



Jornadas In-Red 2014  
Universitat Politècnica de València  
Doi\*\*\*\*\*

## Experiencias docentes en la UPV en torno a la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo”

Alexis J. Bañón-Gomis<sup>1</sup>, Mónica Clemente Ciscar<sup>2</sup>, Luis Cortés-Meseguer<sup>3</sup>, Natalia Lajara-Camilleri<sup>4</sup>, Marta Pérez de los Cobos<sup>5</sup>, Ángeles Rodrigo<sup>6</sup>, Andrés Rovira<sup>7</sup>, Ángel Trinidad<sup>8</sup>, José F. Villanueva<sup>9</sup>

<sup>1</sup>Dpto. de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [albaogo@upvnet.upv.es](mailto:albaogo@upvnet.upv.es). <sup>2</sup>Dpto. de Estadística e Investigación Operativa. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [mclement@eio.upv.es](mailto:mclement@eio.upv.es). <sup>3</sup>Dpto. de Construcciones Arquitectónicas. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [luicorme@csa.upv.es](mailto:luicorme@csa.upv.es). <sup>4</sup>Dpto. de Economía y Ciencias Sociales. CEGEA. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [nalade@cegea.upv.es](mailto:nalade@cegea.upv.es). <sup>5</sup>Dpto. de Expresión Gráfica Arquitectónica. Instituto Universitario de Restauración del Patrimonio. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [mperezdeloscobos@ega.upv.es](mailto:mperezdeloscobos@ega.upv.es). <sup>6</sup>Dpto. de Expresión Gráfica Arquitectónica. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [arodrigo@ega.upv.es](mailto:arodrigo@ega.upv.es). <sup>7</sup>CITV, Dpto. de Ingeniería Mecánica y de Materiales. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [anrocar@mcm.upv.es](mailto:anrocar@mcm.upv.es). <sup>8</sup> Dpto. de Urbanismo. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [antritor@urb.upv.es](mailto:antritor@urb.upv.es). <sup>9</sup>Dpto. de Estadística e Investigación Operativa. Universitat Politècnica de València (SPAIN) [jovillo0@iqn.upv.es](mailto:jovillo0@iqn.upv.es).

---

### Abstract

*Finished the studies of the first promotions under the EHEA, it is time to evaluate experiences in order to carry out the necessary adjustments. One of the first obstacles that have been pointed out from its implementation is the way to approach generic skills.*

*Additionally international accreditations through certifications such as ABET, highlight the need to work in generic skills in coordination and the necessity of developing tools to assess and to quantify the degree of acquisition of such skills by the students. These evidences are key to certify that the students have reached at least the standards included in the Curriculum of the degree.*

*This paper sets out proposals for the development and assessment of the competency “Teamwork and leadership”, which is the competency dimension n°8 of the Universitat Politècnica de València. Educational experiences included in this text can be easily extrapolated to other courses.*

*Experiencias docentes en la UPV en torno a la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo”*

*This work is part of the results of the PIME B14/13 of the UPV, entitled “Development of methods for the acquisition and assessment of the competency teamwork and leadership”.*

**Keywords:** *best practices, peer-assessment, self-assessment, EHEA, rubric.*

---

### **Resumen**

*Finalizadas las primeras promociones de estudiantes que han desarrollado sus estudios bajo el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), llega el momento de evaluar las experiencias para poder llevar a cabo los ajustes necesarios. Uno de los primeros escollos que se vienen señalando desde su implantación es la forma de abordar las competencias transversales.*

*Adicionalmente la acreditación internacional a través de certificaciones como ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology), pone de manifiesto la necesidad de trabajar de forma coordinada las competencias genéricas y de desarrollar herramientas que permitan evaluar y cuantificar el grado de adquisición de dichas competencias por parte de los estudiantes para certificar la consecución de los niveles mínimos recogidos en la titulación de Grado.*

*Esta comunicación expone propuestas de desarrollo y evaluación de la competencia “liderazgo y trabajo en equipo”, que constituye la dimensión competencial nº8 de la Universitat Politècnica de València. Se recogen experiencias docentes que por su enfoque generalista pueden ser fácilmente extrapolables a otras titulaciones.*

*El trabajo expuesto forma parte de los resultados obtenidos en el PIME B14/13 de la convocatoria 2013-2014 de la UPV, titulado “Desarrollo de metodologías de adquisición y evaluación de la competencia “trabajo en equipo y liderazgo”.*

**Palabras clave:** *buenas prácticas, coevaluación, autoevaluación, EEES, rúbrica.*

## **1. Introducción**

Estamos inmersos en una sociedad de cambio constante y la Universidad no permanece ajena a esta situación. La revolución que supuso la implantación del Proceso de Bolonia modificando no sólo la estructura de la oferta de educación superior sino también la metodología de enseñanza-aprendizaje tiene su próximo hito en la cercana revisión de los primeros planes de estudios aprobados dentro del marco del EEES.

Es por ello momento de reflexión y de autocrítica, es también una oportunidad para incorporar las cuestiones que, por la magnitud de la tarea encomendada en su momento, no pudieron abordarse en aquellos primeros planes. Nos referimos a las siempre nombradas pero en cierta forma “eternamente postergadas” competencias transversales o, tal como se han recogido recientemente en la UPV, dimensiones competenciales.

El papel de la Universidad no puede limitarse a ejercer de mero transmisor de contenidos, formamos personas y profesionales y por tanto debemos trabajar no sólo los conocimientos formales de los estudiantes sino también sus aptitudes y habilidades.

Si bien existe una opinión unánime acerca de la relevancia de estas cuestiones en la posterior incorporación al mundo laboral y de las ventajas que confieren al alumno para el ejercicio profesional, el fomento activo de estos elementos es tradicionalmente motivo de cierto escepticismo y rechazo por parte del profesorado, quizá en parte por falta de formación.

Los intentos más “modernos” se han traducido frecuentemente en trabajos en grupo o bien presentaciones orales en clase, normalmente sin que existiera un trabajo real de desarrollo de la competencia y con evaluaciones escasas de los resultados obtenidos ya que mayoritariamente se trabajaba de forma muy secundaria.

El escenario actual presenta oportunidades claras para la mejora. La motivación que suponen las acreditaciones internacionales como ABET suponen un acicate para avanzar en la integración plena de las competencias transversales en las aulas.

Este trabajo es consecuencia de un proyecto de innovación y mejora educativa con título “Desarrollo de metodologías de adquisición y evaluación de la competencia trabajo en equipo y liderazgo”, formado por un grupo de profesores de distintas disciplinas de la Universitat Politècnica de València (UPV). Pretende aportar muestras aplicadas de cómo desarrollar y evaluar una de las dimensiones competenciales definidas en la UPV. Son propuestas desarrolladas con un espíritu generalista, con el propósito de que sean aplicables a prácticamente cualquier materia, de forma que puedan ser fácilmente traspuestas por los docentes.

## **2. Objetivos**

Este trabajo se centra en un doble objetivo:

- Identificar recursos para el desarrollo de la dimensión competencial “trabajo en equipo y liderazgo” en el aula.
- Aportar herramientas para la evaluación de la dimensión competencial “trabajo en equipo y liderazgo”.

## **3. Propuestas de trabajo y evaluación**

La competencia de “trabajo en equipo y liderazgo” es definida por Villa y Poblete (2007) 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.

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.

Por ello en primer lugar expondremos recursos utilizados para trabajar la competencia con los alumnos: una actividad basada en los roles de los miembros del equipo, una guía de buenas prácticas y una actividad de resolución de problemas en grupo. A continuación se presenta una propuesta de evaluación mediante el sistema rúbricas y evaluación por pares.

### **3.1. Desarrollo del “trabajo en equipo y liderazgo”**

Tras una revisión de la literatura existente, se seleccionaron para el curso 13/14 tres actividades a realizar con el objetivo de fomentar esta competencia. Estas sesiones son independientes entre sí y pueden ser aplicadas de forma aislada en función del grupo, asignatura, etc.

#### ***3.1.1 Resolución de un problema en equipo***

Basado en la actividad del Obelisco Zin de Francis y Young (1979). Se trata de proporcionar una serie de datos que contienen información relevante y no relevante a los miembros de un equipo. Deberán responder a una pregunta formulada y para ello es necesario que ordenen la información recibida y trabajen con ella.

La actividad ofrece múltiples posibilidades: desde realizar el juego original hasta hacer una adaptación de un caso específico de la asignatura. En Anexos se encuentra el material utilizado en la sesión, con la adaptación hecha para una asignatura de Economía.

#### ***3.1.2 Identificación de roles en el equipo***

Esta actividad se basa en un cuestionario que los miembros del equipo deben cumplimentar según su actitud en el trabajo en grupo. A través de las preguntas llegan a identificar el rol que desempeñan en ese grupo. Posteriormente se hace una puesta en común intra-grupo donde se pone de manifiesto cómo normalmente aparecen distintos roles en el grupo que es lo que realmente hace que éste funcione.

En Anexos se puede consultar el cuestionario y la resolución de la actividad.

#### ***3.1.3 Guía de buenas prácticas***

La guía de buenas prácticas para el trabajo en equipo es un documento breve que se ha elaborado en el marco del Proyecto de Innovación y Mejora Docente con el fin de proporcionar a los alumnos información concisa sobre aspectos clave del trabajo en equipo.

La guía puede ser utilizada como documento preliminar a una actividad o bien ponerlo a disposición de los alumnos a través de PoliformaT.

La guía se puede consultar en los Anexos de este trabajo.

### **3.2. Evaluación de la competencia “trabajo en equipo y liderazgo”**

Siguiendo la máxima de “lo que no se mide, no existe”, se deben evaluar y calificar todas las actividades realizadas. Caer en el error de no calificarlo o incluso peor aún no evaluarlo, da a entender al alumno que se trata de un elemento secundario en su formación, por detrás de los contenidos formales de la sesión. Es por tanto un mensaje no coherente con las acciones que hemos llevado a cabo e impediría la consecución de los objetivos fijados.

No obstante es evidente que existe una dificultad clara en el hecho de evaluar y calificar una actividad a la que no tenemos acceso como profesores, es por ello que nuestra propuesta reside en delegar esta tarea a los propios alumnos, haciéndoles responsables tanto de su propia calificación como la de los compañeros de su grupo. La propuesta concreta que se realiza es que el profesor evalúa y califica el resultado presentado por el grupo, asignando una nota numérica. Dicha nota será multiplicada por el número de miembros del grupo y serán ellos mismos los que deberán repartir dichos puntos entre ellos. De esta forma existe la posibilidad de que lleguen a una solución de compromiso en la que todos reciben la misma nota o es posible que decidan reconocer el trabajo de quienes han contribuido en mayor medida a alcanzar los objetivos y decidan un reparto individualizado.

Partimos de la hipótesis de que posiblemente en las primeras experiencias bajo este sistema de evaluación los alumnos tenderán a evitar el conflicto, asumiendo todos la misma nota pero que con el tiempo y la experiencia –hay que recordar que esta competencia se trabaja a lo largo de toda la titulación- atenderán a criterios objetivos a la hora de realizar el reparto.

Para facilitar la toma de decisiones por parte del alumno, se les proporciona una rúbrica de autoevaluación basada en 6 criterios, con cuatro niveles de desarrollo (desde pobre hasta excelente). La rúbrica utilizada es una adaptación de Chica (2011) y puede consultarse en Anexos.

## **4. Conclusiones**

Es una realidad que el EEES ya está implantado en el sistema de educación superior en España, ha supuesto un considerable esfuerzo para todos los estamentos de la universidad y sin embargo todavía adolece de ciertas carencias. Entre ellas queda la cuestión del tratamiento de las competencias genéricas, la coordinación para su desarrollo a lo largo del Grado y la acreditación del grado de consecución, la evaluación.

Este trabajo pretende contribuir con propuestas docentes en este aspecto, abordando una competencia que ha sido definida como “dimensión competencial” en la UPV y que razonablemente estará integrada también en la mayoría de los planes de estudio de las diversas titulaciones.

*Bañón-Gomis, Clemente, Cortés-Meseguer, Lajara-Camilleri, Pérez de los Cobos, Rodrigo, Rovira, Trinidad, Villanueva*

No obstante creemos que debe incrementarse el conocimiento sobre este tipo de experiencias, que nos enriquecen profesionalmente, mejoran nuestra actividad, refuerzan nuestro compromiso docente y nos animan a continuar en la mejora de las metodologías de aprendizaje.

## **5. Agradecimientos**

Los autores del trabajo agradecen la ayuda prestada por los técnicos del ICE de la Universitat Politècnica de València (UPV). Este trabajo ha sido financiado por el Vicerrectorado de Estudios, Calidad y Acreditación y la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural (ETSIAMN) a través de la convocatoria de ayudas para PIME 2013-2014 de la UPV, con el proyecto código B14/13.

## **6. 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.
- Chica, E. (2011). Una propuesta de evaluación para el trabajo en grupo mediante rúbrica. Escuela abierta, 14, 67-81.
- Francis, D.; Young, D. (1992). “Improving work groups”. Pfeiffer & Company.
- 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.
- Villa, A.; Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Ed Mensaje. Universidad de Deusto. Bilbao.

*Experiencias docentes en la UPV en torno a la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo”*

**Anexo 1. Adaptación del Obelisco Zin (Francis y Young, 1979).**

SEMINARIO 1 – ECONOMÍA DE LA EMPRESA BIOTECNOLÓGICA

Guía para el profesor

El objetivo de la sesión es explicar a los alumnos parte de los conceptos de Administración incluidos en el tema 3 de la asignatura y realizar una actividad práctica en grupo sobre ellos.

**Recursos:**

**Parte teórica (45 minutos-1h):**

- Para la exposición del tema se utilizar el archivo: *3. La dirección de la empresa y sus funciones.pptx*. En esta sesión el contenido a ver es desde la diapositiva 1 hasta la 32 (incluida), aunque algunas de ellas están ocultas y además las diapositivas 17, 18 y 19 se pueden resumir a grandes rasgos, sin detenernos demasiado en ellas.
- Los alumnos cuentan con un resumen del material teórico: *Seminario 1.docx*

**Parte práctica (45 min de trabajo en grupo+10-15 min de puesta en común)**

- Los alumnos trabajarán en grupos sobre un caso de organización. La información a repartir a los alumnos –en forma de tarjetas- se encuentra en el documento *Tarjetas caso seminario1.docx*.
- El enunciado completo del caso y la solución se pueden consultar en *Caso seminario1.docx*
- Para la resolución del ejercicio se puede usar la presentación *Solución del caso seminario 1.pptx* que incluye los organigramas que forman parte de la resolución.

**Observaciones:**

Las tarjetas incluyen toda la información relacionada con el caso, el profesor únicamente debe indicar al inicio de la actividad que las tarjetas contienen información sobre la organización y situación de una empresa, así como de los problemas que se le plantean actualmente como consecuencia de su estructura. La tarea de los alumnos consiste en identificar el organigrama actual de la empresa, estudiar los problemas que señala su presidente, atender a las sugerencias de mejora y con esa información, elaborar una propuesta de organigrama que solventa la situación.

Cabe tener en cuenta que en las tarjetas los alumnos encontrarán tanto información relevante como no relevante.

Jaime Vega es el director comercial de la empresa. El departamento se responsabiliza de la gestión directa de las ventas y la distribución de productos, de las relaciones públicas y el trato con agencias de publicidad.	Por término medio, el 80% del coste final de los productos puede imputarse a materias primas, sería perjudicial desagregar esta función ya que se perdería el poder de negociación frente a proveedores
Los operarios del departamento de producción poseen la preparación necesaria para llevar a cabo la transformación de las materias primas.	Pepa Gil es una persona con experiencia, encargada de las tareas de contabilidad y obligaciones fiscales, además de la gestión de los recursos humanos de la empresa. Es la encargada de la Administración y Personal
Los puestos de los operarios de producción han sido definidos con la flexibilidad suficiente para que puedan ocuparse de cada uno de los flujos de trabajo necesarios	El personal de Compras, Finanzas y Administración y Personal posee autonomía suficiente para tomar y ejecutar decisiones en cada uno de sus campos respectivos.
Raimundo Siles es el jefe del departamento de Producción.	Los técnicos de Mantenimiento encargados de la maquinaria del núcleo operativo son los que deciden cualquier cambio o mejora relacionado con ésta
Abraham Calleja es el jefe la unidad de Investigación de Mercados.	El departamento de Comercialización toma decisiones sobre las condiciones de venta (precio, descuento, plazo de entrega, etc.).
La función del departamento de Investigación de Mercados es desarrollar líneas de productos al objeto de acoplarse lo máximo posible a los constantes cambios en gustos, preferencias y necesidades de los clientes.	El departamento de Comercialización también estudia y decide los objetivos a alcanzar con cada campaña de publicidad, publico objetivo y se encargan de solucionar los problemas y quejas de los clientes.
La complejidad tecnológica de congelación y precocinado hace imprescindible la contribución directa de los operarios de mantenimiento.	Los operarios de Producción, además de realizar las tareas de transformación, toman decisiones relacionadas con ellas.
Carmelo Redondo, jefe de mantenimiento de la empresa, es considerado un profesional capaz y muy eficiente.	Tomás Alonso, viendo que las ventas y el rendimiento no aumentan al ritmo deseado, cree necesario hacer un cambio organizativo estructural. Tiene tres razones para ello
La empresa tiene un equipo de técnicos financieros que realiza periódicamente detallados análisis de costes y complejos de ratios que suministran valiosa información para la toma de decisiones.	Tomás Alonso cree que con la estructura actual es imposible identificar la contribución de cada unidad organizativa al beneficio o pérdida de la compañía. Es un hándicap para tomar medidas correctoras.
El director financiero de la empresa es Pedro Ramírez, economista con más de 20 años de experiencia en el sector.	Tomás Alonso, dada la diversa naturaleza de los productos, mercados y clientes, ha detectado que los técnicos se sienten inseguros en cuanto a que el resultado final de sus decisiones sea el más adecuado.
El departamento de Compras se encarga del aprovisionamiento tanto de recursos para la producción como de material de oficina.	Tomás Alonso se ha dado cuenta de que la dinámica del trabajo habitual de la empresa provoca frecuentes necesidades de interrelación entre personas de distintos departamentos que no están contempladas en el diseño actual, provocando problemas de coordinación.
Carmen Díaz es la directora del departamento de Compras y dirige a un grupo de personas, encargadas cada una de ellas de un tipo de compras, con gran formación y experiencia para ello.	Por término medio, el 80% del coste final de los productos puede imputarse a materias primas, sería perjudicial desagregar esta función ya que se perdería el poder de negociación frente a proveedores



**Anexo 2. Cuestionario para determinar los roles en el equipo.** Extraído de Francis y Young, 1979

**Cuestionario para determinar los roles en el equipo**

**Objetivos:**

- Dar la oportunidad a los miembros del equipo de discutir las diferentes formas de contribuir al trabajo en el mismo
- Favorecer el respeto y entender que la diversidad enriquece
- Ayudar a potenciar la contribución personal en el trabajo en equipo

**Desarrollo:**

Distribuir los cuestionarios a cada alumno, distribuidos en equipos. Deben ser cumplimentados en 10 minutos aprox.

Facilitar hojas de resolución por grupos y dar indicaciones para su análisis.

Preguntas a discutir en los grupos:

- ¿Cuál es el rol dominante de cada miembro? Puede desarrollarse más este rol?
- ¿Qué rol es el menos desarrollado en cada uno de los miembros del equipo? ¿Crees adecuado potenciarlo más?
- ¿Hay algún rol que no esté presente en ninguno de los miembros del equipo? ¿Cómo puede afectar al funcionamiento del grupo?
- ¿Hay algún rol claramente predominante en el grupo? ¿Cómo puede afectar al funcionamiento del grupo?

**Instrucciones:**

Este cuestionario te ayudará a determinar cuál es tu forma de actuar cuando trabajas en equipo.

El cuestionario tiene cinco secciones, cada una de ellas se centra en un tipo de comportamiento distinto. En cada una de ellas tendrás que distribuir 10 puntos. La puntuación asignada a cada afirmación debe reflejar tu percepción sobre tu comportamiento actualmente. Cuanto más cercano a tu comportamiento sea el enunciado, mayor debe de ser el número de puntos asignado. Asegúrate de asignar un total de 10 puntos –ni más ni menos- en cada sección.

Responde considerando tu actitud y comportamiento cuando estás trabajando en grupo en general (sin particularizar en situaciones concretas).

Sección 1: Toma de decisiones

Cuando se está tomando una decisión en equipo, yo...

1. Expongo mi opinión como especialista en mis áreas	
2. Exploro todas las implicaciones de todas las ideas expuestas	
3. Adopto un punto de vista independiente, considerando cada aspecto	
4. Evalúo el impacto de posibles decisiones en otros grupos	
5. Convenzo al equipo de aceptar mi punto de vista	
6. Intento que haya una actitud abierta para que todo el mundo pueda decir lo que piensan	
7. Ofrezco soluciones originales y creativas en las normalmente nadie ha pensado	
8. Intento estructurar la información para que todo el mundo entienda las opciones disponibles	
9. Me aseguro de que nos ceñimos al tiempo establecido para llevar a cabo la tarea	
10. Ayudo a otros a desarrollar sus ideas	

*Experiencias docentes en la UPV en torno a la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo”*

Sección 2: Creatividad

En un momento de brainstorming, yo...

11. Se puede confiar en que aportaré ideas sorprendentes	
12. Suelo comentar lo que otros aportan pero no tomo la iniciativa	
13. Rápidamente elijo la que me parece la mejor idea y animo a los demás a compartir mi punto de vista	
14. Contribuyo a la actividad si creo que realmente puedo aportar algo de valor	
15. Organizo el equipo para que el proceso de brainstorming funcione adecuadamente	
16. Desarrollo ideas sobre conceptos apuntados por otros	
17. Contribuyo con ideas relacionadas con mi formación o intereses	
18. Intento crear un clima de trabajo creativo y productivo	
19. Trato de traer ideas de fuera del grupo	
20. Me aseguro de que el equipo lleva a cabo la tarea en el tiempo estipulado y de que la sesión es productiva	

Sección 3: Planificación

Cuando el equipo está planificando lo que debe hacerse, yo...

21. Asigno acciones y prioridades en la tarea	
22. Considero las posibles implicaciones de nuestros planes con terceras personas	
23. Me aseguro de que estamos usando métodos efectivos de planificación	
24. Uno las propuestas y desarrollo planes que las incluyan	
25. Contribuyo con ideas relacionadas con áreas en las que me considero un experto	
26. Me aseguro de que se establece un calendario para las acciones a desarrollar	
27. Ayudo a motivar a mis compañeros	
28. Ayudo a mi equipo en todo lo que sea posible	
29. Considero cada aspecto del plan para asegurar que es realista y factible	
30. Invento formas originales de usar los recursos disponibles o conseguirlos	

Sección 4: Efectividad del grupo

Cuando se considera la efectividad del grupo, yo...

31. Me aseguro de que se tienen en consideración las opiniones de todos	
32. Expongo mis opiniones e ideas cuando creo que pueden ser útiles	
33. Intento conseguir información sobre las opiniones de gente de fuera del grupo	
34. Pongo en duda la eficacia del equipo y sugiero cambios radicales	
35. Resumo todos los puntos de vista y trato de evaluar las fortalezas y debilidades del grupo	
36. Hago aportaciones como especialista	
37. Anoto todas las ideas útiles y establezco un plan de mejora	
38. Adopto una actitud imparcial para evaluar objetivamente al grupo	
39. Decido qué necesita hacerse y convengo a los demás para que acepten mis propuestas	
40. Estimulo una comunicación abierta entre todos	

Sección 5: Valoración de contribuciones

Se valora mi trabajo en equipo porque...

41. Me esfuerzo en crear un clima positivo	
42. Tengo ideas innovadoras	
43. Soy flexible y me adapto bien	
44. Tengo conocimientos avanzados de las materias	
45. Me aseguro de que las cosas se hagan	
46. Establezco alianzas con otros equipos	
47. Ayudo a estructurar las reuniones del grupo	
48. Aporto liderazgo	
49. Ayudo a desarrollar las ideas que surgen en el grupo	
50. Evalúo de forma imparcial las actividades del grupo	

**Hoja de puntuación**

Transfiere las puntuaciones asignadas a los huecos correspondientes, suma las puntuaciones de cada fila y anótalas en el recuadro correspondiente.

Items					Total	Rol
8	15	23	31	47		Gestor de procesos
2	16	24	35	19		Desarrollador de conceptos
7	11	30	34	42		Radical
6	18	27	40	41		Armonizador
1	17	25	36	44		Técnico experto
9	20	26	37	45		Controlador del producto
3	12	29	38	50		Crítico
10	14	28	32	43		Cooperador
5	13	21	39	48		Político
4	19	22	33	46		Organizador

**Anexo 3.**

**BUENAS PRÁCTICAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

Trabajar en equipo es una forma de lograr metas que por nosotros mismos, individualmente, no podríamos alcanzar. Por supuesto, conseguiríamos hacer el mismo trabajo (o incluso mejor) pero con una inversión de recursos –fundamentalmente tiempo- mucho mayor.

El problema surge cuando hay ineficiencias en el grupo, eso produce desgaste en sus miembros y hace que los resultados sean inferiores a los deseados o bien que los recursos empleados sean mayores que los planificados inicialmente.

Es importante desarrollar una metodología de trabajo en equipo adecuada porque vivimos en sociedad. Tanto en el ámbito educativo como profesional y a nivel personal debemos saber adoptar las estrategias necesarias para tener éxito tanto si desarrollamos un trabajo individual como si lo hacemos en colaboración con otras personas.

En esta guía queremos daros algunos consejos y recomendaciones a tener en cuenta de cara a los trabajos en equipo.

¿Son importantes las personas con las que formo el equipo?

Son fundamentales. Tienen más probabilidades de éxito los equipos formados por personas que se complementan. Por ello, tanto si queremos montar una empresa como si vamos a preparar una presentación para una asignatura, tenemos que meditar bien con quién nos asociamos. Guiarse únicamente por la amistad es un error, hay que tener en cuenta todos los factores y aprender a trabajar con cualquier persona (es un tópico pero lo cierto es que en la vida profesional en la mayoría de las ocasiones no podremos elegir a nuestros compañeros).

¿Qué debo preparar antes de una primera reunión del equipo?

Cuando empezamos un trabajo **tenemos que tener claros los resultados que queremos conseguir con el trabajo, nuestras capacidades v nuestra disponibilidad**. Hay que ser honestos y en la primera puesta en común acordar el nivel de compromiso y los objetivos del grupo. Es una especie de “contrato” entre los miembros del grupo.

¿Cómo organizar el trabajo en equipo?

Los equipos toman decisiones y organizan tareas en las reuniones. Para ello hay que preparar con antelación las sesiones y llevar el material necesario. No todo el mundo tiene la misma disponibilidad de tiempo por lo que hay que intentar que las reuniones se hagan en el menor tiempo posible y estableciendo sólo aquellas que sean necesarias. Haremos un orden del día con los temas a tratar y tras la reunión haremos un acta sintética que contenga toda la información relevante (asistentes, temas tratados, decisiones adoptadas, tareas encargadas y responsables asignados). El acta debe permitir a un miembro que no ha asistido a la reunión tener una idea de lo hablado y acordado.

#### Recomendaciones para el día a día del trabajo en equipo

1. Cuando valores el trabajo de un compañero, **sé concreto**. Especialmente si tu crítica es para mejorar el resultado debes decir exactamente a qué te refieres. Obviamente hay que desterrar cualquier referencia personal.

En lugar de...	Estaría mejor decir...
Esto está fatal, no lo podemos entregar así	Deberíamos hacer un índice y darle formato antes de entregarlo
No me gusta el PowerPoint	Deberíamos poner ejemplos/fotos...

2. **Equivocarse está permitido**, nos pasa a todos, tanto cuando trabajamos individualmente como en equipo. Hay que aceptar los fallos de los demás y no esconder los propios. Buscadle el valor positivo y la oportunidad que suponen.

3. **Hay que ser realista** con lo que asumimos que podemos hacer y **responsable** con los compromisos que adoptamos. Si no se va a poder hacer una tarea, es mejor decirlo y buscar la forma de compensarlo en otro momento. La falta de cumplimiento, aparte de retrasar, genera malestar e incomodidad en los equipos. La responsabilidad se plasma también en la puntualidad. Sed puntuales tanto en reuniones como en las entregas de tareas. Quien llega tarde a la reunión hace perder el tiempo a todos los que llegaron a la hora convenida, es una falta de respeto.

4. Desglosad el trabajo a realizar en tareas, asignadles responsables y poned fechas límite, es la forma de **organizarse efectivamente**.

5. **Aprovechad la tecnología**: usad Google Docs, Dropbox, etc para compartir archivos. En documentos de Office podéis utilizar el Control de cambios y Doodle es útil a la hora de encontrar huecos disponibles para hacer una reunión.

6. Los **conflictos** –que son inevitables- conviene atajarlos cuanto antes para que no se conviertan en verdaderos problemas. Hablad y negociad de forma que todos ganéis al final, en caso contrario no estará cerrado el tema.

7. Trabajando en equipo no tiene sentido la actitud de “yo lo sé todo y lo hago mejor que nadie”. **Escuchad a los demás** atentamente, normalmente la mejor idea es la que se construye entre todos. Además no podemos imponer nuestros estándares de calidad sino que tendremos que asumir los que sean acordados por el grupo.

8. **Favoreced la unidad y la participación** de todos los miembros del equipo. Si hay alguien que tiene problemas para asumir algún aspecto del trabajo, el equipo debe ayudarle a superar la dificultad, bien sea asignándole otra tarea o bien echándole una mano.

9. **Celebrad también los éxitos y compartidlos**. Lo que consigue el equipo es mérito de todos.

10. **Confía en tus compañeros**, déjales hacer lo suyo y recurre a ellos en caso de necesitar ayuda. Si no confías en ellos, estarás constantemente desviando tu atención para vigilar las tareas de los demás. Con la confianza de que el trabajo está bien organizado y distribuido, podrás centrarte en tu parte y al final todo encajará a la perfección. La confianza también quiere decir que si necesitas ayuda, puedes pedirla.

Experiencias docentes en la UPV en torno a la competencia transversal “trabajo en equipo y liderazgo”

Anexo 4. Rúbrica de autoevaluación del trabajo en equipo y liderazgo (adaptación de Chica, 2011)

Criterios	Descripción	1.-Pobre	2.-Etcaso	3-Buena	4- Excelente
<b>Contribución</b> <b>Participación</b>	Participa de forma activa en los espacios de encuentro del equipo (compartiendo información, conocimientos y experiencias)	Participa de forma pasiva en los espacios de encuentro del equipo. No aporta ideas o experiencias.	Aporta algunas ideas o experiencias.	Aporta ideas o experiencias con frecuencia.	Aporta ideas o experiencias de forma constante.
<b>Actitud</b>	Toma en cuenta los puntos de vista de los demás y retroalimenta de forma constructiva	Muy pocas veces escucha y comparte las ideas de sus compañeros. No ayuda a mantener la unidad en el grupo	A veces escucha las ideas de sus compañeros y acepta integradas. No le preocupa la unidad en el grupo	Suele escuchar y compartir las ideas de sus compañeros pero no ofrece ideas de su propia. Colabora en mantener la unidad en el grupo	Siempre escucha y comparte las ideas de sus compañeros e intenta integrarlas. Colabora en mantener la unidad en el grupo
<b>Responsabilidad</b>	Realiza las tareas asignadas por el grupo dentro de los plazos requeridos	Nunca entrega su trabajo a tiempo y el grupo debe modificar sus fechas o plazos	Muchas veces se retrasa en la entrega de su trabajo y el grupo tiene que modificar a veces sus fechas o plazos	En ocasiones se retrasa en la entrega de su trabajo, aunque el grupo no tiene que modificar a veces sus fechas o plazos	En todas las ocasiones entrega su trabajo a tiempo y el grupo no tiene que modificar sus fechas o plazos.
<b>Asistencia puntual</b>	Participa en las reuniones de coordinación y es puntual	Asistió como máximo al 60% de las reuniones y siempre llega tarde	Asistió de un 61% a un 74% de las reuniones y no siempre fue puntual	Asistió de un 75% a un 90% de las reuniones y siempre fue puntual	Asistió siempre a las reuniones y fue puntual
<b>Organización</b>	Colabora en la definición, organización y distribución de las tareas del grupo	No se implica en la organización de las tareas del grupo, adoptando una postura pasiva	Colabora de forma puntual en la organización, ya sea aportando alguna idea o en la distribución de tareas pero sin involucrarse	Aporta buenas ideas para definir y organizar las tareas aunque no acaba de llevar a cabo la organización del grupo	Estructura bien las tareas necesarias para llevar a cabo la organización del grupo asignando responsabilidades
<b>Resolución de conflictos</b>	Ayuda a mantener un clima de trabajo adecuado, mediando o facilitando la toma de decisiones escuchando activamente	En situaciones de conflicto o desacuerdo, no escucha otras opiniones o acepta sugerencias. No propone alternativas y le cuesta aceptar el consenso o la solución.	En situaciones de conflicto o desacuerdo, pocas veces escucha otras opiniones o acepta sugerencias. No propone alternativas para el consenso pero los acepta	En situaciones de conflicto o desacuerdo, escucha otras opiniones o acepta sugerencias. Siempre propone alternativas para el consenso pero los acepta	En situaciones de conflicto o desacuerdo, siempre escucha otras opiniones o acepta sugerencias. Siempre propone alternativas para el consenso pero los acepta