

## FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

**NOTA:** Descargando este documento accede a: *Descripción de la Competencia; Resultados de Aprendizaje; Niveles de Dominio; Estrategia Docente; Evaluación e Indicadores de Logro y a la Plantilla de Evaluación*

### Descripción de la competencia:

El trabajo en equipo supone la creación de grupos de personas que se reúnen, colaboran e interactúan de forma específica para un fin determinado (trabajo o proyecto). Estos grupos de personas generalmente cuentan con habilidades y conocimientos complementarios comprometidos con una responsabilidad en común. En consecuencia en un equipo de trabajo existe una interdependencia de las partes, con objetivos individuales y grupales que son el fin último del desarrollo del trabajo en equipo.

Esta competencia tiene relación con habilidades de relación como comunicación, compromiso y motivación, autocontrol, relajación, negociación y gestión de conflictos.

En esta competencia se abarcan tres grandes líneas de acción: creación de equipos, trabajo en equipo y dinámica de grupos.

Para la creación de los equipos de trabajo se deben realizar a menudo reuniones de puesta en marcha, talleres y seminarios. El espíritu de equipo se puede conseguir mediante la motivación individual, la fijación de metas, actos sociales y estrategias de apoyo. Además, las dinámicas de grupo permiten minimizar los posibles errores en el desarrollo del proyecto o actividad.

Al ser un grupo formado por individuos diferentes, las dificultades que se pueden encontrar pueden ser técnicas, económicas, estrés, diferencias culturales, educativas, diferencias de intereses o de forma de trabajo entre los miembros del equipo. Una gestión de conflictos exitosa tiene como resultado una mayor productividad y relaciones laborales positivas. Para ello puede ayudar disponer de normas de grupo y prácticas de dirección de proyectos sólidas, como la planificación de la comunicación y la definición de roles. Si se manejan apropiadamente, las diferencias de opinión son saludables y pueden llevar a una mayor creatividad y a una mejor toma de decisiones.

En la plataforma [Puesta a Punto](#), dentro del aula denominada *Competencias Personales y Participativas*, está disponible un curso sobre cómo trabajar en equipo.

### Resultados de aprendizaje:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer principios y herramientas para el trabajo en equipo</li> <li>• Conocer comportamientos adecuados y comportamientos a mejorar en relación con el trabajo en equipo</li> </ul>	<b>DIMENSIÓN DE CONOCIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas, principios y herramientas para el trabajo en equipo</li> <li>• Desarrollar las habilidades y herramientas para el trabajo en el contexto de equipos multidisciplinares</li> <li>• Aplicar técnicas para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo.</li> </ul>	<b>DIMENSIÓN DE APLICACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la capacidad para trabajar en equipo, integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes</li> <li>• Promover las habilidades interpersonales para el planteamiento y desarrollo de tareas con un objetivo común</li> <li>• Fomentar el espíritu de equipo y la integración de puntos de vista de los demás.</li> </ul>	<b>DIMENSIÓN DE INTEGRACIÓN</b>

### Niveles de Dominio de la Competencia

Se establecen cuatro niveles de dominio en cada competencia.

	Comportamiento esperado del alumno	Actividades asociadas al profesor	Donde
<b>Nivel 1</b> <b>Formación limitada</b> + <b>Conciencia de la conducta</b>	Conocimiento teórico general de la competencia.	No hay formación práctica o, en el mejor de los casos, la práctica es simple y muy limitada. Valoración sistemática del alumno basada en la propia percepción individual. Evaluación del alumno sin feedback.	Grado
<b>Nivel 2</b> <b>Formación media</b> + <b>Valoración de la propia conducta</b>	El alumno pone en práctica lo aprendido dentro del marco preparado por el profesor.	Se enseña más de un enfoque, aunque con detalles limitados. Se realiza una formación <b>práctica sencilla e individual o conjunta</b> con otras, y ejecutada individualmente. <b>Valoración</b> sistemática personal basada en la percepción y feedback de los otros compañeros y del profesor.	Grado
<b>Nivel 3</b> <b>Formación extensiva + Plan de mejora de la competencia</b>	El alumno emplea métodos, estrategias, etc., de forma natural dentro de su proceso formativo sin ser necesario el requerimiento del profesor pero en situaciones establecidas por éste.	Formación <b>práctica complicada</b> , realizada <b>conjuntamente</b> con otras competencias. Se enseñan algunos enfoques muy detalladamente. Se establecen los objetivos y un <b>plan de acción individual</b> para mejorar las competencias.	Máster/prácticas
<b>Nivel 4</b> <b>Formación muy extensiva y práctica</b> + <b>Plan de mejora y su seguimiento</b>	El alumno emplea métodos, estrategias, etc., de forma natural dentro de su proceso formativo y participa activamente en el plan de mejora propuesto. Es capaz de desarrollar varias competencias de forma adecuada adaptándose a las necesidades del entorno y del trabajo. Ha interiorizado la formación en esa competencia.	Formación <b>práctica muy compleja</b> . Se estudia a fondo el conocimiento en profundidad de algunos enfoques. Se establecen los objetivos y un <b>plan de acción individual</b> para mejorar las competencias. Se realiza un <b>seguimiento</b> sistemático del <b>plan de mejora</b> de la competencia y de su puesta en práctica.	Máster Ejercicio profesional

### Estrategia y Metodología Docente

- **Aprendizaje Basado en Proyectos -Project-Based Learning (PBL)**- adaptado desde las competencias IPMA en Dirección de Proyectos
- **Creación de equipos de trabajo** a los cuales se les propone desarrollar un trabajo/proyecto a partir de ideas planteadas por el profesor o los propios alumnos. Es necesario hacer que los alumnos trabajen juntos. El espíritu de equipo requiere conseguir una motivación individual así como una

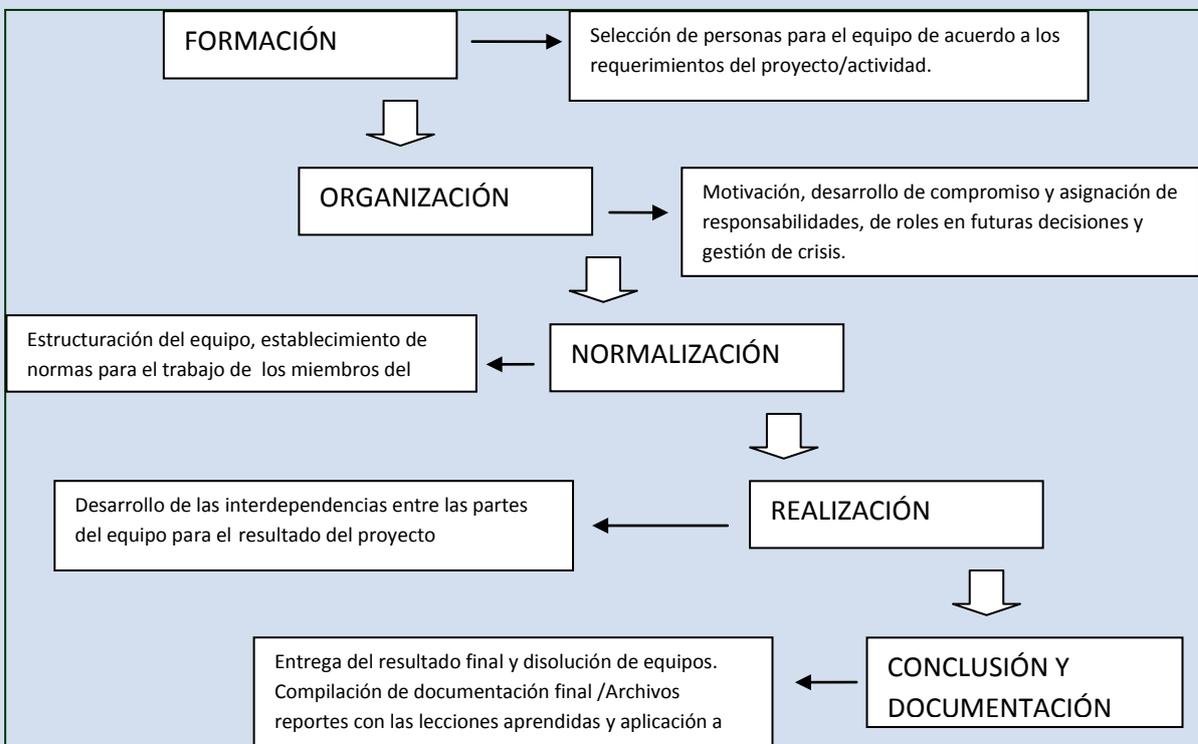
motivación grupal.

El objetivo:

- **desarrollar la capacidad para trabajar en equipo**, integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes

Para el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo se debe buscar promover la interacción entre los alumnos y que sean ellos mismos quienes a partir de un trabajo/proyecto conjunto a desarrollar sean capaces de organizarse, integrarse y colaborar de forma activa para la consecución de objetivos comunes.

De acuerdo a la NCB-IPMA, para el desarrollo de un equipo se recomienda seguir un proceso definido, por



ejemplo: formación, agitación, normalización y realización ('forming, storming, norming and performing').

**FASES DEL TRABAJO EN EQUIPO**



#### FASES DEL PROCESO: TRABAJO EN EQUIPO

1. FORMACION: Integración: desarrollo de un sentido común de propósito, pertenencia y compromiso.
2. ORGANIZACIÓN: asignación de papeles, responsabilidades y tareas para ayudar a controlar, tomar decisiones y resolver conflictos.
3. NORMALIZACIÓN: actitud abierta sobre cómo pueden trabajar juntos los miembros del equipo.
4. REALIZACIÓN: desarrollo de interdependencia para obtener resultados sobresalientes.
5. CONCLUSIÓN del trabajo, entrega y comunicación de los entregables y disolución del equipo.
6. EVALUACION: evaluación de las lecciones aprendidas y

Siguiendo estas fases, la metodología de enseñanza integra las siguientes **actividades** que se realizarán para adquirir esta competencia<sup>1</sup>:

#### F1: FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Este fase es de gran importancia porque, por una parte, es la actividad previa a la tarea propiamente dicha en la que los estudiantes deben hacer una primera toma de contacto y, por otra parte, porque hay aspectos como la organización del grupo, la planificación del trabajo, el sistema y la frecuencia de interacción, la comunicación entre los miembros y la toma de decisiones, que deben estar debidamente previstos desde un inicio.

<sup>1</sup> En el caso de la implementación virtual la metodología de aprendizaje, se aplican los mismos pasos, con la diferencia que en este tipo de plataforma quedan registros almacenados en el sistema que permiten al profesor un mejor proceso de evaluación continua.

El número aconsejable de miembros por grupo es un máximo de seis.

En esta fase las actividades que se realizarán para ayudar a consolidar el grupo, desarrollo de sentido común de propósito, pertenencia y compromiso, son las siguientes:

- **Tarea 1: Dar nombre al equipo: composición y misión del Equipo:** se trata de una actividad de carácter informal, que tiene como finalidad principal que los estudiantes mantengan un primer contacto de relación e interacción social para dar un nombre al grupo que les identifique.
  - o ¿Quiénes forman nuestro equipo?
  - o ¿Qué complementariedades tenemos entre los miembros del ET?
  - o ¿Qué habilidades, conocimientos, experiencia tienen?
  - o ¿Contamos con el compromiso de todos los miembros del equipo?
  - o ¿Todos participarán de forma activa?
  - o ¿Podemos contar con la implicación de todos los miembros del equipo para trabajar juntos?
  - o ¿Sabemos cuál es la misión de nuestro ET?
  - o ¿Qué nombre tiene nuestro equipo?
  - o ¿Qué nivel de motivación tienen los miembros del ET?
  - o ¿Quién será el coordinador?
  
- **Tarea 2: Establecer los acuerdos iniciales:** esta actividad permite la elaboración de un conjunto de primeros acuerdos que funcionen como normativa interna, estrategias de comunicación y parámetros de organización del grupo. Estos acuerdos iniciales serán revisados a lo largo del proceso del trabajo en grupo para validar su cumplimiento, así como para corregir desviaciones.
  
- **Tarea 3: selección y concreción del tema del proyecto.** En esta fase inicial del trabajo los grupos deben entrar en una discusión que les lleve a concretar el alcance del trabajo/proyecto. Para ayudar a este proceso, el profesor puede proponer los temas de los trabajos.
  - o Identificar con claridad los objetivos del trabajo/proyecto
  - o Definir bien el alcance y los entregables del trabajo/proyecto
  - o ¿Todos los miembros del ET hemos entendido claramente la misión y los objetivos generales del proyecto?
  - o ¿En qué sector de actividad se encuadra la idea del proyecto?
  - o ¿Cuáles son el producto o el servicio futuro que puede generarse con el proyecto?
  - o ¿Es posible emprender un negocio o crear una empresa con el proyecto? Indicar futuros clientes o usuarios
  - o ¿En qué se puede diferenciar nuestro servicio o producto de posibles competidores?
  - o ¿Qué factores hacen que nuestra idea de negocio sea distinta?
  - o ¿Hay algunos avances o logros en relación con la idea del proyecto, que puedan destacarse entre los miembros del equipo?
  - o ¿Hay una interdependencia entre los miembros enfocada hacia el logro de los objetivos?
  - o ¿Estamos utilizando las cualidades y capacidades personales para una adecuada interrelación y complementariedad entre los miembros según el trabajo a desarrollar?
  - o ¿Hemos definido sub objetivos entre los miembros?
  - o ¿Cómo vamos a generar ideas entre los miembros del equipo?
  - o ¿Cómo vamos a tomar decisiones en el equipo?

## F2: AGITACIÓN

- **Tarea 4: asignación de papeles, responsabilidades y tareas**
  - o El grupo se organiza internamente, se reparten los roles y las tareas creando una estructura definida.
  - o El grupo se organiza asignando tareas y responsabilidades (es conveniente nombrar un

**coordinador** para ayudar a controlar, tomar decisiones y resolver conflictos).

- **Tarea 5: Planificación del trabajo: tiempo y fases**
  - o Los grupos elaboran una planificación del trabajo que realizarán.
  - o Identificar las estructuras del trabajo para mantener un orden lógico

#### F3: NORMALIZACIÓN

- **Tarea 6: normalización del equipo**
  - o estructuración del equipo, establecimiento de normas para el trabajo de los miembros del equipo. Documentación de los acuerdos para el funcionamiento del equipo (normativa interna, estrategias de comunicación y parámetros de organización del grupo). Estos acuerdos deben ser revisados a lo largo del proceso del trabajo en grupo para validar su cumplimiento, así como para corregir desviaciones.

#### F4: REALIZACIÓN DEL TRABAJO

Desarrollo de las interdependencias entre las partes del equipo para el resultado del trabajo. Adquisición de habilidades para iniciar, desarrollar y gestionar el trabajo grupal.

- **Tarea 7: Auto-evaluación intermedia del funcionamiento del equipo**
  - o Esta actividad permite tomar conciencia del proceso seguido hasta el momento con el fin de mejorar o reforzar el trabajo en equipo, detectando debilidades y haciendo propuestas de mejora para la elaboración del trabajo.

#### F5: DOCUMENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Esta fase tiene por finalidad la elaboración y estructuración de la información elaborada por el equipo en la fase anterior. Se proponen tres actividades principales:

- **Tarea 8: Documentación final del trabajo** llevado a cabo por el equipo en el transcurso de la asignatura. Los equipos hacen un informe final a partir del desarrollo y redacción de los contenidos acordados.
- **Tarea 9: Presentación y comunicación del trabajo.** Los equipos hacen una presentación oral de los resultados del trabajo a partir del documento elaborado.

#### F6: EVALUACION DEL TRABAJO EN EQUIPO

La última fase tiene por finalidad la elaboración y estructuración de la información elaborada por el equipo en la fase anterior. Se proponen tres actividades principales:

- **Tarea 10: Evaluación del trabajo equipo.** Al finalizar el trabajo en equipo, los estudiantes realizan una evaluación grupal de la dinámica del equipo que les ayuda a reflexionar sobre las capacidades que han adquirido a lo largo de todo el proceso, documentación de lecciones aprendidas en el trabajo en equipo.
- **Tarea 11: Autoevaluación sobre la competencia del trabajo en equipo.** Al finalizar el trabajo cada alumno responde a un cuestionario que permitirá valorar individualmente el desarrollo de la competencia del trabajo equipo.

### Evaluación e Indicadores de Logro

Las metodologías de evaluación variarán de acuerdo a la plataforma que se desarrolle el trabajo: aula tradicional o aula virtual. En ambos casos es recomendable considerar el desempeño del grupo como unidad y la participación de cada individuo. Se recomienda integrar:

- una **evaluación externa** por el profesor
- **autoevaluación interna por el propio equipo**

En el caso del **aula tradicional** la observación de la actividad del equipo por parte del profesor debe que gran parte del trabajo se desarrolla fuera de las horas de clases presenciales.

Sin embargo, una manera de evaluar la participación individual es que al presentar los entregables se describa la asignación de roles realizada por el equipo y analizar el desempeño en cada una de las partes.

En el caso de la **plataforma virtual**, la participación individual tiene herramientas que permiten una evaluación basado en estadísticas de actividad que entregan los sistemas como Moodle. En ellos se puede ver a través de los Wiki Projects lo que cada alumno ha contribuido así como su interacción con el trabajo del resto de sus compañeros.

La **autoevaluación** es una herramienta muy útil para el desarrollo y fortalecimiento de la competencia ya que permite al alumno internalizar el concepto y reflexionar sobre sus propias capacidades, desafíos constantes una vez que acaben su formación e ingresen al mercado laboral.

Los resultados esperados de desarrollo y aplicación de la competencia se resumen en los siguientes indicadores:

1. **Participa en el equipo (participación y compromiso con el trabajo en equipo):** interviene de forma activa en los espacios de encuentro del equipo, comparte la información, los conocimientos y las experiencias, realiza las tareas que le son asignadas y cumple los plazos requeridos.
2. **Colabora en el equipo (relaciones interpersonales):** mantiene buenas relaciones con los compañeros, se interesa por las cargas de trabajo y ofrece su ayuda; muestra disponibilidad a ayudar y colaborar.
3. **Se involucra en el equipo (actitud abierta y negociación):** valora ideas y experiencia de los demás; consulta a los demás miembros antes de tomar decisiones; colabora con los demás sin necesidad de que se le requiera
4. **Fomenta el espíritu de equipo (liderazgo):** fomenta la cohesión del equipo y la integración de sus puntos de vista.
5. **Mejora el funcionamiento del equipo (Aprendizaje continuo):** Negocia acuerdos y resuelve conflictos en el equipo; propone ideas que mejoran el funcionamiento del equipo; realiza autoevaluación sobre el trabajo en equipo; documenta lecciones de experiencia para mejorar la competencia.

Para evaluar estos indicadores se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Realiza las tareas que son asignadas dentro del equipo en los plazos requeridos.
- Participa de forma activa en los espacios de encuentro del equipo, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias.
- Propone ideas que mejoran el funcionamiento del equipo y la responsabilidad de los miembros: organización y distribución de tareas.
- Realiza una autoevaluación sobre la competencia del trabajo en equipo

#### A nivel del equipo:

- Se definen acuerdos, normas internas, estrategias de comunicación y organización para el

funcionamiento del equipo

- El equipo identifica con claridad los objetivos del trabajo/proyecto
- El equipo define el alcance y los entregables del trabajo/proyecto
- El equipo tiene una asignación de papeles, responsabilidades y tareas entre sus miembros. El grupo se organiza internamente y tiene una estructura definida.
- El grupo se organiza asignando tareas y responsabilidades
- El coordinador del equipo está claramente identificado y ejerce como tal.
- El coordinador tiene un liderazgo y ayuda a controlar, tomar decisiones y resolver conflictos
- El equipo tiene una planificación adecuada de su trabajo y mantienen un orden lógico.
- Se realiza un seguimiento de la planificación del trabajo y se trata de cumplir.
- Hay una revisión de los acuerdos del equipo a lo largo del proceso para validar su cumplimiento, así como para corregir desviaciones
- La comunicación y las interdependencias entre las partes del equipo y gestionar el trabajo grupal
- Se realizan auto-evaluaciones intermedias del funcionamiento del equipo
- El equipo consigue finalizar el trabajo con los entregables y los contenidos acordados
- El equipo presenta y comunica el trabajo de forma clara a partir del documento elaborado
- El equipo realiza una evaluación grupal del trabajo en equipo y documenta las lecciones aprendidas.

### Plantilla de Evaluación

La plantilla de evaluación corresponde al **nivel 4** de los niveles de dominio de la competencia.

Indicador	Descriptores	Escala de Valoración			
		D (0-4)	C (4,1-6)	B (6,1-8)	A (8,1-10)
Participa en el equipo	Interviene de forma activa en los espacios de encuentro del equipo, comparte la información, los conocimientos y las experiencias, realiza las tareas que le son asignadas y cumple los plazos requeridos	No participa ni interviene en las reuniones de trabajo. Está desinformado sobre el objetivo del trabajo y no maneja el conocimiento asociado a esto. No cumple con las tareas asignadas ni con los plazos requeridos para alcanzar los objetivos del trabajo,	Participa insuficientemente en las reuniones de trabajo. Tiene un conocimiento limitado sobre el tema del trabajo. Cumple con las tareas asignadas con el mínimo esfuerzo	Participa activamente en las reuniones de trabajo. Conoce los temas asociados a los objetivos del trabajo y los comparte con sus compañeros. Cumple con las tareas asignadas en los tiempos previstos	Además de participar activamente, lidera y motiva a sus compañeros a aportar en las reuniones de trabajo. Dispone de un dominio del conocimiento que le permite generar nuevas ideas de trabajo. Tiene un alto nivel de respuesta a las tareas asignadas,
Colabora en el equipo	Mantiene buenas relaciones con los compañeros, se interesa por las cargas de trabajo y ofrece su ayuda; muestra disponibilidad a ayudar y colaborar.	No existen relaciones entre los miembros del equipo. El trabajo individual marca la forma de trabajar de quienes conforman el equipo	Los vínculos entre compañeros de equipo se limitan a la distribución de tareas y definición de plazos, sin generar redes de colaboración entre los miembros	Mantiene buenas relaciones con los compañeros de equipo, y se preocupa porque la carga de trabajo se distribuya equitativamente.	Dinamiza las relaciones con los compañeros. Está atento y disponible a las necesidades que puedan tener los otros miembros del grupo colaborando permanentemente.
Se involucra en el equipo	Valora ideas y experiencia de los demás; consulta a los demás miembros antes de tomar decisiones;	No hay intercambio de ideas ni experiencia entre los miembros del equipo. La toma de decisiones queda relegando a	Los miembros del equipo intercambian ideas y experiencias, y disponen de	En el equipo se generan dinámicas creativas entre los miembros para el desarrollo de los objetivos del trabajo. Las decisiones se toman de manera	El equipo funciona de manera dinámica a lo largo del desarrollo del trabajo en equipo compartiendo ideas.

	<b>colabora con los demás sin necesidad de que se le requiera</b>	pequeños grupos de liderazgo marcado, y sin consenso con el resto del equipo,	mecanismos de consulta para la toma de decisiones.	conjunta	generando nuevas ideas a partir de este intercambio. Los procesos de decisión fluyen en función de la dinámica del trabajo, siempre basado en el consenso de todos los miembros del equipo,
<b>Fomenta el espíritu de equipo</b>	<b>Fomenta la cohesión del equipo y la integración de sus puntos de vista.</b>	El trabajo individual prevalece sobre el trabajo en equipo	Los miembros del equipo intercambian ideas y experiencias individuales, sin integrar los puntos de vista	Existe un nivel de cohesión que permite que dentro del trabajo en equipo exista un trabajo integrado en función de las capacidades de los miembros	Alto grado de cohesión entre los miembros del equipo. Existe un sentimiento de pertenencia que se traduce en un alto compromiso con los objetivos que se busque lograr
<b>Mejora el funcionamiento del equipo</b>	<b>Negocia acuerdos y resuelve conflictos en el equipo; propone ideas que mejoran el funcionamiento del equipo; realiza autoevaluación sobre el trabajo en equipo; documenta lecciones de experiencia para mejorar la competencia.</b>	No se realiza ningún proceso de evaluación sobre el funcionamiento del equipo.	Se realiza una evaluación expost del trabajo realizado, pero no se comparten los resultados ni se proponen medidas de mejora	Se realiza una evaluación expost del trabajo realizado, se comparten los resultados obtenidos y se comparten las experiencias y lecciones aprendidas,	Se generan dinámicas en el equipo para evaluar continuamente el trabajo realizado y detectar potenciales problemas o debilidades que puedan surgir en el camino, así como proponer caminos de mejora de habilidades a los miembros del equipo.