

# El trabajo en equipo en entornos virtuales: desarrollo metodológico

Montse Guitert  
Ferran Giménez

P08/74506/01695



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



## Índice

<b>1. El trabajo en equipo en un entorno virtual.....</b>	<b>5</b>
1.1. Introducción al trabajo en equipo en un entorno virtual .....	5
1.2. Actitudes que facilitan el trabajo en equipo en un entorno virtual .....	6
1.2.1. Compromiso .....	6
1.2.2. Transparencia .....	6
1.2.3. Constancia .....	7
1.2.4. Respeto .....	7
1.2.5. Ayuda a los compañeros y compañeras .....	8
<b>2. El trabajo en equipo en la UOC.....</b>	<b>9</b>
2.1. La creación de los equipos .....	9
2.2. Al iniciar el trabajo en equipo .....	10
2.2.1. Pautas para la distribución del trabajo y de las responsabilidades, roles o papeles .....	10
2.2.2. Planificación y temporalización del trabajo .....	12
2.2.3. Acuerdos iniciales .....	13
2.2.4. El trabajo individual dentro del trabajo en equipo .....	13
2.3. El desarrollo del trabajo en equipo .....	14
2.3.1. Cómo gestionar e intercambiar la información en el equipo en un entorno virtual .....	14
2.3.2. Cómo facilitar la comunicación e interacción entre los miembros del equipo virtual .....	16
2.3.3. Cómo estimular la toma de decisiones en un trabajo de equipo virtual .....	17
2.3.4. Cómo optimizar el tiempo en un trabajo en equipo virtual .....	18
2.4. Al finalizar el trabajo en equipo .....	19
2.4.1. Evaluación del proceso (continua) .....	19
2.4.2. Evaluación del producto (final) .....	20
2.4.3. Autoevaluación de equipo .....	20
2.4.4. Autoevaluación personal .....	20
<b>Resumen.....</b>	<b>21</b>



# 1. El trabajo en equipo en un entorno virtual

## 1.1. Introducción al trabajo en equipo en un entorno virtual

Podemos decir que se lleva a cabo un trabajo cooperativo cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista, de forma que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo y, por lo tanto, un trabajo hecho en un grupo cooperativo tiene un resultado más enriquecedor que el que tendría la suma del trabajo individual de cada miembro.

Así pues, un trabajo cooperativo no es un trabajo realizado por un conjunto de miembros en el que cada uno produce una parte del trabajo para, finalmente, yuxtaponerlas todas, sino que comporta una estructura organizativa que favorece una elaboración conjunta del trabajo.

En un trabajo cooperativo tiene que quedar clara la **finalidad principal y última de la tarea** que hay que realizar, y esta finalidad, conocida e interiorizada por todos los miembros del grupo, se tiene que poder traducir en el planteamiento de unos **objetivos individuales concretos**; de esta forma, el resultado de la tarea obtendrá una proyección en una línea común y en un procedimiento común.

Un trabajo cooperativo no se puede convertir en un reparto de tareas en compartimentos estancos, sino que cada miembro se involucrará y cooperará en la tarea del otro, entendiendo que, en definitiva, se está construyendo un proyecto común.

El éxito del equipo únicamente se conseguirá si todos los miembros del mismo grupo asimilan los objetivos que se plantean y **aprenden** algo como equipo. La actividad se centra en aprender los unos de los otros, y en asegurarse de que cada miembro del grupo ha alcanzado un dominio de la totalidad del contenido; es importante que la tarea planteada para todos se realice de forma compartida y todos puedan responder a una evaluación individual sin la ayuda del equipo.

La existencia de una tarea de grupo comporta que los miembros tienen que trabajar en condiciones para resolver un problema de manera conjunta, teniendo en cuenta que cualquier tarea no es adecuada para favorecer el aprendizaje cooperativo. La resolución de problemas de forma cooperativa trabajando en equipo permitirá **alcanzar ciertas habilidades** como el intercambio de

ideas, la negociación de distintos puntos de vista, la confrontación de posturas opuestas, etc., que constituyen la integración de una serie de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes consideradas importantes como acercamiento a los rasgos que requiere el mundo laboral actual.

El trabajo en equipo se fundamenta en la consecución de un objetivo común mediante la interacción que comporta el trabajo individual y compartido. Eso implica la adquisición y puesta en práctica no sólo de conocimientos, sino también de habilidades y actitudes.

## **1.2. Actitudes que facilitan el trabajo en equipo en un entorno virtual**

A continuación planteamos algunas de las principales actitudes acompañadas de acciones que las facilitan y que es importante tener en cuenta en el momento de desarrollar un trabajo en equipo en un entorno virtual.

### **1.2.1. Compromiso**

Se puede poner en práctica a partir de las siguientes acciones:

- Participando activamente en la elaboración, comprensión y modificación de las tareas planteadas.
- Expresando la voluntad y el grado de compromiso de manera explícita al resto del grupo/equipo desde el primer momento.
- Entregando el trabajo acordado en la fecha prevista.
- Comunicándose de forma frecuente entre los integrantes del equipo.
- Conociendo individualmente y con exactitud los objetivos y procedimientos grupales.
- Mostrando iniciativa y planteando innovaciones en el trabajo.
- Contribuyendo a la tarea del equipo aportando tiempo y esfuerzo.

### **1.2.2. Transparencia**

Se hace evidente en:

- *El intercambio de información*  
Todos los miembros tienen que tener acceso a la misma información, tanto en el espacio de disco compartido como en el correo electrónico, en el que todos los mensajes deberán hacerse con copia a todos.
- *La exposición de ideas o manifestación de opiniones*  
Hay que realizar valoraciones constructivas del trabajo de los demás, con la finalidad de que el trabajo pueda evolucionar positivamente y ayudar a mejorar el clima de cohesión del equipo.

Hay que mostrar las intenciones y opiniones de forma clara, sin confusiones y pudiendo compartir toda la información, considerando las sugerencias de los demás.

### **1.2.3. Constancia**

Se muestra a partir de las siguientes acciones:

- Manteniendo una periodicidad en la comunicación entre los miembros del equipo. Es muy recomendable acordar entre todos una frecuencia (cada dos días, diariamente, etc.) en función de la disponibilidad de cada uno.
- Dedicando un tiempo periódico a la asignatura y a la elaboración conjunta de las actividades propuestas por el profesorado.
- Estando al corriente de forma regular del trabajo de los demás: revisando las tareas que se van realizando, modificándolas, etc.
- Haciendo aportaciones con respecto a la tarea que se va elaborando, de forma continua, sin dejarlo todo para el final y respondiendo rápidamente a los correos electrónicos.

### **1.2.4. Respeto**

Se consigue a partir de las siguientes acciones:

- Cumpliendo con los acuerdos establecidos: fechas de entrega, tareas asignadas, etc.
- Siendo consciente de que cada persona es un elemento que forma parte de un sistema y de un engranaje común y, en la medida en que uno altera el ritmo del trabajo con el incumplimiento de los acuerdos, está paralizando y dificultando este engranaje.
- Procurando un tono de respeto en los mensajes, agradeciendo el trabajo de todos los miembros del grupo, pidiendo por favor las tareas, disculpándose, animándose, etc. Eso favorece la creación de un clima muy propicio para la realización de la tarea.
- Enviándose mensajes de ánimo, de motivación, de felicitación por la obtención de un buen resultado, etc. Todo eso ayuda a establecer vínculos afectivos con los integrantes del equipo que favorecen la ejecución de la tarea.

### 1.2.5. Ayuda a los compañeros y compañeras

Se pone en práctica de las siguientes formas:

- Intentando equilibrar las carencias que algún miembro puede mostrar en un área, mediante los conocimientos que otro miembro puede presentar en aquel tema.
- Teniendo conocimiento de las tareas que cada uno está llevando a cabo a lo largo del proceso de trabajo para poder colaborar en las del compañero o compañera.
- Cuando alguien presenta una duda en el espacio Debate –tanto en la realización de la actividad como en alguna dificultad técnica– hay que intentar responder con el máximo de agilidad posible.
- Si a algún miembro, durante el proceso de trabajo, se le presenta un imprevisto que le dificulta poder continuar con el trabajo en las fechas previstas, es positivo que alguien se ofrezca para ayudarlo o repartirse la parte de trabajo de aquella persona entre el resto de miembros.
- Cuando un grupo presenta un objetivo y una actividad común, la ayuda entre sus miembros ha de ser una actitud fundamental para desarrollar una auténtica cooperación enfocada a alcanzar la meta última.

A continuación presentamos los principales momentos que se dan en un proceso de trabajo en equipo en un entorno virtual, con el fin de que podáis conocer y anticipar de forma global la evolución que iréis siguiendo en el equipo a partir de las actividades que se proponen.

Eso os permitirá saber cómo funcionará vuestro proceso de trabajo en equipo.

El proceso del trabajo en equipo que seguiréis viene marcado por cuatro etapas concretas:

- 1) La creación de los equipos en el entorno virtual
- 2) El inicio del trabajo en equipo
- 3) El desarrollo del trabajo en equipo
- 4) La finalización del trabajo en equipo

## 2. El trabajo en equipo en la UOC

Una de las competencias clave de la universidad es el trabajo en equipo, en el contexto de la UOC, este trabajo en equipo es en entornos virtuales, por ello consideramos muy importante poder ofrecer habilidades de cooperación en la red. Así, planteamos una metodología destinada a proporcionar al estudiante un marco de trabajo cooperativo que trascienda la tarea individual y que favorezca la activación de estrategias de equipo para elaborar el trabajo, a partir de la realización de un proyecto en grupo.

A continuación se presentan los pasos que deberían seguirse para desarrollar una tarea en equipo. Se recuerda que el/la consultor o consultora, por medio del tablón del profesor, es quien irá indicando y dirigiendo a lo largo del proceso las acciones que se deberían emprender en cada momento de un proyecto en grupo.

### 2.1. La creación de los equipos

La creación de los equipos debe realizarse de forma más planificada y controlada que en un entorno presencial, ya que el hecho de que los estudiantes no os podáis conocer personalmente provoca que haya que encontrar estrategias con las que los grupos se puedan formar de manera personalizada y a partir de un mínimo conocimiento entre los estudiantes.

Con este objetivo, la primera actividad que se planteará es:

**Presentación personal y primeros intercambios en el foro:** mensaje que dé a conocer vuestros datos personales, los intereses que os han movido a emprender los estudios que cursáis, la formación que tenéis, la ocupación profesional, etc. y, además, que explique de forma general cuáles son vuestras expectativas con respecto al trabajo en grupo en un entorno virtual.

Esta actividad permitirá al consultor o consultora poder formar grupos en el aula. Él/ella os podrá asignar a un grupo y, en concreto, a un espacio de grupo de trabajo para que podáis empezar a trabajar en equipo.

Estas actividades se realizan en el **espacio del aula** general. Ahora bien, una vez el consultor o consultora haya confeccionado los grupos, pasaréis a trabajar dentro del espacio de grupo y os podréis empezar a organizar como tal.

## 2.2. Al iniciar el trabajo en equipo

El Campus Virtual dispone de un espacio específico para grupos, que permite que los grupos puedan desarrollar su trabajo de forma paralela e independiente del aula virtual –común a todos los compañeros y compañeras.

Cuando tengáis asignado este espacio de grupo, la comunicación y el intercambio con vuestros compañeros y compañeras de grupo ya podrán dar comienzo.

La segunda actividad que se plantea es: **elegir un nombre para el grupo.**

Es una actividad muy sencilla pero importante, ya que ayuda a romper el hielo y posibilita que empecéis a conoceros entre vosotros, a dar los primeros pasos para organizaros y a tomar decisiones en grupo en un entorno virtual, etc.

Una vez ya se ha elegido el nombre del grupo y se han empezado a dar los primeros pasos como tal, es importante que empecéis a sistematizar vuestra dinámica de trabajo.

Previamente al inicio de la actividad propiamente dicha, y especialmente en un entorno virtual, es fundamental que se tomen decisiones en cuanto a planificación y temporalización del trabajo y a la distribución del trabajo y de los roles o responsabilidades entre vosotros.

A continuación os ofrecemos algunas **pautas** que os pueden ser útiles para elaborar la distribución del trabajo y de las responsabilidades, y la tabla de planificación grupal. Estas pautas no están cerradas y no obligan a su seguimiento de forma inflexible, sino que son simples orientaciones que pensamos que os pueden ayudar.

### 2.2.1. Pautas para la distribución del trabajo y de las responsabilidades, roles o papeles

En un entorno virtual asíncrono (no coincidencia espacial ni temporal) es importante que antes de empezar el desarrollo del proyecto, los distintos miembros del grupo puedan organizarse para que las tareas que se van a realizar queden asignadas y distribuidas de forma homogénea y equilibrada entre los integrantes del grupo.

Para organizarse, **en primer lugar es necesario definir las principales tareas que tendrá que afrontar el grupo.** Podemos identificar dos tipos de tareas:

- Tareas relacionadas con el **contenido**
- Tareas relacionadas con la **gestión del proceso**

1) **Tareas relacionadas con el contenido:** son aquellas que hacen referencia y se pueden identificar y detallar a partir de los objetivos y resultados que se piden.

En primer lugar, y a la vista de los objetivos y contenidos, hay que crear un listado de las tareas con una breve descripción de las mismas. Una vez descritas las tareas, los miembros del equipo deberán **decidir de qué tarea se responsabiliza cada uno**, teniendo en cuenta que el hecho de que cada persona lidere una parte del proceso o una tarea en concreto no significa que no tenga que participar en las demás, sino que en todo momento los miembros deben tener información de la globalidad del proceso y de cómo está progresando la parte de cada uno. Para ello, el documento elaborado por cada miembro se va compartiendo con el resto, con el fin de que todo el mundo pueda hacer sus aportaciones y comentarios o propuestas de mejora.

2) **Paralelamente**, además de estas actividades relacionadas con el contenido del proyecto de trabajo, hay otras **relacionadas con la gestión del proceso** que, tratándose de un entorno virtual asíncrono, es imprescindible tener en cuenta. Son las siguientes:

- Estar atento a las tareas pendientes y a los plazos previstos.
- Recordar estas tareas y las fechas a los demás (estar atento a la temporalización).
- Disponer de una visión global de las actividades.
- Iniciar la toma de decisiones sobre un tema y recoger la idea definitiva.
- Establecer comunicación con el consultor o consultora cuando sea necesario.
- Utilizar una herramienta de seguimiento y control de las tareas.

**En lo referente a la distribución de responsabilidades o de papeles**, hay que decir que cada grupo de trabajo se organiza de la manera que le parece más adecuada en función de las características de los miembros del grupo, del perfil profesional o académico de sus miembros, de la disponibilidad individual, etc.

Una de las figuras clave para el buen funcionamiento del equipo y que la experiencia avala es la de portavoz o coordinador del equipo –elegido de forma democrática–, que se encarga de estas tareas de gestión del proceso que hemos señalado.

En otros equipos, esta responsabilidad o rol de portavoz o coordinador ha sido rotativa, de manera que a todos los miembros les ha tocado serlo durante unas semanas o a lo largo de una actividad.

Otros grupos no han diferenciado responsabilidades o roles y lo han hecho entre todos "sobre la marcha". Hay que decir que los grupos que eligen esta modalidad de funcionamiento, en la mayoría de los casos, tienen dificultades importantes para concluir el proyecto exitosamente.

### 2.2.2. Planificación y temporalización del trabajo

El trabajo en equipo en un entorno virtual incrementa la necesidad de planificar adecuadamente el desarrollo de la acción.

Una vez que el grupo se ha organizado y se han repartido las tareas, es el momento de centrar la atención en la planificación y temporalización del proceso. Es lo que llamaremos **Plan de trabajo en grupo**.

Teniendo en cuenta el tiempo disponible para la realización del proyecto, y a partir de las tareas identificadas, os presentamos a modo de ejemplo los principales criterios que hay que tener en cuenta a la hora de realizar la tabla de planificación temporalizada.

**Tabla**

Actividades fundamentales del proyecto	Tiempo requerido	Fecha de iniciación	Fecha de finalización	Persona responsable	Herramientas necesarias	Verificación	Observaciones
--	------------------	---------------------	-----------------------	---------------------	-------------------------	--------------	---------------

Aunque ésta es una propuesta, cada equipo de trabajo tendrá que establecer sus propios criterios de organización y planificación.

Es importante prever cierta flexibilidad para cubrir los imprevistos que puedan surgir a lo largo del proceso de trabajo.

Si estos pasos iniciales se van llevando a cabo correctamente, ello favorece la posterior dinámica de trabajo, ya que, tratándose de un entorno virtual, hay una necesidad superior de que todos los procesos estén debidamente planificados y organizados. Las decisiones, los cambios, etc. se producen de forma más lenta porque el contacto entre los miembros es menos espontáneo. Cuanto más organizado y planificado esté el equipo y el trabajo desde el principio, más fácil será que la evolución de la actividad sea ágil y que el proceso de construcción de conocimiento en equipo sea mucho más enriquecedor.

### 2.2.3. Acuerdos iniciales

Por último, se recomienda la elaboración de una breve lista de acuerdos iniciales que tendrán que servir como pautas o como un tipo de reglamento para vuestro funcionamiento interno.

Estos acuerdos iniciales sobre todo tendrán que clarificar e intentar normativizar los siguientes aspectos:

- Con qué frecuencia se conectará cada miembro (recomendamos diariamente o cada dos días como máximo).
- Con qué frecuencia se contestarán los mensajes (también recomendamos diariamente o cada dos días).
- Cómo se actúa en caso de que alguien desaparezca muchos días seguidos sin saberse el motivo o no se implique suficientemente en la actividad o la abandone a la mitad.
- Cuáles son las actitudes fundamentales (en la línea de las que se han señalado al inicio de este documento) que tienen que regir el comportamiento de los miembros del grupo o bien que el grupo cree que debe tener presentes a lo largo del trabajo para poder funcionar correctamente.
- En caso de que alguien se tenga que ausentar durante más de tres o cuatro días, deberá avisarlo en el espacio Debate.

Os recomendamos que éstos y todos los elementos que tienen que quedar explicitados en los acuerdos iniciales los pongáis por escrito, porque servirán como referencia durante todo el proceso y para que todos los integrantes del grupo puedan consultarlos a lo largo del proceso.

### 2.2.4. El trabajo individual dentro del trabajo en equipo

El trabajo individual es siempre paralelo al trabajo en grupo; por lo tanto, hay que tener en cuenta la disponibilidad y las condiciones personales en el momento de asumir compromisos con el grupo. Por ejemplo, difícilmente un miembro podrá comprometerse con el grupo a conectarse diariamente si, por su situación laboral, dos o tres días a la semana está fuera y no tiene facilidades de conexión o tiempo para hacerlo.

Una vez que el equipo se ha organizado, ha planificado las tareas y ha consensuado cómo se gestionará el intercambio de información, cada miembro puede empezar a trabajar de forma individual, siempre conservando el contacto con el resto de miembros del grupo.

El hecho de que un trabajo se desarrolle en equipo no significa que quede obviado el trabajo individual; en realidad, difícilmente el trabajo de equipo podrá evolucionar si cada miembro no avanza en su proceso de aprendizaje y de trabajo individual. E, igualmente, en la medida en que el trabajo de equipo evoluciona y progresa, individualmente también se tienen que ir integrando todas las aportaciones que permitirán avanzar en la tarea individual. La interacción con el grupo hace evolucionar el trabajo individual y, al mismo tiempo, éste repercute en la calidad del grupo.

Hay que señalar que mantener un contacto continuo con el grupo no significa que la conexión deba tener lugar más de una vez al día, sino lo suficiente para que el trabajo se desarrolle correctamente y no se rompa la comunicación con los miembros.

### **2.3. El desarrollo del trabajo en equipo**

A lo largo de esta fase es cuando iréis completando las actividades previstas indicadas por el consultor o consultora.

Para facilitaros el trabajo es importante tener en cuenta los siguientes aspectos.

Una vez que el equipo se ha organizado internamente, se han planificado y temporalizado las tareas, etc., es importante que se conozcan distintos aspectos que facilitarán y optimizarán su proceso de trabajo en equipo en el entorno virtual. Estos aspectos son:

- 1) Cómo gestionar e **intercambiar la información** en el equipo en un entorno virtual.
- 2) Cómo facilitar la **comunicación y la interacción entre los miembros** del equipo virtual.
- 3) Cómo **estimular la toma de decisiones** en un trabajo de equipo virtual.
- 4) Cómo **optimizar el tiempo** en un entorno de trabajo en equipo virtual.

Llegados a este punto, es interesante recordar que todos estos procesos difícilmente se podrán llevar a cabo si no se tienen en cuenta las actitudes –presentadas al inicio del documento– que favorecen el trabajo en equipo virtual.

#### **2.3.1. Cómo gestionar e intercambiar la información en el equipo en un entorno virtual**

Por gestión e intercambio de la información dentro del Campus Virtual entendemos los procesos que utilizaremos para el intercambio de información y contenido entre los distintos miembros del grupo, y entre el grupo y el consultor o consultora, y la forma de utilizar las herramientas en estos procesos.

Si el objetivo es el **intercambio de mensajes** para la comunicación entre los miembros del equipo en relación con la discusión sobre los temas, la toma de decisiones y otros contactos ágiles, se recomienda utilizar el espacio de debate del grupo.

Si el objetivo es **trabajar los documentos** que se van produciendo, cambiándolos, elaborando nuevas versiones, etc., es recomendable utilizar el espacio de disco compartido.

Paralelamente a estos espacios asíncronos, disponéis también de una herramienta síncrona.

Si el objetivo es tener un **contacto más ágil y directo**, el **chat** os puede ayudar a tomar decisiones.

A partir de las funciones que os ofrece el espacio de grupo, unas propuestas que hay que tener en cuenta, a modo de ejemplo, para una correcta gestión de la información son:

- Es necesario que el intercambio de mensajes entre las personas del grupo se lleva a cabo en el espacio Debate para que todos los integrantes tengan conocimiento de la misma información.
- Cuando una persona entrega un documento o archivo con una propuesta de la tarea que tenía encargada y la presenta en el espacio de disco compartido, siempre tiene que avisar en el espacio Debate de que lo ha hecho, para que los demás miembros lo sepan.
- Es conveniente que las modificaciones en archivos de grupo no se hagan sobre el documento existente. El proceso más adecuado es pasar el documento al disco personal, efectuar en él los cambios convenientes y, lo más rápido posible, dejar la nueva versión sin borrar la anterior en el espacio de disco compartido.
  - Con el fin de llevar un control de las versiones, podéis utilizar como nombre de archivo la nomenclatura siguiente: Nombre de archivo\_vXI.ext. (v: versión / X: número de la versión / I: persona que la ha realizado).
  - Mientras se hacen los cambios, los compañeros y compañeras lo tienen que saber, ya que existe el peligro de que dos personas estén haciendo cambios en un documento al mismo momento. Por este motivo es importante avisar en el espacio Debate.
  - También existe la posibilidad de editar documentos colaborativos con programas de tratamiento de textos en red, como por ejemplo Writely (<http://www.writely.com>).

### **2.3.2. Cómo facilitar la comunicación e interacción entre los miembros del equipo virtual**

En un entorno virtual se hace especialmente importante que en la dinámica de comunicación e interacción del equipo de trabajo se mantenga un doble objetivo durante todo el proceso:

- 1) Interacción de los miembros vinculada a los contenidos de trabajo.
- 2) Interacción de los miembros vinculada a aspectos motivacionales.

Los aspectos que se exponen a continuación tienen en cuenta esta doble perspectiva:

- Hay que establecer la frecuencia con que se leerán los mensajes del correo y se consultará el espacio de grupo, y respetar esta frecuencia.
- Conviene tener presente, sin embargo, que mantener un contacto continuo o fluido no significa conectarse más de una vez al día, ya que el exceso de conexión a la larga se puede convertir en un ritmo de trabajo difícil de llevar. Con una conexión al día es suficiente para mantenerse al corriente.
- Hay que revisar de forma ágil los documentos que se presentan al resto de los miembros del grupo para favorecer su intercambio fluido, intentando que no quede atascado en una misma persona durante muchos días.
- Los mensajes tienen que expresar las ideas con claridad y se procurará enviar un mensaje para cada tema y seguir el hilo del debate contestando dentro del mismo.
- Hay que ser constantes en la comunicación con los compañeros y compañeras del grupo, estableciendo contacto con ellos de forma frecuente, para poder tener presente en todo momento la totalidad del proyecto y cómo lo está llevando a cabo cada uno, y poder tener el trabajo actualizado.
- Cuando un miembro envía algún documento, es importante que los demás respondan agradeciendo al compañero o compañera el trabajo o aportando comentarios que contrasten el contenido del documento. Eso permite mantener vivo el intercambio, aspecto fundamental en un entorno virtual.
- Si algún miembro necesita más tiempo del estipulado para acabar un documento, lo tendrá que comunicar con antelación con el fin de respetar la organización personal de cada miembro.

- Cuando un integrante del grupo, por motivos de trabajo, personales, etc., tiene que pasar unos días sin poder conectarse, es conveniente que avise al resto de miembros del equipo para que puedan colaborar en su trabajo.
- La labor del equipo es como el engranaje de un reloj donde es necesario que todas las piezas funcionen correcta y coordinadamente.

### **2.3.3. Cómo estimular la toma de decisiones en un trabajo de equipo virtual**

La toma de decisiones en un entorno virtual es un proceso que comporta una mayor dificultad que en un entorno presencial, ya que el no poder contrastar las distintas opiniones coincidiendo en el mismo espacio y tiempo provoca que en alguna ocasión se requiera más tiempo.

A continuación os facilitamos algunos elementos que hay que tener en cuenta para agilizar al máximo este proceso y realizarlo de forma efectiva:

1) Inicialmente (en la hoja de acuerdos iniciales) es importante decidir entre todos los miembros qué margen de días se establece para el intercambio de información sobre un tema, para negociar y para aportar argumentaciones de justificación sobre acuerdos o desacuerdos; por ejemplo, dos días (para no alargar demasiado el proceso). Además, para evitar conflictos tiene que quedar claro que, pasados estos dos días, no se tendrá en cuenta la opinión de quien no haya participado en la decisión.

2) Otra forma de llevar a cabo una toma de decisiones sobre un tema de forma ágil es organizar un encuentro virtual sincrónico en el chat. El hecho de coincidir todos los miembros del equipo en el tiempo puede acelerar este proceso. Hay que advertir que siempre que se realicen estos encuentros virtuales sincrónicos, en primer lugar hay que conceder un día y una hora que vaya bien a todos los miembros y, en segundo lugar, tiene que quedar muy clara la finalidad de la reunión y los temas a tratar para que todos los miembros la puedan preparar y para que las contribuciones sean valiosas y no repetidas.

3) Es recomendable hacer al final un pequeño resumen en el que se presenten las principales conclusiones a que se ha llegado para que tanto el consultor, como los miembros del grupo que no pueden estar presentes en el chat puedan tener constancia de los temas y decisiones que se han pactado<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup>Sin embargo, en relación con este tema de asincronía/sincronía, hay que decir que la sincronía es una necesidad heredada de las técnicas de trabajo en equipo de forma presencial. Aunque a veces es necesaria por motivos de urgencia, es importante que no se produzca una dependencia excesiva de la misma para trabajar en equipo y que la dinámica de comunicación no se fundamente en el chat. En este caso, las limitaciones temporales, que precisamente son superadas gracias a la virtualidad, se volverían a presentar e interferirían en la dinámica flexible de trabajo en grupo asíncrona, que permite trabajar juntamente con otros estudiantes que presentan distintos horarios por motivos de trabajo, geográficos, etc.

Si nos habituamos a trabajar de forma sincrónica estamos desvirtuando las oportunidades que nos ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación para poder desarrollar procesos de cooperación en la red. Por ello es importante la adquisición progresiva de estrategias de trabajo en equipo asíncrono, en el entorno virtual.

4) Existen dos planteamientos a la hora de iniciar un proceso de toma de decisiones:

- a) Un miembro del grupo lanza una idea y pide a los demás que cada uno aporte su opinión sobre aquel aspecto. En este caso, una vez que todos hayan realizado su aportación, alguien tendrá que encargarse de recoger todas las opiniones y unificarlas. Normalmente, la persona que lanza la propuesta será la encargada de hacerlo y de redactar y enviar al grupo las conclusiones provisionales.
- b) Si se trata de un caso más rápido y sencillo, en el que lo que se espera de los otros compañeros y compañeras es que participen en una votación o que digan un sí o un no, es importante que centralice las respuestas una sola persona, y que la votación se haga en el espacio Debate, siempre con copia a los demás. Así obtenemos una mayor comodidad y agilidad para que aquella persona controle todas las votaciones y, si alguien se retrasa, la persona que centraliza las respuestas puede ponerse en contacto de forma rápida con quien se haya retrasado.

### 2.3.4. Cómo optimizar el tiempo en un trabajo en equipo virtual

- Hay que planificar individualmente cuánto tiempo se prevé dedicar a la asignatura, siendo muy realistas respecto al tiempo de que se dispone individualmente, la predisposición, etc.
- Hay que dedicar el tiempo necesario a que el grupo se organice internamente y a planificar las tareas que hay que hacer, a partir de un calendario de trabajo o cronograma.
- Todos los aspectos que queden decididos *a priori* (en los dos/tres días que se prevén para la organización y planificación del grupo) ayudarán a evitar muchas pérdidas de tiempo por imprevistos continuos.
- Como señalamos al inicio, es recomendable que todos los acuerdos iniciales que tome el grupo en cuanto a formas de organización y funciona-

miento se pongan por escrito para que todos tengan acceso a la lista y recuerden en todo momento los compromisos iniciales del grupo.

- Inicialmente tiene que quedar muy claro cómo circulará la información en el grupo (correo electrónico y disco compartido) y con qué frecuencia se conectará cada uno de sus miembros.
- No hay que dejar que el proceso de toma de decisiones se alargue más de tres días, dado que se puede retrasar mucho la actividad. Por ejemplo, en un curso de un mes, si tomar una decisión lleva una semana, se pierde una cuarta parte del tiempo y el trabajo no evoluciona.
- Hay que responder a los mensajes lo más ágilmente posible (a ser posible, el día siguiente). Pensad que si un compañero o compañera se acostumbra a que cuando envía un mensaje a alguien, éste le responde con agilidad, el intercambio fluye y se crea seguridad, con lo cual habrá una interacción continua que contribuye a optimizar el tiempo. Por contra, si se envía un mensaje y la persona en cuestión tarda tres días en contestarlo, se pierde la confianza de que aquella persona lo pueda resolver de forma ágil y disminuye la frecuencia del intercambio.

## **2.4. Al finalizar el trabajo en equipo**

Consideramos enriquecedor que el equipo que ha estado desarrollando un trabajo en un entorno virtual pueda completar y cerrar el proceso a partir de una evaluación que contenga una cuádruple vertiente:

- 1) Evaluación del proceso (continua)
- 2) Evaluación del producto (final)
- 3) Autoevaluación de equipo
- 4) Autoevaluación personal

### **2.4.1. Evaluación del proceso (continua)**

La evaluación del proceso de trabajo que ha seguido el equipo se desarrollará a partir del análisis de los documentos de organización y planificación que en un inicio había elaborado el equipo y de los acuerdos iniciales que se habían previsto. La valoración del cumplimiento o incumplimiento de éstos permitirá al equipo reflexionar en torno a qué dificultades se han encontrado durante el proceso y cómo las ha abordado, a la vez que se pondrá de manifiesto la repercusión que ha tenido la fase inicial previa de organización y planificación en la trayectoria del equipo de trabajo, y en qué medida ha optimizado su proceso de trabajo y sus resultados.

### **2.4.2. Evaluación del producto (final)**

La evaluación de los resultados obtenidos se llevará a cabo contrastando el producto final que el equipo ha obtenido con los objetivos que planteaba la actividad y el nivel de calidad conseguido en estos resultados.

### **2.4.3. Autoevaluación de equipo**

Los miembros del equipo pasarán una autoevaluación que les permitirá reflexionar sobre la evolución del propio proceso de trabajo y de los resultados obtenidos. La autoevaluación favorece que el equipo pueda consolidar su proceso de trabajo generando una retroalimentación común que fomente el contraste de los aspectos positivos y negativos de la experiencia.

### **2.4.4. Autoevaluación personal**

La autoevaluación individual del proceso desarrollado y de la actitud mantenida a lo largo del mismo permitirá que cada estudiante pueda valorar personalmente en qué medida la metodología seguida por el equipo ha contribuido a aumentar no sólo el conocimiento conceptual de los contenidos planteados en la asignatura, sino también las habilidades adquiridas de trabajo en equipo en un entorno virtual.

## Resumen

### Cuadro resumen del proceso de trabajo cooperativo en el entorno virtual

#### APRENDIZAJE Y TRABAJO COOPERATIVO EN EL ENTORNO VIRTUAL

Actitudes iniciales de trabajo en equipo en entornos virtuales



