

# GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA

## **TRABAJO EN EQUIPO**

---

Observatorio de las Competencias Transversales en la UZ  
Centro de Innovación, Formación e Investigación Educativa (CIFICE)

Junio 2022

## COLABORADORES

Colaboradores del Programa Observatorio de las Competencias Transversales en la Universidad de Zaragoza del CIFICE que han participado en la elaboración de esta guía:

Abadía Valle, Ana Rosa

Arraiz Pérez, Ana

Berbegal Vázquez, Alfredo

Bueno García, Concepción

Escuchuri Aisa, M.<sup>a</sup> Estrella

Jarne Jarne, Gloria

Lidón López, Iván

López Forniés, Ignacio

Rebollar Rubio, Rubén

Rodríguez Martínez, Ana

Royo Vázquez, Emilio

Ubieto-Artur, María Isabel

Vázquez Toledo, Sandra

## AGRADECIMIENTOS

A las Comisiones de Gobierno del ICE y del CIFICE por confiar en el interés del Programa.

Al ICE y al CIFICE por su apoyo y la facilitación de los medios necesarios para llevar a cabo esta guía.

A los compañeros y compañeras que han colaborado con sus aportaciones en la mejora de este documento:

Acero Fraile, Isabel

Artigas Lajafa, Héctor

Asún Dieste, Sonia

Ayuso Escuer, Natalia Carmen

Bericat Alastuey, Carmen

Bolea Marcén, Lucía

Brufau García, Pilar

Bustamante, Juan Carlos

Cano De Escoriaza, Jacobo José

Dueñas Lorente, José Domingo

Escario Jover, Inés Concepción

Escario Gracia, José Julián

Gea Galindo, Gloria

Luño Lázaro, Victoria

Martín Hernández, Pilar

Martín Ramos, Pablo

Moreno Martínez, Laura

Murillo Esteban, María Benita

Murillo Pardo, Berta

Vázquez Astorga, Mónica

Vicente Romero, Jorge

A los asistentes al seminario de innovación docente de la EINA por su interés y aportaciones.

A los compañeros y compañeras que han llevado a cabo experiencias de trabajo en equipo y las han compartido a través de proyectos de innovación docente y publicaciones.

Al estudiantado, quienes son los auténticos protagonistas de su aprendizaje y que nos ayudan a mejorar con sus opiniones.

## PRESENTACIÓN

José Domingo Dueñas

Director del CIFICE

El Centro de Innovación, Formación e Investigación en Ciencias de la Educación (CIFICE), de la Universidad de Zaragoza, lo mismo que su antecesor el ICE (Instituto de Ciencias de la Educación), se articula mediante programas de actividad. De este modo pretende responder con flexibilidad y eficacia a las necesidades formativas del profesorado universitario. Es obligación del CIFICE atender a las demandas e inquietudes de la comunidad universitaria en cada periodo. La tarea docente en el ámbito universitario está sujeta a cambios permanentes, en función de las necesidades sociales y de los contextos formativos de cada momento. Como en otros ámbitos formativos, pero tal vez de manera más evidente en el campo de las ciencias de la educación, docencia e investigación avanzan de la mano.

El programa Observatorio de las Competencias Transversales en la Universidad de Zaragoza, coordinado por la profesora Ana Rosa Abadía Valle, propone ahora a la comunidad universitaria esta *Guía para el desarrollo de la competencia ‘trabajo en equipo’*, que es fruto de detenidas reflexiones compartidas en el seno del equipo del programa, pero también contrastadas en otros ámbitos de la Universidad de Zaragoza y de otras universidades. La *Guía* combina el rigor en su elaboración con el anhelo de acceder eficazmente al profesorado de cualquiera de las materias o ramas de conocimiento; en todas ellas, la competencia ‘trabajo en equipo’ está destinada a desempeñar un papel relevante.

Resulta difícil imaginar una función social o tarea profesional donde el trabajo en equipo no resulte hoy determinante. Por ello, su enseñanza y aprendizaje no puede limitarse a actuaciones esporádicas presididas por la intuición o regidas por el mero ‘sentido común’ del profesorado. Es preciso indagar en los diferentes aspectos de esta competencia y someterlos a una reflexión profunda a partir de las investigaciones y experiencias recientes. Esta ha sido la labor del equipo coordinado por Ana Rosa Abadía Valle. La *Guía para el desarrollo de la competencia ‘trabajo en equipo’* parece destinada a desempeñar un relevante servicio en nuestra comunidad universitaria. La *Guía* expone con precisión, rigor y eficiencia comunicativa cada uno de los momentos necesarios para que el trabajo en equipo resulte verdaderamente oportuno y pertinente, desde la articulación del grupo hasta la evaluación del proceso y del resultado, tanto del equipo en su conjunto como, si es necesario, de cada uno de sus componentes. Solo me queda agradecer la labor desarrollada por las personas que forman el Programa Observatorio de Competencias Transversales de la Universidad de Zaragoza, con la convicción de que la aplicación de esta *Guía* reportará numerosas mejoras en las prácticas de enseñanza y aprendizaje de nuestra universidad.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DIMENSIONES Y NIVELES DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA EL EQUIPO DE TRABAJO?.....</b>	<b>5</b>
3.1. La tarea .....	5
3.2. El tamaño .....	6
3.3. La configuración.....	6
3.4. Los roles .....	7
3.5. La misión .....	8
<b>4. ¿CÓMO SE ORGANIZA EL EQUIPO DE TRABAJO? .....</b>	<b>11</b>
4.1. Las normas de funcionamiento .....	11
4.2. La planificación de la tarea .....	12
A. Planificación de todo el proyecto .....	12
B. Planificación a corto plazo .....	13
<b>5. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO? .....</b>	<b>15</b>
5.1. Las interacciones en el equipo .....	16
5.2. Las relaciones y niveles de interacción.....	17
<b>6. ¿CÓMO SE EVALÚA EL TRABAJO EN EQUIPO? .....</b>	<b>19</b>
6.1. Evaluación de las subdimensiones de la estructura del equipo.....	22
6.2. Evaluación de la subdimensión «Normas de funcionamiento» .....	22
6.3. Evaluación de la subdimensión «Planificación de la tarea».....	23
6.4. Evaluación de la interacción del equipo.....	25
<b>7. MARCO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE RÚBRICAS.....</b>	<b>27</b>
<b>8. RECURSOS .....</b>	<b>33</b>
<b>9. EXPERIENCIAS DE TRABAJO .....</b>	<b>34</b>
<b>10. GLOSARIO.....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El Programa [Observatorio de las competencias transversales en la UZ](#) del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) –ahora Centro de Innovación, Formación e Investigación Educativa (CIFICE)– de la Universidad de Zaragoza inició su andadura en el curso 2018/2019 con el objetivo general de analizar la situación de la formación en competencias transversales en las distintas titulaciones de la Universidad de Zaragoza para facilitar la toma de decisiones.

Si bien hasta la fecha la Universidad de Zaragoza no ha definido institucionalmente las competencias transversales que deben alcanzar sus estudiantes, la formación docente de su profesorado desde 1990 y la convocatoria de proyectos de innovación docente desde hace veinte años han contribuido a que el profesorado de la UZ haya incluido diversas competencias transversales en la formación de su estudiantado. Por otra parte, al tratarse de una universidad generalista, la diversidad en el desarrollo de unas u otras competencias transversales es mayor que, por ejemplo, en universidades politécnicas. En cualquier caso, sin duda hay una serie de competencias comunes a todas las titulaciones y que favorecen la empleabilidad del alumnado.

Por ello la primera tarea desarrollada en el contexto del Programa fue el análisis de la situación de las competencias transversales en la UZ a partir de los proyectos de innovación docente desarrollados en las últimas convocatorias, con el objetivo de continuar, después, con la definición de competencias transversales comunes a todos los estudios de la UZ.

Dado que la competencia trabajo en equipo es una de las más demandadas por los empleadores, el Observatorio de las Competencias Transversales en la UZ optó por profundizar en ella. Se trata de una competencia compleja, pues engloba otras como el liderazgo, habilidades de comunicación e inteligencia emocional. Así, las personas colaboradoras del programa, en sus reuniones periódicas, se plantearon la definición de la competencia, la búsqueda de actividades y metodologías adecuadas para su desarrollo en la docencia y el establecimiento de procedimientos de evaluación de la misma. Cabe destacar que en diferentes momentos del proceso se ha contado con valiosas aportaciones de distintos perfiles de profesorado.

Para definir la competencia, el equipo de trabajo ha configurado un [cuadro](#) de dimensiones que plasma los aspectos que comprende la competencia, tanto la estructura, el funcionamiento y la gestión del equipo, como la interacción y la regulación de sus miembros. Asimismo, se ha tenido en cuenta que la adquisición de una competencia es un proceso gradual, y por ello se determinan tres niveles de logro de la misma. En cuanto a la adquisición de cada uno de los niveles a lo largo de la formación del estudiantado, podría considerarse la adquisición del primer nivel de competencia en los primeros cursos del grado, para finalizar el grado alcanzando el segundo nivel, mientras que el máximo nivel de la competencia podría corresponder a los estudios de máster.

Una vez delimitada la competencia es necesario realizar una serie de actividades para que el estudiantado pueda adquirirla y verificar en qué medida se ha logrado.

Con esta *Guía para el desarrollo de la competencia trabajo en equipo* se pretende que el profesorado disponga de un documento que pueda ser útil para desarrollar y evaluar dicha

competencia en el contexto en que se encuentre. Se ha procurado recoger distintos aspectos que el profesorado se plantea cuando decide poner a sus estudiantes a trabajar en equipo: ¿cómo se estructura el equipo de trabajo? ¿cómo se organiza? ¿cómo se relacionan los miembros del equipo? Y, finalmente, ¿cómo se evalúa el trabajo en un equipo? Asimismo, se ha pretendido que sea sintético, de fácil lectura y, en definitiva, de utilidad para el objetivo propuesto: ayudar al profesorado a implementar la adquisición de la competencia de trabajo en equipo con sus estudiantes.

## 2. DIMENSIONES Y NIVELES DE LA COMPETENCIA

El desarrollo de la competencia de trabajo en equipo –que ha de capacitar a los egresados para trabajar eficazmente en equipos durante su vida profesional– implica abordar distintas cuestiones, relacionadas entre sí, que se han desglosado en cuatro dimensiones.



Esas dimensiones responden a preguntas que surgen cuando se va a trabajar en equipo:

**1. ¿Cómo se estructura el equipo de trabajo?** Normalmente el diseño del equipo de trabajo se centra en la composición del mismo, estableciendo los roles oportunos. Pero igualmente es relevante afrontar la vinculación individual y colectiva de todas las personas integrantes con la misión del equipo, especificando de forma clara el grado de compromiso con las metas comunes y el nivel de responsabilidad que cada miembro puede asumir.

**2. ¿Cómo se organiza el equipo de trabajo?** Lo más inmediato es especificar las normas de conducta y de funcionamiento. Por un lado, será preciso definir las pautas de convivencia, la toma de decisiones, el protocolo de altas y bajas. Y por otro, establecer recursos de uso común (presenciales y online) y su explotación para las reuniones, comunicación y documentación del trabajo. Con todo, no debe olvidarse que el trabajo en equipo tiene como fin obtener unos resultados, y para ello es fundamental organizar el trabajo en tareas e hitos, precisando el flujo de trabajo entre los miembros del equipo.

**3. ¿Cómo se relacionan los miembros del equipo?** La interacción humana debe cuidarse y trabajarse para potenciar un buen clima de trabajo y la proactividad. No obstante, es posible que surjan conflictos y hay que saber resolverlos por lo que es preciso el aprendizaje de técnicas de negociación y la adquisición de habilidades interpersonales y sociales. Obviamente, esta interacción debe fundamentarse en una adecuada habilidad para gestionar las emociones, aplicando lo que se denomina inteligencia emocional.

**4. ¿Cómo se evalúa el trabajo en equipo?** Habitualmente se responde a esta pregunta centrándose en la evaluación de los resultados, pero este enfoque dista mucho de lo que se pretende en esta competencia. Esta cuestión se refiere a la valoración, a lo largo del tiempo de funcionamiento del equipo de trabajo, de todas las cuestiones previas (estructura, funcionamiento e interacción) para autorregular el equipo.

Estas dimensiones se han plasmado y definido formalmente en un [cuadro](#). En los siguientes apartados de esta guía se explican los niveles de la competencia en relación con cada uno de los aspectos señalados.



Cabe indicar que la competencia debe alcanzarse gradualmente a lo largo de los estudios, por lo que es conveniente establecer niveles de adquisición. Aquí se han planteado tres estadios en cada una de las dimensiones. En el primer nivel el alumnado recibe formación y aplica los conocimientos con una guía pautada. En un segundo nivel ya solo requiere orientación y supervisión. Al finalizar sus estudios ya debe ser capaz de incorporar el trabajo en equipo en su vida académica, implementar de forma autónoma y crítica las técnicas de trabajo en equipo (organizativas y de interacción), asumir liderazgo, así como evaluar y subsanar las disfunciones que se produzcan.



En términos generales, el primer nivel podría desarrollarse en las asignaturas de los primeros cursos, que deben asentar los principios básicos que servirán de referencia al resto de la titulación. En los últimos cursos se puede trabajar el nivel avanzado de adquisición de la competencia. Esto es, a lo largo de su formación, el estudiante tendrá que ir ganando autonomía, gestionará tareas cada vez más complejas y se implicará más en su proceso de evaluación.

### 3. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA EL EQUIPO DE TRABAJO?

Un trabajo en equipo bien organizado y apoyado facilitará la vinculación del alumnado con el sentido de la competencia a lo largo de su trayectoria académica y carrera profesional. A continuación, se presentan algunas consideraciones relacionadas con el diseño de la tarea, el tamaño, la configuración, los roles y la misión del equipo.

#### 3.1. La tarea

La tarea se refiere al trabajo final y a las actividades integradas que deben afrontarse como equipo. Supondrá un reto colectivo a resolver y marcará distintos niveles de desarrollo de la competencia. Su diseño asumirá que el alumnado necesitará instrucción, apoyo y recursos para trabajar en equipo con éxito. Y su tipología determinará desde el principio la estructura del equipo.

##### TIPOS

CERRADAS Y ESTRUCTURADAS

ABIERTAS Y DESESTRUCTURADAS

CREATIVAS Y CON SOLUCIONES  
ALTERNATIVAS

Se pueden destacar tres tipos de tareas **[RECURSO 1, 2, 3, 4, 5, 6]**:

- 1) Cerradas y estructuradas. Son tareas predefinidas con indicaciones y consignas explícitas y secuenciales. Recomendables para niveles pautados, se constituyen por demandas y respuestas explícitas. El acompañamiento del profesorado en las tutorías privilegia la comprensión de la tarea y de las actividades vinculadas, sugiriendo estrategias de afrontamiento para la resolución por el equipo. Por ejemplo, elaborar un dossier de recursos para promover la competencia de trabajo en equipo en estudiantes de primer curso.
- 2) Abiertas y desestructuradas. Son tareas indefinidas con estrategias y enfoques determinados. Se dirigen a niveles orientados y atienden a demandas abiertas que requieren aplicar un abanico de respuestas previamente presentado. Las tutorías se centran en el análisis de las problemáticas, las modalidades de resolución y el modo de organizarlas por el equipo. Por ejemplo, diseñar una unidad didáctica en el contexto de una asignatura.
- 3) Creativas y con soluciones alternativas. Son tareas indefinidas con estrategias y enfoques diversos y resoluciones continuas y actualizadas. Reservadas para los niveles más avanzados, se componen por demandas abiertas que requieren crear respuestas originales. Las tutorías promoverán actitudes analíticas y críticas, tolerantes a la incertidumbre y la indeterminación, desde una consolidación de los marcos teóricos que lo posibiliten. Por ejemplo, diseñar un proyecto para promocionar estudios de posgrado.

Las tareas de menor complejidad demandarán actividades sumativas y complementarias en el equipo; mientras que las de mayor complejidad exigirán dinámicas interdependientes e integradas.

RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajustar la tarea al nivel de aprendizaje de los estudiantes.</li><li>• Promover su interés desde la relevancia para el mundo real y/o el desempeño profesional.</li><li>• Estructurar la tarea de modo que motive afrontarla como equipo de trabajo (actividades por funciones y asignaciones coordinadas).</li><li>• Ajustar la tarea para alcanzar un resultado en equipo en el tiempo designado.</li><li>• Describir la tarea y las expectativas de realización a los estudiantes, documentando su valor respecto a los aprendizajes promovidos en el conjunto de la titulación.</li><li>• Facilitar una tutoría académica que permita la anticipación, el seguimiento y la autodeterminación del equipo respecto a la realización de la tarea (la estructura del equipo en relación con las fases, estrategias, subproductos, responsabilidades, recursos y herramientas, comunicación, etc.).</li></ul>

### 3.2. El tamaño

La determinación del número de miembros del equipo está relacionada con el tamaño de los grupos de asignatura, así como con el tiempo y los recursos disponibles para la tutorización de la tarea. Debe considerarse la sostenibilidad, es decir, cuántos equipos pueden gestionarse eficazmente para comprobar su progreso en procesos de mediación y de evaluación continuos [RECURSO 7].

RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Priorizar un tamaño de tres a seis miembros (equipos eficaces).</li><li>• Flexibilizar el tamaño si se establecen claramente criterios y circunstancias (sostenibilidad, presencialidad, incidentes, etc.).</li><li>• Dividir equipos grandes en subgrupos cuando haya que responsabilizarse de tareas especializadas.</li></ul>

### 3.3. La configuración

Los procesos utilizados para formar un equipo pueden sentar las bases para una experiencia de equipo eficaz en el futuro [RECURSO 8]. La formación del equipo puede ser desalentadora debido a la escasa experiencia previa o a las pocas experiencias positivas al respecto.

Para grupos de docencia grandes y en nivel de iniciación (pautado) suele ser más eficaz utilizar métodos aleatorios. Mejora la gestión, evita posibles situaciones de exclusión por prejuicios y promueve el trabajo entre iguales desde diferentes lógicas, estilos de aprendizaje, expectativas y motivaciones. También presenta un mayor potencial para experimentar procesos de mediación y negociación en caso de conflicto.

En grupos de docencia más pequeños y en niveles más avanzados (orientado y autónomo) suele ser posible un mejor autoconocimiento personal y conocimiento mutuo entre los miembros. Se recomendarán métodos selectivos aplicados por el profesorado o por el alumnado. La configuración selectiva requerirá un nivel de autonomía del alumnado a la hora de establecer sus propios criterios o de asumir aquellos que proponen los docentes.

Asimismo, será muy interesante valorar las oportunidades de configurar equipos interdisciplinarios (estudiantes de diferentes asignaturas y titulaciones) y/o la continuidad y estabilidad de los equipos a lo largo de las titulaciones para abordar proyectos y misiones de mayor envergadura.

#### RECOMENDACIONES

- Posponer en la medida de lo posible la formación de los equipos hasta que el alumnado se estabilice en las asignaturas.
- Diseñar dinámicas de socialización preliminares en las sesiones prácticas si los estudiantes no se conocen previamente (fortalezas, debilidades, experiencias, etc.).
- En la medida de lo posible, ofrecer oportunidades de familiarización y conocer los intereses y habilidades de los estudiantes si se opta por agrupaciones selectivas (fichas de presentación, juegos de socialización, dinámicas de grupos, etc.).
- Regular con flexibilidad el proceso según casuísticas de compromiso y responsabilidad de los estudiantes en los espacios de tutoría académica.
- Reflexionar sobre las oportunidades para configurar equipos diversos y para explorar tanto misiones dilatadas en el tiempo como interdisciplinarias entre asignaturas y titulaciones.

### 3.4. Los roles

En las fases de iniciación (nivel pautado) suele ser problemática la asignación de roles, lo que complica el desempeño de las tareas principales. Acotar responsabilidades en tareas específicas que requieran vincularse en fases posteriores puede ser una complejidad añadida a la comprensión y ejecución de la propia tarea. No obstante, pueden considerarse roles básicos organizativos (coordinador/a, secretario/a) que ayuden a recordar al equipo en qué punto se encuentra. En general, las funciones se definirán de manera intuitiva, según las dinámicas

internas del equipo. El trabajo de estas dinámicas espontáneas presenta un potencial formativo a considerar por el profesorado.

En otros estadios y con tareas más complejas (nivel orientado), se definirán y jerarquizarán funciones dentro del equipo e incluso se intercambiarán a lo largo del proceso. No obstante, la asignación de los roles será clara, explícita y ajustada a las funciones demandadas para el desempeño de las actividades.

En niveles más avanzados (autónomo) se formará en la autogestión de roles y funciones, desde un dinamismo continuo que demanda una regulación en el proceso desde las asignaciones primeras **[RECURSO 9, 10 11]**.

#### RECOMENDACIONES

- Identificar los posibles roles dentro del equipo y explicitar sus responsabilidades dentro del proceso de acuerdo a la naturaleza de las tareas (véase recursos ilustrativos).
- Promover espacios de tutorización académica con los equipos de trabajo para reflexionar sobre la dinámica de los roles asumidos y su regulación respecto al desempeño de las tareas propuestas.
- En caso de asignar roles para todos los niveles de desarrollo de la competencia, identificar al menos los de coordinador/a y secretario/a y negociar los cambios de asignaciones según tareas y actividades.

### 3.5. La misión

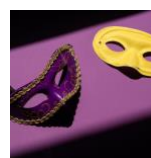
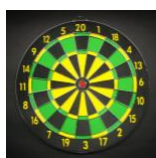
La misión irá más allá de las tareas y actividades del equipo en un momento determinado. Es un propósito como equipo, su sentido, que se configurará sobre diversos y continuados desempeños y que requerirá compromisos dilatados en el tiempo. Supondrá un tiempo para desarrollar una visión compartida, inspirando y comprometiendo a sus miembros desde la convicción de que se logrará más éxito al trabajar colectivamente. Los equipos estarán más motivados ante una visión que ellos mismos han desarrollado desde sus propios valores, habilidades y creencias.

Las misiones demandarán compromisos puntuales para desarrollar funciones y actividades sumativas y complementarias (nivel 1). En estos niveles de iniciación, el alcance de la misión estará asociado al desempeño individual para alcanzar un éxito concreto del equipo. Pero también podrán exigir dinámicas más integradas e interdependientes (niveles 2 y 3). En los niveles más avanzados, el resultado implicará un desafío compartido en el campo académico y profesional de referencia. En la medida de lo posible, la misión demandará oportunidades para experimentar en algún momento cierta continuidad y estabilidad del equipo de trabajo (prácticas anidadas en las asignaturas, proyectos modulares, trabajos de fin de titulación, propuestas de investigación, innovación y desarrollo, etc.) En este sentido, puede ser

conveniente establecer contratos de aprendizaje con los grupos o acuerdos organizativos dilatados en el tiempo **[RECURSO 12, 13,14, 15]**.

**RECOMENDACIONES**

- Definir espacios de debate que estimulen la construcción de una visión compartida (objetivos generales, análisis de la tarea).
- Evaluar y revisar periódicamente la visión compartida. Se pueden pautar listas de control, cuestionarios de autoevaluación y otros instrumentos similares a lo largo del proceso de trabajo.
- Promover la tutoría académica para vertebrar este proceso y ajustarlo al nivel de desempeño.
- Reflexionar sobre las oportunidades de mantener equipos de trabajo estables a lo largo de las titulaciones.



	TAREA	TAMAÑO	CONFIGURACIÓN	ROLES	MISIÓN
<b>Nivel 1 (pautado)</b>	Cerradas Con indicaciones y consignas estructuradas	Medio-Grande Estandarizado	Aleatoria / Selectiva por profesorado Sin criterios específicos	Indiferenciados Simétricos Sin asignación / Con asignación mínima	Hacia el beneficio individual Hacia la eficacia
<b>Nivel 2 (orientado)</b>	Abiertas Con estrategias orientadas Semiestructurada	Medio -Reducido Ajustado a tareas	Selectiva por profesorado /estudiante Criterios generales	Funcionales Jerarquizados Con asignación	Hacia el beneficio del equipo Hacia la eficiencia
<b>Nivel 3 (autónomo)</b>	Creativas Con soluciones alternativas No estructurada	Medio-Reducido Flexible a tareas y desafíos	Selectiva por estudiantes Criterios específicos	Especializados Dinámicos Sin asignación	Desafío profesionalizador compartido Hacia la excelencia

**PARA SABER MÁS**

## 4. ¿CÓMO SE ORGANIZA EL EQUIPO DE TRABAJO?

Como cualquier organización, un equipo de trabajo necesita reglas de funcionamiento. Unas están relacionadas con la forma de funcionar el equipo y otras –si es preciso por su complejidad– con el reparto de la tarea entre los miembros y su ejecución temporal. Por ello se incluyen en este apartado dos cuestiones: normas de funcionamiento y planificación de la tarea.

### 4.1. Las normas de funcionamiento

Si las personas que conforman el equipo no han trabajado antes de esta forma –lo que suele ocurrir en los primeros cursos de los estudios de grado– les resultará muy complicado establecer las normas de funcionamiento; por esta razón deberá ser el profesorado quien las defina y les proporcione herramientas para ayudar a que se apliquen adecuadamente.

Estas normas deben incluir, al menos, los siguientes aspectos:

- Número de reuniones de coordinación que tienen que realizar y duración de las mismas.
- Roles de sus miembros. En la mayoría de los casos será necesario designar un coordinador/a del equipo y un secretario/a.
- Forma de realizar los trabajos encargados a cada miembro.
- Fuentes de documentación recomendables.
- Penalizaciones en los supuestos de incumplimiento de las normas, incluida la posibilidad de expulsión.

Entre las herramientas que pueden resultar útiles –que deben ser facilitadas por el profesorado en estos equipos sin experiencia– podemos mencionar:

- Modelos de actas de las reuniones. Deben incluir aspectos básicos: asistentes, fecha y hora, acuerdos alcanzados y el reparto de trabajo hasta la próxima reunión (una página debería ser suficiente).
- Elaboración de plantillas para todos los trabajos realizados por sus miembros (su uso proporciona uniformidad y ahorra tiempo de maquetación posterior).
- Espacio colaborativo para el depósito de la documentación del equipo.

En equipos de trabajo con poca experiencia es aconsejable supervisar que todas las personas miembros estén de acuerdo con las normas establecidas y que exista un buen ambiente de trabajo. En el supuesto de que exista un conflicto con alguien, se intentará solucionarlo mediante el diálogo con el equipo. Si el problema persiste, será preciso recurrir a las normas establecidas para la solución del conflicto.

Si el alumnado tiene ya experiencia previa de trabajo en equipo, se podrá dejar cada vez más libertad para el establecimiento de las normas del equipo, facilitando la autogestión.



#### RECOMENDACIONES

- En equipos nuevos establecer las normas y las herramientas de funcionamiento del equipo.
- Permitir que las normas y las herramientas las establezcan sus miembros y fomentar la autonomía y la autorregulación del equipo a medida que aumenta la experiencia del mismo (especialmente en lo que respecta a las sanciones de miembros).
- Impulsar y supervisar que se utilicen adecuadamente las herramientas facilitadas, como el acta de las reuniones.

## 4.2. La planificación de la tarea

El grado de complejidad de la tarea determinará la planificación.

En tareas de corta duración cuya división en actividades sea sencilla, bastará con un reparto de dichas actividades entre sus miembros fijando claramente el momento de entrega. Esto permitirá la unión en un trabajo final coherente y el cumplimiento del plazo de entrega señalado por el profesorado.

Sin embargo, en otras ocasiones, la propia dificultad y duración de la tarea exigirá una planificación más estructurada que la mencionada anteriormente. En algunas titulaciones a este tipo de tareas se les denomina proyectos. Habitualmente la realización de un proyecto exige dividirlo en diferentes paquetes de trabajo, actividades o hitos. Esto permite:

- Desglosar el problema general en otros más manejables.
- Asignar esos paquetes o actividades a individuos concretos del equipo conforme a sus características y habilidades.
- Establecer una dependencia temporal entre las actividades.
- Realizar una estimación realista de la duración de cada actividad, así como la del proyecto completo.

Para facilitar la comprensión de esta parte del trabajo en equipo, se va a diferenciar entre la planificación de todo el proyecto –que facilita una visión general– y la planificación a corto plazo que implica la asignación de actividades a cada miembro en distintos intervalos temporales.

### A. Planificación de todo el proyecto

Si las personas integrantes de un equipo no tienen la experiencia necesaria es muy difícil que sean capaces de realizar una planificación adecuada de la tarea o proyecto de manera autónoma. En estos casos es conveniente que el profesorado establezca la entrega del proyecto como un conjunto de entregas parciales a lo largo del periodo de desarrollo del mismo. Con ello se les facilita una visión conjunta de todo el proyecto y del esfuerzo que debe suponer la

realización de cada una de sus partes. Asimismo, resultará de gran utilidad para los equipos de trabajo que cada una de estas entregas parciales disponga de un índice detallado del alcance de la misma; de esta manera es el profesorado el que define la estructura del documento final que deben presentar todos los equipos.

A medida que los y las estudiantes tienen una mayor experiencia en trabajo en equipo, se debe posibilitar que sean quienes establezcan el alcance del proyecto total y lo subdividan en las partes que consideren oportuno. De igual forma, el índice del trabajo facilitado por el profesorado debe ir siendo más simple o incluso desaparecer, dejando a los equipos libertad para definir la estructura final del trabajo, aunque siempre cabe reconocer una serie de apartados comunes.

Para visualizar la planificación del proyecto resulta conveniente explicar cómo realizar un cronograma. En equipos noveles se puede realizar con una hoja de cálculo, un gráfico a mano o un procesador de textos. Más adelante se pueden proporcionar herramientas gratuitas como el [GanttProject](#) o, si se tiene acceso a licencias, programas similares a [Microsoft Project](#), que permiten realizar planificaciones de gran complejidad.

#### RECOMENDACIONES

- Necesidad de planificar la tarea, especialmente para aquellas tareas complejas y largas.
- Dividir la entrega final en entregas parciales a lo largo del periodo y facilitar un índice detallado en equipos con poca experiencia.
- Fomentar la autogestión a medida que aumente la experiencia del equipo.
- Visualizar la planificación del trabajo completo mediante algún tipo de cronograma.

#### B. Planificación a corto plazo

Para que el proyecto avance de forma adecuada será precisa una planificación a corto plazo de las actividades que tiene que desarrollar cada miembro del equipo en los distintos tramos temporales.

El procedimiento de trabajo consiste en:

- Tomar conciencia de la planificación general y, sobre todo, de la próxima entrega parcial (tanto si la ha marcado el profesorado como si lo ha hecho el equipo).
- Dividir todo el trabajo de la entrega parcial en los diferentes períodos entre reuniones de coordinación. Estas habitualmente tendrán carácter semanal.
- Repartir las actividades de cada periodo entre miembros del equipo, teniendo en cuenta las habilidades y el tiempo disponible de cada uno en ese tiempo.
- Verificar qué trabajo se ha realizado y cuál ha quedado pendiente, para asignarlo en el siguiente periodo.

En la planificación a corto plazo, el profesorado debe intervenir lo menos posible y permitir la autogestión del equipo, aunque siempre debe supervisar que no haya desequilibrios en la asignación de carga de trabajo entre las personas integrantes.

Como ayuda a la tarea puede recomendar algunas herramientas gratuitas tipo [Trello](#).

RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir poco en la planificación a corto plazo, permitiendo la autogestión del equipo.</li> <li>• Supervisar que no haya desigualdades en el reparto de trabajo.</li> </ul>	

NIVELES	NORMAS DE FUNCIONAMIENTO	PLANIFICACIÓN DE LA TAREA (SI ES PRECISA)
<b>Nivel 1 (pautado)</b>	Proporcionadas por el profesorado	Planificación detallada del proyecto proporcionada por el profesorado en entregas parciales con índice detallado. Obligatoriedad de herramientas a utilizar  Orientar la planificación a corto plazo
<b>Nivel 2 (orientado)</b>	Se proporciona orientación por parte del profesorado	Planificación poco detallada del proyecto sugerida por el profesorado. Recomendación de herramientas a utilizar.  Libertad para la planificación a corto plazo
<b>Nivel 3 (autónomo)</b>	Autogestionadas por parte del equipo	Libertad para la planificación del proyecto, la planificación a corto plazo y las herramientas a utilizar

[PARA SABER MÁS](#)

## 5. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO?

El trabajo en equipo implica la interacción de sus miembros y por ello es fundamental definir qué entendemos por interacción y marcar unas pautas básicas de cuáles son los tipos de interacción que se pueden llevar a cabo, así como sus componentes. Entendemos la interacción como un fenómeno de relación entre los seres humanos. Se trata de un proceso de comunicación interactiva (verbal y no verbal). Es una actividad de autoconocimiento e intercambio social.

Recomendamos estructurar la interacción en dos apartados que van a definir la calidad de la misma; dichos constructos son (1) las actitudes y los comportamientos y (2) las emociones:

1. El primero de ellos implica aspectos conductuales y actitudinales. En este apartado se trabaja la predisposición a la acción en respuesta a diferentes estímulos internos y externos, controlando la conducta y tomando decisiones de una manera proactiva efectiva y eficiente.
2. El segundo incluye el desarrollo de la inteligencia emocional entendida como la capacidad o habilidad para reconocer, expresar (ser consciente) y manejar de manera adecuada las emociones (los diferentes estados afectivos), lo que permite regularse a nivel comportamental para trabajar en equipo.

En la primera fase de constitución del equipo es aconsejable que se detalle y acuerde cuáles van a ser las actitudes y conductas deseables y no deseables. Es importante que cada uno de los miembros del equipo se comprometa a llevarlas a cabo.

### PROPUESTA PARA TRABAJAR ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

Actitudes y comportamientos deseables:

- El equipo se compromete a mantener una actitud proactiva, responsable, positiva y un comportamiento coherente, trabajador y constante.

Actitudes y comportamientos no deseables:

- Se evitarán actitudes de queja, desgana, rechazo y egocentrismo, así como comportamientos agresivos, impositivos y pusilánimes.

#### PROPUESTA PARA TRABAJAR EMOCIONES

Emociones deseables:

- Trabajar la inteligencia emocional de tal manera que cada miembro del equipo se autoconozca, autorregule, automotive y se comunique con asertividad y empatía.

Emociones no deseables:

- Evitar la impulsividad, el egocentrismo, la falta de motivación o la comunicación agresiva y prepotente.

#### RECOMENDACIONES

- Definir desde el principio las actitudes, conductas y emociones deseables y no deseables, así como sus consecuencias.
- Decidir el tipo de interacción que se llevará a cabo entre los integrantes del equipo.
- Acordar las conductas y actitudes imprescindibles para que el equipo funcione de forma exitosa.
- Vincular dichas interacciones a los [roles](#) que desempeñará cada uno de los miembros del equipo.
- Desarrollar la inteligencia emocional como herramienta básica para poder llevar a cabo una interacción constructiva y exitosa.
- Evaluar los comportamientos, actitudes y emociones de forma programada para detectar áreas de mejora y fortalezas.

### 5.1. Las interacciones en el equipo

La organización de la interacción estará condicionada por el formato y el tamaño de los equipos de trabajo (*revisar apartado dos de la guía*). En el apartado de metodología de esta guía se pueden consultar diferentes actividades para desarrollar la interacción.

Algunas de estas actividades son: [Trabajo cooperativo](#), [rompecabezas](#), [puzle](#), [lapiceros al centro](#), [cuaderno competencial](#), [portafolio \(e\)](#), [Mahara](#), dinámicas de grupo, debates dialógicos, bitácora y flipped classroom ([a](#), [b](#)).

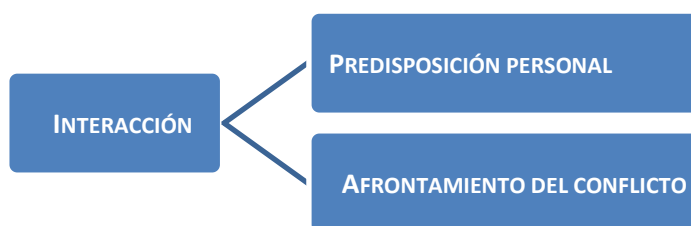
#### RECOMENDACIONES

- Valorar si el tipo de interacción será presencial u on-line
- Elegir las dinámicas de trabajo en equipo que más se adapten a las necesidades y objetivos planteados en el trabajo en equipo.

## 5.2. Las relaciones y niveles de interacción

Las relaciones pueden ser de tipo actitudinal, conductual y/o emocional. Los niveles de interacción a nivel actitudinal y/o conductual han de tener presentes dos aspectos fundamentales:

- El nivel de predisposición personal, que vendrá determinado por el grado de implicación, interés y entretenimiento.
- El nivel de afrontamiento del conflicto, que vendrá determinado por el tipo de abordaje del reto o problema favoreciendo una interacción positiva en el equipo o todo lo contrario.



Tanto el nivel de predisposición personal como el nivel de afrontamiento del conflicto pueden subdividirse en tres:

1. Predisposición personal:
  - a. Nivel pautado. Implica adaptación: interactúa con sus compañeros y compañeras de forma asertiva; escucha y respeta las ideas y opiniones de los demás; sigue y hace suyos los patrones y normas de convivencia instaurados en el equipo.
  - b. Nivel orientado. Implica flexibilidad: facilita un clima de entendimiento; mantiene una actitud y comportamientos estables y enriquecedores para el equipo; muestra comportamientos y actitudes de flexibilidad y resiliencia.
  - c. Nivel autónomo. Implica una predisposición proactiva: impulsa y promueve un clima de confianza dentro del equipo; mantiene y fomenta un comportamiento y una actitud positiva, dinámica, eficiente y eficaz; desarrolla y estimula conductas y actitudes resilientes.

2. Afrontamiento del conflicto:

- a. Nivel pautado. Implica integración: detecta los conflictos por sí mismo entre los miembros del grupo; busca soluciones aceptables para todos y apoyo social.
- b. Nivel orientado. Implica colaboración: busca la solución más adecuada mediante el consenso mayoritario; media cuando surgen conflictos buscando restablecer las relaciones o confianza mutua de todos sus miembros.
- c. Nivel autónomo. Implica compromiso: asume el conflicto como inherente a la relación y favorece que se aprenda de ellos; busca soluciones de máximo beneficio para la totalidad considerando los múltiples intereses; es una persona mediadora y negociadora

Los niveles de interacción a nivel emocional han de tener presente la capacidad para reconocer, expresar (ser consciente) y manejar de manera adecuada las emociones (los diferentes estados afectivos), lo que permite regularse a nivel comportamental para trabajar en equipo. Dichos procesos de interacción emocional se pueden conseguir en los tres niveles que se presentan a continuación:

1. Nivel pautado. Destaca su autoconocimiento (equilibrio). Identifica fortalezas y debilidades. Conoce las diferentes respuestas ante situaciones que requieren equilibrio emocional. Aplica pautas, orientaciones y herramientas para controlarse emocionalmente cuando trabaja junto a otras personas.
2. Nivel orientado. Destaca el autocontrol (templanza). Reconoce sus emociones y reacciones, así como las de los demás. Facilita y regula la expresión de emociones y sentimientos. Favorece el autocontrol y la templanza en situaciones de trabajo en equipo.
3. Nivel autónomo. Destaca la autoconciencia (empatía y asertividad). Motiva y orienta la consecución del bienestar del equipo. Impulsa el desarrollo efectivo y afectivo de las situaciones que surgen en el equipo. Promueve y gestiona las situaciones de forma emocionalmente inteligente.

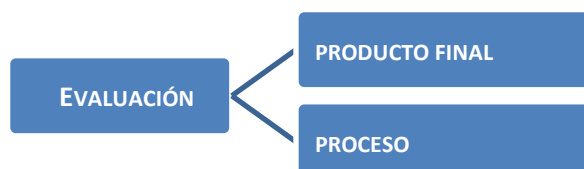
**RECOMENDACIONES**

- Definir los niveles de interacción conductual y emocional de cada una de las personas integrantes miembros del equipo antes de comenzar a trabajar.
- Evaluar cada uno de los subniveles de forma constante para plantear fortalezas y propuestas de mejora.
- Equilibrar aspectos cognitivos con los emocionales.

**[PARA SABER MÁS](#)**

## 6. ¿CÓMO SE EVALÚA EL TRABAJO EN EQUIPO?

En la evaluación de la competencia trabajo en equipo han de participar tanto el profesorado como el alumnado, y se han de evaluar tanto el producto final del trabajo en equipo como el proceso seguido para conseguirlo.



En general, la evaluación del producto final (memoria, presentación...) está relacionada con la adquisición de las competencias específicas de la materia y, en consecuencia, con los resultados de aprendizaje referidos a los contenidos de la asignatura. Al evaluar el producto final, con frecuencia el profesorado asigna la misma calificación a todos los miembros del equipo. No obstante, se pueden matizar las puntuaciones asignadas a diferentes componentes del equipo utilizando diversos métodos de coevaluación, por ejemplo, mediante el reparto de la nota del trabajo en equipo.

Independientemente del producto final del trabajo en equipo, los y las estudiantes han de reflexionar sobre el [funcionamiento del equipo](#): si se han sentido partícipes del mismo; en qué medida han contribuido y hasta qué punto se han implicado a la realización del trabajo y si han alcanzado los objetivos con éxito; si lo han hecho de acuerdo a lo previsto, por ejemplo, si se han asignado distintos papeles a cada uno o se han establecido normas de funcionamiento, o cómo han gestionado los conflictos que han podido aparecer.

La reflexión sobre el funcionamiento del equipo la puede realizar cada estudiante sobre su propio comportamiento (autoevaluación), o puede valorar también a sus iguales (coevaluación). Tanto la autoevaluación como la coevaluación se pueden realizar con los mismos [instrumentos](#).

No hay que olvidar la importancia de que el estudiantado conozca previamente los criterios de evaluación que se van a utilizar. Asimismo, habrá que tomar en consideración el peso que puede tener la valoración del proceso del trabajo en equipo en la calificación final de la actividad colaborativa.



#### RECOMENDACIONES

- Valorar el producto final pero también el proceso que ha seguido el equipo para su obtención.
- Potenciar la autoevaluación y la coevaluación de la competencia trabajo en equipo.
- Compartir con el estudiantado los criterios de evaluación.
- Ofrecer retroalimentación en el proceso.

Las metodologías que se pueden utilizar para la evaluación del trabajo en equipo pueden variar en función de cómo se desarrolle dicho trabajo: en clase con presencia del profesorado, en equipos de trabajo autónomos o en un [entorno virtual](#).

Por ejemplo, si el alumnado realiza el trabajo en presencia del profesorado, se puede utilizar la observación con fichas que faciliten el seguimiento de cada grupo y sus componentes. Si el trabajo lo realizan de forma autónoma, se puede solicitar a sus integrantes es que presenten documentos, como las actas de las reuniones de equipo mencionadas anteriormente, en los que proporcionen información acerca de cómo han realizado el trabajo: si se han asignado roles y se han ajustado a ellos, si la participación en el trabajo de todas las personas del equipo ha sido equilibrada, o si han encontrado dificultades y cómo las han solucionado. Las tutorías también pueden proporcionar información que permita evaluar el funcionamiento del equipo.

También se dispone de [herramientas informáticas](#) que, además de ayudar al estudiante a gestionar las tareas y proyectos, pueden ser útiles en la evaluación de la competencia. Para la evaluación del trabajo en equipo en un entorno virtual son de utilidad los foros, debates virtuales, grupos de discusión o grupos de trabajo. Por ejemplo, el seguimiento de los foros en la plataforma virtual o el control de cambios en los documentos y versiones en herramientas colaborativas como *Google Docs* puede ser fuente de información sobre la participación de quienes componen un equipo.

Entre los instrumentos de evaluación del trabajo en equipo, los cuestionarios de valoración, las rúbricas y las carpetas de aprendizaje serán de gran utilidad. También puede facilitar la evaluación de esta competencia el uso de la observación, listas de control, las actas de las reuniones de los estudiantes y los trabajos académicos.

De hecho, conviene tener en cuenta la importancia de la integración de la evaluación en el propio proceso del trabajo en equipo para que permita el aprendizaje continuo y la autorregulación. Para ello se pueden utilizar metodologías como el aprendizaje basado en problemas o proyectos **[RECURSO 18]**.

#### RECOMENDACIONES

- Utilizar metodologías de evaluación diversas en función de cómo se desarrolle el trabajo en equipo.
- Integrar la evaluación en el propio proceso de trabajo en equipo.

Las rúbricas tienen la ventaja de facilitar que el estudiantado conozca de antemano los criterios de evaluación y se propongan metas de aprendizaje a alcanzar. Al mismo tiempo les permiten ir revisando el proceso de aprendizaje y reflexionar sobre el mismo introduciendo las mejoras necesarias para el logro final de los objetivos propuestos.

Son numerosas las [rúbricas](#) para evaluar el trabajo en equipo que se pueden encontrar en la bibliografía, así como herramientas que ayudan al profesorado a crearlas. Estas rúbricas serán diferentes en función del [nivel de dominio](#) de la competencia.

#### RECOMENDACIONES

- Utilizar las rúbricas para facilitar el conocimiento de los criterios y la regulación de los estudiantes.
- Las rúbricas serán diferentes para los distintos niveles de adquisición de la competencia.

## 6.1. Evaluación de las subdimensiones de la estructura del equipo

Se atenderá al grado de integración y de ajuste de la composición del equipo.

El grado de integración se vincula con el compromiso y la participación de los miembros del equipo. Se pueden establecer los siguientes niveles de desarrollo de la competencia:

- Nivel 1: pautado. Cada miembro se implica en la misión del equipo desde un beneficio individual y gestiona la misión y las metas del equipo desde normas y reglas preestablecidas.
- Nivel 2: orientado. El estudiante se implica en la misión del equipo desde un beneficio colectivo preferente, gestionando la misión y metas del equipo desde las exigencias de los desempeños y productos y teniendo en cuenta a todos los miembros del equipo
- Nivel 3: autónomo. El estudiante se implica en la misión común como un reto compartido por el equipo y gestiona la misión y las metas del equipo por dificultades, oportunidades y retroalimentaciones, promoviendo un liderazgo compartido y fortaleciendo un apoyo y asesoramiento continuado.

El ajuste de la composición del equipo responde a la responsabilidad y flexibilidad de cada miembro del equipo. Se pueden establecer los siguientes niveles de desarrollo de la competencia:

- Nivel 1: pautado. El alumnado se implica en una dinámica de asignación y vinculación de tareas individuales entre los componentes y se adecúa el rol al contrato inicial sobre la organización del equipo (técnico, organizativo).
- Nivel 2: orientado. El alumnado se implica en una dinámica de trabajo integrada y dependiente de la realizada por el resto de componentes y adecúa el rol al desarrollo de las tareas y momentos del equipo (procesual, interactivo).
- Nivel 3: autónomo. El alumnado se implica en la dirección y estrategia de trabajo para alcanzar un nivel de excelencia en el equipo y adecúa el rol al desarrollo global de las metas del equipo (directivo, evaluativo).

## 6.2. Evaluación de la subdimensión «Normas de funcionamiento»

En caso de que sea necesario establecer una evaluación de cada miembro del equipo acerca de la adquisición de esta parte de la competencia general de trabajo en equipo se deberá comprobar si dicho miembro se encuentra en alguno de los tres niveles siguientes:

- Nivel 1: pautado. Cada miembro conoce, entiende y cumple las normas de funcionamiento del equipo y utiliza los recursos y medios que se le indican. Es decir, alguien de dentro o fuera del equipo ha establecido las normas y recursos a utilizar y el estudiante lo asume y cumple.
- Nivel 2: orientado. El estudiante no se limita a asumir y cumplir las normas, sino que tiene capacidad para realizar adaptaciones de las normas y los recursos a la situación concreta en la que se está desarrollando el trabajo del equipo, tanto por las características de los miembros, como por el contexto en el que están inmersos.
- Nivel 3: autónomo. El estudiante selecciona las normas y recursos a emplear más adecuados a las características del equipo. No se limita solamente a adaptar las normas y recursos, sino que es capaz de salirse de lo establecido creando nuevas normas o buscando nuevos recursos que se adapten mejor a la idiosincrasia del equipo.

### 6.3. Evaluación de la subdimensión «Planificación de la tarea»

Si es preciso establecer una evaluación de cada miembro del equipo de la adquisición de esta parte de la competencia general de trabajo en equipo se deberá comprobar si dicho miembro se encuentra en alguno de los tres niveles siguientes:

- Nivel 1: pautado. El estudiante entiende cómo y por qué, alguien de dentro o fuera del equipo, ha subdividido el proyecto en una serie de paquetes, tareas e hitos. También conoce cuáles son las que tiene que realizar él y cómo influyen o se ven influidas por las tareas que realizan el resto de los miembros del equipo. Realiza dichas tareas en tiempo y forma.
- Nivel 2: orientado. El estudiante deja de ser un elemento pasivo respecto a la planificación y es capaz de adaptar la planificación a la situación concreta que se esté desarrollando en ese momento. Es decir, es capaz de modificar el alcance y la duración de las tareas, las relaciones con otras tareas y la asignación a un determinado miembro del equipo.
- Nivel 3: autónomo. El estudiante es capaz de realizar una planificación completa, estableciendo no solo la dependencia, el alcance, la duración y la asignación de las tareas, sino también estableciendo herramientas que permitan el seguimiento y control del cumplimiento de la planificación que le permitan realizar cambios, si las condiciones en las que se realizó la planificación han cambiado, buscando optimizar en todo momento el plan de trabajo.

EVALUACIÓN DEL PRODUCTO DEL EQUIPO	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN EQUIPO
Memoria, presentación, portafolio	Funcionamiento del equipo
Competencias específicas de la materia	Autoevaluación
Misma calificación para todos que se puede matizar con coevaluación	Coevaluación

NIVELES	DESARROLLO DEL TRABAJO	METODOLOGÍA EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO
<b>Nivel 1 (pautado)</b>	Trabajo en presencia del profesorado	Observación
<b>Nivel 2 (orientado)</b>	Trabajo autónomo y tutorías	Presentación de documentos Actas de las reuniones Tutorías
<b>Nivel 3 (autónomo)</b>	Trabajo autónomo y trabajo virtual	Grupos de discusión Foros, debates virtuales Documentos colaborativos



NIVELES	NORMAS DE FUNCIONAMIENTO	PLANIFICACIÓN DE LA TAREA (SI ES PRECISA)
<b>Nivel 1 (pautado)</b>	Conoce, entiende y cumple las normas de funcionamiento del equipo y utiliza los recursos y medios que se le indican	Entiende cómo y por qué se ha subdividido el proyecto, lo que tiene que realizar y su influencia en el resto de los miembros del equipo.  Realiza las tareas en tiempo y forma.
<b>Nivel 2 (orientado)</b>	Realiza adaptaciones de las normas y los recursos a la situación concreta en la que se está desarrollando el trabajo del equipo	Es capaz de adaptar la planificación a la situación concreta que se esté desarrollando en ese momento.
<b>Nivel 3 (autónomo)</b>	Selecciona las normas y recursos a emplear más adecuados a las características del equipo	Es capaz de realizar una planificación completa incluyendo medidas de seguimiento y control

## 6.4. Evaluación de la interacción del equipo

La interacción ha de evaluarse desde una perspectiva continua. Ha de mantener un seguimiento y ser pautaada. Se recomienda realizar un seguimiento de evaluación en el que se marquen los tiempos, las formas y las mejoras. Es conveniente fomentar los espacios para compartir y reflexionar de forma conjunta.

Resulta enriquecedora la formación que el alumnado pueda realizar en relación con el trabajo en equipo y con las interacciones humanas desde una perspectiva conductual y emocional. Cada docente ha de valorar la realización de un pequeño seminario y/o taller en el que se integren los aspectos básicos para una interacción exitosa y fructífera. Dicha formación podrá ser *online*, presencial o híbrida.

Se puede recurrir a la formación llevada a cabo por el [POUZ](#), [Universa](#), competencias transversales de cada universidad o incluso a través de proyectos como [Expertia](#).

RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar al alumnado en los aspectos básicos de la interacción humana a nivel conductual y emocional.</li> <li>• Formar de forma continua al profesorado los docentes que trabajan y trabajarán el trabajo en equipo y los procesos de interacción en el aula.</li> </ul>



**ACTITUDES Y/O CONDUCTAS**



**EMOCIONES**

LOS NIVELES DE INTERACCIÓN A NIVEL ACTITUDINAL Y/ O CONDUCTUAL HAN DE TENER PRESENTE DOS ASPECTOS FUNDAMENTALES

EL NIVEL DE PREDISPOSICIÓN PERSONAL, QUE VENDRÁ DETERMINADO POR EL GRADO DE IMPLICACIÓN, INTERÉS Y ENTRETENIMIENTO.

EL NIVEL DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO, QUE VENDRÁ DETERMINADO POR EL TIPO DE ABORDAJE DEL RETO O PROBLEMA FAVORECIENDO UNA INTERACCIÓN POSITIVA EN EL EQUIPO O TODO LO CONTRARIO.

LOS NIVELES DE INTERACCIÓN A NIVEL EMOCIONAL HAN DE TENER PRESENTE LA CAPACIDAD PARA RECONOCER, EXPRESAR (SER CONSCIENTE) Y MANEJAR DE MANERA ADECUADA LA EMOCIONES (LOS DIFERENTES ESTADOS AFECTIVOS). LO QUE PERMITE REGULARSE A NIVEL COMPORTAMENTAL PARA TRABAJAR EN EQUIPO. DICHS PROCESOS DE INTERACCIÓN EMOCIONAL SE PUEDEN CONSEGUIR EN LOS TRES NIVELES QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN:



**PREDISPOSICIÓN PROACTIVO/FLEXIBLE/ ADAPTATIVO**



**AFRONTAMIENTO COMPROMETIDO/ COLABORATIVO/ INTEGRATIVO**



**EMPATIA ASERTIVIDAD**



**TEMPLANZA**



**EQUILIBRIO**

	ACTITUDES Y CONDUCTAS		EMOCIONES		
	PREDISPOSICIÓN	AFRONTAMIENTO	EMPATÍA ASERTIVIDAD	TEMPLANZA	EQUILIBRIO
<b>Nivel 1 (pautado)</b>	Apertura a seguir las indicaciones que se le indiquen	Mantiene conductas y actitudes con afrontamiento básico	Mantiene niveles comunicativos correctos a nivel de empatía y asertividad	Mantiene una gestión emocional correcta	Gestiona las emociones de forma correcta y equilibrada
<b>Nivel 2 (orientado)</b>	Realiza propuestas relacionadas con las temáticas trabajadas	Sus propuestas implican una mejora en cuestiones individuales	Su nivel comunicativo mejora las relaciones entre alguno de los miembros del grupo	Gestiona con solvencia situaciones tensas	Facilita momentos de conciliación y equilibrio emocional
<b>Nivel 3 (autónomo)</b>	Conducta proactiva con actitud de predisposición muy alta	Afronta situaciones desde actitudes que priorizan el beneficio común	Su nivel comunicativo y uso de la asertividad y empatía tiene efectos muy positivos en el grupo	La gestión emocional supone un valor añadido en momentos de tensión	Contagia una energía que fomenta el equilibrio emocional de todo el equipo

[Para saber más](#)

## 7. MARCO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE RÚBRICAS

Trabajar en equipo requiere analizar tareas y actividades, asignar responsabilidades y mostrar compromiso, responsabilidad, participación y flexibilidad. Es lo que la guía ha identificado como la estructura del equipo al considerar su grado de integración y la naturaleza de su composición.

Pero también depende de conocimientos y habilidades para organizar los procesos y los productos de trabajo según los recursos materiales y temporales disponibles. Negociar y acordar el funcionamiento del equipo, planificar los procedimientos e implementarlos con ciertas garantías es un aspecto fundamental. Asimismo, serán claves las actitudes de los miembros del equipo, como el sentimiento de propiedad común de la tarea, de justicia en los esfuerzos coordinados y en el reparto planificado de tareas, y la honestidad y franqueza para un intercambio abierto de información dentro del equipo. La guía engloba todas estas cuestiones en el funcionamiento y gestión del equipo y las precisa en términos de normalización y planificación.

El trabajo en equipo en ocasiones presenta problemas de comunicación, de comprensión sobre las contribuciones y necesidades de cada uno respecto al equipo y las dinámicas generadas. El trabajo en equipo exige predisposiciones y actitudes de confianza, respeto mutuo y amabilidad, así como espacios, momentos y recursos para tomar conciencia de cómo se encuentra cada uno respecto al equipo en las relaciones con los demás. Traducir estas cuestiones a una mejora en la confianza, la comunicación, la motivación y la satisfacción personal se ha definido en esta guía en términos de interacción conductual y actitudinal y de inteligencia emocional.

Como cualquier otra competencia, el trabajo en equipo atenderá también a un grado de autoconocimiento y autodeterminación por parte de cada uno de sus miembros que atenderá a una valoración crítica sobre cómo se ha trabajado individualmente y colectivamente. Esta toma de conciencia es clave para una mejora de la competencia en el proceso y para garantizar una evolución cualitativa en el grado o nivel de competencia adquirido. La guía ha identificado esta cuestión como regulación, estableciendo algunas recomendaciones y sugerencias evaluativas que estimulen este análisis.

En la guía se han considerado todas estas cuestiones atendiendo a las dimensiones y subdimensiones de la competencia. Explicitar los componentes de esta competencia es el primer paso para establecer modos y maneras de valorar cómo se está trabajando, qué se ha hecho para desarrollarla y de qué modo se ha desarrollado en nuestro alumnado (vid.infra).



Dimensiones y subdimensiones de la competencia trabajo en equipo

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN
<b>ESTRUCTURA</b> <b>¿Cómo se va a estructurar el equipo de trabajo?</b> Vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y su sentimiento de pertenencia al mismo; compromiso con las metas y responsabilidad con los roles del equipo	<b>INTEGRACIÓN</b> Identificación con la misión común del equipo
	<b>COMPOSICIÓN</b> Identificación con los roles y dinámicas del equipo
<b>FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN</b> <b>¿Cómo va a organizarse el equipo de trabajo?</b> Actitud individual ante los procesos de establecimiento de normas, toma de decisiones y planificación de recursos para el funcionamiento y gestión del equipo	<b>NORMALIZACIÓN</b> Concreción de los recursos de uso común y sus normas: reuniones, documentación, comunicación Formalización de acuerdos de conducta: altas/bajas, toma de decisiones, pautas de convivencia
	<b>PLANIFICACIÓN</b> Organización del trabajo en actividades e hitos, estableciendo el flujo de trabajo entre los miembros del equipo
<b>INTERACCIÓN</b> <b>¿Cómo se relacionan los miembros del equipo?</b> Fenómeno de relación entre los seres humanos, proceso de comunicación interactiva (verbal y no verbal). Es una actividad de autoconocimiento e intercambio social. Incluye actitudes y conductas de interacción (control emocional y relacional) que facilitan el trabajo en equipo	<b>CONDUCTUAL/ACTITUDINAL</b> Predisposición a la acción en respuesta a diferentes estímulos internos y externos Gestiona la conducta y toma decisiones de forma proactiva, efectiva y eficiente
	<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> Capacidad o habilidad para reconocer, expresar (ser consciente) y manejar de manera adecuada la emociones (los diferentes estados afectivos), lo que permite regularse a nivel comportamental para trabajar en equipo
<b>REGULACIÓN</b> <b>¿Cómo se evalúa el trabajo en un equipo?</b> Valoración a lo largo del proceso de todas las dimensiones previas (estructura, funcionamiento e interacción) para ajustar el equipo, solucionar problemas y lograr objetivos de calidad	

La competencia de trabajo en equipo no se posee o se adquiere sin más. No se resuelve con tenerla o no tenerla. Cada uno de nosotros la hemos desarrollado en un cierto grado y necesitamos seguir desarrollándola para atender a objetivos, tareas y dinámicas cada vez más complejos. En consecuencia, la guía se ha articulado desde el presupuesto de que cada una de las cuestiones anteriores se pueden concretar en diferentes niveles. Esta cuestión habrá de considerarse especialmente por el profesorado para definir cómo trabajar y desarrollar la competencia en el alumnado, pero también cómo evaluarla. Atendiendo a estas razones, se presentan a continuación las características de la competencia en los tres niveles que han estructurado la guía (pautado, orientado y autónomo).

Se pone a disposición del profesorado un «mapa de nivel de competencia» que se describe con indicadores para cada característica constitutiva (vid. infra.). Estos «mapas» son un recurso que desea servir al profesorado desde tres finalidades principales: 1) autoanálisis docente de cómo se ha trabajado y desarrollado la competencia; 2) establecimiento de criterios de evaluación de la competencia; y 3) concreción de criterios de calificación de los procesos y productos finalmente alcanzados. En definitiva, los indicadores descritos para cada nivel pretenden

orientar al profesorado para elaborar sus propias técnicas e instrumentos de evaluación de la competencia, ajustándolos al modo específico de formularla en su contexto docente y en las situaciones de aprendizaje que se promueven.

Indicadores para las dimensiones y subdimensiones de la competencia de trabajo en equipo en el nivel 1 Pautado.

<b>NIVEL 1 PAUTADO</b>	
¿Cómo se va a estructurar el equipo de trabajo?	<b>INTEGRACIÓN</b>
	<b>Vinculación individual.</b> Se implica en la misión del equipo desde un beneficio individual preferente
	<b>Capacidad gestora.</b> Gestiona la misión y metas del equipo desde normas y reglas preestablecidas
	<b>COMPOSICIÓN</b>
	<b>Capacidad sumativa.</b> Se implica en una dinámica de asignación y vinculación de tareas individuales entre los componentes
	<b>Ajuste al rol asignado.</b> Se adecúa el rol al contrato inicial sobre la organización del equipo (técnico, organizativo)
¿Cómo va a organizarse el equipo de trabajo?	<b>NORMALIZACIÓN</b>
	<b>Preestablecido.</b> Entiende y acepta las normas de funcionamiento del equipo y utiliza los medios adecuados para realizar las reuniones, la comunicación y el manejo de la documentación en común
	<b>PLANIFICACIÓN</b>
	<b>Seguimiento del plan de trabajo.</b> Aplica un plan de trabajo definido, entendiendo los elementos que lo integran: actividades, hitos, recursos, flujo de trabajo. Realiza las actividades encomendadas en tiempo y forma
¿Cómo se relacionan los miembros del equipo?	<b>CONDUCTUAL/ACTITUDINAL</b>
	<b>Adaptable.</b> Interactúa con sus compañeros de forma asertiva. Escucha y respeta las ideas y opiniones de los demás. Sigue y hace suyos los patrones y normas de convivencia instaurados en el equipo
	<b>Integrativo.</b> Detecta los conflictos por sí mismo entre los miembros del grupo. Busca soluciones aceptables para todos y apoyo social
	<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>
	<b>Autoconocimiento.</b> Identifica fortalezas y debilidades. Conoce las diferentes respuestas ante situaciones que requieren equilibrio emocional. Aplica pautas, orientaciones y herramientas para gestionarse emocionalmente cuando trabaja junto a otros
¿Cómo se evalúa el trabajo en un equipo?	<b>Instrumental / Eficacia.</b> Monitoriza los factores que afectan al desempeño de las tareas de cada uno de los miembros del equipo

Indicadores para las dimensiones y subdimensiones de la competencia de trabajo en equipo en el nivel 2 Orientado.

NIVEL 2 ORIENTADO	
¿Cómo se va a estructurar el equipo de trabajo?	<b>INTEGRACIÓN</b>
	<b>Orientación al sentido colectivo.</b> Se implica en la misión del equipo desde un beneficio colectivo preferente
	<b>Capacidad orientadora.</b> Gestiona la misión y metas del equipo desde las exigencias de los desempeños y productos. Participa y tiene en cuenta a todos los miembros del equipo
	<b>COMPOSICIÓN</b>
	<b>Interdependiente.</b> Se implica en una dinámica de trabajo integrada y dependiente de la realizada por el resto de componentes
	<b>Ajuste a las dinámicas del equipo.</b> Se adecúa el rol al desarrollo de las tareas y momentos del equipo (procesual, interactivo)
¿Cómo va a organizarse el equipo de trabajo?	<b>NORMALIZACIÓN</b>
	<b>Tutelado.</b> Adapta las normas de funcionamiento del equipo y los recursos de uso común a las circunstancias de los miembros y del entorno en el que se desarrolla el trabajo
	<b>PLANIFICACIÓN</b>
	<b>Participación en el plan de trabajo.</b> Adapta la planificación y distribución de las tareas de acuerdo al alcance del trabajo y a las capacidades de los miembros
¿Cómo se relacionan los miembros del equipo?	<b>CONDUCTUAL/ACTITUDINAL</b>
	<b>Flexible.</b> Facilita un clima de entendimiento. Mantiene una actitud y comportamientos estables y enriquecedores para el equipo. Muestra comportamientos y actitudes de flexibilidad y resiliencia.
	<b>Colaborativo.</b> Busca la solución más adecuada mediante el consenso mayoritario. Media cuando surgen conflictos buscando restablecer las relaciones o confianza mutua de todos los miembros.
	<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>
	<b>Autocontrol (templanza).</b> Reconoce sus emociones y reacciones, así como las de los demás. Facilita y regula la expresión de emociones y sentimientos. Favorece el autocontrol y la templanza en situaciones de trabajo en equipo.
¿Cómo se evalúa el trabajo en un equipo?	<b>Contextual / Eficiencia.</b> Monitoriza las contribuciones individuales para potenciar las sinergias del equipo en el logro de los objetivos

Indicadores para las dimensiones y subdimensiones de la competencia de trabajo en equipo en el nivel 3 Autónomo.

NIVEL 3 AUTÓNOMO	
¿Cómo se va a estructurar el equipo de trabajo?	<b>INTEGRACIÓN</b>
	<b>Priorización a la misión del equipo.</b> Se implica en la misión común como un reto compartido por el equipo
	<b>Capacidad inspiradora.</b> Gestiona la misión y las metas del equipo por dificultades, oportunidades y retroalimentaciones. Promueve un liderazgo compartido y fortalece el apoyo y asesoramiento continuado
	<b>COMPOSICIÓN</b>
	<b>Sinérgica.</b> Se implica en la dirección y estrategia de trabajo para alcanzar un nivel de excelencia en el equipo
¿Cómo va a organizarse el equipo de trabajo?	<b>Protagonismo en la redefinición de roles.</b> Se adecúa el rol al desarrollo global de las metas del equipo (directivo, evaluativo)
	<b>NORMALIZACIÓN</b>
	<b>Autónomo.</b> Elige razonadamente e implementa eficazmente los recursos y normas de uso más adecuados a la tipología de equipo de trabajo, tipo de colaboración espacio-temporal y características de los miembros del equipo
¿Cómo se relacionan los miembros del equipo?	<b>PLANIFICACIÓN</b>
	<b>Optimización del plan de trabajo.</b> Elabora un plan de trabajo mediante herramientas que facilitan la formalización y seguimiento del mismo, implementando indicadores de calidad que permitan la mejora continua
	<b>CONDUCTUAL/ACTITUDINAL</b>
	<b>Proactiva.</b> Impulsa y promueve un clima de confianza dentro del equipo. Mantiene y fomenta un comportamiento y una actitud positiva, dinámica, eficiente y eficaz. Desarrolla y estimula conductas y actitudes resilientes
	<b>Comprometido.</b> Asume el conflicto como inherente a la relación y favorece que se aprenda de ellos. Busca soluciones de máximo beneficio para todos considerando los múltiples intereses. Es un gran mediador y negociador.
¿Cómo se evalúa el trabajo en un equipo?	<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>
	<b>Autoconciencia (empatía y asertividad).</b> Motiva y orienta la consecución del bienestar del equipo. Impulsa el desarrollo efectivo y afectivo de las situaciones que surgen en el equipo. Promueve y gestiona las situaciones de forma emocionalmente inteligente.
	<b>Proyectiva / Excelencia.</b> Monitoriza el funcionamiento del equipo para proyectar la consecución de la misión del equipo a lo largo del tiempo.

## 8. RECURSOS

## 9. EXPERIENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

## 10. GLOSARIO

### **ACTITUD/CONDUCTA/COMPORTEAMIENTO**

Estado que predispone a una acción en respuesta a diferentes estímulos internos y externos. Toda actitud tiene 3 componentes básicos: a) el cognitivo; b) el afectivo; y, c) el conativo-conductual.

### **ALCANCE**

El alcance de una tarea o un proyecto es el conjunto de actividades y entregas que lo componen y que hay que realizar.

### **AUTOEVALUACIÓN**

Evaluación que hace el estudiante de su propia evidencia o producción, atendiendo a unos criterios que han sido negociados con anterioridad.

### **COEVALUACIÓN**

Proceso mediante el cual el alumno evalúa de manera recíproca a sus compañeros del grupo-clase, aplicando criterios de evaluación que han sido negociados previamente.

### **COMPOSICIÓN DEL EQUIPO**

Grado de identificación con los roles y dinámicas del equipo. Recoge dos aspectos en el desarrollo competencial: actitud (nivel de responsabilidad) y habilidad (nivel de flexibilidad)

### **CRONOGRAMA**

Gráfico que representa la duración de las diferentes actividades que componen una tarea o proyecto y la dependencia entre ellas.

### **ESTRUCTURA DEL EQUIPO (Dimensión de la competencia)**

Vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertenencia al mismo; compromiso con las metas y responsabilidad con los roles del equipo.

### **FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN DEL EQUIPO (Dimensión de la competencia)**

Actitud individual ante los procesos de establecimiento de normas, toma de decisiones y planificación de recursos para el funcionamiento y gestión del equipo.

### **HITO**

En el campo de la planificación es una tarea de duración cero. Sirve para marcar en la planificación momentos temporales de importancia para el proyecto, por ejemplo una fecha de una entrega parcial del mismo.

### **INTEGRACIÓN DEL EQUIPO**

Identificación con la misión común del equipo. Recoge dos aspectos en el desarrollo competencial: actitud (nivel de compromiso) y habilidad (nivel de participación)



### **INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Capacidad o habilidad para reconocer, expresar (ser consciente) y manejar de manera adecuada las emociones (los diferentes estados afectivos), lo que permite regularse a nivel comportamental para trabajar en equipo. Actividad o acción que trata de prevenir, resolver, contener, reducir e incluso arbitrar situaciones de desacuerdo o confrontación que pueden desembocar en agresión o fracturas dentro del equipo. Poner en valor la riqueza de la diversidad de opiniones que pueden surgir en situaciones de desacuerdo. Aprender del proceso. Necesita de negociación, diálogo, consenso, soluciones alternativas...

### **INTERACCIÓN (Dimensión de la competencia)**

Fenómeno de relación entre los seres humanos. Se trata de un proceso de comunicación interactiva (verbal y no verbal). Es una actividad de autoconocimiento e intercambio social. Incluye actitudes y conductas de interacción (control emocional y relacional) que facilitan el trabajo en equipo.

### **LIDERAZGO**

Capacidad de influir y guiar a los miembros de un grupo para que estos orienten sus esfuerzos en la consecución de objetivos comunes. El líder motiva, orienta, dinamiza, delega, empodera, favorece el trabajo en equipo, fomenta la participación y comunicación... Así mismo, facilita la planificación, coordinación y dirección de las actividades al poseer una visión y misión determinada.

### **MISIÓN DEL EQUIPO**

Define la razón de ser del equipo y describe su actividad (qué hace, dónde y cómo). Requiere una continuidad y estabilidad en el tiempo para compartir objetivos a medio y largo plazo.

### **NIVEL DE AFRONTAMIENTO EL CONFLICTO**

Grado de abordaje del conflicto o problema que contribuye a reducir la incidencia del mismo repercutiendo positivamente en el equipo.

### **NIVEL DE COMPROMISO**

Grado de reconocimiento de la misión del equipo desde la vinculación individual-colectiva.

### **NIVEL DE FLEXIBILIDAD**

Grado de competencia para desarrollar el rol más adecuado respecto a las metas del equipo.

### **NIVEL DE PARTICIPACIÓN/LIDERAZGO**

Grado de participación en la configuración de la misión y las metas del equipo.

### **NIVEL DE PREDISPOSICIÓN PERSONAL**

Grado de implicación, interés y entendimiento.

### **NIVEL DE RESPONSABILIDAD**

Grado de atribución de la vinculación individual respecto a la misión y metas del equipo.

### **NORMALIZACIÓN**

Concreción de los recursos (presenciales y *online*) de uso común y sus normas de uso: reuniones, documentación, comunicación. La formalización de acuerdos de conducta: altas/bajas, toma de decisiones, pautas de convivencia.

### **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Proceso que comporta la fijación de reglas para el desempeño de la actividad del equipo, ya sea de forma conjunta o individual. Habitualmente consiste en la división de las tareas, asignación de las mismas en función de la capacidad y disponibilidad de los miembros del equipo y establecimiento de la secuencia de ejecución en el tiempo.

### **PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO**

Organización del trabajo en tareas e hitos, estableciendo el flujo de trabajo entre los miembros del equipo.

### **PROACTIVIDAD**

Actitud de un individuo para controlar su conducta y tomar decisiones de una manera activa. Supone asumir conscientemente cómo se quiere actuar y sentir.

### **PROYECTO**

Combinación de recursos humanos y no humanos, reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado, crear un producto o servicio único.

### **REGULACIÓN (Dimensión de la competencia)**

Valoración a lo largo del proceso de todas las dimensiones previas (estructura, funcionamiento e interacción) para ajustar el equipo, solucionar problemas y lograr objetivos de calidad.

### **REUNIONES DE COORDINACIÓN**

Reuniones que se producen entre los miembros del equipo, con o sin el profesor encargado de su tutorización o mentorización, para establecer los trabajos a realizar y su reparto entre los miembros del equipo hasta la siguiente reunión.

### **RÚBRICA DE EVALUACIÓN**

Tabla de doble entrada donde se describe la «escala de logro» con sus correspondientes indicadores, que se utilizan para evaluar un «grado de dominio» de un desempeño o una tarea, de complejidad alta.

### **TAREA AUTÉNTICA**

Actividad que proporciona oportunidades para que el alumnado logre algo que perciba como real o genuino académicamente o profesionalmente. Los aprendizajes generados desafían,

inspiran y capacitan para asumir riesgos y superar limitaciones en el mundo real, presentando implicaciones directas en la vida académica y profesional del alumnado.

#### **TOMA DE DECISIONES**

Proceso que implica el análisis y evaluación de distintas alternativas relativas a algún aspecto del desempeño del trabajo –tanto sobre cuestiones de fondo como las relativas a los modos de actuación– que concluye con la adopción de una solución consensuada por los integrantes del equipo por considerarla la más acorde con los intereses generales y los objetivos del equipo.

#### **TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad de participar activamente en la ejecución de una meta colectiva común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo, complementando las competencias y la información con el resto del equipo, sumando voluntades en un marco de responsabilidad y compromiso compartido.

## BIBLIOGRAFÍA