

TRABAJO EN EQUIPO

Indicaciones dirigidas al alumnado para adquirir la competencia en el grado de Gestión y Administración Pública¹

1. La importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las competencias genéricas o transversales que la Universidad de Barcelona considera necesarias para el conjunto de sus estudiantes y que el grado de Gestión y Administración Pública se ha propuesto como objetivo de la titulación.

La capacidad de saber colaborar con los otros para contribuir en un proyecto común se considera una competencia clave que, por un lado, tiene efectos muy positivos en la calidad de los aprendizajes y en el crecimiento personal de los estudiantes y, por otro lado, es imprescindible para poder actuar de forma eficaz tanto en contextos académicos como profesionales.

En el ámbito académico, los resultados de investigación en los campos de la psicología y de la educación son contundentes sobre los efectos positivos del trabajo en equipo. Desde el punto de vista cognitivo, la interacción entre compañeros favorece el proceso de construcción del conocimiento, facilita el dominio de conceptos básicos, promueve el pensamiento crítico y potencia las habilidades comunicativas. Desde el punto de vista de la motivación, estimula la implicación activa en el proceso de aprendizaje, promueve la aparición de actitudes positivas y conduce a la adopción de conductas que favorecen el rendimiento.

En la vida profesional, las actividades que requieren actuaciones en contextos de grupo son cada vez más frecuentes y las empresas demandan profesionales que sepan adaptarse a situaciones diversas y que puedan colaborar con otros profesionales en equipos de carácter multidisciplinario para elaborar proyectos o impulsar propuestas de innovación y mejora. En consecuencia, la capacidad de integrarse en equipos de trabajo, de crearlos y de dirigirlos es una condición muy valorada en los procesos de selección de personal para ocupar cargos de cierta responsabilidad.

La capacidad de trabajar en equipo, sin embargo, no se adquiere de manera espontánea, sino que tiene que ser ejercitada y necesita disponer de un espacio de formación en el currículum universitario.

¹ Este documento se ha elaborado en el marco del proyecto *El fomento de la competencia transversal del trabajo en equipo en Gestión y Administración Pública*, coordinado por Marina Solé Català, responsable del Grupo consolidado de Mejora e Innovación Docente de Gestión y Administración Pública, de la Universidad de Barcelona (GID-GAP). El equipo de trabajo ha estado formado, además, por Montserrat Casanellas Chuecos, Ana Antonia Collado Sevilla y Miguel Pérez-Moneo Agapito, todos ellos del GID-GAP, y Rosa Sayós Santigosa, como asesora propuesta por el ICE-UB. El proyecto ha sido financiado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación, en la Convocatoria de ayudas para la financiación de proyectos para la mejora de la calidad docente en las universidades catalanas para el año 2009 (MQD).

Al tratarse de una competencia genérica o transversal, su desarrollo no puede depender de una sola asignatura, sino que se tendrá que enseñar y practicar a lo largo de los estudios, en diferentes niveles de profundización progresiva, desde un conjunto amplio de asignaturas.

El presente documento pretende explicar brevemente como el aprendizaje de la competencia de *trabajo en equipo* se integrará en el grado de Gestión y Administración Pública.

2. Definición y caracterización de la competencia de trabajo en equipo

Entendemos el trabajo en equipo como la capacidad de integrarse en un grupo, interdisciplinario o no, y de colaborar de forma activa en el mismo para conseguir objetivos comunes.

Así pues, a pesar de ser un término bastante genérico, el trabajo en equipo constituye una estrategia orientada para llegar a metas conjuntas donde la efectividad del colectivo tendrá que ser superior a la de cada individuo.

En contraposición al trabajo individual, se sostiene que el trabajo en equipo resulta más estimulante y, además de permitir desarrollar destrezas comunicativas y habilidades de relación interpersonal, promueve el compromiso individual y la responsabilidad ante el grupo.

Concretamente, se señalan las ventajas siguientes:

- Pone énfasis en la interacción social, ya que el proceso de aprendizaje requiere del otro y ayuda a conseguir el dominio de competencias sociales.
- Apela a la responsabilidad individual, otorgando al alumno un papel activo que le permite comprender mejor los procesos implicados en la consecución de la tarea y el resultado final.
- Como consecuencia, se incrementa el rendimiento individual y el grupal, enriquecidos por la variedad de enfoques.
- Se consiguen mejores resultados.
- La colaboración permite que las ayudas pedagógicas facilitadas a los estudiantes se optimicen mejor.

3. Trabajar en equipo de forma colaborativa

Con frecuencia se entiende el trabajo en equipo como un simple reparto de tareas entre los miembros del grupo, que posteriormente se unen para ser entregadas al profesor. En este caso, el producto del trabajo consiste en la yuxtaposición de fragmentos realizados individualmente sin ninguna elaboración conjunta y la implicación del grupo se limita al momento en que se inicia el proceso y se reparten las tareas y al momento en que las aportaciones de los diferentes miembros se unen.

Es necesario evitar esta identificación y elaborar una representación más amplia de lo que significa trabajar en equipo, que algunos autores han denominado *trabajo colaborativo*.

En el *trabajo colaborativo* la interacción entre los miembros del grupo es continuada y con un grado de profundidad considerable. El grupo se implica tanto en la definición de la tarea (objetivos, partes o fases de la tarea, producto final) como en su gestión (participación de cada miembro, plan de trabajo, calendario, proceso de revisión...). Los componentes del grupo se reparten el trabajo en función de sus capacidades o intereses personales y, para realizar los encargos individuales, cada miembro del grupo se apoya en sus compañeros, así como en el profesor. De este modo, se consigue el progreso del conocimiento compartido.

El objetivo del grado de *Gestión y Administración Pública* es que todos sus estudiantes lleguen a saber trabajar de manera colaborativa.

4. Aprender a trabajar colaborativamente. El rol del estudiante.

Como se acaba de mencionar, trabajar en equipo de forma colaborativa no es únicamente “trabajar juntos”, sino que implica, además de una definición clara de los objetivos a lograr, la distribución de funciones entre los integrantes del grupo, que tendrán que tener habilidades comunicativas, ganas de participar y de asumir responsabilidades, así como un grado mínimo de autoconocimiento individual y la capacidad de evaluar el propio trabajo y el del grupo.

El dominio de esta competencia está, pues, directamente relacionado con las habilidades comunicativas interpersonales; requiere poseer un pensamiento analítico, sistemático, reflexivo y crítico; y contribuye al desarrollo de otras competencias como la gestión de proyectos, la negociación y la resolución de conflictos, o la capacidad de liderazgo.

Los conocimientos que se adquirirán en el aprendizaje de la competencia son de tipo procedimental y actitudinal. Los primeros se relacionan con la planificación, la toma de decisiones, la negociación o la gestión del tiempo; los segundos, con valores como la solidaridad y el respeto, la creencia en la eficacia del trabajo conjunto o la confianza en la honestidad, la integridad y la competencia de los otros.

El rol que tendrá que asumir el estudiante será:

- Integrarse en un equipo de trabajo.
- Mostrarse activo y cooperativo, y fomentar el buen ambiente y la cohesión del grupo.
- Responsabilizarse de las tareas asignadas y ejecutarlas de forma eficaz y en el plazo establecido para contribuir al aprendizaje común.
- Confiar en los compañeros para conseguir el objetivo común, partiendo de la idea de que el éxito individual depende del éxito de todo el grupo.
- Esforzarse para comprender y adoptar la perspectiva de los otros, llegar a acuerdos y encontrar soluciones y resultados verdaderamente compartidos.
- Asumir como propias las decisiones y conclusiones consensuadas.
- Promover la participación de todo el grupo, interactuando de forma continua para compartir recursos, ayudarse y reforzarse mutuamente.
- Estar dispuesto a asumir cualquier rol, incluyendo la coordinación o el liderazgo.

- Desarrollar actividades de reflexión sobre el proceso de trabajo y evaluar tanto el proceso como los resultados.

5. Niveles de desarrollo de la competencia

El desarrollo de la competencia, hasta que se es capaz de trabajar colaborativamente, se tiene que plantear de manera progresiva.

Para que, a lo largo de los cursos, los estudiantes vayan ganando autonomía, puedan gestionar tareas cada vez más complejas y se impliquen más en el proceso de evaluación, se proponen tres niveles de logro de la competencia, con unos objetivos muy definidos para cada uno de ellos.

En el **primer nivel** se pretende que el estudiante participe de forma activa y responsable en el trabajo colectivo y muestre una buena actitud hacia el grupo.

El objetivo del **segundo nivel** será que el estudiante se implique en la consolidación y la cohesión del equipo, que favorezca la buena comunicación entre sus componentes y que contribuya a la eficacia del grupo.

En el **tercer nivel** se tendría que conseguir que el estudiante pueda coordinar o dirigir equipos de trabajo, que sea capaz de velar por la integración de todos sus miembros y contribuir a orientarlos hacia el logro de índices de rendimiento elevados, tanto individuales como grupales.

El Cuadro 1 sintetiza los resultados de aprendizaje esperados en cada nivel.

Cuadro 1. Niveles de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo

Nivel	Resultados de aprendizaje
<p style="text-align: center;">Nivel 1</p> <p style="text-align: center;">Grupos dirigidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tareas de baja complejidad • Pautas marcadas por el profesor de forma clara y precisa 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Colaborar en el diseño de un planteamiento básico de trabajo (cronológico) y participar en la discusión de la estrategia de funcionamiento. 2) Responsabilizarse de la realización de las tareas individuales y del cumplimiento de los plazos. 3) Aceptar que los objetivos comunes son prioritarios. 4) Fomentar la confianza y la cordialidad en la comunicación, así como la expresión del desacuerdo sin tensiones. 5) Valorar la aportación individual de cada miembro del grupo de trabajo. 6) Asumir el resultado del trabajo colectivo como propio.

<p style="text-align: center;">Nivel 2</p> <p style="text-align: center;">Grupos guiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tareas más complejas • Más autonomía para el estudiante 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fijar los objetivos del grupo y diseñar un plan de trabajo realista y realizable. 2) Distribuir las tareas y las responsabilidades, identificando correctamente las individuales y las colectivas. 3) Intercambiar información, compartir recursos personales, aportar ideas y modificar propuestas de trabajo para fomentar la eficacia del grupo. 4) Utilizar adecuadamente las habilidades comunicativas y participativas, identificando quién aporta qué respecto del objetivo grupal. 5) Asumir la tarea individual como imprescindible para lograr el resultado colectivo, que tiene que poder ser defendido por cada uno de los componentes del equipo. 6) Realizar una evaluación ajustada del proceso de trabajo y de los resultados conseguidos.
<p style="text-align: center;">Nivel 3</p> <p style="text-align: center;">Grupos autónomos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tareas de un nivel de complejidad alto: proyectos interdisciplinarios • Los estudiantes tendrían que ser capaces tanto de configurar el grupo como de identificar las tareas que hay que realizar y la forma de organización más adecuada para llevarlas a cabo, acompañados en este proceso por el docente 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Utilizar adecuadamente las habilidades colaborativas, entre ellas, el liderazgo compartido y rotatorio. 2) Contribuir al reparto equilibrado de tareas, asegurando la integración de los miembros y su orientación a un rendimiento elevado. 3) Estimular y agradecer las aportaciones de los otros, estimulando un clima interno de trabajo positivo y la cohesión del equipo. 4) Negociar y resolver los problemas que surjan. 5) Evaluar la efectividad del equipo, identificando los factores que han contribuido a la misma. 6) Presentar los resultados del trabajo realizado.

6. Itinerario

En el Plan de Estudios del grado de GAP, la competencia de trabajo en equipo está adjudicada a varias asignaturas y/o materias repartidas a lo largo de los cuatro cursos. Estas asignaturas se encargarán de trabajar los diferentes niveles de desarrollo de la competencia y se responsabilizarán de su evaluación.

El itinerario que se seguirá para asegurar la progresión de la competencia será el que queda reflejado en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Itinerario de desarrollo competencial

Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6
Nivel 1 Sociología Historia Pol SC	Nivel 1 Econ. Política				
		Nivel 2 Derecho y Adm. Unión Europea Régimen Jur. de AAPP I	Nivel 2 Ciencia de la Administración		
				Nivel 3 Políticas Públicas	Nivel 3 Contabilidad Pública

7. Evaluación

La evaluación de las actividades de trabajo en equipo tiene una doble dimensión: la primera, vinculada a los aspectos puramente académicos, relacionados con el logro de los contenidos de la asignatura, y la segunda ligada a las habilidades y destrezas de carácter social e interpersonal propias de esta competencia.

El producto final del trabajo en equipo pondrá de manifiesto los resultados de aprendizaje referidos a la primera de estas dimensiones, resultados que tendrán que ser evaluados esencialmente por el profesor, aunque también se puede considerar la opinión del alumnado.

El proceso que se ha seguido para llegar al resultado final, en cambio, tiene que ser evaluado básicamente por los estudiantes a través de mecanismos de autoevaluación y de coevaluación.

La evaluación que se llevará a cabo será continuada, formativa y formadora, planteada como una actividad de aprendizaje más que permita regular el proceso.

En cuanto a la evaluación certificadora y acreditativa final, se utilizarán los cuestionarios de valoración, las rúbricas y las carpetas de aprendizaje como instrumentos de evaluación.