

## LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES: TRABAJO EN EQUIPO

Liliana Jabif/CAES

La naturaleza del contexto laboral demanda el desarrollo de habilidades para la comunicación y para la interrelación. Las empresas están buscando personas con ciertas competencias que les permitan trabajar en equipo, la mayoría de las veces con profesionales de distintos campos y, en las empresas transnacionales, con personas de diferentes países, con culturas y estilos de trabajo diferentes. Muy rara vez los futuros profesionales tendrán que cumplir con sus tareas de manera aislada. Por tanto, la participación en actividades colaborativas desde la formación universitaria se constituye en una importante experiencia que preparará a los estudiantes para los retos del mundo del trabajo.

El reto para profesores y estudiantes consiste en saber en qué consiste y cómo hacer que esta forma de trabajo mejore la calidad del aprendizaje de los estudiantes y haga más efectivo el desempeño de los futuros profesionales.

### El equipo que aprende

Desde el punto de vista del aprendizaje, la corriente pedagógica que mejor explica cómo se aprende (el constructivismo), apunta que las personas aprenden en colaboración con otras. La construcción social de los conocimientos fue enfatizada por dos grandes investigadores de esta corriente, Jean Piaget y Vigotsky. Para la corriente impulsada por este último, la interacción entre los estudiantes es uno de los principales motores del aprendizaje. Explica que gran parte del aprendizaje en el ser humano se da por mediación social, es decir, aprendemos de otras personas o por intermedio de otras.

Cuando las personas colaboran en una tarea de aprendizaje, intercambian puntos de vista, complementan sus ideas y soluciones a los problemas, las contrastan, seleccionan las mejores ideas, se ayudan mutuamente y se brindan retroalimentación, están desarrollando capacidades esenciales para su futuro desempeño profesional.

Hablar de aprendizaje colaborativo implica hablar de un conjunto de personas que interactúan entre sí, ejerciendo influencia recíproca mediante una interacción comunicativa donde intercambian mutuamente señales (palabras, gestos, imágenes, textos), de manera continua en un periodo dado, donde cada miembro llega a **afectar** potencialmente a los otros, en sus conductas, creencias, valores, conocimientos, opiniones, etc. (Schmuck y Schmuck, 2001)

Un equipo no se define por la proximidad física. Por ejemplo, las personas que viajan en un bus o que asisten a un partido de fútbol, no constituyen un equipo (aunque esto no invalida la influencia que pueda tener la simple presencia del otro o el impacto de los intercambios casuales) ya que para constituir equipos de aprendizaje será necesario cumplir con otros requisitos, como veremos más adelante.

Los equipos de aprendizaje más usuales son aquellos donde la interacción es directa, es decir cara-cara, pero también es posible conformar equipos de aprendizaje a distancia.

Aunque los equipos pueden variar en su conformación, permanencia, tipo de objetivos o en los compromisos que asumen, es indispensable la presencia de **interacciones significativas** entre sus integrantes. Esto implica que los miembros “actúan simultánea y recíprocamente en un contexto determinado, en torno a una tarea o contenido de aprendizaje, con el fin de lograr unos objetivos mas o menos definidos” (Coll y Solé, 1990, Pág. 320).

De esta manera, en el proceso educativo, la intención de la interacción docente-estudiante y estudiante-estudiante está relacionada con la **construcción de un conocimiento que es compartido.**

Las corrientes socioculturales de la psicología del aprendizaje plantean que los aprendizajes ocurren primero en un plano **inter psicológico** (mediado por la influencia de los otros) y después a nivel **intrapicológico**, es decir, una vez que éstos han sido interiorizados debido a la mediación que ejercen en el aprendiz aquellas personas “expertas” que lo han apoyado a asumir gradualmente nuevas actuaciones.

En otras palabras, los estudiantes construyen significados en relación a ciertos contenidos gracias a la interacción que establecen con el docente y los demás estudiantes.

Los procesos asociados a los equipos de aprendizaje son de gran complejidad ya que también se relacionan con cuestiones como la satisfacción de necesidades de pertenencia, afecto, estatus o poder, a la manifestación de determinados estilos de liderazgo, al nivel de logro y de recompensas alcanzados, entre otros.

También juegan un rol importante los valores, las actitudes y las habilidades sociales que muestren los profesores y estudiantes: ayuda mutua, respeto a la diversidad, tolerancia, diálogo, o por el contrario discriminación, segregación, subordinación, competencia destructiva, etc. De esto dependerá que el grupo de aprendizaje logre conformarse como tal y genere realmente la colaboración.

De acuerdo con Schmuck y Schmuck (2001, basados en las ideas de Parsons) los profesores que facilitan la **interacción generando interdependencia** entre los estudiantes son aquellos que le dan valor a la cohesión del grupo, promoviendo clases donde ocurren intercambios cognoscitivos y afectivos positivos.

Por tanto, para consolidar el aprendizaje colaborativo no basta sólo con la aplicación de una técnica o la conducción de una dinámica o actividad grupal, vinculada al contenido de la materia a enseñar, sino que requiere que el docente conozca los principios del aprendizaje colaborativo.

## **El aprendizaje colaborativo**

Para el Centro de Aprendizaje Colaborativo de la Universidad de Minnesota (Johnson, Johnson y Holubec, 1999) el aprendizaje colaborativo tiene estas características:

- Es una situación de colaboración para alcanzar **objetivos comunes**
- Las personas buscan obtener resultados que son beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo.
- Representa el empleo didáctico de grupos reducidos en donde los estudiantes trabajan juntos para maximizar su aprendizaje y el de los demás.

Colaborar es entonces trabajar juntos para lograr metas compartidas, lo que se traduce en una **interdependencia positiva** entre los miembros del grupo, donde la responsabilidad y el compromiso con la tarea es compartida.

El aprendizaje colaborativo (AC) se caracteriza por:

- Las metas de los estudiantes son compartidas
- Los estudiantes trabajan para maximizar su aprendizaje tanto como el de sus compañeros
- El equipo trabaja junto hasta que todos los miembros hayan entendido y completado la actividad con éxito.
- La adquisición de valores y habilidades sociales (ayuda mutua, tolerancia, disposición al diálogo, empatía, intercambio de puntos de vista, control de los impulsos) se logra mediante la interacción y es considerada importante por el profesor y los estudiantes.

En el contexto de aprendizaje institucional, los investigadores Johnson y Johnson, mencionados más arriba, distinguen tres tipos de grupos de AC:

**Grupos formales de aprendizaje colaborativo**, que funcionan durante un período que va de una hora o sesión hasta varias semanas. Son grupos donde los estudiantes trabajan juntos para conseguir los objetivos comunes en torno a una tarea relacionada con el currículo.

**Grupos informales de aprendizaje colaborativo**, que tienen como límite el tiempo de duración de una clase (una o dos horas, por ejemplo). Son grupos que el profesor utiliza en actividades de enseñanza directa, demostraciones, discusión de un tema, o donde se intenta crear un clima propicio para aprender, explorar, generar expectativas, cerrar una clase, etc.

**Grupos de base colaborativa o de largo plazo** (un semestre o ciclo), que generalmente son grupos heterogéneos, con miembros permanentes cuyo principal objetivo es posibilitar el apoyo y la ayuda que cada uno necesita para lograr un buen rendimiento en el logro de los objetivos.

Estos grupos serán colaborativos en la medida que cumplan una serie de condiciones, pero además podrán ser equipos de alto rendimiento en función del **nivel de compromiso** que tengan los miembros entre sí y con el éxito del equipo.

Por otra parte existen grupos no colaborativos, a los que se les ha dado el nombre de:

**Pseudo-aprendizaje**: Los estudiantes acatan la directiva de trabajar juntos pero sin ningún interés. En apariencia trabajan juntos, pero en realidad compiten entre sí, se ocultan información, existe mutua desconfianza. De manera que trabajarían mejor en forma individual, puesto que la suma del total es menor al potencial de los miembros individuales del grupo.

**Aprendizaje tradicional**: Se pide a los estudiantes que trabajen juntos y ellos están dispuestos a hacerlo, e intercambian o se reparten la información, pero la disposición real por compartir y ayudar al otro es mínima. Algunos estudiantes se aprovechan del esfuerzo de los que trabajan y son responsables, mientras que éstos se sienten explotados.

En estos grupos también suele suceder que los más habilidosos asumen un liderazgo tal que sólo ellos se benefician de la experiencia, a expensas de los demás. O también puede suceder que algunos trabajan académicamente (y por lo tanto aprenden el contenido o las habilidades buscadas) y otros sólo cubren funciones secundarias de apoyo (fotocopian, escriben en el computador, etc.). Esta división inadecuada de funciones, aunada a un esquema competitivo al interior del grupo, llega a manifestarse en luchas de poder, conflictos divisionistas y segregación de algunos miembros.

Estos grupos se orientan no tanto por el trabajo a desempeñar sino por la conformidad a la autoridad, con la que establecen una dependencia.

En síntesis, no todo grupo de trabajo es un grupo de AC. Muchos profesores dicen recurrir a métodos de enseñanza que potencialmente promueven el AC como por ejemplo grupos de estudio, equipos de investigación documental, equipo de trabajo en el laboratorio, talleres, etc. Sin embargo, dependiendo de la forma en que se conduzcan esos grupos, serán grupos de aprendizaje colaborativo o no.

De acuerdo a las más de cien investigaciones realizadas por los hermanos Johnson, el AC:

- Mejora el rendimiento académico y ayuda en la adquisición, retención, y transferencia de conocimientos complejos y también de conceptos, reglas y principios (aunque no tanto en tareas simples o mecánicas).
- Mejora las habilidades interpersonales donde están implicados valores y actitudes importantes como: la disposición al diálogo, la tolerancia, la empatía, el respeto mutuo, la solidaridad, y los sentimientos recíprocos de obligación y ayuda, así como la capacidad de adoptar otras perspectivas y la autoestima.

### **Características de un equipo de aprendizaje colaborativo de alto rendimiento**

Un equipo de aprendizaje colaborativo presenta estas características:

#### **1.-Entiende y comparte el objetivo común, la misión y visión del equipo.**

Esto significa que el equipo clarifica la misión (para qué está el equipo) y la visión (a dónde quiere llegar) y revisa los objetivos planteados, de tal forma que todos compartan su significado y alcance.

#### **2.- Establece normas de funcionamiento del equipo.**

El equipo debe ponerse de acuerdo en las formas que se darán para funcionar (días de reunión que sean accesibles a todos, respeto por el cumplimiento de horarios, plazos) y también en las formas que utilizarán para “penalizar” a quienes no las cumplan. Muchos equipos utilizan el humor para conseguir el alineamiento de los miembros con las normas que se han establecido.

#### **3.- Valora la complementariedad**

Los miembros del equipo aprecian las diferencias que existen entre sí porque comprenden que la complementariedad de saberes, características de personalidad, experiencia, etc., pueden hacer la diferencia entre un logro mediocre y otro altamente creativo. Los miembros comprenden que se necesitan mutuamente, que existe *interdependencia* y que deben coordinar esfuerzos para completar la tarea. Kurt Lewin, uno de los autores clásicos en este campo de estudio ha dicho que la interdependencia representa el mayor desafío a la madurez del individuo y del funcionamiento en grupo.

#### **4.- Identifica acciones y actitudes útiles y otras no apropiadas. Toma las decisiones correspondientes.**

Algunos comportamientos positivos:

- a) Apoyar, reforzar el punto de vista del otro y dar reconocimiento;
- b) Mediar o intervenir para esclarecer y no para arbitrar;
- c) Escuchar de manera activa, de tal forma de responder a lo que el interlocutor quiso expresar,
- d) Comunicar de manera precisa y sin ambigüedades;
- e) Resolver conflictos de manera constructiva.

Algunos comportamientos que entorpecen el funcionamiento del equipo de aprendizaje:

- a) Hacer callar
- b) Etiquetar o prejuzgar el comportamiento de otro
- c) Dominar a los demás
- d) Enfatizar lo negativo

Algunos comportamientos que indican que el grupo no está funcionando en forma colaborativa sucede cuando los estudiantes:

- a) Abandonan el grupo impulsivamente
- b) Hablan permanentemente de otros temas diferentes al trabajo
- c) Realizan su propio trabajo e ignoran a sus compañeros
- d) No comparten reflexiones ni materiales

Esta actividad de identificación de comportamientos y actuar en consecuencia permite que los estudiantes pasen al plano de la reflexión metacognitiva sobre sus procesos y productos de trabajo y se constituye en un excelente recurso para promover valores y actitudes colaborativas.

### **5.- Evalúa en forma sistemática su funcionamiento**

Dado que los miembros entienden que el propósito del grupo de aprendizaje es fortalecer académica y efectivamente a sus integrantes, el equipo evalúa sus logros y la forma de su consecución. Por tanto se evalúa el funcionamiento del equipo y de cada uno de sus miembros, de manera permanente y sistemática.

### **Factores que influyen en el trabajo colaborativo**

Como docentes, quizás hemos intentado en varias ocasiones utilizar estrategias de aprendizaje colaborativo, y sabemos de sus limitaciones. Muchas veces los estudiantes se niegan a trabajar en grupo, una o dos personas terminan asumiendo la carga de trabajo o las funciones que alguna de las personas cumple es sumamente trivial, como digitar el trabajo en la computadora o hacer fotocopias.

Siempre existirán dificultades en los proyectos de aprendizaje colaborativo. La interacción humana supone conflictos, de una u otra forma. No obstante, es posible que algunos de estos problemas se puedan prevenir, y esto lo puede hacer el profesor desde el momento que diseña la actividad colaborativa. La comunicación constante con los grupos de estudiantes, el seguimiento que el docente le dé al trabajo grupal, es esencial para aumentar sus posibilidades de éxito.

Existen múltiples factores que van a influir sobre la calidad del trabajo colaborativo, por lo que es sumamente importante considerarlos y reflexionar sobre ellos, antes de incursionar en un proyecto colaborativo en el curso.

Seguidamente expondremos algunos de ellos, junto con una serie de preguntas de reflexión para acordar sobre cada una de ellas:

- **El número de integrantes del grupo.**

¿Cuántos estudiantes deben integrar cada grupo? ¿Se presta el trabajo para realizarse en parejas, en grupos de tres, cuatro, cinco o más personas? ¿Qué ventajas o desventajas podrían haber con la formación de grupos pequeños o grandes?

- **La asignación de los miembros del grupo.**

¿Son los grupos formados por el profesor o por los mismos estudiantes?

- **Las reglas e instrucciones.**

¿Comprenden los estudiantes el propósito y la metodología del trabajo? ¿Hay reglas claras, por escrito, sobre cómo proceder en caso de que no todos los estudiantes estén trabajando equitativamente? ¿Existen pautas para evaluar el funcionamiento?

- **El sistema de evaluación.**

¿Se asignará una nota a todo el grupo por igual? ¿Se asignará una nota que los miembros del grupo distribuirán de acuerdo con sus aportes individuales al trabajo? ¿Habrá una evaluación de un trabajo escrito y de una exposición por parte de cada miembro? ¿Habrá una autoevaluación por parte del grupo sobre su trabajo?

- **La distribución de funciones.**

¿Qué papel jugará cada uno de los miembros del grupo? ¿Está clara la distribución de funciones? ¿Quién la realiza: el profesor o los mismos estudiantes?

- **La supervisión del proceso.**

¿Con cuánta periodicidad se reunirán los miembros del grupo con el profesor para discutir sobre su progreso? ¿Se les pedirá a los grupos reportes escritos sobre su trabajo?

## **El rol del profesor en el trabajo colaborativo**

El profesor, además de enseñar los contenidos específicos relacionados con las disciplinas, debe contribuir a desarrollar un profesional apto y competitivo para actuar en el medio laboral. Hoy día las empresas y las organizaciones demandan, para la adquisición de un empleo, determinadas competencias relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación, etc.

Sería necesario entonces que desde el inicio de la carrera el profesor promoviera una serie de prácticas interpersonales y grupales entre los grupos de estudiantes que tiene en sus cursos, para, por ejemplo, ayudarles a distribuir roles, a resolver conflictos, a tomar decisiones asertivas y entablar comunicaciones efectivas.

En este sentido, el Centro de Aprendizaje Colaborativo de la Universidad de Minnesota, a través de su vasta experiencia en este campo, ha propuesto algunos pasos que permiten al docente estructurar el proceso de enseñanza con base en situaciones de aprendizaje colaborativo:

### **1.- Especificar los objetivos de enseñanza (propósitos del curso y/o de la clase en particular)**

El docente como comunicador efectivo, habrá de especificar los dos tipos de objetivos que componen cualquier actividad de aprendizaje:

- a) Los referidos a los aprendizajes esperados en relación con el contenido curricular
- b) Los relacionados con el desarrollo de las habilidades colaborativas (habrá que decidir cuáles habilidades de colaboración se enfatizarán).

Según varios autores, entre ellos Sapon-Levin (1999), el trabajo colaborativo suele fallar cuando no se encuentra directamente vinculado con el currículo y por tanto no permite la consolidación de verdaderas comunidades de aprendizaje y cuando el profesor no especifica que el curso también trabajará sobre estas dimensiones del aprendizaje.

## **2.-Especificar con claridad la tarea y la meta**

Siempre que sea posible el docente deberá utilizar para esto, la comunicación escrita, de tal manera de minimizar los olvidos y malas interpretaciones.

Para promover la interdependencia positiva se podrá pedir al grupo que genere un tipo de trabajo conjunto (proyecto, ensayo, reporte, maqueta, protocolo, guión, etc.).

## **3.-Decidir el tamaño de los grupos y su forma de organización en grupos-heterogéneos/homogéneos.**

En general se recomienda un máximo de 6 integrantes por equipo de trabajo. El rango puede variar de 2 a 6 y el docente deberá decidir el tamaño óptimo de acuerdo a estos principios:

- En un grupo de 4-6 participantes se incrementa el rango de habilidades y destrezas, experiencia y por tanto el número de mentes para pensar y aprender.
- Si el grupo es de 6 o más participantes, habrá que estar atento a que los participantes más activos, habladores den oportunidad a los otros para expresar opiniones, tomar decisiones, coordinar acciones, etc.
- Cuanto menor sea el tiempo disponible, serán más apropiados los grupos pequeños de trabajo.

El docente utilizará su criterio para definir si los grupos se conformarán por estudiantes de diferentes niveles académico (medio, alto y bajo) o propondrá grupos homogéneos (de nivel académico, afinidad, género, etc.). Sin embargo, y en líneas generales, los grupos heterogéneos representan una buena opción para romper prejuicios y manejar conflictos de nivel social, género, raza, etc.

## **4.-Acondicionar el aula.**

En las medidas de las posibilidades será necesario acomodar a los alumnos en círculos o mesas de trabajo ya que los auditorios no facilitan el trabajo en grupos. Sin embargo, muchas veces el trabajo en equipo se puede realizar en cualquier lugar de la institución como la biblioteca o incluso en los hogares, si la tarea se prolonga más allá de una clase.

## **5.- Planear los materiales de enseñanza y las actividades de enseñanza para promover la interdependencia**

En esta etapa el profesor debe elaborar los materiales de trabajo que permitan la consecución de los objetivos de aprendizaje y sobre todo promuevan la reflexión crítica y el análisis, seleccionando las estrategias (dinámicas y técnicas) más apropiadas para la consecución de los objetivos de acuerdo a la realidad y contexto.

## **6.- Asignar roles para asegurar la interdependencia**

Se sugiere que los estudiantes desempeñen roles complementarios y rotativos. En un grupo, los roles más importantes son:

- Un compendiador (summarizer) que se encarga de resumir las principales conclusiones o respuestas generadas por el grupo.
- Un inspector (checker) que vela porque los miembros del grupo puedan decir explícitamente cómo arribaron a una conclusión o respuesta.
- Un entrenador (coach) que corrige los errores de las explicaciones o resúmenes de los otros miembros.
- Un narrador (relater) que pide a los integrantes del equipo relacionar los nuevos conceptos y estrategias con lo aprendido anteriormente.
- Un registrador (recorder) cuya función es escribir las decisiones del grupo y editar el reporte de trabajo.
- Un animador (encourager) que reforzará las contribuciones de los miembros del equipo.
- Un observador (observer) que cuidará que el grupo esté colaborando de manera equilibrada

Dependiendo del tamaño del grupo, un estudiante podrá asumir una o más tareas.

### **7.- Especificar los comportamientos deseables**

El docente debe contribuir con la enseñanza de las habilidades sociales requeridas para lograr una colaboración de alto nivel. Por esta razón deberá especificar que los comportamientos deseables para el éxito de un equipo colaborativo de aprendizaje se logra a través de:

- Fomentar el conocimiento y la confianza entre los implicados en el proceso (docente-estudiantes y estudiantes-estudiantes)
- Desarrollar comunicaciones efectivas
- La aceptación de las diferencias individuales y el apoyo mutuo
- La resolución de los conflictos de manera constructiva

### **8.-Monitorear la conducta de los estudiantes e intervenir**

El docente deberá conocer más de cerca cómo piensan los estudiantes y cómo funcionan interpersonalmente en equipo, de manera de emplear dicho conocimiento para ayudar a los equipos a superar dificultades propias de esta forma de trabajo.

En este sentido, formularse preguntas como éstas (que podrán oficial de pautas de observación) le ayudarán en este importante proceso:

- ¿Cómo están trabajando en lo individual cada uno de los estudiantes dentro del grupo? ¿Se muestran implicados, motivados, responsables?
- ¿En qué medida las preguntas relacionadas con la elaboración de la tarea están siendo discutidas de manera inteligente por los miembros del equipo?
- ¿Hay estudiantes que parecen estar tomando la iniciativa la mayor parte del tiempo?
- ¿Hay estudiantes que se sienten inhibidos para hablar aún en el contexto del pequeño grupo?
- ¿Hay estudiantes que tienden a dominar la discusión y se imponen a los demás?
- ¿El clima del grupo se caracteriza por el respeto mutuo, la aceptación y la empatía o por el contrario, hay segregación, rechazo, exclusión, presión i competencia destructiva y apatía?

De acuerdo a las investigaciones sobre la dinámica de los grupos, existe mayor probabilidad de que se produzcan controversias en los grupos heterogéneos (o en aquellos que no se forman por amistad/afinidad) dadas las diferentes personalidades, intereses, conocimientos previos de sus integrantes.

El docente podrá intervenir, en la mayoría de estos casos, explicando que:



- La conformación de equipos heterogéneos es propia del mundo laboral
- La cantidad y calidad de conocimientos diferentes y posiblemente complementarios que poseen los miembros, enriquece la tarea a realizar.
- Las discrepancias pueden no deberse a incompetencia o falta de información
- La necesidad de relativizar el punto de vista propio

## **8.- Actuar como un coach**

Así como se espera que los estudiantes muestren disposición y adquieran las habilidades para cooperar, el docente requiere demostrar ciertas habilidades para actuar como coach del equipo.

Woolfolk (1996) describe a través de su investigación, los comportamientos característicos de los profesores que trabajan colaborativamente:

- Reconocen los puntos de vista de los estudiantes, se esfuerza por comprenderlos y apreciarlos
- Fomentan la selección e iniciativa personal de sus estudiantes
- Explican las restricciones o límites que proporciona la actividad de aula, pero explican la forma de trabajo en equipo en las organizaciones
- Aceptan que las emociones negativas son reacciones válidas e intentan manejarlas positivamente.
- Cuando los estudiantes presentan un desempeño deficiente o se comportan deficientemente, enfocan la situación como un problema a resolver de manera constructiva, evitando el empleo de la crítica, la desvaloración o la coerción ya que saben que estas respuestas sólo generan más aversión y se entra en un “círculo vicioso” de acusaciones mutuas.
- Son comunicadores efectivos que codifican y entienden las ideas sin inferencias.
- Tienen la mente abierta, se preocupan genuinamente por el grupo, respetan a los otros cuando hablan; están dispuestos a cambiar sus ideas; evitan imponerse a ultranza.

## **9.- Evaluar la calidad y cantidad del aprendizaje de los estudiantes**

(Ver próximo apartado)

## **10.- Valorar el buen funcionamiento del equipo de trabajo**

(Ver próximo apartado)

### **¿Se puede evaluar el aprendizaje colaborativo?**

El propósito de grupos de aprendizaje es fortalecer académica y efectivamente a sus integrantes. En tal sentido se requiere de una evaluación del avance personal, la cual va dirigida hacia el individuo y su grupo, para que de esa forma el grupo conozca quién necesita más apoyo para completar las actividades y evitar que unos descansen con el trabajo de los otros.

### **Para asegurar que el aprendizaje de cada miembro sea valorado convenientemente se requiere:**

1. Evaluar cuánto del esfuerzo que realiza cada miembro contribuye al trabajo del grupo
2. Proporcionar retroalimentación a nivel individual, así como grupal
3. Asegurar que cada miembro sea capaz de autoevaluar su contribución para el logro del equipo
4. Al otorgar calificación, ponderar tanto la implicación y logros personales como los grupales

1.- Al evaluar a cada integrante, el profesor puede, por ejemplo, aplicar algunas pruebas a diferentes miembros. Por ejemplo, puede hacer preguntas al azar a cada uno de sus integrantes, pedir a cada miembro del grupo que demuestre a los otros lo que han aprendido, solicitar al “inspector”, “narrador” y “observador” del grupo que describan la dinámica y logros del trabajo realizado.

2.-A fin de conocer más de cerca a los estudiantes y emplear dicho conocimiento para ayudar a los equipos a superar dificultades (dar retroalimentación), las siguientes preguntas pueden ayudarle a elaborar pautas de observación:

- ¿Cómo están trabajando en lo individual cada uno de los estudiantes dentro del grupo? ¿Se muestran implicados, motivados, responsables?
- ¿En qué medida las preguntas relacionadas con la elaboración de la tarea están siendo discutidas de manera inteligente por los miembros del equipo?
- ¿Hay estudiantes que parecen estar tomando la iniciativa la mayor parte del tiempo?
- ¿Hay estudiantes que se sienten inhibidos para hablar aún en el contexto del pequeño grupo?
- ¿Hay estudiantes que tienden a dominar la discusión y se imponen a los demás?
- ¿El clima del grupo se caracteriza por el respeto mutuo, la aceptación y la empatía o por el contrario, hay segregación, rechazo, exclusión, presión i competencia destructiva y apatía?

3.- El trabajo colaborativo requiere que las personas aprendan a autoevaluarse y desarrollen la capacidad de autoanalizarse, o mejor dicho, sepan utilizar la “rendición de cuentas personal” (accountability). Varios modelos de formularios pueden servir de inspiración. También, la co-evaluación, es decir aquella que realizan los miembros entre si, es un elemento evaluatorio muy válido, que desarrolla también otras competencias.

4.-Con el objetivo de conjugar los aspectos cuantitativos con los cualitativos del aprendizaje logrado por los estudiantes, el profesor puede realizar una “triangulación”, es decir considerar diversos elementos al realizar la evaluación, por ejemplo, puede tomar en cuenta la elaboración del reporte del trabajo o las respuestas acordadas por el grupo y la pauta de observación aplicada al grupo con la autoevaluación y co-evaluación.

En la decisión de la calificación a otorgar, puede ponderar por ejemplo, el promedio de los puntajes individuales de los integrantes del equipo, o el número de miembros que lograron el criterio específico establecido de inicio. Sapon-Levin (1999) recomiendan el empleo del método de evaluación por *portafolios* como una opción donde se evalúan tanto logros individuales como grupales.

Sin embargo, es importante recordar que el objetivo del trabajo en grupos de aprendizaje es justamente **el aprendizaje** y por tanto, no debe preocupar tanto el aspecto cuantitativo de la evaluación, es decir la calificación. La selección del estudiante en cuanto a lo que sabe/no sabe o en cuanto a las competencias que ha adquirido/no ha adquirido requiere del empleo de varios instrumentos, aplicados en diversos momentos del proceso de aprendizaje.

### **Para la evaluación del funcionamiento del equipo**

Implica una reflexión compartida entre el docente y los equipos de trabajo, así como también un conjunto de herramientas de autoevaluación o de observación del grupo. (Ver el Apartado Herramientas más adelante en este documento).

## HERRAMIENTAS PARA OPERATIVIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO

### 1.-CLARIFICAR LA MISIÓN

PARA QUE ESTE EL EQUIPO:

.....  
.....

### 2.-VISIÓN

DÓNDE ESTAMOS	A DONDE QUEREMOS LLEGAR
■	■

### 3.- VALORES SOBRE LOS QUE FUNCIONARA EL EQUIPO Y COMO SE VAN A TRADUCIR EN COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES

VALORES QUE COMPARTIMOS	COMO LOS VAMOS A MANIFESTAR EN EL DÍA A DÍA (COMPORTAMIENTOS)
■ Respeto	■ Llegar en hora/cumplir con la tarea en tiempo y forma/escuchar.....

### 4.- QUÉ NORMAS VAMOS A FIJAR PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO

- 1.- CUMPLIMIENTO DE HORARIOS .....
- 2.- DÍAS Y HORAS DE REUNIÓN .....
- 3.- .....
- 4.- .....

**5.- ¿QUÉ TENEMOS A FAVOR Y QUÉ TENEMOS EN CONTRA PARA FUNCIONAR COMO EQUIPO?**

<b>FACTORES FACILITADORES</b>	<b>FACTORES BLOQUEADORES</b>
•	•

**6.-AUTO EVALUACIÓN DEL PROCESO DEL EQUIPO**

<b>FORTALEZAS A CULTIVAR</b>	
¿Qué cosas estamos haciendo hoy <i>BIEN</i> como equipo?	

<b>PROBLEMAS A SOLUCIONAR</b>	
¿Qué cosas estamos haciendo hoy que debemos <i>MEJORAR</i> ?	

<b>CAPACIDADES A DESARROLLAR</b>	
Pensando en las habilidades o competencias que no tenemos hoy pero que serán clave para nuestro desempeño como grupo, ¿cuáles son las de mayor importancia?	

**7.-AUTO EVALUACIÓN DEL EQUIPO: ¿SOMOS UN EQUIPO O GRUPO?**

- 1.- ¿TENEMOS UN OBJETIVO COMÚN?
- 2.- ¿TENEMOS LA ESTRUCTURA APROPIADA PARA LA TAREA?
- 3.- ¿SOMOS CAPACES DE COLABORAR UNOS CON OTROS?
- 4.- ¿NOS NECESITAMOS? ¿NECESITAMOS DE LA COORDINACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS?
- 5.- ¿COMPARTIMOS VALORES?
- 6.- ¿NOS ESFORZAMOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO?

## AUTO VALORACIÓN DEL TRABAJO DE LOS EQUIPOS

Esta encuesta tiene por objetivo retroalimentar el proceso de trabajo en equipo por lo que se te pide que respondas de manera honesta y responsable. Los equipos evalúan en forma sistemática su funcionamiento y el de cada uno de sus miembros, para mejorar y fortalecerse.

Curso/Materia .....

Semestre .....

	En gran medida	Parcialmente	No, debemos mejorar
1. Todos los miembros del equipo comprenden los objetivos de la tarea, su significado y alcance.			
2. El equipo define los mecanismos para coordinar y comunicarse entre si			
3. Se reúne periódicamente tanto presencial como virtualmente			
4. El equipo identifica y utiliza el conjunto de habilidades de cada miembro			
5. Todos los miembros participan de manera equilibrada para lograr el objetivo			
6. Cada miembro ofrece y acepta la crítica constructiva y la retroalimentación			
7. Los miembros son capaces de resolver los conflictos sin destruir el proceso del grupo			
8. Cada miembro escucha atentamente las ideas de los otros			
9. Los miembros se demuestran cortesía y respeto			
Observaciones:			

## EVALUACIÓN/CALIFICACIÓN DEL EQUIPO

Cuando se decide calificar la actuación de los miembros del equipo, es decir valorar si el estudiante ha adquirido o no las capacidades para trabajar en equipo, se deberían establecer los niveles de dominio de la competencia y los indicadores correspondientes.

Mostramos un ejemplo, a modo ilustrativo:

Primer nivel de dominio de la competencia	Segundo nivel de dominio de la competencia
<p>Integra el equipo y desarrolla adecuadamente su labor al interior de éste</p> <p>Indicadores conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte los objetivos del equipo y realiza el trabajo en tiempo y forma</li> <li>• Participa activamente en las tareas</li> <li>• Solicita y comparte información con los integrantes del equipo</li> </ul>	<p>Integra el equipo y contribuye en la consolidación y desarrollo del equipo.</p> <p>Indicadores conductuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte los objetivos del equipo y realiza el trabajo en tiempo y forma</li> <li>• Participa activamente en las tareas</li> <li>• Solicita y comparte información con los integrantes del equipo</li> <li>• Anima y motiva a los demás participantes</li> <li>• Colabora y se compromete en la búsqueda de logros compartidos por encima del interés personal</li> </ul>

### **Bibliografía**

Coll, C. y Solé, I. (1990). La interacción profesor alumno en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En Coll, C., Palacios, J., Marchesi, A. (eds.). *Desarrollo psicológico y Educación*. Madrid, Alianza

Jabif, L. (2007). *La docencia universitaria bajo un enfoque de competencias*. Chile, Imprenta Austral-UACH.

Johnson, D., Johnson, R. y Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires. Paidós

Sapon-Shevin, M. (1999). *Because we can change the world. A practical guide to building cooperative, inclusive classroom communities*. Boston, Allyn and Bacon

Schmuck, R. y Schmuck, P. (2001). *Group Processes in the classroom*. Boston, McGraw Hill-

Woolfolk, A. (1996). *Psicología Educativa*. México, Prentice Hall (6ta edición)