisition were defined, and these levels were distributed throughout the modules. Table 1 shows how the cross-curricular competences and their different levels are distributed across the modules.

TABLE 1. DISTRIBUTION OF CROSS-CURRICULAR COMPETENCES AND LEVELS

Competence	Mod. I	Mod. II	Mod. III	Mod. IV	Mod. V
Management (M)	M1	M2			M3
Communication (C)	C1	C2	C3		
Customer-oriented approach (Cu)			Cu1	Cu2	Cu3
Empathy (E)	E2		E3		
Flexibility (F)		F2	F3		
Teamwork (T)	T1		T2	T3	

## Unitat d'Innovació Docent en Educació Superior (IDES)

Edifici A  
Campus de la UAB  
Universitat Autònoma de Barcelona  
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)  
Tel.: 93 581 41 66  
Fax: 93 581 41 67  
ides@uab.es  
www.uab.es/ides

## Unit Team

Dr. Maite Martínez  
Head of Unit

Dr. Elena Añaños  
Innovation Area

Luis A. Branda  
ABP Consultor

Sarai Sabaté  
Training Area

Núria Marzo  
Gisela Rodríguez  
Collaborative Team

Jordi Grau  
Administrative Support

## Edited &amp; Printed

Servei de Publicacions  
de la Universitat Autònoma de Barcelona

TABLE 2. COUNTRIES OF ORIGIN

Country	Total students
Argentina	1
Brazil	2
Colombia	5
Spain	21
Mozambique	1
France	1
Greece	1
Italy	2
Mexico	4
Portugal	1
Serbia	1
Turkey	1
Chile	2

## Coordination between stakeholders

In order to achieve the proposed results, a working system was designed specifically for the programme that involved teamwork. This was not easy since most of those teaching the programme are professionals (HR directors) who do not always have free space in their diaries. The following decisions were taken:

- Integrated action would be undertaken using the appropriate methodology.
- Each module would have its own assessment system based on the weight given to the different products the students were asked to produce (exercises, case-solving, identifying external indicators, etc).
- The virtual classroom would be developed using the Moodle platform, through which lecturers would be able to work with students, holding online tutorial sessions and giving feedback on assignments. Through the virtual classroom, lecturers would also be able to share what they do with the other lecturers involved with the programme.

## Assessment of competences

One of the most innovating aspects of the programme has been the assessment center, which was designed to assess the profile of competences. Students spend a day carrying out various activities in groups of eight (business, role-playing, in-basket exercises, role discussions, pencil-and-paper tests, etc) while being observed by experts. The end result is a personal and confidential report of each student regarding their acquisition of the competences developed in the master's programme.

Competences are also assessed by the supervisors of the companies participating in Module V (Work Experience) during the three-month placement (375 hours). The development of competences by the students is thus validated and they are given the necessary feedback. Currently, twenty well-known national and international firms participate in the programme.

TABLE 3. STUDENT BACKGROUNDS

Undergraduate qualifications	Total students
Administration	3
Audiovisual Communication	1
Law	2
Teaching	1
Education Studies	3
Psychology	26
Sociology	5
Industrial Relations	1
Social Work	1

## What students joint the programme?

Over the past two years, a total of 43 students have joined the programme: 17 for 2006/2007 and 26 for 2007/2008. Their

training and background justify the fact that we defined the programme as interdisciplinary (Table 2) and international (Table 3) and confirm that students from different fields and countries require professional training.

## Conclusions

Despite how difficult it is to coordinate teachers and professionals, whose diaries are very different, by using the virtual classroom we have been able to work as a team in order to provide content that is complementary and does not overlap, a methodology focused on cases, and an assessment system based on the competences developed.

The lecturers for each module have been able to explain and work with the agreed technical content and make the students work outside the classroom using cross-curricular skills in order to provide integral training. They have also shared the material and activities used to develop the competences with the other lecturers.

Creating the assessment center to assess competences at the end of the programme has been useful both for students, who are given a report on their strengths and weaknesses, and for the development of the master's degree, as a guarantee on the quality of the design and orientation required to strengthen training in competences. Professionals from outside the university enable external communication and consolidate the image of a high-quality, professionally oriented master's degree.

One of the keys to this process has been to highlight the fact that all the experts involved in the programme must participate in designing the training programme. Because bringing different individuals together will never result in a homogenous group, teamwork between the coordinators of the master's degree and the coordinators of the modules is vital. Therefore the activities that the lecturers, professionals and students must undertake should be based on the profile of specific and cross-curricular competences.

We are currently monitoring the employment situation of students who have finished the programme. The virtual classroom contains a database in which students can add information about their professional careers.

MAITE MARTÍNEZ GONZÁLEZ  
Degree coordinator  
Tel. +34 93 581 17 25  
coord.master.rrhh@uab.cat

SUSANA PALLARÉS PAREJO  
Work Experience coordinator  
Tel: +34 93 581 19 79  
susana.pallares@uab.cat

Department of Social Psychology  
Faculty of Psychology  
<http://psicologiasocial.uab.es/campus>