

# EL TRABAJO EN EQUIPO EN UN ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE

**DELGADO GARCÍA, Ana M<sup>a</sup>**

*Catedrática de Derecho Financiero y Tributario, Universitat Oberta de Catalunya*  
[adelgadoga@uoc.edu](mailto:adelgadoga@uoc.edu)

**OLIVER CUELLO, Rafael**

*Catedrático de Derecho Financiero y Tributario, Universidad Pompeu Fabra*  
[Rafael.oliver@upf.edu](mailto:Rafael.oliver@upf.edu)

## RESUMEN

A pesar de que el trabajo en equipo es una competencia transversal interpersonal presente en la práctica totalidad de los Grados de Derecho, constituye una de las competencias con la que tanto docentes como estudiantes se encuentran menos familiarizados. A estos efectos, la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación pueden facilitar el desarrollo de esta competencia. A la hora de planificar el trabajo en equipo, cuestión compleja, además del diseño de las actividades y la evaluación y la selección de las herramientas informáticas, el docente deberá determinar algunas cuestiones como el lugar y momento de su realización o los criterios para la formación de los grupos.

**PALABRAS CLAVE:** Competencia transversal, competencia interpersonal, trabajo en equipo, entorno virtual de aprendizaje

## 1. INTRODUCCIÓN

La incorporación de las competencias en las titulaciones universitarias, en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), supone para los profesores la necesidad de planificar su labor docente y de adaptar la metodología y la evaluación para asegurar que los estudiantes las desarrollan correctamente. Si bien es cierto que hasta la introducción de dicho enfoque los profesores se han centrado en la transmisión de los conocimientos, algunas competencias estaban presentes con muy poca intensidad y de forma implícita.

En los Grados de Derecho de las universidades españolas, el trabajo en equipo suele estar contemplado como una competencia transversal o genérica. En concreto, se trata de una competencia de tipo interpersonal que, como cualquier otra competencia personal, prepara a los estudiantes para saber participar en una organización profesional y en el entorno laboral (despacho de abogados, juzgado...).<sup>1</sup> No hay que olvidar que, en la actualidad, en todos los entornos profesionales, el trabajar en equipo deviene una necesidad.

Por otra parte, las tecnologías de la información y la comunicación ayudan a desarrollar determinadas competencias como la de selección de información, el análisis crítico de la misma y su organización, la capacidad de síntesis y análisis, la creatividad, la comunicación, la gestión del tiempo, la organización personal, el espíritu innovador, o la disposición al cambio, que permiten, además, el reciclaje y actualización de conocimientos. Además, pueden utilizarse para promover el trabajo colaborativo de los estudiantes.

No obstante, tradicionalmente, el trabajo en equipo, a diferencia de otras competencias, no ha sido puesto en práctica ni potenciado en las Facultades de Derecho. De forma que ni los estudiantes ni especialmente los docentes suelen estar familiarizados con esta competencia. De ahí la importancia de reflexionar sobre la misma para su correcta implementación, tanto en entornos de aprendizaje presenciales como virtuales.

## 2. ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La implementación del trabajo de cualquier competencia, aunque parta de la motivación del docente, no puede dejarse a la improvisación, sino que debe ser fruto de una labor previa de reflexión o planificación por parte del profesor, dados los cambios que comporta, especialmente, en materia de las metodologías docentes y de la evaluación.

---

<sup>1</sup> Las competencias interpersonales (saber estar) miden las habilidades de relación social, de integración en diferentes colectivos y de interacción con los demás.

A la hora de poner en práctica una experiencia de este tipo, es importante tener en cuenta que los cambios a introducir deben ser mínimos (los necesarios), sencillos, realistas, sostenibles, medibles y evaluables. En futuros cursos académicos siempre es posible perfeccionarla y convertirla en más compleja a partir de la reflexión sobre la práctica llevada a cabo.

Por otro lado, es importante encontrar el equilibrio entre la materia y el trabajo de la competencia para evitar dedicar demasiados esfuerzos y tiempo a las competencias y alejarse de los objetivos de aprendizaje.

Una competencia se demuestra en la acción. Por lo tanto, es imprescindible que el estudiante realice las actividades de aprendizaje diseñadas por el docente, que normalmente son evaluables, para ir desarrollando y perfeccionando la competencia, de acuerdo con los recursos docentes disponibles. En consecuencia, es necesario seguir un sistema de evaluación continua.

Puede ser interesante conocer cuál es el nivel previo del estudiante respecto de la competencia, pues en otras asignaturas o bien en los niveles previos de educación es posible que tengan experiencia respecto de la misma.

El estudiante debe conocer de forma detallada y clara desde el inicio del período lectivo qué competencias se van a trabajar, cómo se van a trabajar y de qué manera van a ser evaluadas.

A menor número de estudiantes por aula, puede resultar mucho más fácil poner en marcha experiencias docentes de este tipo. No obstante, el número de estudiantes no suele depender de la voluntad del docente.

### **3. CONCEPTO Y CARACTERES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Respecto del concepto de trabajo en equipo, puede definirse como la capacidad para trabajar en grupo con otros estudiantes de forma coordinada y con responsabilidad para alcanzar un objetivo común, sabiendo valorar las aportaciones y los puntos de vista del resto de compañeros. Es decir, se trata de un trabajo colaborativo en el que una pluralidad de estudiantes comparten una finalidad común que, en este caso, es lograr el aprendizaje –que permite un conocimiento más estructurado, profundo y significativo- y la relación interpersonal. Por ello, no sólo se trata de obtener conjuntamente un resultado, que es importante, sino también el camino para llegar a dicho resultado, esto es, el proceso.

A este respecto, importa destacar que el trabajo en grupo (trabajo realizado por un conjunto de estudiantes) no es sinónimo de trabajo en equipo ni, por ello, implica necesariamente un trabajo colaborativo. Es decir, el trabajo en equipo requiere de un grupo de estudiantes heterogéneo –esto es, de diferentes características-, pero un conjunto de estudiantes por sí sólo no tiene por qué trabajar en equipo, pueden trabajar simplemente en grupo para realizar una tarea o actividad.

A los efectos de orientarse a la consecución del objetivo compartido a través del reconocimiento mutuo y la toma de decisiones por consenso, el grupo debe organizarse y cada miembro tiene una responsabilidad específica. Ahora bien, en el trabajo en equipo, a diferencia del trabajo en grupo o no colaborativo no hay un coordinador único o un líder (que sí que debe existir cuando se está en presencia de la competencia de liderazgo), sino que la responsabilidad de dirigir el trabajo es compartida por todos los miembros de forma flexible al rotar o intercambiarse entre ellos.<sup>2</sup>

Cada estudiante tiene un papel específico en el grupo de acuerdo con sus habilidades y debe contribuir de forma equánime a la consecución del objetivo común. Por ello, aunque la responsabilidad en el trabajo es compartida, también cada estudiante debe asumir un compromiso y vinculación con el grupo. En este contexto, esta competencia aumenta la motivación, la implicación y la autoestima de los estudiantes y permite la resolución de problemas más complejos que los de resolución individual.

Por otro lado, para la consecución del objetivo común, el grupo deberá determinar y definir las tareas concretas que deberán realizar y los procedimientos o procesos que deberán seguir a tal efecto. Además, es importante la existencia de unas buenas relaciones interpersonales, en un clima de respeto y confianza, que contribuyen a generar el sentimiento de pertenencia al grupo. Por ello, para ser eficiente el grupo, debe saber cómo reconducir las diferencias de opinión o enfoque que inevitablemente puedan surgir entre los miembros del grupo.

De ahí que algunas de las concretas habilidades personales que permiten la cohesión del grupo son conocer las posiciones del resto de miembros, saber sintetizar las ideas, la flexibilidad, la proactividad, la toma de decisiones, la innovación, la asertividad y estar abierto a la crítica.

Por este motivo, la competencia del trabajo en equipo se encuentra estrechamente relacionada con algunas otras competencias que pueden estar presentes en los Grados de Derecho: el liderazgo, la organización y planificación de la actividad profesional, la gestión del tiempo, la negociación, argumentación y mediación en el entorno profesional o la resolución de situaciones problemáticas.

Finalmente, hay que señalar que el papel del docente en el trabajo en equipo es el de su diseño y planificación. Una vez se pone en práctica, su misión es básicamente la de orientar y facilitar, no la de coordinación o dirección de la actividad del grupo.

---

<sup>2</sup> Algunos de los posibles roles a asumir de forma alternativa por los componentes del grupo son los siguientes: coordinador, investigador, secretario, sintetizador, relator y animador.

#### 4. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

A la hora de planificar el trabajo en equipo, cuestión compleja, además del diseño de las actividades y la evaluación, el docente deberá determinar algunas cuestiones como el lugar y momento de su realización o los criterios para la formación de los grupos.

El trabajo en equipo presenta diversas modalidades en función de cómo interactúan los elementos de espacio y tiempo. Así, a elección del docente, puede desarrollarse en el aula, fuera del aula o virtualmente. Además, puede realizarse de forma síncrona o asíncrona. Dependiendo de la modalidad, puede variar el tipo de actividad a realizar por los diferentes grupos de estudiantes e incluso los criterios de evaluación.

En cuanto al momento para la realización del trabajo en equipo, puede realizarse al inicio, durante o al final del período lectivo. Cuanto más compleja sea la actividad concreta que debe realizar el grupo, más tiempo necesitan los estudiantes para realizarla. Además, hay que pensar en aspectos organizativos del trabajo en equipo que inciden en esta cuestión: se necesita un tiempo para la formación del grupo, los miembros del grupo deben organizarse y aprender a trabajar en equipo... En consecuencia, es preferible que, aunque al inicio del período lectivo se constituyan los grupos, la entrega de la actividad se sitúe al final del mismo.

Por otro lado, la formación de los grupos puede dejarse en manos de los propios estudiantes o bien puede ser el docente quien los cree siguiendo diferentes criterios (por orden alfabético, aleatoriamente...) que faciliten la heterogeneidad del grupo. En este último caso, la utilización de alguna herramienta informática para la creación de los grupos puede facilitar la tarea del docente. En este punto, debe tenerse presente que no tiene por qué funcionar mejor un grupo creado espontáneamente por los estudiantes, que uno definido por el docente.

Otro aspecto relacionado con la formación de los grupos es el número de miembros que los conforman. No puede ser demasiado numeroso ni tampoco demasiado reducido. Entre cuatro y seis puede ser un número adecuado.<sup>3</sup> No obstante, no existe un número ideal que funcione en todos los casos. Habrá de ajustarse en función de las características de la asignatura, el número de estudiantes matriculados, el tipo de actividad que deban realizar los estudiantes, los objetivos de aprendizaje...

En relación con este tema, el problema que puede plantearse es el de que algún miembro del grupo no llegue a participar en el grupo o bien abandone el mismo, especialmente cuando es el docente quien ha creado los grupos. Para minimizar este riesgo, puede resultar útil que al inicio del curso el docente pida a los estudiantes que, a modo de compromiso, le comuniquen quiénes van a seguir la evaluación continua y, por lo tanto, van a trabajar en equipo.

---

<sup>3</sup> Un grupo formado por un número impar de miembros puede facilitar la toma de decisiones.

Asimismo, otro de los problemas que puede aparecer es el diferente grado de implicación y de trabajo de los miembros del grupo. Así, puede suceder que un estudiante se escude en el trabajo de los demás o bien, la situación contraria, que un estudiante dominante impida la participación del resto de compañeros. El grupo debe intentar solucionar estas situaciones críticas, siendo fundamental que todo el trabajo realizado por cada uno de los miembros del grupo quede registrado, para que el docente pueda saber y valorar qué ha hecho o qué no ha hecho no sólo el grupo, sino también cada uno de sus componentes.

Por último, dado que no es una competencia fácil de trabajar, es fundamental que se dé publicidad de la misma desde el inicio del curso y de la forma más detallada posible, para que el estudiante pueda organizarse, debiendo estar especificada en la guía o plan docente de la asignatura.

## **5. ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

La práctica totalidad de los tipos de actividades permiten su realización tanto de forma individual como grupal. No obstante, algunas actividades permiten trabajar esta competencia a un nivel alto, tales como la elaboración de dictámenes o informes o la realización de debates. Las actividades de trabajo en equipo pueden ser evaluables o no, obligatorias o voluntarias.

En este punto, importa subrayar que es labor del docente seleccionar las actividades más idóneas para desarrollar la competencia. A estos efectos, es preferible que no se seleccione simplemente alguna de las actividades de evaluación continua para ser trabajadas conjuntamente, sino que el docente prepare alguna actividad específica para poder desarrollar adecuadamente la competencia de trabajo en equipo.

En particular, es interesante que la actividad esté diseñada de forma que permita la reflexión, el análisis, la confrontación de ideas; que incorpore destrezas comunicativas (expresión escrita y oral, argumentación jurídica); y que implique resolver situaciones relativas a la totalidad de los contenidos de la asignatura y relacionadas con la futura actividad profesional, de forma que se relaciona la teoría con la práctica y la actualidad. Para ello puede resultar útil la utilización de simulación de situaciones reales o asumir diferentes roles, posturas o puntos de vista interdisciplinarios.

No es necesario que todas las actividades que componen la evaluación continua incorporen el trabajo en equipo, dada la complejidad que ello supone, siendo suficiente con que sólo en una de ellas se lleve a cabo.

A este respecto, en el momento de realizar la actividad, deberá facilitarse a todos los grupos de trabajo las indicaciones específicas y claras sobre la actividad a realizar: los resultados a alcanzar (parciales y finales), el plazo para realizarla, los aspectos formales a tener en cuenta, las herramientas y recursos a utilizar, sistema y criterios de evaluación...

Para el buen funcionamiento del grupo, toda la información para realizar la actividad, tanto la proporcionada por el docente, como la recabada por los miembros, debe estar disponible para todo el grupo. Todos los miembros del grupo deben participar y deben tomar conciencia de interdependencia. Además, la participación y comunicación entre todos los miembros debe ser adecuada, fluida y frecuente, debiendo quedar registrada de algún modo y siendo accesible para el docente a los efectos de poder realizar una correcta evaluación.

Por este motivo, es fundamental que se utilicen herramientas que no sólo permitan el trabajo en equipo, sino que registren el trabajo realizado por todos y cada uno de los miembros del grupo y que posibiliten el acceso del docente en cualquier momento. En concreto, pueden utilizarse herramientas de colaboración social, preferiblemente dentro de la plataforma virtual universitaria- como wikis, grupos de trabajo, foros y espacios de debate. También es interesante que el docente recabe de los estudiantes informes sobre el trabajo que cada uno ha desarrollado y sobre el efectuado por el resto de integrantes del grupo –basados en la plantilla creada por el propio docente para asegurar la homogeneidad de la información proporcionada por cada estudiante-.

## **6. EVALUACIÓN**

El aspecto que puede resultar más complejo del trabajo en equipo para el docente es la evaluación. La valoración del trabajo individual es mucho más fácil que la del grupo, pues, además, es la más extendida entre el profesorado universitario. Asimismo, hay que tener en cuenta que se debe evaluar el trabajo en equipo, pero debe procurarse hacerlo también de forma justa para cada miembro.

Dado que es una competencia que para ser desarrollada correctamente requiere de cierto tiempo, para su adecuada valoración se requiere de la utilización de un sistema de evaluación formativa y continua.

Ahora bien, la evaluación puede corresponder no sólo al docente, sino que es posible y conveniente introducir otros métodos de evaluación en la que participen los propios estudiantes, como la coevaluación, autoevaluación o la evaluación por pares.

Algunos de los criterios que pueden aplicarse para evaluar correctamente esta competencia son: el comportamiento correcto, el respeto a las opiniones ajenas, la distribución equitativa del trabajo, la disponibilidad, la comunicación fluida, la consecución de los objetivos, la coordinación, la calidad y cantidad de intervenciones, efectividad de los procedimientos establecidos por el grupo, capacidad de intercambio de rol, el buen uso de las relaciones interpersonales... A estos efectos, puede ser útil el empleo de rúbricas de evaluación que recojan de forma clara y detallada tales indicadores de evaluación, especialmente si la tarea de evaluar recae de forma total o parcial sobre los estudiantes.

La calificación para cada estudiante será la grupal. No obstante, puede modularse dicha nota con la individual de cada estudiante por su trabajo realizado en el seno del grupo. En este último caso, la ponderación entre la calificación grupal y la individual deberá decidirla el docente, explicitándolo a los estudiantes.

No hay que olvidar que es más complicado trabajar en equipo que individualmente y, por ello, es posible que haya estudiantes que decidan no seguir la evaluación continua cuando ésta no es obligatoria. Además, otro efecto negativo que puede producirse es que la calificación obtenida en la actividad grupal sea inferior a la obtenida en el resto de actividades de resolución individual.

Otro aspecto a considerar es si debe cambiarse la evaluación final de la asignatura para recoger algún aspecto del trabajo en equipo (en cuyo caso, es posible que la duración de la prueba final sea mayor) o bien debe reflexionarse si se modifica la ponderación de la nota de evaluación continua y la nota de la evaluación final para calcular la calificación final de la asignatura, teniendo en cuenta las consecuencias negativas que pueden producirse, en estos casos, en la evaluación continua.

Por último, es posible que, si sólo se trabaja la competencia en la evaluación continua cuando se configura como voluntaria, el estudiante que sólo realiza la evaluación final no habrá desarrollado la competencia. Si esta situación se produce en todas las asignaturas de la titulación que tienen asignada la competencia, el estudiante podría graduarse sin haber desarrollado ni haber sido evaluado de la misma. Para evitar esta situación, es importante que en alguna de las asignaturas que incorporan la competencia se trabaje bien en la evaluación final o bien de forma obligatoria en la continua.

## **7. EL TRABAJO COLABORATIVO DEL EQUIPO DE DOCENTES**

A la hora de planificar, diseñar y preparar una asignatura de acuerdo con los requerimientos derivados del EEES, resulta fundamental que el conjunto de profesores de la misma trabaje de forma colaborativa, cuestión que no siempre deviene fácil. Incluso este trabajo colaborativo puede darse entre profesores de la misma área de conocimiento o de diversas áreas de conocimiento, de la misma universidad o de diferentes universidades.

Por otro lado, debe señalarse que este trabajo en equipo de los docentes universitarios, en el contexto educativo actual, se convierte en una de las competencias que ha de ser capaz de desarrollar el profesor universitario.

En este sentido, Perrenoud (2004) señala diez grupos de competencias que corresponden, en general, a un buen docente: organizar y animar situaciones de aprendizaje; gestionar la progresión de los aprendizajes; elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación; implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo; trabajar en equipo; participar en la gestión de la escuela; informar e implicar a los padres; utilizar las tecnologías de la información



y la comunicación; afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión; y organizar la propia formación continua.<sup>4</sup>

Por su parte, Zabalza (2003) señala las siguientes: planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, seleccionar y preparar los contenidos disciplinares, ofrecer informaciones y explicaciones comprensibles y bien organizadas, manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, diseñar la metodología y organizar las actividades, comunicarse y relacionarse con los estudiantes, autorizar, evaluar, reflexionar, investigar sobre la enseñanza e identificarse con la institución y trabajar en equipo.<sup>5</sup>

Por consiguiente, el trabajo en equipo de los profesores universitarios constituye una capacidad necesaria en el contexto actual de la educación superior, tanto en materia docente como investigadora. Para facilitar la comunicación y el trabajo común de los diferentes profesores, especialmente, cuando pertenecen a diversas instituciones, las tecnologías de la información y la comunicación se convierten en un elemento clave.

## BIBLIOGRAFÍA

BARNETT, L. y otros (2003). *Motivación, tratamiento de la diversidad y rendimiento académico: el aprendizaje cooperativo*. Barcelona: Graó.

BIGGS, J. (2005). *Calidad del aprendizaje universitario*. Madrid: Narcea.

COHEN, E. (1986). *Designing Groupwork: Strategies for the heterogeneous classroom*. New York: Teachers College Press.

DELGADO, A.M. (coord); Borge, R.; García, J.; Oliver, R. y Salomón, L. (2006) *La evaluación de las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Barcelona: Bosch.

DELGADO, A.M. Y OLIVER, R. (2006). *La evaluación continua en un nuevo escenario docente*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, nº 3, vol. 1.

DELGADO, A.M. Y OLIVER, R. (2009). *Interacción entre la evaluación continua y la autoevaluación formativa: la potenciación del aprendizaje autónomo*. Revista de Docencia Universitaria, nº 4.

GIBBS, G. (1995). *Learning in teams, a tutor guide*. Oxford Brookes University.

GONZÁLEZ, M.P., SILVA, M. Y CORNEJO, J.M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.

---

<sup>4</sup> PERRENOUD, Ph. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó, pág. 10.

<sup>5</sup> ZABALZA, M.A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.

- JOHNSON, D.W. y R.T. JOHNSON (1999). *Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista*, Argentina, Aique.
- JOHNSON, D.W., R.T. JOHNSON Y E. J. HOLUBEC (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*, Barcelona, Paidós.
- JOHNSON, D.W., R.T. JOHNSON Y E. J. HOLUBEC (1999). *Los nuevos círculos del aprendizaje. La cooperación en el aula y la escuela*, Argentina, Aique.
- OVEJERO, A. (1990), *El aprendizaje cooperativo. Una alternativa eficaz a la enseñanza tradicional*. Barcelona: PPU.
- PERRENOUD, PH. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: invitación al viaje*. Barcelona: Graó.
- PRIETO, L. (Coord.) (2008). *La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje. Estrategias útiles para el profesorado*. Barcelona, Octaedro.
- PUJOLÀS, P. (2004). *Aprender juntos alumnos diferentes: los equipos de aprendizaje cooperativo en el aula*. Barcelona: Octaedro.
- PUJOLÀS, P. (2008). *9 ideas clave: el aprendizaje cooperativo*. Barcelona: Graó.
- SALMON, G. (2004). *E-actividades. El factor clave para una formación en línea activa*. Barcelona: Editorial UOC.
- SHARAN, Y. Y SHARAN, S. (1992). *Group Investigation: Expanding cooperative learning*. New York: Teacher's College Press.
- SLAVIN, R. E. (1999). *Aprendizaje cooperativo: teoría, investigación y práctica*. Argentina: Aique.
- ZABALZA, M.A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- VICENTE, R., CORNEJO J.M. Y BARBERO, F. (2006). *La evaluación de la actividad grupal. El análisis de la actividad grupal (AAG) y la aplicación DSCLIMA del Sistema SOCIOS*. Anuario de Psicología, vol. 37, nº 3