

## Una metodología para evaluar la Competencia Transversal Trabajo en Equipo y Liderazgo

Canós-Darós, Lourdes<sup>a</sup>; Guijarro, Ester<sup>a</sup>; Babiloni, Eugenia<sup>a</sup> y Santandreu-Mascarell, Cristina<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Departamento de Organización de Empresas, Universitat Politècnica de València, [loucada@omp.upv.es](mailto:loucada@omp.upv.es); [esguitar@doe.upv.es](mailto:esguitar@doe.upv.es); [mabagri@doe.upv.es](mailto:mabagri@doe.upv.es); [crisanma@omp.upv.es](mailto:crisanma@omp.upv.es)

---

### **Abstract**

*In this paper we present a methodology that has been used for the assessment (by peers and self-assessment) of the transversal skill Teamwork and Leadership in the course Human Resources Management of the Degree in Management and Public Administration of the Universitat Politècnica de València. From the data collection, we have calculated a coefficient of adequacy to check the degree of adjustment of the assessment by pairs and the self-assessment with the level defined by the teachers. Likewise, we have checked whether the teamwork has supported individual work of the student throughout the semester (and viceversa) or if one of them has favored their final grade. This method can be extrapolated to new subjects of the Degree or any other title given its implementation tailored to each case.*

**Keywords:** *Adequacy coefficient, transversal skills, Assessment, Degree in Management and Public Administration, Leadership, Teamwork, Universitat Politècnica de València.*

---

### **Resumen**

*En este trabajo presentamos una metodología que ha sido empleada para la evaluación (por pares y autoevaluación) de la Competencia Transversal de Trabajo en equipo y Liderazgo en la asignatura Gestión de Recursos Humanos del Grado en Gestión y Administración Pública de la Universitat Politècnica de València. A partir de la recogida de datos, hemos calculado un coeficiente de adecuación para comprobar el grado de ajuste de la evaluación por pares y la autoevaluación con el nivel definido por las profesoras. Así mismo, hemos comprobado si el trabajo en equipo y el trabajo individual del estudiante a lo largo del semestre se han apoyado o uno de ellos ha favorecido su calificación final. Este método se puede extrapolar a nuevas asignaturas del Grado o de cualquier otro título dada su implementación a medida para cada caso.*

**Palabras clave:** *Coeficiente de adecuación, Competencias transversales, Evaluación, Grado en Gestión y Administración Pública, Liderazgo, Trabajo en equipo, Universitat Politècnica de València.*

## **1. Introducción**

En el mundo laboral es habitual encontrar a los miembros de una organización agrupados para la realización de sus tareas, pues los objetivos comunes se alcanzan coordinándose entre todos y compartiendo conocimientos, habilidades y aptitudes (Torrelles et al., 2011). El trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas en el ámbito de la organización (Manzano-Agugliaro et al., 2016), incluyendo habilidades de coordinación y cooperación (Chen et al., 2004).

Es por esto que en la docencia es fundamental la inclusión de la adquisición de esta competencia transversal en los programas educativos a través de distintas actividades de trabajo colaborativo (Sayós, 2013); además de ser positiva para el aprendizaje, revierte en el crecimiento personal de los alumnos (Solé Català, 2011). Sin embargo, no es una tarea fácil trabajar esta competencia transversal y mucho menos evaluarla, por ejemplo, a causa de la aparición de conflictos en los equipos, evaluaciones subjetivas, valoración del producto final y no de los procesos (Chica Merino, 2011), la dificultad de que el trabajo sea eficaz (Cardona y Wilkinson, 2006), el desconocimiento de los elementos de la competencia transversal, etc. Dadas estas limitaciones, es recomendable realizar una evaluación por pares y una autoevaluación de los alumnos, sin perjuicio de la evaluación realizada por el profesor (Barba-Aragón, 2018; Canós-Darós et al., 2018).

Es de suponer que unos buenos resultados del trabajo en equipo tienen como origen un buen liderazgo, por lo que la Universitat Politècnica de València (UPV) considera ambos conceptos en la misma competencia transversal CT-06 Trabajo en equipo y liderazgo, definiéndola como “trabajar y liderar equipos de forma efectiva para la consecución de objetivos comunes, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los mismos” (<http://www.upv.es/contenidos/COMPTRAN/>).

El objetivo de este trabajo es presentar una metodología que ha sido empleada para la evaluación (por pares y autoevaluación) de la CT-06 Trabajo en equipo y Liderazgo en la asignatura Gestión de Recursos Humanos del Grado en Gestión y Administración Pública de la Universitat Politècnica de València. Para ello, en primer lugar definimos el contexto de la experiencia, y seguimos con la explicación de la metodología de evaluación por pares y autoevaluación basada en el cálculo de un coeficiente de adecuación a un ideal. Posteriormente indicamos los resultados obtenidos de la experiencia y finalizamos con la exposición de las referencias utilizadas.

## **2. Contexto de la experiencia**

La metodología presentada en este trabajo se ha ejecutado en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos, de la materia Recursos Humanos, del Grado en Gestión y Administración Pública de la Universitat Politècnica de València. Se trata de una asignatura obligatoria de 6 créditos ECTS, siendo 3,6 ECTS teoría de aula y 2,4 ECTS prácticos (prácticas de aula y prácticas informáticas).

La competencia transversal de la que la asignatura es punto de control es la CT-06 Trabajo en equipo y liderazgo. Al tratarse de una asignatura que se imparte en el primer semestre del tercer curso, el nivel de dominio que debe alcanzar el estudiante es el nivel II, cuyo resultado de aprendizaje es “participar en equipos de trabajo, comprometiéndose y participando activamente en el logro de los objetivos de trabajo” (ICE, 2015a).

En esta asignatura los estudiantes trabajan conjuntamente durante todo el semestre en la realización de las actividades prácticas que integran el portafolio docente, donde cada uno tiene un rol asumido y unas tareas asignadas de acuerdo a su contrato de aprendizaje. Los equipos se organizaron el segundo día de clase, y los alumnos tuvieron libertad de elección de sus compañeros. La evaluación de la competencia transversal CT-06 se realiza casi al final del semestre, durante la práctica informática, por lo que los estudiantes están perfectamente capacitados para juzgar los ítems propuestos para la evaluación.

Por otra parte, las dos profesoras de la asignatura en el grupo de mañana y las dos profesoras del grupo de la tarde, diseñaron conjuntamente e implementaron la metodología que se presentará a continuación.

Siguiendo las directrices de la UPV, la evaluación de las competencias transversales ha de ser una evaluación cualitativa (A, B, C o D) en función del nivel alcanzado por el estudiante en la asignatura. Para realizar esta evaluación, el ICE pone a disposición del profesorado rúbricas de evaluación que permitan determinar el nivel alcanzado. No obstante, cada asignatura puede plantear un sistema propio para la evaluación de las competencias transversales. En este caso, en lugar de obtener solamente la evaluación cualitativa a partir de las evaluaciones otorgadas por los estudiantes, se propone utilizar también un análisis basado en la medida de un coeficiente de adecuación. Este coeficiente permite, además de obtener la medición de la CT-06 Trabajo en equipo y liderazgo, ordenar a los estudiantes miembros de los equipos y ver quién ha cumplido mejor con las expectativas de alcance de la competencia en la asignatura.

La decisión de utilizar esta herramienta viene justificada por varias razones. En primer lugar, por el contexto de la propia asignatura, en la que se trabajan conceptos como competencia, evaluación del desempeño, nivel de consecución de las competencias, etc., que permiten un mayor entendimiento de la dificultad intrínseca de competencias transversales. Por otro lado, por el método de trabajo propuesto en la asignatura, basado en el trabajo en equipo a lo largo del semestre asumiendo roles de desempeño. Por último, por la subjetividad que subyace en cualquier proceso de evaluación, especialmente si se evalúan características de las personas como son las habilidades y aptitudes necesarias para el trabajo en equipo y liderazgo. Esto puede llevar a tener diferentes opiniones o puntos de vista según el evaluador (profesores o estudiantes) sobre la misma realidad, conduciendo a calificaciones injustas, distorsionadas o deficientes. En este contexto, se puede incluir información subjetiva en el proceso formal de decisiones utilizando la teoría de conjuntos borrosos (Zadeh, 1965), que considera tanto la incertidumbre en los datos como la capacidad de añadir cualquier información subjetiva al proceso, además de ser

más cercana al pensamiento humano que la modelización matemática clásica (Bautista et al., 2016).

El coeficiente de adecuación que se propone para la medida de la competencia transversal CT-06 Trabajo en equipo y liderazgo, puede expresarse como

$$\mu_{\tilde{P}_j^\Phi} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \mu_{\tilde{P}_j^\Phi}^{x_i}$$

donde

$$\mu_{\tilde{P}_j^\Phi}^{x_i} = \frac{\text{long}([b_{x_i}^1, b_{x_i}^2] \cap [a_{x_i}^1, a_{x_i}^2])}{\text{long}([b_{x_i}^1, b_{x_i}^2] \sqcup [a_{x_i}^1, a_{x_i}^2])}$$

La idea principal del coeficiente de adecuación es que cuanto mayor sea la intersección entre la valoración de los estudiantes (por pares o autoevaluación) y el ideal de los profesores, el estudiante  $j$  está evaluado de forma más ajustada a lo que se demanda en la asignatura. Por medio del coeficiente se mide la similitud de cada estudiante,  $j=1, \dots, n$  con el ideal establecido, lo que permite ordenar los estudiantes y obtener conclusiones sobre el proceso de evaluación.

### 3. Metodología

El primer paso es organizar los equipos de trabajo. Los estudiantes formaron por su propio criterio los grupos a principio de semestre, agrupándose según sus afinidades. Las actividades hechas en equipo se programaron en la guía docente y se desarrollaron en las prácticas de aula y en las prácticas informáticas, suponiendo una parte importante de la calificación final.

En este orden de ideas, las profesoras de la asignatura diseñaron un cuestionario basado en la rúbrica de la UPV proporcionada por el Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) para toda la Universidad (ICE, 2015a). Distintos profesores considerados expertos en cada una de las competencias transversales de la UPV se encargaron de definir estas rúbricas (ICE, 2015). En el cuestionario constaban los ítems a valorar, escogidos de entre los propuestos en la rúbrica, teniendo en cuenta la claridad y la brevedad de las preguntas. Los indicadores seleccionados versaban sobre actividades, plazos, priorización, información, conciliación, acuerdos, interés, ideas y ánimos, relacionados siempre con el trabajo en equipo y liderazgo, tal y como se observa en la Tabla 1.

De este modo, los miembros del equipo debían contestar las preguntas del cuestionario sobre sus compañeros y sobre sí mismos y realizar una valoración cualitativa (con las letras A,B,C,D) y una valoración cuantitativa (entre 0 y 10, con la posibilidad de indicar un intervalo de valoración) para cada ítem con el fin de realizar un análisis más profundo de la consecución de la CT-06 Trabajo en equipo y Liderazgo (ver Tabla 1). Puesto que los estudiantes habían realizado actividades de trabajo en equipo desde el comienzo de la

asignatura, tenían elementos de juicio suficientes para responder a este cuestionario en el final del semestre.

**Tabla 1. Cuestionario diseñado para la evaluación de la CT06- Trabajo en equipo y liderazgo**

Nombre Miembro 1	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa			
	De 0 a 10	A	B	C	D
Determina las actividades o tareas a desarrollar					
Establece plazos para las diferentes tareas					
Prioriza las actividades en función de su importancia					
Aporta información relevante al resto del equipo					
Es conciliador/a ante los conflictos					
Escucha y recoge diferentes posturas buscando acuerdos					
Pregunta al equipo por el trabajo que realiza					
Aporta ideas al equipo					
Da mensajes de ánimo al equipo					

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se recogieron los datos en la clase. Las profesoras explicaron a los estudiantes la motivación y los objetivos del cuestionario y facilitaron una hoja con una plantilla para realizar la evaluación a sus compañeros (pares) y la autoevaluación. La plantilla tenía cuatro tablas exactamente iguales dispuestas con este fin, dado que los grupos estaban conformados mayoritariamente por cuatro personas. La confidencialidad en el tratamiento de los datos estaba garantizada y también en la recogida de los mismos, para que no hubiera ningún tipo de sesgo o coacción.

Como se ha indicado anteriormente, el nivel ideal para los estudiantes de alcance de la competencia transversal fue definido por las profesoras. En principio, el ideal fue establecido individualmente por parte de cada profesora, pero al ver la similitud de los resultados se optó por el consenso (ver Tabla 2). Como nos encontramos en el nivel II de evaluación de la CT-06 Trabajo en equipo y liderazgo por estar la asignatura en tercer curso, las profesoras tuvieron en cuenta que el ideal no recibe la máxima valoración en cada ítem, pues se seguirá trabajando en cuarto curso en otras asignaturas.

**Tabla 2. Perfil ideal establecido por las profesoras para cada ítem**

	Actividad	Plazos	Priorización	Info.	Conciliador	Acuerdos	Pregunta	Ideas	Ánimo
IDEAL	10	9	7	6	7	7	6	8	7

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, calculamos el índice de adecuación teniendo en cuenta el ideal, la autoevaluación de los estudiantes y la evaluación por pares. Los resultados se ordenaron de mayor a menor de forma que el estudiante con mayor coeficiente es el más similar al perfil o nivel de adquisición de la competencia transversal propuesto por las profesoras.

#### 4. Resultados

Para el uso del coeficiente de adecuación entre el ideal y la evaluación por pares se ha tomado como medida la media de la calificación dada por los miembros del equipo sobre un mismo compañero. Entonces, hemos podido identificar los equipos que han contado con un líder, esto es, uno de los miembros del equipo que ha sido valorado muy positivamente por parte de sus compañeros, superando la valoración a la de sus compañeros con diferencia.

Tanto en un caso como en otro (autoevaluación y por pares) se ha comprobado la consistencia de los equipos comparando la situación de los miembros en la lista ordenada que comprende a todos los estudiantes de la clase. De este modo, si los miembros de un equipo estaban cercanos en la lista, independientemente de su altura (al principio, medio o final de la lista), esto significa que los miembros del equipo han trabajado de forma similar.

Por otra parte, comparando los resultados obtenidos con la autoevaluación y con la evaluación por pares, hemos podido identificar a los alumnos que han sobreestimado su trabajo (autoevaluación mucho mayor a la evaluación por pares) y los que se han subestimado (autoevaluación mucho menor a la realizada por los pares).

Finalmente, hemos comprobado la relación entre la calificación global de la asignatura y la evaluación por pares y autoevaluación realizada en los equipos de trabajo para distinguir a aquellos estudiantes que han sido favorecidos por el trabajo del equipo y aquellos a los que les resulta más provechoso trabajar de forma individual.

#### 5. Referencias

BARBA-ARAGÓN, M.I. (2018). “Efectos de la autoevaluación y de la evaluación 360° en el proceso de enseñanza-aprendizaje”. *Journal of Management and Business Education*, 1(3), 226-239.

BAUTISTA BANACLOY, A.I.; CANÓS-DARÓS, L.; GUIJARRO, E. & BABILONI, E. (2016). “Análisis de factores motivadores en una organización pública de ámbito

local”. *XXX Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM 2016)*, Las Palmas de Gran Canaria.

CANÓS-DARÓS, L.; GUIJARRO, E.; SANTANDREU-MASCARELL, C. & BABILONI, E. (2018). “Evaluación cualitativa y cuantitativa de la competencia transversal Trabajo en equipo y Liderazgo: una experiencia basada en la evaluación por pares y autoevaluación”. *XXXI Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM 2018)*, Gandia.

CARDONA, P. & WILKINSON, H. (2006). “Trabajo en equipo”. *Occasional Paper*, 07/10, 3-4.

CHEN, G.; DONAHUE, L.M. & KLIMOSKI R.J. (2004). “Training undergraduates to work in organizational teams”. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 27-40.

CHICA MERINO, E. (2011). “Una propuesta de evaluación para el trabajo en grupo mediante rúbrica”. *Escuela Abierta*, 14, 67-81.

ICE (2015): *Rúbrica CT06-Trabajo en equipo y liderazgo*, Documento de trabajo, Universitat Politècnica de València.

ICE (2015a): *Proyecto Competencias Transversales UPV*. Rúbricas, Documento de trabajo, Universitat Politècnica de València.

MANZANO-AGUGLIARO, F.; SALMERÓN-MANZANO, E. & PEREA-MORENO, A.J. (2016): “Las competencias transversales de las universidades del campus de excelencia agroalimentario (CEI-A3)”. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 9(19), 68-77.

SAYÓS, R. (Coord.) (2013). *Las competencias transversales en las titulaciones de grado de la Universidad de Barcelona. Orientaciones para su desarrollo*. Barcelona: Octaedro, ICE-UB.

SOLÉ CATALÀ, M. (Coord.) (2011). “Treball en equip. Indicacions per al desenvolupament i avaluació de la competència genèrica al grau de Gestió i Administració Pública”. Dipòsit digital UB, col·lecció OMADO (Objectes i MAterials DOcents). Disponible en: <http://hdl.handle.net/2445/16222>

TORRELLES, C.; COIDURAS, J.; ISUS, S.; CARRERA, F.X.; PARÍS, G. & CELA, J.M. (2011). “Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado”. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.

ZADEH, L. (1965): “Fuzzy sets”. *Information and Control*, 8, 338-375.