

# Aprendizaje para el éxito en entornos de trabajo en equipo: La importancia de una elección eficiente.

María Paula Lechuga Sancho\*, Alicia Martín-Navarro<sup>+</sup>, Luisa Fernanda Cuellar Vázquez<sup>+</sup>, José Bocoya Maline<sup>+</sup>

\*Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, <sup>+</sup>Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.

[paula.lechuga@uca.es](mailto:paula.lechuga@uca.es), [alicia.martin@uca.es](mailto:alicia.martin@uca.es), [luisa.cuellar@uca.es](mailto:luisa.cuellar@uca.es), [jose.bocoya@uca.es](mailto:jose.bocoya@uca.es)

**RESUMEN:** El desarrollo de la competencia de trabajo en equipo requiere de diferentes habilidades sociales y de gestión personal que difícilmente se adquieren tan sólo a través de la realización de trabajos en equipo sin disponer de una retroalimentación justificada acerca de cómo el grupo de alumnos trabaja junto. En este trabajo se ha desarrollado una metodología docente destinada a concienciar de la importancia de la elección de personas con adecuadas competencias y habilidades para formalizar equipos de trabajos eficientes. Esta propuesta está dirigida a los estudiantes de 4º curso de Gestión de las Administraciones Públicas, en concreto en la asignatura "Creación de empresas" que es eminentemente práctica y en la que se desarrolla un proyecto de creación de empresa en equipos de trabajo. Para ello, se han llevado a cabo una serie de actividades para que el alumno mejorara su capacidad de seleccionar a los compañeros integrantes del grupo que más les complementaran y ayudaran a generar las sinergias suficientes para alcanzar sus objetivos. Se diseñó un cuestionario con 32 ítems para medir los aspectos que ellos habían considerado como fundamentales para elegir a su equipo de trabajo. Posteriormente recibieron un seminario de formación sobre la importancia de la selección eficiente de compañeros para trabajar en equipo. Y por último, tras la experiencia y los conocimientos adquiridos, al finalizar el curso se volvió a pasar el cuestionario, lo que nos permitió obtener información acerca de la evolución en el aprendizaje de los estudiantes para elegir correctamente a los miembros de un equipo con el que trabajar en un proyecto. De esta manera refuerzan su competencia en este ámbito, considerada altamente demandada en el ámbito empresarial. Esta metodología nos ha permitido tutorizar experiencias de aprendizaje de trabajo en equipo y retroalimentar a los estudiantes en base a unos criterios de mejora definidos.

**PALABRAS CLAVE:** Trabajo en equipo, educación universitaria, desarrollo de competencias, eficacia de grupo.

## INTRODUCCIÓN

Una de las competencias más importantes dentro del mundo empresarial es la habilidad para formar y trabajar en equipos de trabajo eficientes. Los equipos son cada vez más frecuentes en las organizaciones modernas. Como resultado, los integrantes deben aprender a formar equipos que les ayuden a generar sinergias y ventajas que de forma individual no podrían lograr. Estas ventajas incluyen beneficios relacionados con el procesamiento de la información, tales como mayor creatividad, múltiples perspectivas y mayor precisión en la toma de decisiones. Por lo tanto, los equipos se han convertido en una parte útil de la educación de gestión para permitir a los estudiantes experiencias valiosas en los entornos de trabajo antes de graduarse y participar en situaciones de trabajo en equipo tal y como se hace en el mundo real. Mediante el examen de varias variables de comportamiento individuales como la autoeficacia, la satisfacción individual y el desempeño individual dentro de los equipos, los docentes pueden estudiar cómo preparar a los estudiantes para tener éxito en un ambiente de equipo (Guchait et al., 2016).

Cualquier docente que ha trabajado en un aula en la que la formación de equipos sea necesaria para el desarrollo de la asignatura sabe que la actitud del estudiante hacia el trabajo en equipo varía considerablemente. La evidencia anecdótica sugiere que, en un aula de este tipo, una gran proporción de estudiantes no confía en aspectos específicos de un entorno de equipo. Con este proyecto proponemos que el estudio de las variables de comportamiento individual, como la autoeficacia y la satisfacción, es importante para encontrar la combinación correcta de personas en un equipo. Específicamente, para mejorar el desempeño individual y la satisfacción de los estudiantes en la configuración del equipo y

su capacidad para trabajar en equipo, es importante mejorar su autoeficacia de trabajar en un ambiente de equipo. En el presente estudio, se investiga la autoeficacia, ya que afecta a la satisfacción individual y el rendimiento individual en el equipo de configuración de los cursos de gestión de nivel superior.

El objetivo de nuestra propuesta es, por tanto, concienciar a los alumnos de 4º de la asignatura Promoción pública de la creación de empresas (31308027) del grado de GAP de la importancia de la elección de personas con adecuadas competencias y habilidades para poder alcanzar el objetivo de una manera más eficiente. Para ello, pretendemos enseñar a los alumnos a seleccionar a los integrantes del grupo que más les complementen y ayuden a generar las sinergias suficientes para alcanzar sus objetivos.

## MARCO TEÓRICO

Hoy en día, las organizaciones a menudo requieren colaboración en forma de equipos de trabajo. Sin embargo, muchas de las tareas que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea en el lugar de trabajo o en el ámbito académico, pueden estar más allá de las capacidades de las personas por sí solas (Galbraith y Webb, 2013). En este contexto, la experiencia negativa que los estudiantes a menudo tienen con las asignaciones de los equipos de trabajo en las diferentes asignaturas afectan sin duda a sus actitudes hacia la participación, generando frustración y disfunción y afectando a menudo al rendimiento del equipo (Buckenmyer, 2000). Muchas experiencias negativas pueden atribuirse a la falta de desarrollo en los procesos de equipo.

Partiendo de la necesidad actual por conformar equipos de trabajo eficientes en las empresas (Powell y Pazos, 2017),

los planes de estudio también deben adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo y a las necesidades de la comunidad, asegurando que los estudiantes dominen las habilidades necesarias para el día de hoy, como el trabajo en equipo (Durán-Aponte & Durán-García, 2012) ya que a pesar de que durante su formación superior los estudiantes realizan diferentes trabajos en equipo, estas actividades por sí solas no garantizan la adquisición de las habilidades necesarias para trabajar de modo eficiente en equipo (Rodríguez-Sandoval, Vargas-Solano & Luna-Cortes, 2010). Esta competencia es difícil de adquirir si no se plantea de una forma estructurada y transversal a lo largo de los diferentes cursos que comprenden un grado y sobre todo, si a lo largo de este tiempo, los alumnos no reciben una retroalimentación justificada de su labor como parte de equipos de trabajo (Martínez-Gómez & Marín-García, 2009). La adquisición de la competencia debe ser continua y progresiva por parte de los estudiantes y la evaluación debe acompañar el proceso de aprendizaje y no constituir la finalización del mismo (Viles et al., 2014).

## METODOLOGÍA

Los datos se introdujeron en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para el análisis descriptivo. La ventaja principal de este programa es su capacidad para procesar grandes bases de datos con una interfaz sencilla para la mayoría de los análisis. Además, permite la recodificación de las variables y registros según las necesidades del usuario (Castañeda et al., 2010).

En relación al número de alumnos, en la asignatura estaban matriculados 35, de los cuales el 77,1% eran mujeres, y el 22,9% eran hombres.

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de nuestro proyecto, se definió una ficha a partir de indicadores previamente validados en la literatura, que nos permitió conocer el motivo de elección de compañeros con los que trabajaría a lo largo del curso, y además identificar la contribución más valorada por cada individuo dentro de un entorno grupal.

Durante el curso, se impartió un seminario sobre la importancia de la elección eficiente de compañeros para trabajar en equipo. Seguidamente tuvo lugar un debate en el que el alumnado realmente percibía si las valoraciones realizadas en la ficha anterior eran las correctas

Del mismo modo, en el mes de mayo y tras las actividades formativas realizadas en este proyecto, se volvió a pasar la ficha para comprobar si había habido evolución en el pensamiento de un alumno a la hora de elegir a sus compañeros de equipo.

## RESULTADOS

Antes de la realización del seminario sobre equipos de trabajo, los alumnos indicaron que entre los principales ítems más valorados a la hora de elegir a sus compañeros se encontraban aquellos que medían su afinidad o cercanía con los mismos. Sin embargo tras la sesión formativa y el debate pudieron comprobar que era más efectivo elegir a los miembros del equipo en función de ítems relacionados con las

habilidades y capacidades de sus compañeros, tales como: su capacidad de liderar el equipo, para resolver conflictos, gestionar su tiempo, para trabajar bajo presión o para tomar decisiones, entre otras.

Se detecta que a través de una serie de conflictos surgidos a lo largo del desarrollo del proyecto, el alumno percibe las carencias del equipo ya que no tenían habilidades complementarias. Implícitamente se dan cuenta de la importancia de elegir a los compañeros en función de habilidades y capacidades o competencias complementarias.

Así pues, los resultados del cuestionario muestran que el alumno cambiaría en un 72,4% los aspectos por los que valorar a los miembros de un equipo en el que participara en el futuro.

Los dos aspectos que descartarían como prioritarios serían elegir a un compañero del equipo en función de la cercanía geográfica y por formar parte de su grupo de amigos en cursos anteriores.

El alumnado muestra gran satisfacción con la formación recibida durante el curso y entre las reflexiones que han mostrado en el foro, podemos determinar que los cinco aspectos más importantes para formar equipo en orden de preferencia son los siguientes:

- Capacidad para liderar equipos
- Saber comunicar
- Fomentar estrés positivo y evitar estrés negativo
- Capacidad para la toma de decisiones
- Capacidad de trabajo bajo presión

En relación a tasa de éxito (100%) y a la tasa de rendimiento (94,2%) de muestran que había una necesidad que ha sido bien acogida por parte de los alumnos, por lo que han asumido de una forma madura que deben de constituir equipos de trabajo valorando criterios serios y que se puede constituir un grupo sin ningún temor a la hora de anteponer amistades, grados de afinidad, etc. Son los alumnos los que así lo han reflejado y son los resultados de su trabajo mejores. Así se observa que el aumento es mayor en la tasa de rendimiento, por lo que podemos deducir que el proyecto ha motivado a los alumnos a desarrollar la asignatura defendiendo el proyecto y no acudiendo a la evaluación final.

En este caso la tasa de éxito ha sido máxima, lo que quiere decir que el alumno ha estado motivado a la hora de enfrentarse a un nuevo reto (valorar criterios para constituir grupos y desarrollar un proyecto con aquellos que han estimado como los más idóneos), y además han sabido crear un proyecto final con sus compañeros de equipo.

Otro de los resultados a destacar es el haber mantenido durante todo el semestre el mismo porcentaje de asistencia, contrastando con años anteriores en que la asistencia decrecía a medida que avanzaba el semestre.

## CONCLUSIONES

Este proyecto de innovación docente contribuye a desarrollar una de las principales competencias que se detallan en el programa docente de esta asignatura, esto es, poder mejorar es el "Trabajo en Equipo: competencia transversal". Tras la constitución de equipos de trabajo, los alumnos desarrollaron un proyecto en el que primó su propia autogestión, distribución de tareas, autonomía, capacidad de resolución de problemas o búsqueda de información entre otros. Es evidente que dichas competencias requieren de una

madurez por parte del alumnado. Y es por ello que nuestro proyecto aborda las carencias que han manifestado los alumnos a lo largo de nuestra experiencia docente; y no es otra que el tener un razonamiento previo a la hora de constituir equipos de trabajo, valorando competencias y no preferencias relacionadas con la amistad, afinidad o cercanía geográfica, por ejemplo.

Específicamente, el proyecto beneficia al alumno en lo siguiente:

- Incremento notable de la asistencia en clase por parte del alumnado. Esto se debe a que acuden motivados para trabajar en un proyecto elegido a su gusto y con aquellos con quienes creen que tienen mayores posibilidades de obtener un mayor rendimiento.
- Los alumnos pueden tomar criterio para evaluar con madurez, al desarrollar la capacidad crítica, como también una retroalimentación acerca de lo que piensan sus compañeros, discutiéndolo de acuerdo a ítems como si el alumno tiene un espíritu innovador, cumple con los tiempos estipulados con respecto a las entregas programadas, respeta a los demás, se esfuerza, expone sus ideas sin miedo a ser criticado, es empático, etc.
- En consonancia con lo anterior, el alumno crece en autonomía, contribuye adecuadamente a su madurez y adquisición de competencias. Los alumnos toman responsabilidades en función de sus puntos fuertes, reparten tareas, establecen niveles de dificultad y operan bajo determinados criterios.
- Contribuye a que el alumnado busque fórmulas creativas para hallar respuestas y lograr sus objetivos en torno al proyecto a desarrollar.
- El alumno puede relacionar con su desarrollo del proyecto e implicación con la experiencia empresarial al estar desarrollando sus prácticas curriculares, a la par de estar realizando su proyecto de empresa.

El alumno tiene una respuesta más proactiva, está más motivado, y por lo general, obtiene mejores resultados que aquellos alumnos que presentan su proyecto de forma individual presentándose al examen en fecha oficial sin haber participado en la evaluación continua.

entornos educativos más motivadores. *Formación Universitaria*, **2009**. 2(4): 3-14.

6. Powell, A. W., Pazos, P. Building High-Performing Autonomous Teams in Complex Manufacturing Settings: A Naturalistic Research Approach. *Engineering Management Journal*. **2017**. DOI: 10.1080/10429247.2017.1324244.
7. Rodríguez-Sandoval, E.; VargaS-Solano, É.M.; Luna-Cortes, J. Assessment of the "project-based learning" strategy. *Educación y Educadores*. **2010**. 13(1): 13-25..
8. Vilés, E., Zárraga-Rodríguez, M., Jaca, C. Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes. *OmniaScience*. **2014**. 9(1): 281-304

## REFERENCIAS

1. Buckenmyer, J. A. Using teams for class activities: Making course/classrooms teams work. *Journal of Education for Business*. **2000**. 76 (2), 98–103.
2. Durán-Aponte, E.; Durán-García, M. Competencias sociales y prácticas profesionales. Vivencias y demandas para la formación universitaria actual. *Cultura y Educación*. **2012**. 24(1): 61-76
3. Galbraith, D. D. Webb, F. L. Teams that work: Preparing student teams for the workplace. *American Journal of Business Education*, **2013**. 6(2), 223-234.
4. Guchait, P.; Lei, P.; Tews, M.J. Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness. *The Journal of Psychology*. **2016**, Provincetown 150.3 : 300-317.
5. Martínez-Gómez, M.; Marin-García, J.A. Como medir y guiar cambios hacia