

RÚBRIQUES PER A LA VALORACIÓ DEL TREBALL EN EQUIP (1)

Nivell de domini	Indicadors	descriptors			
		1	2	3	4
<p><b>primer nivell de domini</b></p> <p>participar de forma activa i responsable en el treball col·lectiu; mostrar una bona actitud cap al grup.</p>	Col·labora en el disseny d'un plantejament bàsic de treball i participa en la discussió de l'estratègia de funcionament.	Mostra resistència a treballar en equip. Falta molt a les reunions, fa poques aportacions i, en general, són de poca rellevància.	Sol assistir a les reunions, però actua amb timidesa, participa poc i només intervé quan se li demana explícitament l'opinió. Accepta l'organització que proposa el grup.	Assisteix a les reunions i es mostra actiu i ben disposat. Participa en la planificació, l'organització i la distribució de la feina.	Les seves aportacions són importants, és organitzat i sap distribuir bé la feina, aprofitant els recursos que poden aportar els diferents membres de l'equip.
	Es responsabilitza de la realització de les tasques individuals i del compliment dels terminis.	Incompleix les seves obligacions i no realitza les tasques assignades en el termini previst.	Realitza les tasques assignades parcialment o de manera superficial i no sempre compleix els terminis.	Realitza de forma acceptable les tasques assignades en els terminis establerts.	Realitza les tasques assignades amb un nivell de qualitat notable. La seva feina és una contribució important al treball de l'equip.
	Accepta que els objectius comuns són prioritaris.	Només es preocupa dels seus interessos particulars.	Li costa trobar l'equilibri entre els seus objectius particulars i els de l'equip.	Un cop definits els objectius de grup, no té problemes a assumir-los com a propis.	Accepta els objectius del grup i intenta mobilitzar i cohesionar la resta de membres de l'equip per aconseguir-los.
	Fomenta la confiança i la cordialitat en la comunicació, així com l'expressió del desacord sense tensions.	Les seves intervencions mostren desconfiança cap a l'equip i tenen una certa agressivitat.	Es mostra esquerp i poc comunicatiu amb la resta de membres de l'equip.	Es comunica obertament amb els companys. Accepta les observacions dels altres i no té problemes a expressar les seves opinions de forma clara i directa.	Es relaciona de forma positiva amb la resta de companys i els anima a expressar els seus punts de vista.
	Valora l'aportació individual de cada membre del grup de treball.	No escolta les aportacions dels altres, les desqualifica i vol imposar la seva opinió.	Escolta i pregunta poc. Fa aportacions poc rellevants i rep les dels altres sense gaire entusiasme.	Sap defensar el seu punt de vista sense menystenir les opinions dels altres. Es mostra disposat a incorporar-les.	Fomenta el diàleg constructiu. Intenta recollir i integrar les opinions de tots els membres de l'equip.
	Assumeix el resultat del treball col·lectiu com a propi.	Si considera que el treball de l'equip no respon als seus interessos particulars, se'n desentén.	Accepta el treball de l'equip, però només es responsabilitza de la seva aportació individual.	Assumeix el treball de l'equip com a propi i està disposat a explicar-lo i defensar-lo, si cal.	Assumeix el treball de l'equip com a propi i procura que destaquí per la seva qualitat.

RÚBRIQUES PER A LA VALORACIÓ DEL TREBALL EN EQUIP (1)

Nivell de domini	Indicadors	descriptors			
		1	2	3	4
<p><b>segon nivell de domini</b></p> <p>implicar-se en la consolidació de l'equip; afavorir la bona comunicació entre els seus components; contribuir a l'eficàcia del grup</p>	<p>Fixa els objectius del grup i dissenya un pla de treball realista i realitzable.</p>	<p>Mostra desinterès per definir els objectius del grup i poca disposició a acceptar un pla de treball metòdic i sistemàtic.</p>	<p>Accepta que cal fixar els objectius i el pla de treball del grup, però li costa concretar-los i desvincular-los dels seus interessos individuals.</p>	<p>Contribueix a establir els objectius del grup i participa en l'elaboració d'un pla de treball operatiu, tenint en compte les característiques del grup i les disponibilitats dels seus membres.</p>	<p>Col·labora de forma decisiva en la concreció dels objectius del grup i en l'elaboració del pla de treball, i procura que tots els membres de l'equip se'n sentin responsables.</p>
	<p>Col·labora en la distribució de tasques i de responsabilitats, identificant correctament les individuals i les col·lectives.</p>	<p>No col·labora en la distribució de tasques i responsabilitats, creu que no cal planificar aquest aspecte i que s'ha de deixar fer.</p>	<p>Accepta que cal distribuir tasques i responsabilitats, però improvisa les seves propostes i no té en compte els interessos i les habilitats dels diferents membres de l'equip.</p>	<p>Realitza propostes raonades de distribució de tasques entre els membres del grup i estableix de forma adequada els diferents nivells de responsabilitat.</p>	<p>Procura que les tasques i les responsabilitats siguin assignades de forma coordinada, en funció dels interessos i de les habilitats de cada membre de l'equip, i els estimula a assumir-les.</p>
	<p>Intercanvia informació, comparteix recursos personals, aporta idees, modifica propostes de treball per fomentar l'eficàcia del grup.</p>	<p>Fa poques aportacions al treball del grup i no es mostra gaire disposat a compartir informacions i recursos.</p>	<p>Tot i que mostra bona disposició a compartir, no contribueix gaire a l'eficàcia de l'equip perquè no es prepara de forma suficient per poder fer les aportacions que requereix la tasca comuna.</p>	<p>Mostra una actitud favorable a buscar i compartir informacions i recursos. Fa propostes per millorar el funcionament i l'eficàcia del grup.</p>	<p>S'implica molt en el treball de l'equip i és capaç d'identificar necessitats, aportar informació i recursos, donar idees i prendre la iniciativa per solucionar problemes.</p>
	<p>Utilitza adequadament les habilitats comunicatives i participatives, identificant qui aporta què respecte de l'objectiu grupal.</p>	<p>Té serioses dificultats de comunicació. La seva expressió és més aviat pobra i li costa transmetre amb claredat les idees. Escolta poc als altres i sovint està a la defensiva o es mostra agressiu. Participa poc en el procés de treball de l'equip.</p>	<p>Es comunica de forma tímida. Expressa el que pensa, però els seus missatges solen ser breus i concisos. Accepta les idees dels altres, però sense interès per saber-ne les motivacions. Té certes dificultats per comprendre i seguir els processos de treball del grup.</p>	<p>Té facilitat per comunicar-se. Sap expressar les idees de forma clara i ordenada; mostra respecte cap als seus interlocutors i s'interessa per escoltar, comprendre i integrar totes les aportacions. Participa activament en el procés de treball del grup.</p>	<p>Es comunica amb els altres de forma proactiva. És sempre assertiu, valora totes les opinions i és capaç de generar un clima que fa avançar el diàleg, fomenta la col·laboració i millora la qualitat de la feina de l'equip.</p>

## RÚBRIQUES PER A LA VALORACIÓ DEL TREBALL EN EQUIP (1)

	<p>Assumeix la tasca individual com a imprescindible per assolir el resultat col·lectiu i és capaç de defensar el resultat del treball de l'equip.</p>	<p>No valora el fet que la tasca individual té repercussions en la tasca de l'equip i la condiciona. Qüestiona el resultat del treball de l'equip i es nega a defensar-lo.</p>	<p>Encara que accepta que la tasca individual és important per arribar al resultat col·lectiu, a vegades en la seva actuació no té en compte aquesta idea. Li costa defensar globalment el resultat del treball de l'equip.</p>	<p>Assumeix que la tasca individual és fonamental per tal que d'aconseguir un resultat col·lectiu de qualitat i actua amb aquesta finalitat. Es mostra disposat a defensar el resultat del treball col·lectiu.</p>	<p>En la seva actuació té sempre present que la feina individual és imprescindible per assolir un resultat col·lectiu de qualitat i intenta que tots els membres de l'equip comparteixin aquesta idea. Es compromet amb el resultat col·lectiu i el defensa.</p>
	<p>Realitza una avaluació ajustada del procés de treball i dels resultats aconseguits.</p>	<p>S'implica poc en l'avaluació del resultat del treball de l'equip i mostra desinterès per reflexionar sobre el procés, en general, i sobre la seva participació, en concret.</p>	<p>Participa en el procés d'avaluació, però li costa diferenciar-ne els nivells i aplicar adequadament els instruments i procediments acordats.</p>	<p>Col·labora en el disseny de procediments i instruments d'avaluació i els aplica de forma ajustada, tant per autoavaluar-se, com per avaluar el procés i els resultats.</p>	<p>Participa activament en l'elaboració i aplicació d'instruments i procediments d'avaluació; reflexiona sobre els resultats de l'avaluació per millorar el rendiment de l'equip.</p>

RÚBRIQUES PER A LA VALORACIÓ DEL TREBALL EN EQUIP (1)

Nivell de domini	Indicadors	descriptors			
		1	2	3	4
<b>tercer nivell de domini</b>  coordinar o dirigir equips de treball, ser capaç de vetllar per la integració de tots els seus membres i contribuir a orientar-los cap l'assoliment d'índexs de rendiment elevats, tant individuals com grupals	Utilitza adequadament les habilitats col·laboratives, entre elles, el lideratge compartit i rotatori.	Demostra poques habilitats col·laboratives; té dificultats per assumir el lideratge del grup; no és capaç de coordinar la feina ni de motivar i implicar els companys en la tasca comuna.	Es mostra disposat a participar activament en el grup i assumir qualsevol rol, però li costa conduir l'equip i aconseguir que tots els membres s'impliquin en el seu bon funcionament.	Fa un bon ús de les habilitats col·laboratives; pot assumir qualsevol rol i liderar l'equip cap a la consecució dels objectius comuns.	Té una gran capacitat de lideratge i, des de qualsevol nivell de responsabilitat, desplega les seves habilitats col·laboratives per generar consciència de pertinença al grup i estimular els membres de l'equip a aconseguir objectius ambiciosos.
	Reparteix les tasques de forma equilibrada, tot assegurant la integració dels membres de l'equip la seva orientació a un rendiment elevat.	Reparteix les tasques de forma aleatòria, sense tenir en compte ni els objectius que s'han d'aconseguir ni la competència i motivació dels membres de l'equip.	Reparteix les tasques considerant únicament els objectius que cal aconseguir, sense tenir en compte la competència i la motivació individual de cada membre de l'equip.	Reparteix les tasques de forma equilibrada, valorant quina és la millor aportació que cada membre de l'equip pot fer per a la consecució dels objectius comuns.	Reparteix les tasques en funció de la competència i motivació de cada membre de l'equip, tenint en compte les condicions necessàries per assolir un resultat final de qualitat.
	Estimula i agraeix les aportacions d'un altre; afavoreix un clima intern de treball positiu i la cohesió de l'equip.	No valora prou les aportacions dels altres i manté una actitud de distanciament que no afavoreix el clima de comunicació entre els membres de l'equip.	Presta atenció a les aportacions dels altres, però li costa valorar-les i expressar obertament la seva opinió.	Es receptiu a totes les aportacions i les agraeix; respecta les idees dels altres i manté una actitud que afavoreix el clima de confiança i de diàleg constructiu.	Estimula i valora les aportacions dels altres, es capaç d'integrar les seves idees i de crear un clima de treball obert i segur que cohesiona el grup i el fa avançar cap a l'elaboració de significats compartits.
	Negocia i resol els problemes que sorgeixen.	No s'implica en la resolució de problemes ni es mostra disposat a intervenir en la negociació de conflictes si no hi està directament implicat.	Li costa intervenir en situacions de conflicte i exercir la funció de mediació; viu el procés de forma negativa i s'hi implica emocionalment.	Accepta el conflicte com un fet natural i és capaç de gestionar-lo, exercint com a mediador.	És un excel·lent mediador, capaç d'analitzar positivament el conflicte i fer veure que la discussió i el debat enriqueix el grup i li permet avançar.

## RÚBRIQUES PER A LA VALORACIÓ DEL TREBALL EN EQUIP (1)

	Avalua l'efectivitat de l'equip, tot identificant els factors que hi han influït	No aplica els criteris i paràmetres establerts per avaluar l'efectivitat de l'equip.	Analitza l'efectivitat de l'equip, aplicant els criteris i paràmetres establerts.	A més d'aplicar els criteris i paràmetres establerts per analitzar l'efectivitat de l'equip, en proposa de nous i aporta indicadors.	Avalua l'efectivitat de l'equip, aplicant els criteris i paràmetres establerts així com d'altres d'originals, i fa propostes de millora.
	Presenta els resultats del treball realitzat.	S'inhibeix a l'hora de presentar els resultats del treball realitzat en equip; li costa d'assumir el valor del pensament col·lectiu enfront de l'individual.	Presenta els resultats del treball col·lectiu, assumint-lo com a propi.	Presenta els resultats del treball col·lectiu, defensant-lo amb arguments i valorant-lo positivament.	Presenta els resultats de la feina realitzada, argumentant l'enriquiment que suposa el treball en equip tant per al producte final com per al desenvolupament personal.

(1) El document ha estat elaborat en el marc del projecte *El foment de la competència transversal del treball en equip a Gestió i Administració Pública*, coordinat per Marina Solé Català, responsable del Grup consolidat de Millora i Innovació Docent de Gestió i Administració Pública (GID-GAP). Han estat membres de l'equip de treball Montserrat Casanellas Chuecos, Ana Collado Sevilla i Miguel Pérez-Moneo Agapito, tots ells del GID-GAP, i Rosa Sayós Santigosa, com a assessora proposada per l'ICE-UB. El projecte ha comptat amb un ajut de l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca, en la Convocatòria d'ajuts per al finançament de projectes per a la millora de la qualitat docent a les universitats catalanes per a l'any 2009 (MQD).