

# Evaluación en el trabajo en equipo: aspectos a tomar en cuenta<sup>1</sup>

María Angélica Pease Dreibelbis  
Ph.D. Psicología Cognitiva  
Dirección de Asuntos Académicos-PUCP  
Docente del Departamento de Psicología-PUCP

## Para garantizar que todos los miembros del equipo trabajen

- Cómo deben ser las tareas y/o productos solicitados a los estudiantes

El reto a superar a la hora de plantear tareas para ser trabajadas en equipo es que la naturaleza de las mismas sea tal que requiera del trabajo integrado y conjunto de todos los miembros. No debe ser, por tanto, una tarea que pueda realizarse individualmente, o en la que el trabajo pueda dividirse entre los miembros del grupo y termine siendo una mera suma del trabajo individual aislado.

Así, por ejemplo, si el producto final a elaborar es un informe, producto de una investigación, debemos garantizar que este no sea una suma de partes, donde cada alumno realiza un capítulo y estos luego son unificados bajo un formato común; o si, por ejemplo, el producto final es un mapa conceptual debemos garantizar que no sean uno o dos alumnos los que lo elaboran a partir de la información proporcionada por cada uno de los miembros.

De ello que deban solicitarse tareas o productos que tengan un nivel de complejidad tal que requieran de la cooperación de los estudiantes -del trabajo de todos y cada uno de ellos- para poder llevarse a cabo.

- Cómo deben ser las actividades programadas por el profesor

El que los productos sean elaborados por todo el equipo de estudiantes guarda relación directa con las actividades de trabajo que ha diseñado y programado el profesor.

Así, si el profesor únicamente indica que para determinada fecha debe entregarse el producto terminado y no genera las condiciones en el curso para el avance asesorado de dicho trabajo, ni para que cada miembro vaya realizando un trabajo individual que luego aporte a la

construcción del producto final, este será, sin duda, una suma de partes inconexas, o habrá sido realizado únicamente por los miembros más motivados o estudiosos del equipo.

La mejor manera, entonces, de conseguir que el trabajo sea realmente en equipo es que el profesor diseñe y desarrolle actividades que garanticen en primer término la responsabilidad individual.

- Cómo garantizar la responsabilidad individual en el trabajo en equipo

Para ello, conviene integrar la lógica de la técnica del rompecabezas a las actividades programadas, donde cada individuo tiene que trabajar una “pieza” y garantizar que los demás la comprendan, para luego sumar entre todos las diversas piezas, y dar origen a un producto final nuevo y de mayor complejidad.

De este modo, el producto final no puede ser elaborado sin el trabajo previo e individual de cada uno de los miembros. Así, todo trabajo en equipo presupone mecanismos y tareas muy concretos que garanticen la responsabilidad individual.

Conviene tomar en cuenta que, dadas las dificultades de los estudiantes para reunirse fuera del tiempo de clases, es mejor asignar como tarea para la casa los trabajos individuales (ej: la lectura y resumen de un texto, la búsqueda bibliográfica, la resolución de preguntas, etc.) y más bien emplear el tiempo en clase para la realización de productos grupales que integren el trabajo individual realizado (ej: un mapa conceptual que integre las distintas lecturas, una bibliografía elaborada sobre la base de la revisión efectuada por cada miembro, una pregunta integradora que incluya las preguntas respondidas por cada miembro, etc.)

<sup>1</sup> Este artículo lo escribí hacia el año 2002 cuando era parte del equipo de la Comisión de Modernización Pedagógica de la Dirección de Asuntos Académicos de la PUCP. El texto recoge muchas de las preguntas y preocupaciones que expresaban los docentes respecto al reto de evaluar el trabajo en equipo, de ello su orientación eminentemente práctica. Gran parte de los ejemplos utilizados corresponden a experiencias desarrolladas por los profesores del Ciclo Inicial de la PUCP, unidad que fue de las primeras en apostar por el trabajo en equipo en la educación superior.

Al asignar una tarea individual (por ejemplo, la lectura de un texto), es recomendable solicitar algún producto en el que el alumno dé cuenta de la tarea realizada (por ejemplo, un resumen, mapa mental o conceptual, o la resolución de preguntas.) De este modo, tendremos total certeza de que el alumno realizó su parte del trabajo individual.

Sin embargo, no es indispensable el corregir cada uno de esos productos individuales. Para ello, pueden emplearse diversas estrategias tales como asignar a dicho trabajo un puntaje por el solo hecho de haberlo realizado y traído a clase (por ejemplo: 0 si no trajo el resumen y 2 si lo trajo), o pueden plantearse dichos trabajos individuales como una condición para la asistencia a la siguiente sesión (es decir, el alumno que no trae el trabajo individual no puede participar del trabajo de la siguiente clase).

De esta manera, el tiempo en el aula se usa como un espacio para ir trabajando los productos grupales, de modo que el profesor se convierta en un asesor de las preguntas y dudas de los equipos, y, a su vez, va supervisando el nivel de avance de cada grupo respecto a sus productos.

### Para evaluar que todos los miembros del equipo manejen los contenidos de las tareas y/o productos

Si bien un adecuado diseño de las actividades a realizar influye en gran medida en el hecho de que los productos sean elaborados en forma grupal, es conveniente que, al momento de recibir los productos finales, además de evaluarse los contenidos de aprendizaje, se tome un tiempo para evaluar que el producto haya sido efectivamente elaborado en equipo y, por lo tanto, que todos los miembros manejen los contenidos trabajados.

Para ello, al momento de entregar un producto grupal, se puede reunir al equipo y al azar hacer una pregunta integradora (que cubra varios ejes del trabajo) a uno de los miembros del equipo. De no saberla cabalmente, se le puede dar oportunidad a uno más. Si ese tampoco sabe la respuesta, el trabajo es devuelto. Puede usarse ese recurso o bien como condición para recibir el trabajo o bien como parte de la nota del producto final. De este modo, se garantiza que todos los participantes manejen la totalidad de los contenidos, lo cual supone que haya habido un trabajo en equipo real de intercambio y construcción conjunta.

Otra estrategia que puede emplearse es aplicar una prueba individual a todos los miembros de cada equipo el día de entrega del producto final, la cual contenga una o dos preguntas en las que se requiera integrar las distintas partes del trabajo realizado. Ello permitirá evaluar en qué medida todos los integrantes conocen y manejan todos los contenidos del trabajo. El resultado de dicha prueba puede constituir parte de la nota del trabajo final

(por ejemplo 5 o 10 puntos de la nota.)

De acuerdo con la naturaleza del producto solicitado, conviene que el profesor diseñe sus propias estrategias para evaluar el que todos los integrantes manejen los contenidos del mismo. En cualquier caso, dichas estrategias deberán ser indicadas y explicadas a los alumnos al inicio del proceso.

### Para evaluar la dinámica de trabajo grupal

Además de evaluarse los contenidos de aprendizaje, será importante evaluar la propia dinámica de trabajo en los equipos, asignándole un peso significativo que se traduzca en una nota. Para ello, puede emplearse la **coevaluación**, en la cual los estudiantes se evalúan unos a otros, respecto a una serie de criterios especificados por el profesor, sobre su desempeño en el trabajo en equipo. Así, el profesor puede emplear fichas donde estén especificados los criterios y solicitar a los estudiantes que le asignen un puntaje (por ejemplo de 0 a 2) a cada uno de los miembros de su equipo respecto de cada criterio. Luego de ello, las notas que cada compañero asignó a cada estudiante, se promedian obteniéndose una nota final. Es muy importante que el profesor asegure que los estudiantes no se pongan de acuerdo previamente en asignarse un puntaje determinado y, para ello, conviene emplear instrumentos diferentes en cada ocasión (por ejemplo fichas o entrevistas, etc.) A continuación, presentamos un ejemplo de ficha de coevaluación:

*En la siguiente tabla, se presentan una serie de criterios para que evalúes a cada uno de los miembros de tu equipo respecto de su desempeño en el trabajo grupal. En las columnas, anota sus nombres y en las filas asignales un puntaje de 0 (si es que no cumple nunca con el criterio mencionado), 1 (si lo cumple parcialmente) y 2 (si siempre lo cumple.) Te pedimos que analices objetivamente su desempeño, que reflexiones y seas muy honesto al asignarle los puntajes. Te recordamos que los miembros de tu equipo recibirán únicamente el puntaje total.*

Criterios	Miembro del equipo 1	Miembro del equipo 2	Miembro del equipo 3
Asiste puntualmente a todas las reuniones programadas.			
Cumple a tiempo con su parte del trabajo en los plazos estipulados.			
Realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad.			
Propone ideas para el desarrollo del trabajo.			
No impone sus ideas sobre los demás miembros del equipo.			
Cumple los acuerdos y normas grupales.			
Total			

Además de este instrumento, puede emplearse una **Guía de Observación para evaluar el trabajo en equipo**. El profesor establece una serie de criterios a observar respecto del trabajo grupal en el aula y elabora una ficha por grupo. En ella, deben incluirse criterios traducidos en comportamientos observables de modo que el puntaje asignado sea lo más objetivo posible. En una fecha elegida, el profesor circula por el aula realizando anotaciones en las fichas. Cada aspecto observado debe traducirse en un puntaje (por ejemplo de 0 a 2), el cual luego se promedia y se incluye en la nota de los estudiantes.

Si bien no es necesario avisar a los alumnos de la fecha exacta en que se observará a su grupo -de modo que no asuman una postura en particular únicamente para esa ocasión- sí es conveniente que al inicio del proceso se les explique que dichos criterios serán evaluados mediante la observación del profesor. Ello, además, suele servir como un estímulo al desempeño de los grupos en el aula.

A continuación, presentamos un ejemplo de guía de observación:

Grupo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Criterio / comportamiento observable	Puntaje (de 0 a 2)
Todos los miembros están presentes.	
Antes de realizar la tarea, discuten acerca del mejor camino para llevarla a cabo.	
No interviene o participa solo una(s) persona(s) en la discusión y/o tarea.	
Se escuchan activamente entre sí (atienden al otro mientras habla, acogen las preguntas de los demás, debaten de manera asertiva, critican las ideas y no las personas...).	
Manejan adecuadamente los conflictos (los hacen explícitos, discuten acerca de las soluciones posibles, toman decisiones al respecto).	
Propician un clima de equipo agradable (de tolerancia, respeto, buen trato).	
Se dividen el trabajo de manera proporcional, de modo que todos los miembros estén realizando parte de la actividad.	
Antes de entregar la tarea y/o producto, todos los miembros del equipo lo revisan y plantean modificaciones y sugerencias.	
Total	

Los mismos criterios antes descritos (u otros similares) pueden adecuarse a comportamientos individuales a ser observados en cada uno de los miembros del equipo por separado. La nota grupal se obtendría, en ese caso, del promedio de las notas de los integrantes.

## Para evaluar las actitudes ante el trabajo

Además de las técnicas e instrumentos que permiten evaluar el nivel de manejo de los contenidos conceptuales y de desarrollo de habilidades en los estudiantes, conviene generar espacios y emplear instrumentos para evaluar las actitudes de los alumnos ante el trabajo realizado. Un instrumento muy útil para ello es la Autoevaluación. En ella, el estudiante se evalúa a sí mismo a partir de una serie de criterios establecidos por el profesor. Es especialmente útil para que el alumno evalúe su manera de trabajar y su compromiso con las actividades desarrolladas y además para que analice los cambios que debería realizar para mejorar su desempeño. Asimismo, reporta información acerca de la utilidad y aplicabilidad que los alumnos perciben sobre lo aprendido y su grado de implicación con el trabajo realizado.

Si bien puede trabajarse mediante la presentación de informes o entrevistas, dada la naturaleza de nuestros cursos, un mecanismo para trabajarla sin usar demasiado tiempo es a modo de una prueba -con criterios específicos y puntajes para cada una de las preguntas- donde el propio estudiante puntúa cada uno de los criterios.

En las siguientes líneas, presentamos un ejemplo de autoevaluación de este tipo:

*A continuación, presentamos una serie de preguntas en las cuales debes evaluar tu desempeño en el curso y en el trabajo en equipo hasta el momento.*

*Para cada una de las preguntas, se establecen una serie de criterios que debes evaluar de 0 (si es que no lo has realizado completamente) a 1 (si los has realizado completamente).*

*Te pedimos que analices tu propio desempeño de la manera más objetiva posible, que reflexiones y seas muy honesto al asignarte los puntajes.*

1. Asistencia y puntualidad a clases	Puntaje	
1.1. He asistido a más del 80% de las sesiones del curso hasta el momento.	0	1
1.2. Al asistir, he sido puntual en mi llegada y partida.	0	1
1.3. Durante mi permanencia en la clase, evito salidas que interrumpen la dinámica de trabajo.	0	1
Puntaje total de asistencia y puntualidad		
2. Participación activa en clase	Puntaje	
2.1. He prestado atención en las clases. Doy cuenta de ello con mi lenguaje no verbal (mirada, postura, expresión, etc.).	0	1
2.2. Realizo preguntas para aclarar los puntos o para motivar la reflexión.	0	1
2.3. Participo en las actividades de trabajo en el aula propuestas por el profesor involucrándome con ellas, aportando con mis ideas y opiniones y buscando llevarlas a cabo de la mejor manera posible.	0	1
2.4. He propiciado un clima agradable (de tolerancia, respeto y buen trato) en las clases.	0	1
Puntaje total de participación activa en clase		
3. Trabajos y tareas fuera de clase	Puntaje	
3.1. He cumplido con el 80% de los trabajos indicados, entregándolos en las fechas programadas.	0	1
3.2. Antes de realizar la tarea y/o actividad, reflexiono sobre la mejor manera posible de llevarla a cabo.	0	1
3.3. He realizado mis trabajos y tareas con dedicación y esfuerzo tratando de conseguir un nivel óptimo de calidad.	0	1
Puntaje total de trabajos y tareas fuera de clase		
4. Trabajo en equipo en el curso	Puntaje	
4.1. He asistido a más del 80% de las reuniones de trabajo de mi equipo.	0	1
4.2. Al asistir he sido puntual en mi llegada y partida.	0	1
4.3. He participado en forma activa del diseño del trabajo grupal, aportando con mis ideas respecto a cómo llevar a cabo la actividad de la mejor manera posible.	0	1
4.4. He cumplido con mi parte del trabajo en los plazos establecidos por mi grupo.	0	1
4.5. He realizado mi trabajo con un nivel óptimo de calidad.	0	1
4.6. Antes de entregar el producto final grupal, lo he revisado y he aportado con mis comentarios y sugerencias para mejorarlo.	0	1
4.7. He mostrado apertura para resolver los conflictos que puedan surgir en mi equipo (haciéndolos explícitos y planteando posibles soluciones).	0	1
4.8. He propiciado un clima agradable de trabajo (de tolerancia, respeto y buen trato) en mi equipo.	0	1
4.9. He propuesto evaluar el trabajo realizado por mi equipo y la manera de mejorarlo.	0	1
Puntaje total de trabajos y tareas fuera de clase		

Suma los distintos puntajes de la prueba y anótalos en el siguiente recuadro:

Generalmente, los estudiantes están poco acostumbrados a autoevaluarse y, por ello, en muchos casos, son condescendientes consigo mismos al asignarse un puntaje. Ante esta situación, una estrategia que puede emplearse es la *confrontación*. Para ello, el profesor evalúa a los alumnos con la misma prueba que ellos usan para autoevaluarse. Si los puntajes entre profesor y alumno difieren en más o menos 3 puntos, el alumno es citado por el profesor a una breve reunión de confrontación. En ella, se conversa con el alumno acerca de la diferencia de ambas percepciones y se lo invita a reflexionar sobre los motivos de la misma. Ello permite, o bien que el alumno sustente el por qué de la errónea percepción del profesor, o bien que tome conciencia acerca de la errónea percepción que tiene de sí mismo. Si luego de dicha conversación no se ha llegado a un acuerdo (es decir, ni el profesor modifica su percepción y su puntaje ni el alumno lo hace), puede, o bien promediarse ambas notas, o bien mantener la que el estudiante se puso a sí mismo. Si se van a emplear sesiones de confrontación, esta dinámica debe ser claramente explicada a los estudiantes antes de realizar la autoevaluación.

Los profesores que han usado la estrategia de confrontación comentan que generalmente el alumno y/o el profesor ceden en sus percepciones y transforman su nota hasta acercarla. Pero aun cuando ello no suceda, conviene tomar en cuenta que, en tanto la autoevaluación tiene una función formativa al permitir al estudiante reflexionar sobre sus propias actitudes, la ganancia obtenida en términos de aprendizaje y conciencia de las actitudes en dicho proceso va mucho más allá del valor del puntaje obtenido.