

RÚBRICAS PARA LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO (1)

Nivel de dominio	Indicadores	Descriptorios			
		1	2	3	4
Primer nivel de dominio Participar de forma activa y responsable en el trabajo colectivo; y mostrar una buena actitud hacia el grupo.	Colabora en el diseño de un planteamiento básico de trabajo y participa en la discusión de la estrategia de funcionamiento.	Muestra resistencia en trabajar en equipo. Falta mucho a las reuniones, hace pocas aportaciones y, en general, son de poca relevancia.	Suele asistir a las reuniones, pero actúa con timidez, participa poco y sólo interviene cuando se le pide explícitamente la opinión. Acepta la organización que propone el grupo.	Asiste a las reuniones y se muestra activo y muy dispuesto. Participa en la planificación, la organización y la distribución del trabajo.	Sus aportaciones son importantes, es organizado y sabe distribuir bien el trabajo, aprovechando los recursos que pueden aportar los diferentes miembros del equipo.
	Se responsabiliza de la realización de las tareas individuales y del cumplimiento de los plazos.	Incumple sus obligaciones y no realiza las tareas asignadas en el plazo previsto.	Realiza las tareas asignadas parcialmente o de manera superficial y no siempre cumple los plazos.	Realiza de forma aceptable las tareas asignadas en los plazos establecidos.	Realiza las tareas asignadas con un nivel de calidad notable. Su trabajo es una contribución importante al trabajo del equipo.
	Acepta que los objetivos comunes son prioritarios.	Sólo se preocupa de sus intereses particulares.	Le cuesta encontrar el equilibrio entre sus objetivos particulares y los del equipo.	Una vez definidos los objetivos del grupo, no tiene problemas para asumirlos como propios.	Acepta los objetivos del grupo e intenta movilizar y cohesionar al resto de miembros del equipo para conseguirlos.
	Fomenta la confianza y la cordialidad en la comunicación, así como, la expresión del desacuerdo sin tensiones.	Sus intervenciones muestran desconfianza hacia el equipo y tienen una cierta agresividad.	Se muestra arisco y poco comunicativo con el resto de miembros del equipo.	Se comunica abiertamente con los compañeros. Acepta las observaciones de los otros y no tiene problemas para expresar sus opiniones de forma clara y directa.	Se relaciona de forma positiva con el resto de compañeros y los anima a expresar sus puntos de vista.
	Valora la aportación individual de cada miembro del grupo de trabajo.	No escucha las aportaciones de los otros, las descalifica y quiere imponer su opinión.	Escucha y pregunta poco. Hace aportaciones poco relevantes y recibe las de los otros sin mucho entusiasmo.	Sabe defender su punto de vista sin despreciar las opiniones de los otros. Se muestra dispuesto a incorporarlas.	Fomenta el diálogo constructivo. Intenta recoger e integrar las opiniones de todos los miembros del equipo.
	Asume el resultado del trabajo colectivo como propio.	Si considera que el trabajo del equipo no responde a sus intereses particulares, se desentiende.	Acepta el trabajo del equipo, pero sólo se responsabiliza de su aportación individual.	Asume el trabajo del equipo como propio y está dispuesto a explicarlo y defenderlo, si hace falta.	Asume el trabajo del equipo como propio y procura que destaque por su calidad.

RÚBRICAS PARA LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO (1)

Nivel de dominio	Indicadores	Descriptorios			
		1	2	3	4
Segundo nivel de dominio Implicarse en la consolidación del equipo; favorecer la buena comunicación entre sus componentes; contribuir a la eficacia del grupo	Fija los objetivos del grupo y diseña un plan de trabajo realista y realizable.	Muestra desinterés para definir los objetivos del grupo y poca disposición para aceptar un plan de trabajo metódico y sistemático.	Acepta que hay que fijar los objetivos y el plan de trabajo del grupo, pero le cuesta concretarlos y desvincularlos de sus intereses individuales.	Contribuye a establecer los objetivos del grupo y participa en la elaboración de un plan de trabajo operativo teniendo en cuenta las características del grupo y las disponibilidades de sus miembros.	Colabora de forma decisiva en la concreción de los objetivos del grupo y en la elaboración del plan de trabajo, y procura que todos los miembros del equipo se sientan responsables.
	Colabora en la distribución de tareas y de responsabilidades, identificando correctamente las individuales y las colectivas.	No colabora en la distribución de tareas y responsabilidades, cree que no hay que planificar este aspecto y que se tiene que dejar hacer.	Acepta que hay que distribuir tareas y responsabilidades, pero improvisa sus propuestas y no tiene en cuenta los intereses y las habilidades de los diferentes miembros del equipo.	Realiza propuestas razonadas de distribución de tareas entre los miembros del grupo y establece de forma adecuada los diferentes niveles de responsabilidad.	Procura que las tareas y las responsabilidades sean asignadas de forma coordinada en función de los intereses y de las habilidades de cada miembro del equipo, y los estimula a asumirlas.
	Intercambia información, comparte recursos personales, aporta ideas, modifica propuestas de trabajo para fomentar la eficacia del grupo.	Hace pocas aportaciones al trabajo del grupo y no se muestra dispuesto a compartir informaciones y recursos.	A pesar de que muestra buena disposición para compartir, apenas contribuye a la eficacia del equipo porque no se prepara de forma suficiente para poder hacer las aportaciones que requiere la tarea común.	Muestra una actitud favorable a buscar y compartir informaciones y recursos. Hace propuestas para mejorar el funcionamiento y la eficacia del grupo.	Se implica mucho en el trabajo del equipo y es capaz de identificar necesidades, aportar información y recursos, dar ideas y tomar la iniciativa para solucionar problemas.
	Utiliza adecuadamente las habilidades comunicativas y participativas, identificando quién aporta qué respecto del objetivo del grupo.	Tiene serias dificultades de comunicación. Su expresión es más bien pobre y le cuesta transmitir con claridad las ideas. Escucha poco a los otros y a menudo está a la defensiva o se muestra agresivo. Participa poco en el proceso de trabajo del equipo.	Se comunica de forma tímida. Expresa lo que piensa, pero sus mensajes suelen ser breves y concisos. Acepta las ideas de los otros, pero sin interés para saber las motivaciones. Tiene ciertas dificultades para comprender y seguir los procesos de trabajo del grupo.	Tiene facilidad para comunicarse. Sabe expresar las ideas de forma clara y ordenada; muestra respeto hacia sus interlocutores y se interesa para escuchar, comprender e integrar todas las aportaciones. Participa activamente en el proceso de trabajo del grupo.	Se comunica con los otros de forma proactiva. Es siempre asertivo, valora todas las opiniones y es capaz de generar un clima que hace avanzar el diálogo, fomenta la colaboración y mejora la calidad del trabajo del equipo.

RÚBRICAS PARA LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO (1)

	<p>Asume la tarea individual como imprescindible para lograr el resultado colectivo y es capaz de defender el resultado del trabajo del equipo.</p>	<p>No valora el hecho de que la tarea individual tiene repercusiones en la tarea del equipo y la condiciona. Cuestiona el resultado del trabajo del equipo y se niega a defenderlo.</p>	<p>Aunque acepta que la tarea individual es importante para llegar al resultado colectivo, a veces en su actuación no tiene en cuenta esta idea. Le cuesta defender globalmente el resultado del trabajo del equipo.</p>	<p>Asume que la tarea individual es fundamental para conseguir un resultado colectivo de calidad y actúa con esa finalidad. Se muestra dispuesto a defender el resultado del trabajo colectivo.</p>	<p>En su actuación tiene siempre presente que el trabajo individual es imprescindible para lograr un resultado colectivo de calidad e intenta que todos los miembros del equipo compartan esta idea. Se compromete con el resultado colectivo y lo defiende.</p>
	<p>Realiza una evaluación ajustada del proceso de trabajo y de los resultados conseguidos.</p>	<p>Se implica poco en la evaluación del resultado del trabajo del equipo y muestra desinterés para reflexionar sobre el proceso en general, y sobre su participación, en particular.</p>	<p>Participa en el proceso de evaluación, pero le cuesta diferenciar los niveles y aplicar adecuadamente los instrumentos y procedimientos acordados.</p>	<p>Colabora en el diseño de procedimientos e instrumentos de evaluación y los aplica de forma ajustada, tanto para autoevaluarse, como para evaluar el proceso y los resultados.</p>	<p>Participa activamente en la elaboración y aplicación de instrumentos y procedimientos de evaluación; reflexiona sobre los resultados de la evaluación para mejorar el rendimiento del equipo.</p>

RÚBRICAS PARA LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO (1)

Nivel de dominio	Indicadores	Descriptorios			
		1	2	3	4
<p>Tercer nivel de dominio</p> <p>Coordinar o dirigir equipos de trabajo, ser 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 en grupo.</p>	<p>Utiliza adecuadamente las habilidades colaborativas, entre ellas, el liderazgo compartido y rotatorio.</p>	<p>Demuestra pocas habilidades colaborativas; tiene dificultades para asumir el liderazgo del grupo; no es capaz de coordinar el trabajo ni de motivar e implicar a los compañeros en la tarea común.</p>	<p>Se muestra dispuesto a participar activamente en el grupo y asumir cualquier rol, pero le cuesta conducir el equipo y conseguir que todos los miembros se impliquen en su buen funcionamiento.</p>	<p>Hace un buen uso de las habilidades colaborativas; puede asumir cualquier rol y liderar el equipo hacia la consecución de los objetivos comunes.</p>	<p>Tiene una gran capacidad de liderazgo y, desde cualquier nivel de responsabilidad, despliega sus habilidades colaborativas para generar conciencia de pertenencia al grupo y estimular a los miembros del equipo a conseguir objetivos ambiciosos.</p>
	<p>Reparte las tareas de forma equilibrada, asegurando la integración de los miembros del equipo y su orientación hacia un rendimiento elevado.</p>	<p>Reparte las tareas de forma aleatoria, sin tener en cuenta ni los objetivos que se tienen que conseguir ni la competencia y motivación de los miembros del equipo.</p>	<p>Reparte las tareas considerando únicamente los objetivos que hay que conseguir, sin tener en cuenta la competencia y la motivación individual de cada miembro del equipo.</p>	<p>Reparte las tareas de forma equilibrada, valorando cuál es la mejor aportación que cada miembro del equipo puede realizar para la consecución de los objetivos comunes.</p>	<p>Reparte las tareas en función de la competencia y motivación de cada miembro del equipo, teniendo en cuenta las condiciones necesarias para lograr un resultado final de calidad.</p>
	<p>Estimula i agradece las aportaciones de los demás; favorece un clima interno de trabajo positivo y la cohesión del equipo.</p>	<p>No valora suficientemente las aportaciones de los otros y mantiene una actitud de distanciamiento que no favorece el clima de comunicación entre los miembros del equipo.</p>	<p>Presta atención a las aportaciones de los otros, pero le cuesta valorarlas y expresar abiertamente su opinión.</p>	<p>Es receptivo a todas las aportaciones y las agradece; respeta las ideas de los otros y mantiene una actitud que favorece el clima de confianza y de diálogo constructivo.</p>	<p>Estimula y valora las aportaciones de los otros, es capaz de integrar sus ideas y de crear un clima de trabajo abierto y seguro que cohesiona al grupo y lo hace avanzar hacia la elaboración de significados compartidos.</p>
	<p>Negocia y resuelve los problemas que surgen.</p>	<p>No se implica en la resolución de problemas ni se muestra dispuesto a intervenir en la negociación de conflictos si no está directamente implicado.</p>	<p>Le cuesta intervenir en situaciones de conflicto y ejercer la función de mediación; vive el proceso de forma negativa y se implica emocionalmente.</p>	<p>Acepta el conflicto como un hecho natural y es capaz de gestionarlo, ejerciendo como mediador.</p>	<p>Es un excelente mediador, capaz de analizar positivamente el conflicto y mostrar que la discusión y el debate enriquece al grupo y le permite avanzar.</p>

RÚBRICAS PARA LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO (1)

	Evalúa la efectividad del equipo, identificando los factores que han influido en su logro.	No aplica los criterios y parámetros establecidos para evaluar la efectividad del equipo.	Analiza la efectividad del equipo, aplicando los criterios y parámetros establecidos.	Además de aplicar los criterios y parámetros establecidos para analizar la efectividad del equipo, propone otros nuevos y aporta indicadores.	Evalúa la efectividad del equipo aplicando, tanto los criterios y parámetros establecidos, como otros originales, y hace propuestas de mejora.
	Presenta los resultados del trabajo realizado.	Se inhibe a la hora de presentar los resultados del trabajo realizado en equipo; le cuesta asumir el valor del pensamiento colectivo frente al individual.	Presenta los resultados del trabajo colectivo, asumiéndolo como propio.	Presenta los resultados del trabajo colectivo, defendiéndolo con argumentos y valorándolo positivamente.	Presenta los resultados del trabajo realizado argumentando el enriquecimiento que supone el trabajo en equipo, tanto para el producto final como para el desarrollo personal.

(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 (AGAUR), 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).