

**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE  
COSTOS**

**XXXV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO. SU APLICACIÓN EN LA  
ENSEÑANZA UNIVERSITARIA**

**Categoría propuesta:** Comunicación de experiencias docentes

**Autor:**

**Ramiro Noussan Lettry (Socio activo)**

**Mendoza, Agosto 2012**

## ÍNDICE

### Introducción

- A. El trabajo en equipo
  - 1. Diferencia entre grupo y equipo
  - 2. Tipos de equipos
- B. Técnicas de trabajo en equipo
  - 1. Simposio
  - 2. Discusión dirigida
  - 3. Role playing
  - 4. Foro
  - 5. Seminario
  - 6. Torbellino de ideas
  - 7. Proceso incidente
  - 8. Estudio de casos
- C. Formas de aplicar el trabajo en equipo en el aula
  - 1. El aprendizaje cooperativo
  - 2. El aula-taller como metodología de participación
- D. El concepto de trabajo en equipo aplicado a la enseñanza
- E. El trabajo en equipo y la creatividad
- F. Valoración e importancia del trabajo en equipo
- G. Conclusiones
- H. Bibliografía

# **EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO. SU APLICACIÓN EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA**

## **Categoría propuesta: comunicación de experiencias docentes**

### **RESUMEN**

Para la consecución de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta las condiciones laborales imperantes en la actualidad, es indudable la importancia que adquiere el trabajo en equipo. El presente trabajo intenta rescatar esta forma de trabajo para ser aplicada en la educación universitaria, lo cual implica un cambio de paradigma en cuanto al planteo del proceso de enseñanza-aprendizaje: conlleva cambios tanto en el aprendizaje de los propios estudiantes, como así también en la forma de enseñar de los docentes.

Además de la investigación de carácter bibliográfico, se realizaron encuestas tendientes a conocer la opinión de estudiantes universitarios que han tenido la oportunidad concreta de experimentar el aprendizaje con esta modalidad de trabajo, lo cual lleva a conclusiones con respecto a la importancia del rol del docente, como orientador y motivador del equipo de trabajo.

Desde el rol de docentes universitarios, comprometidos con esta labor, es fundamental la transferencia de estos conocimientos al aula universitaria, lo que implica cambios en la manera de formar los profesionales que demanda la sociedad, siendo la figura del profesor un aspecto clave en este proceso de transformación de las instituciones educativas de modo de lograr el salto cualitativo demandado por la sociedad.

## INTRODUCCIÓN

Dadas las condiciones laborales imperantes en la actualidad, resulta imprescindible el trabajo con otras personas, muchas veces, incluso, de otras áreas del saber, por lo que la interacción se ha incrementado considerablemente, más aún si se tienen en cuenta las estructuras matriciales que se implementan en diversas organizaciones para llevar a cabo en especial diversos proyectos.

La realidad muestra que resulta conveniente la implementación del trabajo en equipo ya que este modo de trabajo puede aumentar la productividad aprovechando mejor los escasos recursos además de ser un modo de mejorar la comunicación interna de la organización. Es posible afirmar que los equipos de trabajo, en contraposición a los meros grupos de trabajo o al mismo trabajo individual, son más creativos y eficientes para resolver los problemas, generando decisiones de alta calidad.

Cabe la distinción que se realiza desde nuestro campo disciplinar, en cuanto al concepto de “grupo” y “equipo”, por cuanto el objetivo de un grupo es el de compartir información, siendo su responsabilidad de carácter individual, cuyo efecto sinérgico es neutro o a veces incluso negativo. En el caso de un equipo, el desempeño es colectivo, la responsabilidad pasa a ser no sólo individual, sino que es mutua y el efecto sinérgico es positivo. Por otra parte, es importante tener en cuenta que en el vocabulario específico de las ciencias de la educación, se suele hablar de “grupo” en más de un sentido, y cuando reúne ciertas características se está hablando en el sentido que se entiende como equipo desde la administración.

Desde nuestro rol como docentes universitarios, resulta fundamental la transferencia de todo este bagaje de conocimientos relacionados con el trabajo en equipo a las situaciones de enseñanza-aprendizaje en el aula universitaria como parte de los métodos de enseñanza socializada, los cuales tienen como objetivo la integración social, el desenvolvimiento de la aptitud de trabajo en equipo y del sentimiento comunitario con un importante desarrollo de una actitud de respeto hacia las demás personas. Se considera que esta transferencia de conocimientos es de una doble vía: por un lado, desde los contenidos de la profesión hacia la didáctica y desde ésta hacia el campo profesional.

En el presente trabajo se intenta mostrar cómo el trabajo en equipo es valorado ampliamente no sólo por los oferentes de puestos de trabajo, sino principalmente por los propios profesionales y en especial por los propios estudiantes, de modo tal de lograr un aprendizaje mucho más significativo. En este sentido se intenta demostrar la importancia del rol del docente y de la valoración por parte del propio estudiante universitario, como base del aprendizaje y de la motivación del equipo de aprendizaje universitario.

El esquema de la investigación parte de la conceptualización del trabajo en equipo para pasar luego a plantear las diferencias entre grupo y equipo y los distintos tipos de equipos. Se analizan diversas técnicas de trabajo en equipo que se pueden adaptar al trabajo y aprendizaje en el aula. Luego se pasa a la aplicación del trabajo en equipo, pasando por el aprendizaje cooperativo y el aula-taller, realizando un análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la creatividad. Finalmente, se realiza el análisis de los datos relevados en la presente investigación, lo que permite llegar a las conclusiones del trabajo.

## A. EL TRABAJO EN EQUIPO

El concepto de trabajo en equipo implica un cambio fundamental en la forma de organizar el trabajo, puesto que conlleva un ejercicio distinto del liderazgo. Partiendo de la base de que no necesariamente el trabajo en equipo sea lo más adecuado para todas las situaciones que se presentan en una organización, en un equipo, cada uno de sus miembros debe desarrollar cierta capacidad para el liderazgo. Un equipo eficaz debe contar con un líder que construya, conscientemente, la identidad del equipo a la vez que propicia la participación activa de sus integrantes, tendiendo al aprendizaje de todos.

Es posible definir a un equipo como el conjunto de dos o más personas, con habilidades diferentes y complementarias, que interactúan y coordinan su trabajo con el propósito de alcanzar una meta o un objetivo común. Así, es posible distinguir tres elementos: que están compuestos por dos o más personas con ciertas características, que trabajan con regularidad y que comparten un objetivo, una meta.

Por otra parte, una característica básica de un equipo es la sinergia que el mismo implica, teniendo en cuenta que ésta ocurre cuando la suma de las partes es más que la suma de cada una de ellas individualmente consideradas. En un equipo hay mayor probabilidad de que exista sinergia por cuanto éste reúne a personas con diversas capacidades y puntos de vista.

En un equipo es necesario que confluyan habilidades tales como el conocimiento y experiencia técnica sobre un determinado asunto, la capacidad para solucionar problemas y tomar una decisión, identificando los problemas, generando alternativas, evaluándolas y eligiendo la mejor opción. Así también, es necesario desarrollar la capacidad de escuchar de modo de lograr un feedback entre todos los miembros del equipo.

Aplicando este concepto al plano educativo, cabe reflexionar en cómo se actúa como docentes cuando se solicita que los estudiantes realicen una determinada actividad “en equipo”. La meta a alcanzar sería terminar la tarea siguiendo las pautas establecidas y en un tiempo determinado, esperando alcanzar una calificación que implique la aprobación de la actividad encomendada.

Como ya se expresó, es necesario realizar la distinción entre grupo y equipo, puesto que un grupo de personas sólo se constituye en un equipo cuando los integrantes dejan en un segundo plano sus necesidades y deseos personales y ponen al servicio del equipo sus conocimientos, habilidades y esfuerzos para alcanzar una meta común; hay una misión compartida y una responsabilidad colectiva.

Es de vital importancia reconocer el rol del líder que ha logrado formar un equipo que funciona correctamente, puesto que éste no surge en forma espontánea. Un equipo pasa por distintas etapas en su desarrollo: un equipo nuevo no funciona del mismo modo que un equipo maduro. Así es posible distinguir las siguientes etapas en la formación de un equipo:

- ✚ **Formación:** es el período de orientación y de conocimiento de los distintos integrantes. Existe una alta incertidumbre y el reto del líder es facilitar la comunicación y la interacción entre los miembros del equipo, de modo que puedan adaptarse, intentando que se sientan cómodos y formando parte de un equipo.

- ✚ **Tormenta:** en esta etapa las personalidades de los miembros del equipo afloran con claridad, lo cual provoca conflictos. Es posible que los integrantes del equipo no coincidan en su percepción en cuanto a la misión o metas del equipo, lo cual puede llevar a formar subgrupos. Es crucial que los equipos superen esta etapa. Es misión del líder ayudar a encontrar una visión y valores comunes.
- ✚ **Normalización:** en esta etapa se ha superado el conflicto y surge la unión y armonía. Se aclaran los roles de los miembros del equipo, se han resuelto las diferencias, existe un sentimiento de cohesión.
- ✚ **Actuación:** se pone énfasis en alcanzar las metas por parte del equipo. Los integrantes del equipo deben interactuar, coordinar sus acciones y manejar sus desacuerdos de modo maduro.

## 1. DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO

En el campo de la administración, ya se ha expresado que no es lo mismo hablar de grupos que de equipos. Algunas de las diferencias a tener en cuenta entre los grupos y equipos se resumen en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 1: DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS**

<b>GRUPOS DE TRABAJO</b>	<b>EQUIPOS</b>
Líder designado, fuerte y con peso de decisión	El rol del líder es rotativo o compartido
La responsabilidad es individual	La responsabilidad es individual y colectiva, recíproca, solidaria: unos deben rendir cuentas a otros.
El propósito del grupo es idéntico al de la organización	El equipo tiene un propósito específico, que el mismo persigue
Las metas del desempeño son establecidas por otros	Las metas de desempeño son establecidas por el propio equipo
El producto del trabajo es individual	El producto del trabajo es colectivo
Su efectividad se mide indirectamente (por ejemplo, resultados financieros de la unidad)	Su efectividad se mide directamente, por medio de los resultados del equipo
La eficiencia es el eje de las reuniones	Se alienta la discusión abierta y la resolución activa de problemas

**FUENTE:** Elaboración propia en base a DAFT, Richard, La experiencia del liderazgo, ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional y DE LA TORRE, Saturnino, Creatividad aplicada. Recursos para una reforma educativa.

## 2. TIPOS DE EQUIPOS

Tradicionalmente, es posible distinguir tres tipos de equipos: funcional, interfuncional y autodirigido. El equipo funcional forma parte de la jerarquía vertical tradicional, actuando dentro de la cadena de mando formal. Así, un departamento de ventas o de recursos humanos podría ser un equipo funcional. El equipo interfuncional está compuesto por miembros de distintos departamentos funcionales de una organización. Estos equipos permiten compartir información más allá de las fronteras funcionales, permitiendo resolver problemas o mejorar procesos. Un equipo autodirigido es aquél que trabaja con un mínimo de supervisión, teniendo la facultad de tomar decisiones.

Katzenbach<sup>1</sup> establece tres categorías de equipos: los que denomina “verdaderos equipos”, las unidades a cargo de un único líder o “grupos de trabajo” y los “equipos de compromiso”. El verdadero equipo implica que sus miembros trabajen juntos para agregar valor y así alcanzar el rendimiento esperado. El liderazgo dentro del equipo es rotativo. En el grupo de trabajo con un solo líder, todo depende de él, que es quien se destaca porque sabe más. Según el autor, ninguno de los dos modelos es mejor que el otro. Finalmente, el equipo de compromiso se da cuando el líder designado, por alguna razón, se retira de su posición de líder al frente del equipo, pensando que dicha función será asumida por alguno de los integrantes, cuestión que generalmente no sucede.

### B. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Como conclusión de investigaciones anteriores<sup>2</sup>, se ha llegado a conocer la importancia dada por estudiantes, egresados y referentes de diversos sectores a formas alternativas de enseñanza-aprendizaje que de alguna manera incluyen la enseñanza por medio del trabajo en equipo. Es necesario también, por tanto, desde el rol de educadores universitarios, propiciar la inserción de estas técnicas en el trabajo diario con los estudiantes.

Cuando se plantea cuáles serían las técnicas más adecuadas a aplicar dada una situación educativa particular, es necesario tener en cuenta diversos factores, tales como el objetivo perseguido, la madurez y el entrenamiento de los diversos integrantes, así como la cantidad de integrantes, el ambiente físico, las características de los estudiantes, las condiciones del medio externo y la capacitación del docente a cargo.

Es importante destacar que la institución educativa desempeña un rol fundamental a la hora de crear un clima propicio para la aplicación de las diversas técnicas de trabajo grupal, que implican también, un cambio para la propia organización.

Existen diversas técnicas de trabajo que se pueden aplicar para fomentar el trabajo en equipo, tales como el simposio, la mesa redonda, el panel, la discusión dirigida, el role playing, la discusión de gabinete, los proyectos de visión futura, el foro, seminario, torbellino de ideas, Philips 66, el proceso incidente y el estudio de casos.

El desafío para el docente radica en analizar de qué manera implementar el uso de alguna de estas técnicas en situaciones concretas de enseñanza-aprendizaje

---

<sup>1</sup> KATZENBACH, Jon R., Con la mira en el rendimiento, en Revista Gestión, Volumen 4, Número 4, Julio/Agosto 1999.

en el ámbito universitario. A continuación se hará un breve resumen de algunas de las técnicas enumeradas anteriormente.

## **1. SIMPOSIO**

Es una técnica formal que tiene muchos puntos de contacto con la Mesa redonda y el Panel. Hay expositores capacitados en una determinada cuestión que aportan una visión particular del tema sobre el cual versa el simposio. Es importante destacar que los expositores no defienden posiciones sino que intentan sumar información específica de su ámbito de conocimiento.

La aplicación de esta técnica al contexto de la educación universitaria podría realizarse mediante la preparación del tema por parte de los alumnos conformando equipos de trabajo a fin de realizar preguntas directas a los especialistas convocados.

## **2. DISCUSIÓN DIRIGIDA**

Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo o equipo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona, que podría ser un docente, en su función de guía e interrogador. Para que pueda aplicarse esta técnica, los participantes deben conocer de antemano el tema con suficiente tiempo de modo tal de poder intervenir en la discusión. Para ello deberán haber consultado material apropiado, de modo tal que el debate no sea improvisado.

Para poder aplicar esta técnica con grupos numerosos de estudiantes es posible formar subgrupos con directores previamente entrenados que pueden ser estudiantes que cumplan ese rol. Al finalizar es posible la reunión de todos los grupos de trabajo a fin de realizar un resumen general de la actividad llevada a cabo.

Es una técnica que estimula el razonamiento, la capacidad de análisis crítico, la intercomunicación, el trabajo en equipo, la comprensión y la tolerancia. Puede ser aplicada con el objetivo de lograr la integración interdisciplinaria.

## **3. ROLE PLAYING**

En esta técnica, dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo. Es una técnica que despierta el interés, motiva la participación espontánea de los espectadores y por su propia informalidad, mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla.

## **4. FORO**

El grupo discute informalmente en su totalidad un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador. Suele realizarse a continuación de una actividad de interés general observada por el auditorio: la proyección de una película, una representación teatral, una conferencia, clase o experimento. También puede constituir la parte final de una Mesa redonda, Simposio, Panel, Role-Playing.



La finalidad del foro es permitir la libre expresión de ideas y opiniones a todos los integrantes de un grupo, en un clima informal de mínimas limitaciones. Es conveniente la presencia de un moderador o coordinador, así como también de un secretario o ayudante. El foro exige un mínimo de previsiones o normas a las cuales ajustarse, como tiempo limitado para cada expositor, no apartarse del tema y exponer con la mayor objetividad posible, levantar la mano para pedir la palabra, centrarse en el problema y evitar referencias personales.

## **5. SEMINARIO**

Un grupo reducido investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información. Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca. La cantidad de integrantes varía de 5 a 12 miembros. Si el grupo total es más grande, se puede subdividir en grupos más pequeños para realizar la tarea.

Las características de esta técnica son:

- intereses comunes de los miembros que participan y un nivel semejante de información.
- implica la búsqueda de información.
- el desarrollo de las tareas son planificados por todos los miembros en la primera sesión
- los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo de seminario
- se puede trabajar durante varios días hasta dar término a su labor, en sesiones de dos o tres horas

## **6. TORBELLINO DE IDEAS**

En un grupo reducido, los miembros exponen con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas. Se trata de desarrollar y ejercitar la "imaginación creadora", fuente de innovaciones, descubrimientos, nuevas soluciones. La imaginación creadora es la capacidad de establecer nuevas relaciones entre hechos dados o la posibilidad de integrarlos de una manera distinta. Se parte del supuesto básico de que si se deja a las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurra, sea esto razonable o extravagante, real o imaginario, existe la posibilidad de que aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás.

## **7. PROCESO INCIDENTE**

Técnica desarrollada por el MIT (Massachusetts Institute of Technology). Es un proceso de aprendizaje continuo a partir de casos que involucran a personas reales en situaciones reales, permitiendo a los participantes el ejercicio de desarrollar sus habilidades por medio de la práctica de decisiones simuladas.

Es una técnica que se suele aplicar en la universidad, especialmente con estudiantes de administración de empresas. Consiste en el análisis detallado de un hecho o incidente expuesto en forma muy escueta y objetiva. Es una técnica adecuada para un grupo de entre 15 y 20 personas y nunca menos de 10. Es apropiada para desarrollar la madurez individual y grupal, con el objeto de lograr un enriquecimiento en la resolución de situaciones o incidentes, con la finalidad de tomar buenas decisiones.

## **8. ESTUDIO DE CASOS**

El grupo estudia analíticamente y exhaustivamente un caso dado con todos los detalles, con el objeto de extraer conclusiones, teniendo en cuenta que un caso es una descripción detallada y exhaustiva de una situación real que ha sido investigada y adoptada para ser presentada de forma que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas. Tiene semejanzas con el “proceso incidente”, pero difiere en que en el estudio de casos se realiza una explicación amplia y detallada de la situación total con todas sus implicancias.

Esta técnica fue concebida por la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard. Una de las características es que cada uno de los miembros puede aportar una solución diferente, en función de sus conocimientos, experiencias y motivaciones, lo cual implica también desarrollar la flexibilidad de razonamiento.

## **C. FORMAS DE APLICAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL AULA**

### **1. EL APRENDIZAJE COOPERATIVO<sup>3</sup>**

Existen diversos caminos para aplicar el concepto de trabajo en equipo en educación; uno de ellos es partir del concepto de aprendizaje cooperativo, cuya base se relaciona con que el logro de un buen rendimiento en el aula se basa en un esfuerzo cooperativo que dista mucho de los esfuerzos individualistas o competitivos de algunos integrantes del grupo o equipo de trabajo. El aprendizaje requiere la participación directa y activa de los individuos involucrados.

La cooperación consiste en trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, intentando obtener resultados que sean beneficiosos para cada individuo en forma particular como para los demás miembros del equipo. Como aplicación didáctica, el aprendizaje cooperativo implica trabajar con grupos reducidos en los cuales los estudiantes realizan sus actividades juntos con el objetivo de maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. De esta manera, se puede lograr la conformación de un verdadero equipo.

Se establecen tres tipos de grupos o equipos de aprendizaje que quedan comprendidos por el aprendizaje cooperativo<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> JOHNSON, David W., JOHNSON, Roger T. y HOLUBEC, Edythe, “El aprendizaje cooperativo en el aula”, Buenos Aires, Paidós, 1999.

✚ **Equipos formales de aprendizaje cooperativo:** funcionan durante un período que va de una hora a varias semanas de clase. Los estudiantes trabajan juntos para lograr objetivos comunes, asegurándose que tanto ellos mismos como sus compañeros completen la tarea de aprendizaje asignada. Cuando el docente emplee un grupo formal de aprendizaje cooperativo deberá:

- ✚ Especificar los objetivos de la clase
- ✚ Tomar ciertas decisiones sobre el modo de enseñar el tema
- ✚ Explicitar la tarea y la interdependencia positiva a los alumnos
- ✚ Supervisar el aprendizaje de los estudiantes
- ✚ Evaluar el aprendizaje de los estudiantes y ayudarlos a determinar el nivel de eficacia en cuanto al funcionamiento del grupo/equipo de trabajo

La gran ventaja de los grupos/equipos formales de aprendizaje cooperativo es que “garantizan la participación activa de los estudiantes en las tareas intelectuales de organizar el material, explicarlo, resumirlo e integrarlo a las estructuras conceptuales existentes”.

✚ **Equipos informales de aprendizaje cooperativo:** pueden desarrollar su actividad desde pocos minutos hasta una hora de clase. El docente puede utilizar estos grupos o equipos dentro de sus actividades de enseñanza con el objetivo de centrar la atención de los estudiantes en el material sobre el que se desarrollará o desarrolló la clase, para promover un clima propicio de aprendizaje o para crear expectativas sobre el contenido de la clase.

✚ **Equipos de base cooperativos:** tienen un funcionamiento de largo plazo y son grupos de aprendizaje heterogéneos, con miembros permanentes y que duran aproximadamente un año. El principal objetivo es que sus integrantes se brinden unos a otros el apoyo, ayuda, aliento o respaldo que sea necesario para un buen rendimiento escolar.

Los grupos/equipos de base cooperativos permiten que sus integrantes entablen relaciones responsables y duraderas que los motivarán a esforzarse en sus tareas y a progresar en el cumplimiento de su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, cabe preguntarse con qué tipo o clase de grupo/equipo se está trabajando como docente. Para ello se explicitan los siguientes tipos:

✚ **Grupo de pseudoaprendizaje:** los alumnos acatan la directiva de trabajar juntos aunque en realidad no tienen ningún interés en trabajar de ese modo. Creen que serán evaluados según la puntuación que cada uno de ellos reciba por su desempeño individual, por lo que en realidad están

---

<sup>4</sup> En este caso, se utiliza el término grupo en el contexto de la didáctica en el sentido que adquiere el término equipo en el ámbito de la administración.

compitiendo entre sí, llegando incluso a obstaculizar o interrumpir el trabajo del otro, dando como consecuencia que la suma del total es menor al potencial de los miembros individuales del grupo. En este caso, entonces, los estudiantes trabajarían mejor de modo individual.

- ✚ **Grupo de aprendizaje tradicional:** en este caso se les indica que trabajen juntos, pero las tareas que el docente les ha asignado están estructuradas de tal modo que no requieren de un verdadero trabajo conjunto. Los estudiantes sólo interactúan para aclarar cómo deben llevarse a cabo las tareas. Intercambian información pero no se sienten motivados a enseñar lo que saben a sus compañeros de equipo.

En estos equipos suele suceder que algunos miembros del grupo se dejan estar en función de sus compañeros más responsables, quienes a su vez se sienten explotados y no se esfuerzan tanto como de costumbre.

El resultado es que la suma del total es mayor que el potencial de algunos de los integrantes; sin embargo, los estudiantes más trabajadores y responsables trabajarían mejor solos.

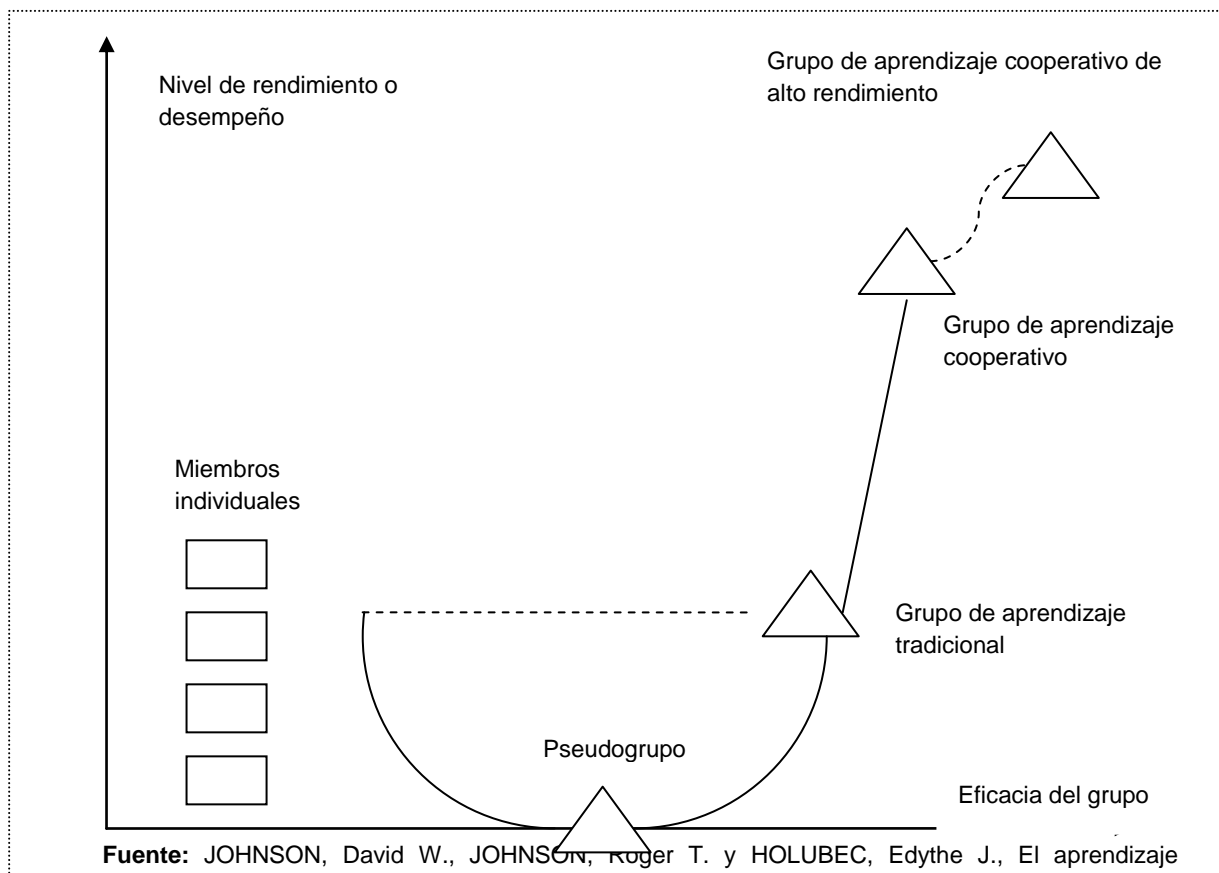
- ✚ **Grupo de aprendizaje cooperativo:** Se indica a los alumnos que trabajen juntos, realizándolo de buen grado y sabiendo que su rendimiento dependerá del esfuerzo de todos los miembros. Tienen cinco características que los distinguen:

- El objetivo conjunto de maximizar el aprendizaje es primordial para todos los miembros. Esto motiva a los estudiantes a esforzarse y obtener resultados que superan la capacidad individual de cada uno de ellos, ya que el fracaso de uno hace fracasar a todo el conjunto.
- Cada integrante asume la responsabilidad de cumplir con un buen trabajo para cumplir los objetivos comunes.
- Los miembros trabajan en forma conjunta, realizando un verdadero trabajo colectivo, promoviendo cada uno el rendimiento de los demás, prestándose apoyo mutuamente, tanto en lo académico como en lo personal.
- A los integrantes del grupo se les enseñan ciertas formas de relación interpersonal y se espera que las empleen para coordinar su trabajo y alcanzar sus metas.
- Los grupos analizan con qué eficacia están logrando sus objetivos y en qué medida los integrantes están trabajando juntos para garantizar una mejora sostenida en su aprendizaje y su trabajo en equipo. De este modo, el conjunto es más que la suma de sus partes, teniendo por tanto todos los alumnos un mejor desempeño que si hubieran trabajado individualmente.

- ✚ **Grupo de aprendizaje cooperativo de alto rendimiento:** se cumple con todos los requerimientos para ser un grupo de aprendizaje cooperativo que además obtiene rendimientos que superan cualquier expectativa razonable. La base distintiva en este tipo de grupo es el nivel de compromiso que tienen los miembros entre sí y con el éxito del grupo/equipo. Cada integrante del grupo está interesado verdaderamente en el crecimiento personal de los demás.

En la Figura N° 1 se muestra de modo gráfico una curva de rendimiento del grupo/equipo de aprendizaje.

**FIGURA N° 1:** La curva de rendimiento del grupo de aprendizaje



Como conclusión de este enfoque de aprendizaje cooperativo es importante destacar que tanto en el “Grupo de aprendizaje cooperativo”, como en el “Grupo de aprendizaje cooperativo de alto rendimiento” conforma las características que se corresponden con el verdadero “Trabajo en Equipo”.

En este sentido, es de destacar una experiencia realizada por la Universidad del País Vasco<sup>5</sup>, que ha llevado a cabo la introducción de la metodología del aprendizaje cooperativo para abordar el desarrollo de la competencia del trabajo en equipo. Expresa el informe que el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) pretende que el estudiante adquiera a lo largo de su formación académica ciertas competencias que lo preparen para la vida personal y profesional, teniendo en cuenta un diseño curricular por competencias, haciendo hincapié en el aprendizaje autónomo.

El establecimiento del EEES ha promovido cambios educativos que han supuesto la puesta en marcha de numerosas propuestas de innovación en la docencia universitaria, tendientes a contribuir en la mejora cualitativa de la práctica de la

<sup>5</sup> La formación de trabajo en equipo del alumnado universitario con el aprendizaje cooperativo, en [http://giac.upc.es/JAC10/09/Doc\\_43.pdf](http://giac.upc.es/JAC10/09/Doc_43.pdf)

enseñanza y en consecuencia, el proceso y los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Los autores expresan que el “Trabajo en Equipo” es una competencia compleja constituyendo un objetivo de aprendizaje “transversal”, por lo que debe formar parte de todo el itinerario curricular de los estudiantes universitarios.

La experiencia realizada por dicha universidad se aplicó en diversas asignaturas, adaptando el proceso a las características propias de cada una, tales como el número de alumnos, si se trata de una asignatura obligatoria o electiva, entre otros aspectos. Básicamente el proyecto consiste en aplicar la estrategia del trabajo cooperativo como denominador común a todas las asignaturas involucradas, lo cual implica dedicar parte del tiempo a explicar en qué consiste el mismo, proporcionar material acorde, constituir equipos de trabajo de aproximadamente cuatro integrantes y a plantear una primera experiencia de trabajo en equipo para comprobar la utilidad de esta estrategia de enseñanza-aprendizaje.

Concretamente, se trata de fomentar la cohesión de un grupo de estudiantes en el trabajo y estudio cooperativo de modo que cada uno adquiera y desarrolle determinadas competencias relacionadas con el trabajo en equipo.

Los docentes involucrados han diseñado y aplicado un Cuestionario de Competencias Sociales Cooperativas que se encuentran presentes en la práctica de los equipos de trabajo, utilizada de forma pre-test y pos-test, es decir, al comienzo y al final del proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura en cuestión. Esta encuesta está dividida en tres partes, debiendo realizarse las dos primeras partes al inicio del proceso de trabajo en equipo y la tercera parte, al final del mismo; las tres partes de la encuesta son las siguientes:

- ✚ La autoevaluación de competencias sociales
- ✚ La importancia de las competencias sociales en el trabajo en equipo en el ejercicio profesional de la titulación que se está cursando
- ✚ La adquisición y desarrollo de las competencias sociales en la asignatura.

Si bien aún no se han presentado resultados con respecto a este cuestionario de competencias sociales, los autores afirman que la participación de los alumnos en todo el proceso ha sido muy significativa, consignando además que gracias a las estrategias puestas en práctica, éstos han sido capaces de adquirir competencias relacionadas con el trabajo en equipo.

## **2. EL AULA-TALLER COMO METODOLOGÍA DE LA PARTICIPACIÓN<sup>6</sup>**

Otra manera de aplicar el Trabajo en Equipo en el plano educativo es por medio de la Metodología del “Aula-Taller”, que parte de intercambiar, reconocer y valorar lo que el otro aporta, analizando de modo crítico la propia conducta y la de los demás, comprometiéndose con otros en el recorrido de un camino común.

El aula – taller implica por tanto la participación de todos los protagonistas del proceso de enseñanza – aprendizaje, teniendo especialmente en cuenta la

---

<sup>6</sup> PASEL, Susana, Aula-taller, Buenos Aires, Aique, 1991.

creatividad, tanto del docente como del alumno. No sólo se incluyen momentos de trabajo grupal, sino que también implica momentos de trabajo individual, ya que es necesario también un momento de reflexión personal, de confrontación con el propio conocimiento.

El trabajo grupal ayuda a los integrantes a plantear un trabajo de carácter cooperativo, estimulando actitudes de tolerancia y solidaridad, intentando estimular la creatividad de cada uno de los integrantes del grupo, de modo que se produzca un efecto sinérgico.

En el aula – taller la participación se instrumenta teniendo en cuenta tres momentos del proceso de enseñanza – aprendizaje:

- ✚ **Actividad Inicial:** Su objetivo es centrar la atención del estudiante en el tema que se va a desarrollar, por lo que resulta importante motivar al mismo para que aporte de manera espontánea aquella información que ya posee, teniendo en cuenta sus propias necesidades e intereses. Esta actividad inicial implica que el docente no repita información innecesariamente, que ajuste su marco teórico, realizando aclaraciones y correcciones en caso de ser necesario.
  
- ✚ **Desarrollo del Marco Teórico:** Este desarrollo debe orientar al alumno en la elaboración del conocimiento. Por ejemplo, no es tan importante la adquisición de una información nueva, tanto como el descubrimiento que hace el estudiante de un camino para llegar a ella. Generalmente se utiliza un texto informativo estructurado o guía elaborada por el docente de modo tal que se guíe a los alumnos a que adquieran la información por sí mismos, estableciendo nexos y relaciones que los lleven a niveles más avanzados de comprensión. Esto brinda la posibilidad que el estudiante no sólo incorpore los conocimientos del tema que se trate, sino que además puedan adquirir otro conocimiento de similar dificultad.
  
- ✚ **Actividades de afianzamiento, integración y extensión:** Es necesario que el docente prepare una guía de trabajo de modo de organizar las actividades individuales y grupales de los alumnos. Estas actividades no son simples cuestionarios, sino que aquí es donde el docente debe trabajar con toda su inventiva y creatividad, ya que debe lograr realizar actividades que permitan que el alumno reelabore, retrabaje, enriquezca el marco teórico, lo complete y por sobre todo, lo aplique a la realidad. Es importante, por ejemplo que cada estudiante pueda emitir una opinión propia respecto del tema objeto de estudio, hacer una propuesta alternativa, que lo motive a investigar, etc. Estas actividades tienen como objetivo la ampliación del conocimiento y que esto provoque nuevas dudas e interrogantes.

#### **D. EL CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO APLICADO A LA ENSEÑANZA**

El tema de investigación propuesto lleva implícito redefinir nuestro rol docente, teniendo en cuenta objetivos que se vinculan a la formación integral de los estudiantes, especialmente para su desenvolvimiento en el medio laboral actual.

Desde el rol de la Universidad y de la Facultad en particular, puede significar un salto cualitativo que implique cambios comparativos en cuanto a su

posicionamiento en la sociedad. El desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo constituye una herramienta crucial a la hora de formar un egresado universitario. Puede incluso convertirse en un factor diferenciador a la hora de ofrecer los servicios profesionales.

Por otra parte, es un tema que debe ser tenido en cuenta como eje transversal en el currículo moderno, que debe contemplar la transformación de la actividad educativa, el cambio en las relaciones entre profesor, estudiante y medio social, el cambio de la cultura académica centrada en el desarrollo de procesos de “aprender a aprender” y la sensibilización y capacitación de la comunidad académica para enfrentar estos nuevos procesos.

En este sentido, en investigaciones anteriores se intentó contestar la pregunta referida a cuál es el perfil del egresado en Ciencias Económicas que satisfaga las demandas de la sociedad, a partir del análisis de la brecha existente entre el perfil del egresado y el requerido por la sociedad. Para ello se tuvo en cuenta la opinión de empresarios y demandantes de servicios profesionales, selectores de personal, autoridades de instituciones educativas y docentes de final de carrera. En esa ocasión se propusieron diversas acciones desde el rol como docentes, tales como desarrollar clases de carácter participativo, teórico-práctico vinculadas a las actividades regionales, incluyendo técnicas de trabajo grupal, desarrollando trabajos de campo en entes del medio, fomentando vínculos de modo tal que los estudiantes accedan a las mismas en procesos de mutua colaboración.

Luego llegó el turno de analizar el problema desde la perspectiva de los propios profesionales, para lo cual se realizaron 70 encuestas que mostraron las capacidades que debería poseer un profesional en ciencias económicas dedicado a la gestión, así como también en qué medida consideraba que dichas capacidades habían sido adquiridas durante el cursado de su carrera universitaria. En este punto, en cuanto al Trabajo en Equipo en particular, se realizó la comparación entre la valoración otorgada en cuanto a en qué medida se considera que se debería poseer (90%) y el desarrollo de la misma durante el cursado de la carrera (61%). Esta diferencia en la percepción motiva nuevos interrogantes de carácter investigativo.

## **E. EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CREATIVIDAD**

Otro aspecto a tener en cuenta con respecto al tema de la presente investigación es lo concerniente a la relación entre el trabajo en equipo y creatividad. Para Saturnino de la Torre, “no hay suficientes estudios que definan la creatividad en grupo como resultado psicosocial. Así como la creatividad individual ha sido objeto de múltiples investigaciones desde las más diversas perspectivas, la creatividad como resultado de la interacción grupal está en mantillas. Se admite que la productividad del grupo es mayor que la individual, según experiencias de la Universidad de Buffalo”.<sup>7</sup>

La creatividad, como fenómeno de la psicología social, lleva a una primer pregunta: ¿cómo se forma un equipo creativo? Así también, surgen otros interrogantes, como:

 ¿cuáles son los condicionantes del equipo?

---

<sup>7</sup> de la TORRE, Saturnino, *Creatividad aplicada. Recursos para una formación creativa*, Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 2007, pág. 62.



- + ¿cuál es el tamaño ideal?
- + ¿qué tipos de equipos son más creativos?
- + ¿cómo estimular para que el equipo sea más creativo?
- + ¿qué papel juega el líder en la creatividad del equipo?

En una situación de aprendizaje en el ámbito universitario, debiera existir una cohesión entre los miembros de la clase y una compenetración con el docente, quien es responsable de activar los procesos de dinámica grupal.

Algunos condicionantes para lograr que un grupo forme un equipo son:

- + **Motivación social:** superar egoísmos personales, compensados por la sensación de pertenencia y seguridad.
- + **Comunicación:** como se ha establecido previamente, es necesario algo más entre los miembros de un equipo que el simple hecho de transmitirse información. Precisa del conocimiento recíproco que acerca a las personas entre sí.
- + **Aceptación:** aceptar y respetar las ideas, opiniones y el modo de ser del otro. Aquí es importante el rol que juegue el líder del equipo.
- + **Compromiso en objetivos comunes:** éstos deben ser concretos y conocidos por sus miembros.
- + **Integración grupal:** es necesario que exista la cohesión, la integración de cada uno de los miembros, cada cual desde el rol que juegue en el equipo.
- + **Clima adecuado:** es necesario un clima de confianza en el equipo, puesto que los conflictos internos lo desmoronan, en tanto que el enfrentar problemas externos le da unidad y cohesión.

Por otra parte, algunas características a tener en cuenta para la existencia de un equipo creativo son:

- + **Objetivos concretos de descubrimiento:** una nota distintiva en un equipo que sea creativo radica en su finalidad de búsqueda y descubrimiento. En el plano educativo puede consistir en la búsqueda de problemas con sus soluciones.
- + **Equipos reducidos y heterogéneos:** si bien es difícil definir el tamaño del equipo ideal, éste no debiera ser ni tan reducido que resulte pobre el intercambio de experiencias y visiones del problema a resolver, ni tan numeroso que las discusiones atenten en contra de alcanzar el objetivo común. El número 5 puede ser suficiente, por tanto que:
  - Facilita la participación de todos sus miembros en repetidas ocasiones, rompiéndose la inhibición propia de un equipo más numeroso
  - Es impar, por lo que puede ser útil para evitar la polarización o el empate en dos tendencias
  - No es difícil que puedan llegar a un acuerdo entre todos los integrantes

En un equipo de estudio a nivel universitario, el número 3 también puede ser valioso, por cuanto se trata de un equipo efectivo, al que no le resulta demasiado fácil la coincidencia en tiempo y lugar o reuniones de todos sus componentes cuando este número es superior a 3. En cuanto a la heterogeneidad de los integrantes del equipo, en tanto a su sentido profesional, cultural y de vivencias, enriquecerá las perspectivas de los problemas a solucionar.

- ✚ **Estabilidad de los miembros:** cuando el equipo está conformado, cualquier alteración de sus miembros, ya sea porque abandonan o porque se incorporan otros, crea reajustes y tensión. Un equipo creativo, que requiere mayor interacción entre sus miembros, necesitará mayor estabilidad.
- ✚ **Flexibilidad:** el equipo creativo utilizará todos los recursos a su alcance, no es rígido ni se ata a una forma concreta de proceder.
- ✚ **Confianza:** la angustia del creador aislado se ve sustituida por la confianza en el equipo, en los otros y en uno mismo. Esta confianza en el equipo se adquiere con la eficacia que demuestra, superior en muchas ocasiones a la individual.

Es fundamental el rol que desempeñará el docente como guía de un equipo de características creativas en el plano educativo a nivel universitario. El docente será quien deba estimular su formación y motivar su mantenimiento. Un docente que desee formar un equipo creativo debe valorar el talento creativo, fomentar la comunicación creando un clima adecuado, ser curioso, preguntarse el por qué de las cosas y cómo podría mejorarlas. Es entusiasta, flexible y abierto a las nuevas ideas.

## F. VALORACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario destinado a evaluar el trabajo en equipo aplicado a la educación universitaria. Se realizaron un total de 95 encuestas entre noviembre de 2011 y marzo de 2012. Participaron de la encuesta un total de 28 estudiantes de 4º año de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor (asignatura Costos para la Gestión), 20 estudiantes de 4º año de la carrera de Licenciado en Administración (asignatura Análisis Organizacional), ambos de la Facultad de Ciencias Económicas, y 47 estudiantes de 4º año de la carrera de Diseño Industrial, de Producto y Gráfica, de la Facultad de Artes y Diseño (asignatura Economía y Gestión).

El autor de la presente investigación se desempeña como docente en las cátedras correspondientes a los alumnos encuestados de la Facultad de Ciencias Económicas, en las cuales se desarrollan actividades de enseñanza aprendizaje en las que se involucra el aprendizaje de trabajar en equipo, de un modo más o menos explícito. En el caso de los alumnos de la Facultad de Artes y Diseño se contó con la colaboración de una docente que aplica similares pautas para el trabajo en equipo en el aula y que se tomó como grupo de control, para de alguna manera validar el trabajo realizado en las otras cátedras.

Con el objeto de caracterizar a los encuestados, se solicitó que se identificaran sólo con fines estadísticos, específicamente con respecto a su edad y la cantidad de asignaturas aprobadas. Por otra parte, también se especificó la cantidad de estudiantes según género. Así, la edad promedio se ubicó entre los 23 y 24 años en las tres carreras, siendo estudiantes con más del 60 % de la carrera aprobada. En cuanto a la división por género de los encuestados, fue totalmente aleatoria, cuyo análisis implicará profundizar en el análisis de las encuestas realizadas. Esta información puede ser observada en el Cuadro N° 2 que se agrega a continuación.

**CUADRO N° 2: CARACTERIZACIÓN DE LOS ENCUESTADOS**

CARRERA / CARACTERÍSTICAS	EDAD PROMEDIO	ASIGNATURAS APROBADAS	GÉNERO	
			MASCULINO	FEMENINO
<b>CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR</b>				
Respuestas válidas	28	28		
perdidas	0	0		
media	23	23	64,30%	35,70%
<b>LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN</b>				
Respuestas válidas	20	20		
perdidas	0	0		
media	24	31	40,00%	60,00%
<b>DISEÑO</b>				
Respuestas válidas	47	35		
perdidas	0	12		
media	24	25	26,10%	73,90%

**FUENTE:** Elaboración propia en base a encuestas realizadas

En la encuesta realizada, se consultó en primer lugar con respecto a las técnicas de enseñanza-aprendizaje, en cuanto a cuál se considera más adecuada para la formación profesional, debiendo valorarlas en una escala de 1 a 5, siendo 5 el puntaje máximo. Vale destacar que con respecto a estas técnicas de enseñanza-aprendizaje se había encuestado en otra oportunidad a egresados en Ciencias Económicas.

En el caso de los alumnos de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor, con respecto a las 28 encuestas realizadas, la técnica que mayor promedio obtuvo fue la del “Desarrollo de casos”, con un promedio de 4.39, seguida por las modalidades de “Taller” y “Trabajos de aplicación en empresas”, ambas con un promedio de 4.14. Los alumnos de la Licenciatura en Administración, eligieron en primer lugar las “Visitas a empresas”, con un promedio de 4.65, luego los “Trabajos de aplicación en empresas” con 4.20 y en tercer lugar el “Desarrollo de casos”, con un promedio de 4.

Por otra parte, los alumnos de la Facultad de Artes y Diseño eligieron en primer lugar la modalidad de “Taller”, con 4.66, luego los “Trabajos de aplicación en empresas” con 4.57, seguidos de los “Desarrollos de casos” y los “Trabajos de aplicación en organismos públicos”, con un promedio de 4.28 y 4.26 respectivamente. Esta información puede ser observada en el Cuadro N° 3 que se adjunta a continuación.

Como dato a tener en cuenta, es relevante observar que en el caso de los estudiantes de Contador Público Nacional y Perito Partidor, el 53.60 % de los encuestados valoró con el puntaje máximo la modalidad de Desarrollo de Casos, el 46.40 % los Trabajos de aplicación en empresas y el 35.70 % la modalidad de Taller. En el caso de los Licenciados en Administración, el 75% de los encuestados valoró con la calificación “5” a la técnica de la Visita a empresas, y el 55% otorgó esta calificación tanto a Desarrollo de casos como a Trabajos de Aplicación en Empresas. En cuanto a los estudiantes de Diseño, el 70.20% otorgó la máxima puntuación a los Trabajos de aplicación en empresas, correspondiendo el 54.30% y el 51.10% a los Trabajos de Aplicación en Organismos Públicos y la modalidad de Taller, respectivamente.

**CUADRO N° 3: VALORACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

CARRERA / TÉCNICA	Clase Magistral	Taller	Desarrollo de Casos	Plataforma Virtual	Visitas a Empresas	Trabajos de Aplicación en Empresas	Trabajos de Aplicación en Organismos Públicos
<b>CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR</b>							
Respuestas válidas	28	28	28	28	28	28	28
perdidas	0	0	0	0	0	0	0
media	3,21	4,14	4,39	3,43	3,82	4,14	3,89
<b>LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN</b>							
Respuestas válidas	20	20	20	19	20	20	19
perdidas	0	0	0	1	0	0	1
media	2,85	3,45	4	3,21	4,65	4,2	3,42
<b>DISEÑO</b>							
Respuestas válidas	46	47	47	47	47	47	47
perdidas	1	0	0	0	0	0	0
media	3,2	4,66	4,28	3,43	3,89	4,57	4,26

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

En la Parte B de la encuesta realizada, se preguntó si a la hora de estudiar o de trabajar en una determinada asignatura, se disfrutaba de formar parte de un equipo más que a trabajar solo y a si se disfrutaba de la consecución de objetivos en equipo en mayor medida que de logros individuales.

En los alumnos de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor, el 32.10% está totalmente de acuerdo en cuanto a ambos interrogantes, acumulando el 60.70% de los encuestados la categoría correspondiente a de acuerdo y totalmente de acuerdo también en ambas consignas (valoración 4 y 5 del cuestionario).

En los alumnos de la carrera de Licenciado en Administración, el 40% está totalmente de acuerdo en cuanto a disfrutar de formar parte de un equipo, acumulando el 80% cuando se agrega la categoría de estar de acuerdo. Cuando se analiza la consigna de disfrutar de la consecución de objetivos en equipo, sólo el 30% está totalmente de acuerdo, acumulando el 55% cuando se agrega a quienes contestaron estar de acuerdo. En este caso, además, el 35% de los encuestados contestó con “neutral” esta consigna.

Cuando se analizan los resultados de los alumnos de la carrera de Diseño, el 25.50% y el 14.90% contestaron estar totalmente de acuerdo en ambos interrogantes, respectivamente. En el que corresponde a disfrutar de formar parte de un equipo, este porcentaje aumenta al 53.20% y sólo al 38.30% en cuanto a disfrutar de la consecución de los objetivos del equipo. En ambas respuestas, el 38.30% y el 46.80% contestó en la escala de “neutral”, en ambas consignas, respectivamente.

En la consigna 2, de la parte B del cuestionario, se hace referencia a trabajos específicos realizados en cada una de las asignaturas de las distintas carreras a las que pertenecen los encuestados. En el caso de los alumnos de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor, se hace referencia al Informe de Práctica Empresarial que se desarrolla en la asignatura de Costos para la Gestión. En el caso de los alumnos de la carrera de Licenciado en Administración, se referencia al Trabajo de Mejoramiento de Procesos, desarrollado en la asignatura de Análisis Organizacional. Finalmente, en la carrera de Diseño, se hace referencia al Proyecto Final de la asignatura de Economía y Gestión.

En este caso, es importante destacar que los estudiantes de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor, manifestaron en un 75% estar totalmente de

acuerdo en cuanto al sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo. En un 60.70% en cuanto a estar dispuestos a realizar un gran esfuerzo en su trabajo en pos del equipo, y un 53.60% obtuvo claramente una retroalimentación constructiva. El 50% estuvo totalmente de acuerdo en que se aceptaron los puntos de vista diferentes, manifestando un alto grado de interacción y que disfrutaron de pasar tiempo con los otros miembros del equipo.

Los estudiantes de Administración, por su parte, manifestaron en un 45% estar totalmente de acuerdo en cuanto al sentimiento de orgullo que representa el pertenecer al equipo, y en un 40% a la aceptación de puntos de vista diferentes. En un 55% manifestaron que habían disfrutado en gran medida el pasar tiempo con los otros miembros del equipo.

Los estudiantes de Diseño manifestaron sentimiento de orgullo de pertenecer a ese equipo en un 57.40%, y de estar en un 48.90% totalmente de acuerdo en cuanto a la aceptación de diferentes puntos de vista, dando lugar a una discusión constructiva. El 51.10% manifestó estar totalmente de acuerdo en realizar un gran esfuerzo en su trabajo para que el equipo tuviera éxito y a pasar tiempo con los otros miembros del equipo en un 53.20%.

En esta parte del cuestionario, las preguntas de control, dadas por las consignas "i" y "j" del cuestionario, manifestaron la coherencia de las respuestas, ya que en las encuestas correspondientes a los estudiantes de las tres carreras manifestaron un alto porcentaje en la escala de "totalmente en desacuerdo".

Finalmente, en la parte C del cuestionario se interroga a los estudiantes en cuanto a su actitud frente a diversas situaciones planteadas, en referencia a formar parte de un equipo. En este caso, las consignas de control en cuanto a la escala, corresponden a las consignas "1", "3", "6" y "8".

Los estudiantes de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor señalaron que es muy importante crear confianza para formar un equipo, manifestándose en un 75% totalmente de acuerdo en este sentido. Esta cifra asciende al 100% cuando se agrega a aquéllos que están de acuerdo con esta manifestación. Un 35.70% de los encuestados se manifiestan totalmente de acuerdo, y un 57.10% de acuerdo con el hecho de que para poder liderar un equipo es importante mantenerlos informados acerca de todo aquello que pudiera afectar su trabajo. También prefieren la comunicación frente a frente, en un 32.10% totalmente de acuerdo y un 21.40% de acuerdo. Otro aspecto positivo es en relación a que se manifiestan en desacuerdo en un 39.30% en cuanto a realizar las cosas a su propio gusto. Este porcentaje alcanza el 57.10% cuando se le agrega los que manifiestan que están en total desacuerdo con esta manifestación. Así también, están de acuerdo en un 46.40% en cuanto a sugerir formas para que cada miembro del equipo pueda hacer aportes al proyecto. Esta cifra asciende al 71.40% cuando se le agregan aquellos que están totalmente de acuerdo.

Los futuros licenciados en administración se manifestaron en un 65% estar totalmente de acuerdo en cuanto a la necesidad de crear confianza para formar un equipo, así como también, en un 55% prefiere totalmente la comunicación frente a frente con los miembros del equipo, en vez de hacerlo por correo electrónico. Un 45% está totalmente de acuerdo en la necesidad de mantener a los miembros del equipo informados, alcanzando el 90% si se agregan aquellos que están de acuerdo con esta manifestación. Un 40% manifestó que le cuesta delegar cuando se trata de una tarea importante, siendo un 15% aquéllos a los que les cuesta totalmente realizar esta acción.

Los estudiantes de la carrera de Diseño manifestaron en un 76.60% estar totalmente de acuerdo en cuanto a la necesidad de crear confianza, así como también lo es mantener al tanto a los miembros del equipo de toda información que podría afectar su trabajo, manifestándose en un 61.70% en este sentido. En un sentido opuesto, en cuanto a que cada uno de los encuestados se encargaría de una tarea muy prioritaria, en lugar de asignarla al equipo, se manifestó en forma neutra el 38,30%. El 25.50% se manifestó de acuerdo y el 14.90% totalmente de acuerdo. En cuanto a la dificultad de delegar cuando se trata de una tarea importante que es necesario realizar correctamente, el 27.70% se manifestó de acuerdo y el 21.30 % totalmente de acuerdo.

Del análisis de las encuestas realizadas, es posible apreciar, en general, que existe una valoración positiva de los estudiantes en cuanto al desarrollo de la competencia del trabajo en equipo. En todas estas asignaturas se realizan trabajos de integración que deben ser resueltos en equipos de trabajo. Sin embargo, dadas las condiciones en las que se debe actuar como docentes, especialmente por el número de estudiantes, es difícil asegurar que todos los integrantes de cada uno de los equipos de trabajo hayan adquirido los conocimientos o desarrollado las habilidades objeto del aprendizaje del trabajo en equipo.

En resumen, cuando se analizan las diversas técnicas de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de casos, la modalidad de taller, los trabajos de aplicación en empresas y las visitas a empresas son las que muestran una mayor preferencia por parte de los estudiantes de estas tres asignaturas y que pertenecen a distintas carreras universitarias. Así también, es posible destacar la importancia que se le asigna al trabajo en equipo por parte de los propios estudiantes, tanto en cuanto al sentimiento de pertenencia a un equipo, con algunas diferencias en cuanto a los grupos de alumnos encuestados.

Sin embargo, se pueden apreciar algunos resultados más favorables con respecto a las encuestas realizadas a los alumnos de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor, en relación a los alumnos de las otras dos carreras. En este caso es importante reiterar que el 75% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en cuanto al sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo, cifra muy superior al manifestado por los estudiantes de administración y diseño (45% y 57.40 % respectivamente). Esta situación se explica en razón de haber instrumentado un seguimiento más personalizado por parte del docente en cuanto a guiar y acompañar a los estudiantes en el aprendizaje, dado por las condiciones en el que el mismo se lleva a cabo, lo que implicó a su vez una verdadera aplicación del trabajo en equipo.

## **G. CONCLUSIONES**

El trabajo en equipo goza de amplios beneficios siempre que sea posible de aplicar. Mucho se habla respecto al mismo en el ámbito empresarial, a pesar que no sea tarea sencilla llevar a cabo en forma concreta, ya que muchas veces es utilizado como una bandera agitada por jefes que intentan de esta manera motivar a sus subalternos, cuestión que muchas veces fracasa por la impericia del líder de cumplir, él mismo, las pautas que implica ser miembro de un equipo.

La idea de la presente investigación va más allá, puesto que intenta implementar el aprendizaje del trabajo en equipo desde la misma universidad, de modo tal que los estudiantes adquieran determinadas capacidades requeridas por la sociedad actual. De las encuestas realizadas es posible destacar la importancia que ellos mismos asignan a esta forma de aprender en el ámbito universitario. No menos importante es

detenerse en el rol del docente en cuanto a cómo llevar a cabo este proceso de enseñanza-aprendizaje en forma de equipos de trabajo, cuestión que demandará ahondar en las capacidades necesarias a desarrollar por parte de los propios docentes.

Hablar de trabajo en equipo implica tener en cuenta en primer lugar al propio ser humano, su dignidad, el ejercicio de la tolerancia, de conocer y reconocer las diferencias individuales y su libre expresión como modo de enriquecer el trabajo en conjunto. Implica muy especialmente desarrollar el sentido de responsabilidad, tanto la que cada uno se debe a sí mismo como la que tiene que ver con todos aquellos que de una u otra forma se relacionan con nuestras decisiones.

En la aplicación del trabajo en equipo en el ámbito universitario cobra verdadera relevancia el rol del docente, quien deberá establecer normas claras de funcionamiento, alentando las relaciones interpersonales y logrando que se logre un resultado sinérgico.

Los resultados de la presente investigación no hacen más que reafirmar lo ya manifestado en otras ocasiones, en cuanto a que es necesario:

1º Revalorizar el rol del profesor, quien debe estar atento a generar nuevas estrategias que se correspondan con sus aptitudes, logrando procesos de aprendizaje verdaderamente significativos para sus estudiantes.

2º Generar estrategias pedagógicas que posibiliten la participación responsable y autónoma de profesores y estudiantes en la construcción conjunta de conocimientos.

3º Orientar las propuestas didácticas al fortalecimiento de la autonomía de los estudiantes, para que puedan desarrollar un pensamiento crítico, constructivo e innovador, ético y socialmente responsable.

Se considera que el énfasis debe estar especialmente orientado a cambios en la metodología del proceso de enseñanza aprendizaje, que debe incluir herramientas pedagógicas para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual implica una nueva forma de encarar una clase, propendiendo a que se pueda realizar una verdadera transferencia de los contenidos a la acción, a la realidad. No se trata tanto de modificar contenidos, sino más bien de una nueva manera de formar los profesionales que demanda la sociedad.

Desde un punto de vista operativo, es necesario tener muy especialmente en cuenta para una aplicación efectiva del trabajo en equipo en la Universidad, la relación dada entre la cantidad de profesores y de estudiantes o en su caso de equipos de trabajo a ser supervisados, guiados y acompañados por un docente, lo cual conlleva decisiones desde el punto de vista de la gestión universitaria en lo cual el tema presupuestario no puede ser dejado de lado.

Reafirma esta postura lo ya enunciado anteriormente en cuanto a los resultados de las encuestas con respecto a los estudiantes de la carrera de Contador Público Nacional en la cual se aplica esta metodología del trabajo en equipo con un docente cada cinco o seis equipos, lo que equivale aproximadamente a 30 alumnos. En el caso de los Licenciados en Administración es un solo docente que debe monitorear aproximadamente 30 equipos de trabajo lo cual impide que éste pueda actuar de una manera más personalizada cumpliendo su rol orientador y motivador del trabajo en equipo. Por otra parte, el grupo de control de los estudiantes de Diseño muestra resultados que justamente reafirman las conclusiones a las que se arriba.

Finalmente, se considera clave la figura del profesor para el proceso de transformación de las instituciones educativas de modo tal de lograr el salto cualitativo que demanda la sociedad.



## BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, Thomas, Las inteligencias múltiples en el aula, Buenos Aires, Manantial, 2002.
- BÖHM, Winfried y SCHWEIZER, Margarita, La Universidad. Experiencia, reflexión, acción, Villa María, Edivim, 2009.
- CIRIGLIANO, Gustavo y VILLAVERDE, Aníbal, Dinámica de grupos y educación. Fundamentos y técnicas, Buenos Aires, Lumen Humanitas, 2000.
- CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Christopher, Desarrollo organizacional y cambio, México, Thomson, 2007.
- DAFT, Richard, La experiencia del liderazgo, México, Cengage Learning, 2006.
- DE LA TORRE, Saturnino, Creatividad aplicada. Recursos para una reforma educativa, Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 2007.
- ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo.
- FRIGERIO, Graciela y DIKER, Gabriela, (comps.), Educar: ese acto político, Buenos Aires, Del Estante, 2005.
- GARCÍA-VALCÁRCEL MUÑOZ-REPISO, Ana, (coord.), Didáctica Universitaria, Madrid, La Muralla, 2001.
- GUILFORD, J. P., Creatividad y Educación, Barcelona, Paidós, 1983.
- JAIM ETCHEVERRY, Guillermo, La tragedia educativa, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2004.
- JOHNSON, David y JOHNSON, Roger, Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista, San Pablo, Aique, 1999.
- JOHNSON, David, JOHNSON, Roger y HOLUBEC, Edythe, El aprendizaje cooperativo en el aula, Buenos Aires, Paidós, 1999.
- KATZENBACH, Jon R., Equipos de alta gerencia. Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos, Buenos Aires, Norma, 1998.
- MORIN, Edgar, La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento, Buenos Aires, Nueva Visión, 2007.
- MORIN, Edgar, Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, Buenos Aires, Nueva Visión, 2007.
- PASEL, Susana, Aula-Taller, Buenos Aires, Aique, 1991.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 1999.
- ROBBINS, Harvey y FINLEY, Michael, Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos, Buenos Aires, Granica, 1999.

SURDO, Eduardo, La magia de trabajar en equipo, Buenos Aires, Granica, 1998.

VAN-DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos y GÓMEZ GRAS, José María, Competencias y habilidades profesionales para universitarios, Madrid, Díaz de Santos, 2006.