



Congreso In-Red 2015
Universitat Politècnica de València
Doi: <http://dx.doi.org/10.4995/INRED2015.2015.1631>

Experiencias en el desarrollo y evaluación de la CT6: Trabajo en equipo y liderazgo en la UPV¹

Natalia Lajara-Camilleri^a, Andrés Rovira-Cardete^b, Alexis Bañón Gomis^c, Laura Fernández Durán^d, Luis Cortés Meseguer^e, M^a Ángeles Fernández Zamudio^f y José Miguel Montalvá Subirats^g

Universitat Politècnica de València

^analade@cegea.upv.es,

^banrocar@mcm.upv.es,

^calbaogo@upvnet.upv.es;

^dlaufedu@omp.upv.es;

^eluicornme@csa.upv.es;

^fmafernan@esp.upv.es;

^gjmonsu@cst.upv.es.

Abstract

The Universitat Politècnica de València (UPV) is betting for actively including cross-curricular competencies in their degrees and that implies a new challenge for its community. It is not only needed to develop these cross-curricular competencies in our students, but also to measure, quantify, assess and document the acquisition of them in order to successfully complete the teaching-learning process and certify the knowledge and skills of our graduates.

In this paper several activities are presented, all of them have been carried out in degrees of the UPV and are related to team-working and leadership. They all include the development of the competency (in a guided process but also as self-learning) as well as assessment resources. They have been formulated in three different subjects from three different fields and they can easily be adapted to many other subjects. The objective is to increase the number of resources to work this competency with our students.

Keywords: *EEES, competency assessment, UPV cross-curricular competencies, team-working and leadership*

¹ Este trabajo forma parte del PIME: Integración de la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo” en el aula. PIME B019. Financiado por la ETSID y el Vicerrectorado de Estudios, Calidad y Acreditación.

Resumen

La apuesta de la Universitat Politècnica de València (UPV) por la incorporación de las competencias transversales en todos los grados supone un nuevo reto para la comunidad universitaria. No sólo hay que desarrollar las competencias a lo largo de la titulación sino que es necesario medir, cuantificar y evaluar su adquisición para poder completar el proceso de enseñanza-aprendizaje con éxito y acreditar los conocimientos de los egresados.

En este trabajo se presentan las experiencias llevadas a cabo en diferentes titulaciones de la UPV en torno a la CT6: trabajo en equipo y liderazgo. Se trata de propuestas de actividades de desarrollo de la competencia –tanto de forma autodidacta como en un proceso guiado por el docente– así como de herramientas de evaluación que pueden ser adaptadas a prácticamente cualquier disciplina y que pretenden servir como recurso para integrar esta competencia en el aula.

Palabras clave: *EEES, Evaluación de competencias, competencias transversales UPV, trabajo en equipo y liderazgo*

1. Introducción y objetivos

Actualmente las titulaciones de Grado que se han diseñado e implantado en la UPV recogen una serie de competencias genéricas/transversales y específicas que, de acuerdo a las recientes experiencias de acreditación internacional a través de ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology), satisfacen plenamente los requisitos internacionales en procesos de certificación de alto nivel.

No obstante, este proceso de acreditación sí que puso de manifiesto carencias en relación a la verificación del grado de adquisición de dichas competencias, tanto a nivel de diseño de estrategias de evaluación como en su puesta en funcionamiento de forma generalizada en las titulaciones.

Como resultado, la UPV se enfrenta con un reto importante a corto plazo, esto es, diseñar e implementar procesos sistemáticos para la evaluación de las competencias. En un ejercicio de racionalidad de recursos se ha apostado por definir de forma conjunta una serie de competencias comunes a todos los grados y másteres con e objeto de abordar este desafío de forma conjunta y no por Escuelas o Titulaciones. El resultado obtenido ha quedado plasmado en las llamadas dimensiones competenciales UPV o competencias transversales.

Se trata de una serie de competencias definidas tras un estudio minucioso de diferentes fuentes (normativas, literatura científica, entidades certificadoras que son referente internacional –REFLEX, ABET, EUR-ACE, etc.-). De esta forma, se ha determinado el perfil competencial del egresado de la UPV integrado por 13 conceptos expresados en forma de dimensiones competenciales o competencias transversales, que surgen con el ánimo de traducirse posteriormente en distintos resultados de aprendizaje en cada grado o máster.

Con objetivo de ahondar en el conocimiento de herramientas y actividades que permitan desarrollar dicha competencia y evaluarla en alumnos de la UPV y siendo conscientes de los cambios inminentes que se van a plantear respecto a la necesidad de modificar la evaluación para adaptarnos a los nuevos requerimientos, un grupo de profesores hemos decidido desarrollar nuevos materiales y estrategias que nos permitan incluir progresivamente tanto el desarrollo de habilidades relacionadas con la competencia “Trabajo en equipo y liderazgo” como la medición del progreso de los alumnos en relación a la misma. Para ello se solicitó un Proyecto de Innovación y Mejora Educativa relacionado con esta temática en el curso 2014/15.

Esta comunicación pretende servir como canal de comunicación con el resto de la comunidad educativa, especialmente de la UPV, para dar a conocer el trabajo desarrollado en el marco de dicho proyecto así como las principales conclusiones alcanzadas.

Cabe destacar que el equipo de trabajo está formado por un grupo multidisciplinar de profesores de la UPV, con docencia en diversas titulaciones, tanto de grado (en diversos cursos) como de máster, con probada experiencia investigadora. Por ello, el enfoque ha sido de tratar de diseñar recursos que fueran generales para que posteriormente pudieran ser adaptados para cualquier titulación.

Esta comunicación se estructura en una somera revisión del concepto de “trabajo en equipo y liderazgo”, abordando las corrientes principales en las que posteriormente se han basado los recursos desarrollados. A continuación, se presentan en forma de ficha de actividad las actividades y recursos generados en el marco de la investigación. Finalmente en el apartado de conclusiones se recogen las reflexiones de los miembros del equipo tras haber desarrollado y trabajado esta competencia durante este curso.

2. El trabajo en equipo y el liderazgo

La competencia incluye dos dimensiones, el trabajo colaborativo o en equipo y el desarrollo de la capacidad de liderazgo. Ambas están íntimamente relacionadas puesto que el éxito del trabajo en equipo necesita de liderazgo y no puede existir liderazgo sin trabajo en equipo.

Villa y Poblete (2007) definen la competencia de “trabajo en equipo y liderazgo” – competencia transversal nº6 de la UPV- como la integración y colaboración de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones, influyendo sobre las personas y/o grupos, anticipándose al futuro y contribuyendo al desarrollo personal y profesional. De acuerdo con estos autores se trata de una de las competencias clave (*core competence*), pues suponen pensar analítica y sistemáticamente, administrar el tiempo de trabajo, participar en toma de decisiones y en gestión de objetivos y proyectos.

No obstante, no siempre que fomentamos el trabajo en equipo, trabajamos activamente y de forma consciente desde el aula un correcto liderazgo. Por esta razón diferenciaremos qué se entiende específicamente por liderazgo. De forma general se asume que es fundamentalmente la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, que no está basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, (Leithwood *et al*, 2006).

La evaluación de estas competencias debería ser llevada a cabo por tanto, no sólo por el profesor sino que también debe de incluir una autoevaluación y una evaluación de pares como complemento, puesto que son ellos quienes mejor conocen el funcionamiento del grupo.

Los instrumentos clásicos utilizados son las entrevistas y sesiones de seguimiento, la planificación de objetivos, las hojas de rutas y plantillas de evaluación –rúbricas- (Blanco y Alba, 2009). Sin embargo otros autores como Golobardes *et al* (2009) sostienen la dificultad de establecer un sistema de rúbricas eficiente y enuncian una serie de indicadores objetivos tales como homogeneidad de calificaciones, diferencias entre la nota de grupo y las individuales, calidad de las notas obtenidas y presencialidad. Por lo tanto, según lo expuesto, parece necesario no sólo desarrollar instrumentos que nos faciliten la evaluación de las competencias y por tanto trasladar progresivamente nuestro sistema a una “evaluación POR competencias”, sino que también resulta imprescindible integrar dichas competencias en las asignaturas, plasmándolas en actividades. No podemos plantearnos llevar a cabo la evaluación sin previamente haber enseñado el objeto de lo que va a ser evaluado.

3. Actividades y recursos generados para el desarrollo y evaluación del trabajo en equipo y liderazgo

3.1 Actividades desarrolladas

A continuación se incluyen tres actividades completas desarrolladas en 3 grados diferentes con la finalidad de desarrollar y evaluar la competencia transversal trabajo en equipo y liderazgo.

DATOS DE LA ACTIVIDAD		
PROFESOR: Andrés Rovira Cardete		
ASIGNATURA (código):		Nº ECTS: 4,5
Vibraciones Mecánicas (12577)		
TITULACIÓN: Grado en Ingeniería Mecánica (GIM)		
CENTRO: ETSID		
TIPO DE ASIGNATURA:	CURSO:	TAMAÑO DE GRUPO en el que se ha realizado la innovación:
<input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<input type="checkbox"/> 1º	<input checked="" type="checkbox"/> Pequeño: menor de 20 alumnos
<input type="checkbox"/> Optativo	<input type="checkbox"/> 2º	<input type="checkbox"/> Medio: de 20 a 50 alumnos
	<input type="checkbox"/> 3º	<input type="checkbox"/> Grande: mayor de 50 alumnos
	<input checked="" type="checkbox"/> 4º	
COMPETENCIA/S QUE SE TRABAJA/N CON LA ACTIVIDAD:		
<input type="checkbox"/> CT-1. Comprensión e integración		
<input type="checkbox"/> CT-2. Aplicación y pensamiento práctico		
<input type="checkbox"/> CT-3. Análisis y resolución de problemas		
<input type="checkbox"/> CT-4. Innovación, creatividad y emprendimiento		
<input type="checkbox"/> CT-5. Diseño y proyecto		
<input checked="" type="checkbox"/> CT-6. Trabajo en equipo y liderazgo		
<input type="checkbox"/> CT-7. Responsabilidad ética, medioambiental y profesional.		
<input type="checkbox"/> CT-8. Comunicación efectiva		
<input type="checkbox"/> CT-9. Pensamiento crítico		
<input type="checkbox"/> CT-10. Planificación y gestión del tiempo		
<input type="checkbox"/> CT-11. Aprendizaje permanente		
<input type="checkbox"/> CT-12. Conocimiento de problemas contemporáneos		
<input type="checkbox"/> CT-13. Instrumental específica		
PIME: Integración de la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo” en el aula. PIME B019. Financiado por la ETSID y el Vicerrectorado de Estudios, Calidad y Acreditación.		

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD	
Nombre:	Introducción de la evaluación del trabajo en equipo en la asignatura Vibraciones Mecánicas
Objetivo:	La actividad tiene dos objetivos: <ol style="list-style-type: none">1. Concienciar a los alumnos de que el trabajo en equipo requiere utilizar las relaciones interpersonales para lograr un objetivo en común.2. Obtener evidencias de la evaluación del trabajo en equipo, a través de un cuestionario de autoevaluación.
Resultados de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Participar y colaborar activamente en las tareas de equipo y fomentar la confianza, la cordialidad y la orientación a la tarea conjunta.• Contribuir a la consolidación y desarrollo del equipo favoreciendo la comunicación, el reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión.• Dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de los miembros.
Descripción	<p>La incorporación de las competencias transversales, en las distintas asignaturas de los planes de estudio, implica dos aspectos: el trabajo de la propia competencia en la asignatura y la posterior evaluación, para cada alumno, del grado de adquisición de dicha competencia.</p> <p>Para trabajar la competencia en cuestión, se ha utilizado una guía de buenas prácticas. Esta guía de buenas prácticas incide en el aspecto de las relaciones interpersonales y señala distintos aspectos, como son la formación de los equipos de trabajo, la participación en reuniones y la organización del trabajo en equipo.</p> <p>La evaluación del trabajo en equipo se ha realizado a través de una rúbrica de autoevaluación, para cada uno de los miembros de los equipos. La rúbrica está basada en la obtenida de la referencia: Chica, E, 2011. Una propuesta de evaluación para el trabajo en grupo mediante rúbrica. Escuela abierta, 14, 67-81.</p>
Evaluación	Cada alumno rellena un cuestionario de autoevaluación (basado en una rúbrica), que considera seis criterios para

	<p>evaluar el trabajo en equipo: contribución al grupo, actitud, responsabilidad, asistencia a reuniones, organización del grupo y resolución de conflictos.</p> <p>La evaluación de cada una de estas dimensiones se hace con una escala de cuatro niveles, según la actuación en cada dimensión. Estos cuatro niveles son: “Pobre”, “Escaso”, “Bueno” y “Excelente”, y se codifican como 1, 2, 3 y 4, respectivamente.</p> <p>La calificación del cuestionario de autoevaluación se obtiene promediando la evaluación de las seis dimensiones.</p>
Duración	<p>1 sesión de PL (2 h) para la descripción del trabajo a realizar y la presentación de la guía de buenas prácticas. 6 h de trabajo autónomo de los estudiantes.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Recurso: Guía de buenas prácticas en el trabajo en equipo. Fichero anexo: ‘Recurso_Guía de Buenas prácticas en el trabajo en equipo.docx’• Texto de invitación para responder el cuestionario de autoevaluación• Cuestionario de autoevaluación en google drive. Se puede acceder a través de la URL: http://goo.gl/YB6s96• Fichero Excel para procesar los datos y generar informes.• Ejemplo de informe de autoevaluación para el alumno.• Texto de respuesta para los alumnos, con el informe de realimentación.
Recomendaciones	
Observaciones	<p><u>Sobre la guía de buenas prácticas</u>: A pesar de que los alumnos de la asignatura vibraciones mecánicas ya habían realizado diversos trabajos en equipo, desconocían la dimensión interpersonal involucrada en la competencia, por lo que les resultó novedosa esta actividad. Por otro lado, al ser una guía de buenas prácticas y tener un planteamiento en positivo fue bien recibida por los alumnos.</p>

La realimentación de los resultados se ha realizado para documentar la innovación realizada en el marco del PIME. Es necesario disponer de herramientas informáticas para que esta realimentación sea sostenible para el profesor.

DATOS DE LA ACTIVIDAD		
PROFESOR: Natalia Lajara de Camilleri y M^aÁngeles Fernández Zamudio		
ASIGNATURA (código): Economía de la empresa biotecnológica (11137)		Nº ECTS: 6
TITULACIÓN: Grado en Biotecnología		
CENTRO: ETSIAMN		
TIPO DE ASIGNATURA:	CURSO:	TAMAÑO DE GRUPO en el que se ha realizado la innovación:
<input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio <input type="checkbox"/> Optativo	<input checked="" type="checkbox"/> 1 ^e <input type="checkbox"/> 2 ^e <input type="checkbox"/> 3 ^e <input type="checkbox"/> 4 ^e <input type="checkbox"/> 5 ^e	<input type="checkbox"/> Pequeño: menor de 20 alumnos <input checked="" type="checkbox"/> Medio: de 20 a 50 alumnos <input type="checkbox"/> Grande: mayor de 50 alumnos
COMPETENCIA/S QUE SE TRABAJA/N CON LA ACTIVIDAD:		
<input type="checkbox"/> CT-1. Comprensión e integración <input type="checkbox"/> CT-2. Aplicación y pensamiento práctico <input type="checkbox"/> CT-3. Análisis y resolución de problemas <input checked="" type="checkbox"/> CT-4. Innovación, creatividad y emprendimiento <input type="checkbox"/> CT-5. Diseño y proyecto <input checked="" type="checkbox"/> CT-6. Trabajo en equipo y liderazgo <input type="checkbox"/> CT-7. Responsabilidad ética, medioambiental y profesional. <input checked="" type="checkbox"/> CT-8. Comunicación efectiva <input type="checkbox"/> CT-9. Pensamiento crítico <input type="checkbox"/> CT-10. Planificación y gestión del tiempo <input type="checkbox"/> CT-11. Aprendizaje permanente <input type="checkbox"/> CT-12. Conocimiento de problemas contemporáneos <input type="checkbox"/> CT-13. Instrumental específica		
PIME: Integración de la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo” en el aula. PIME B019. Financiado por la ETSID y el Vicerrectorado de Estudios, Calidad y Acreditación.		

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD	
Nombre:	Desarrollo de un plan de empresa en equipo
Objetivo:	La actividad tiene tres objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar de forma práctica los conocimientos estudiados en el aula, desarrollando una idea de negocio propia y analizando su viabilidad 2. Fomentar el desarrollo y mejora de habilidades de

	<p>trabajo en equipo entre los alumnos</p> <p>3. Cuantificar la capacidad de liderazgo de los alumnos y concienciar sobre la necesidad de trabajar autónomamente las capacidades interpersonales.</p>
Resultados de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una idea de negocio viable• Analizar económicamente una idea de negocio y tomar decisiones coherentes con el análisis realizado.• Contribuir a la consolidación y desarrollo del equipo favoreciendo la comunicación, el reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión.• Dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de los miembros.
Descripción	<p>A principio de curso se constituyen equipos de trabajo de 4-5 personas. Deben pensar una idea de negocio viable, preferiblemente relacionada con la biotecnología, y a lo largo del curso deberán ir preparando algunas de las partes de un plan de empresa desarrollando dicha idea (a medida que los aspectos teóricos se estudian en clase).</p> <p>La entrega final incluye una exposición en público de los aspectos más relevantes en la que se valora la comunicación y la creatividad además de los aspectos formales del documento y el contenido.</p>
Evaluación	<p>La evaluación la realizan tanto el profesor como los propios alumnos. Se lleva a cabo en varias fases y atendiendo a diferentes resultados de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none">- El profesor es el encargado de valorar, calificar y evaluar el plan de empresa entregado (producto). Junto con la valoración, comunica a cada grupo la nota que corresponde al trabajo realizado (contenido formal). En una segunda fase, los alumnos apoyándose en la rúbrica de evaluación del trabajo en equipo, llevan a cabo un reparto de dicha nota entre los miembros del equipo, de forma que la media aritmética de todas las notas asignadas sea igual a la nota del trabajo asignada por el profesor. De esta forma se integra también el objetivo 2. de la

	<p>actividad, siendo los propios alumnos quienes tienen la capacidad de evaluarse y evaluar a sus compañeros.</p> <p>- La evaluación del tercer objetivo se realiza a través de los cuestionarios diseñados al efecto (Hersey y Blanchard y Lewin), a través de la plataforma Google Docs.</p>
Duración	<p>1 sesión de TA (30') para la descripción del trabajo a realizar y formación de grupos. 5 h de trabajo autónomo de los estudiantes. 1 sesión de PA para la presentación de los trabajos y evaluación.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Recurso: Liderazgo de Kurt Lewin y evaluación del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.• Rúbrica de evaluación del trabajo en equipo• Descripción del trabajo "Plan de empresa" y fechas clave• Fichero Excel para procesar los datos y generar informes.• Plantilla para valoración de la exposición por parte de los alumnos
Recomendaciones	
Observaciones	<p>Se recomendable establecer un calendario de entregas parciales del trabajo –de acuerdo a la planificación de las sesiones de teoría- a lo largo del cuatrimestre para facilitar el trabajo del alumno y evitar la acumulación a última hora.</p> <p>Para mejorar la atención de resto de alumnos en las presentaciones e incorporar sus opiniones en el <i>feedback</i>, se les pide que para cada exposición especifiquen un aspecto que les haya gustado de la presentación/idea y otro a mejorar. Todas las ideas se recopilan y se envían a los alumnos de cada grupo junto con la valoración del profesor. Además se les pide que voten a la mejor idea de negocio y a la mejor presentación y hay un ganador de cada modalidad por grupo de seminarios.</p>

DATOS DE LA ACTIVIDAD		
PROFESOR: Laura Fernández Durán		
ASIGNATURA (código): Viabilidad económica y financiación de proyectos (13369)		Nº ECTS: 4,5
TITULACIÓN: Grado en Fundamentos de la Arquitectura (GFA)		
CENTRO: ETSID		
TIPO DE ASIGNATURA:	CURSO:	TAMAÑO DE GRUPO en el que se ha realizado la innovación:
<input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<input type="checkbox"/> 1º	<input checked="" type="checkbox"/> Pequeño: menor de 20 alumnos
<input type="checkbox"/> Optativo	<input type="checkbox"/> 2º	<input type="checkbox"/> Medio: de 20 a 50 alumnos
	<input type="checkbox"/> 3º	<input type="checkbox"/> Grande: mayor de 50 alumnos
	<input checked="" type="checkbox"/> 4º	
	<input type="checkbox"/> 5º	
COMPETENCIA/S QUE SE TRABAJA/N CON LA ACTIVIDAD:		
<input type="checkbox"/> CT-1. Comprensión e integración <input type="checkbox"/> CT-2. Aplicación y pensamiento práctico <input type="checkbox"/> CT-3. Análisis y resolución de problemas <input type="checkbox"/> CT-4. Innovación, creatividad y emprendimiento <input type="checkbox"/> CT-5. Diseño y proyecto <input checked="" type="checkbox"/> CT-6. Trabajo en equipo y liderazgo <input type="checkbox"/> CT-7. Responsabilidad ética, medioambiental y profesional. <input type="checkbox"/> CT-8. Comunicación efectiva <input type="checkbox"/> CT-9. Pensamiento crítico <input type="checkbox"/> CT-10. Planificación y gestión del tiempo <input type="checkbox"/> CT-11. Aprendizaje permanente <input type="checkbox"/> CT-12. Conocimiento de problemas contemporáneos <input type="checkbox"/> CT-13. Instrumental específica		
PIME: Integración de la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo” en el aula. PIME B019. Financiado por la ETSID y el Vicerrectorado de Estudios, Calidad y Acreditación.		

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD	
Nombre:	Introducción al liderazgo en el trabajo en equipo en la asignatura Viabilidad económica y financiación de proyectos
Objetivo:	La actividad tiene tres objetivos: 1. Formar al alumno en estas capacidades y conceptos 2. Concienciar a los alumnos del tipo de liderazgo que

	<p>asume en el trabajo en equipo y su influencia en las relaciones interpersonales para mejorar el trabajo del grupo</p> <p>3. Obtener evidencias del rol asumido por el alumno a través de un test de liderazgo y un cuestionario de autoevaluación.</p>
Resultados de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Participar y colaborar activamente en las tareas de equipo y fomentar la confianza, la cordialidad y la orientación a la tarea conjunta. • Contribuir a la consolidación y desarrollo del equipo favoreciendo la comunicación, el reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión. • Dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de los miembros.
Descripción	<p>La incorporación de las competencias transversales, en las distintas asignaturas de los planes de estudio, implica dos aspectos: el trabajo de la propia competencia en la asignatura y la posterior evaluación, para cada alumno, del grado de adquisición de dicha competencia.</p> <p>Para trabajar la competencia en cuestión, se ha impartido una sesión formativa de conceptos de liderazgo y se le ha pasado al alumno unos test donde se autoevalúa como líder.</p> <p>Se le ha facilitado al alumno de forma individual el resultado de los test con gráficas explicativas y comparativas de los resultados, explicándoles su estilo de liderazgo y cómo puede desde ese rol favorecer el trabajo en equipo.</p>
Evaluación	<p>Cada alumno rellena un cuestionario para evaluar la utilidad de la actividad y la incidencia del líder en trabajos de grupo. La evaluación se hace con una escala de cinco niveles.</p>
Duración	<p>1 sesión de TA (1 h) para la descripción del trabajo a realizar y la presentación de la guía de buenas prácticas. 6 h de trabajo autónomo de los estudiantes. 1 sesión de PL para la explicación de los resultados</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso: Liderazgo de Kurt Lewin y evaluación del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. • Texto de invitación para responder el cuestionario de autoevaluación

	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario de autoevaluación• Fichero Excel para procesar los datos y generar informes.• Ejemplo de informe de autoevaluación para el alumno.• Texto de respuesta para los alumnos, con el informe de realimentación.
Recomendaciones	
Observaciones	La realimentación de los resultados se ha realizado para documentar la innovación realizada en el marco del PIME. Es necesario disponer de herramientas informáticas para que esta realimentación sea sostenible para el profesor.

3.2. Recursos generados

Los recursos generados en el marco del proyecto, así como las fichas de las actividades anteriores y el material relacionado, se encuentran disponibles en la página web <http://recursosdocentes.blogs.upv.es> y son los siguientes:

- Test de Hersey y Blanchard para la medición del liderazgo situacional y la adaptabilidad
- Test de Kurt Lewin para la determinación del estilo de liderazgo
- Rúbrica para la (auto)evaluación del trabajo en equipo (en inglés y en castellano)
- Guía de buenas prácticas del trabajo en equipo
- Polimedio sobre “Cómo trabajar en equipo, tener éxito... y no morir en el intento”
- Polimedio sobre 10 herramientas TIC para facilitar el trabajo en equipo
- Polimedio sobre resolución de conflictos en el trabajo en equipo
- Plantilla tipo de respuesta al alumno *feedback* cuestionarios

4. Conclusiones

Los estudios empíricos sobre el trabajo en equipo son relativamente numerosos, sin embargo la dimensión del liderazgo ha sido abordada con menos intensidad en el ámbito académico. Es por ello que el número de herramientas disponibles es menos reducido y es

habitual recurrir a instrumentos diseñados para la medición del liderazgo en entornos empresariales o equipos consolidados.

La primera idea que queremos resaltar es que a pesar de que en ocasiones percibimos como docentes que es posible que estas temáticas resulten de escaso interés para los alumnos o que incluso queden demasiado alejadas de las dinámicas de clase, en todos los casos en los que se ha puesto en marcha una actividad de las incluidas en el proyecto, la acogida ha sido muy buena, superando ampliamente las expectativas. A modo de ejemplo señalaremos que un grupo de alumnos llegó a pedir, una vez acabado el curso, la organización de un seminario extra para profundizar sobre las cuestiones abordadas. Ello infunde nuevos ánimos y esperanzas a la hora de diversificar las actividades y propuestas que incluimos en el aula.

Por otra parte hay que destacar el esfuerzo que suponen para el tutor desarrollar ciertas actividades como por el ejemplo la medición del liderazgo ya que la corrección del test debe realizarse por parte del docente y enviar un *feedback* personalizado a cada alumno, lo cual por el momento dificulta poder realizar esta actividad en grupos más numerosos.

No obstante, el balance es positivo, la acogida y el entusiasmo de los alumnos superan las dificultades que hayamos podido encontrar en el camino. Sin embargo es necesario un esfuerzo conjunto por parte de toda la comunidad universitaria para que los pequeños avances que todos realizamos por separado o en pequeños grupos no se pierdan en la inmensidad de las publicaciones que se generan. Esta será la única forma de conseguir realmente implantar de forma sostenible una formación por competencias, aprendiendo a trabajar efectivamente en equipo.

5. Referencias

- BLANCO, A.; ALBA, E. (2009). “La participación de los estudiantes y el trabajo en equipo” en Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. Narcea de Ediciones. Madrid.
- GOLOBARDES, E. (2009). Guía para la evaluación de competencias en el área de ingeniería y arquitectura. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. Barcelona.
- LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HARRIS, A., Y HOPKINS, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham, England: National College of School Leadership.

- VILLA, A.; POBLETE, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Ediciones Mensaje. Universidad de Deusto. Bilbao.