

# El ABC, un método de intervención en la mejora de la competencia de trabajo en equipo para estudiantes de grado de ciencias empresariales

*Marcos Sarasola*

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY  
Correo: marsaras@ucu.edu.uy

*Silvia Franco*

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY  
Correo: sfranco@ucu.edu.uy



## RESUMEN

La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay está llevando a cabo una importante innovación educativa, única en el país. En la preparación de los futuros profesionales de las empresas la competencia para trabajar en equipo resulta muy importante. Sin embargo, no suele haber una formación sistemática y específica en la adquisición de esta competencia en los estudiantes de grado. Por esta razón se ha elaborado e implementado un diseño curricular innovador a través de un método de intervención en la mejora de la competencia de trabajo en equipo para estudiantes de grado de ciencias empresariales. Los equipos se integran según los roles complementarios de Belbin; los cambios en la competencia durante el periodo de formación se miden con la herramienta CCSAC; la metodología en el aula da prioridad al trabajo en equipo mediante el aprendizaje basado en el equipo. La metodología integra el *coaching* como apoyo al desempeño de los equipos durante los dos primeros semestres.

*Palabras clave:* empresas, trabajo en equipo, competencia.

## ABSTRACT

*The Faculty of Business Administration at the Catholic University of Uruguay is performing an important educational innovation, unique in the country. In preparing future professionals in companies, teamwork competence is very important. However, there is no often a systematic and specific training in the acquisition of this competence in undergraduate students. For this reason, we have designed and implemented an educational innovation through an intervention method to improve teamwork competence for undergraduate students of business studies. Students' teams are integrated according to the complementary roles of Belbin; changes in teamwork competence during training period are measured with CCSAC tool; classroom methodology in the prior-border teamwork by Team-Based Learning. Methodology also integrates coaching and support team performance during the first two semesters.*

*Key words:* businesses, teamwork, competence.

### *1. El Aprendizaje Basado en Competencias*

El Aprendizaje Basado en Competencias (ABC) es una opción innovadora que busca articular la formación terciaria con las necesidades de la sociedad. Es innovadora en tanto que no se limita a los conocimientos en sí mismos, que rápidamente son superados, sino que apela al desarrollo de habilidades y actitudes efectivas que se mantienen de acuerdo con las necesidades a lo largo del tiempo. Esto es posible porque las competencias son la combinación tanto de conocimientos como de actitudes, valores y habilidades (socio-emocionales y cognitivas) puestas en práctica en contextos complejos.

Trabajar por competencias implica un gran desafío. En primer lugar porque significa un cambio de paradigma, donde el énfasis está puesto en los aprendizajes y no, como tradicionalmente estuvo, en la enseñanza. Por otro lado, su característica esencial es que combina, integra, varios componentes (contenidos, habilidades, actitudes), lo cual complejiza la evaluación.

Otra particularidad sobresaliente del ABC es su flexibilidad, ya que permite atender los diferentes estilos de aprendizaje de las personas. Es falsa la creencia de que todos aprenden de igual forma; se puede construir el conocimiento recorriendo distintos caminos. No hay una metodología única para la adquisición de una competencia, sino que el profesorado y el estudiantado deben ir construyéndola colaborativamente.

Es importante destacar que otro de los atributos positivos del ABC es que admite una formación integral del estudiante. Dicho de otra manera, cada titulación puede definir su perfil académico-profesional donde se plasme cuáles son las competencias necesarias para alcanzarlo, incorporando no sólo conocimientos sino también valores, actitudes y habilidades relevantes en el desempeño profesional y cívico.

### *2. Innovación curricular: diseño basado en competencias*

Actualmente hay diferentes diseños curriculares basados en competencias. Algunos integran competencias transversales a las que se proponen

específicamente en las carreras profesionales; otros las agregan, y un tercer grupo no diferencia las competencias básicas de las específicas (Zúñiga Carrasco, Poblete Letelier y Vega Godoy, 2008). La inscripción del diseño curricular en cualquiera de estos grupos implica una innovación, lo que hace necesario un trabajo perseverante y paciente de cambio cultural en el profesorado (Bascia, Carr-Harris, Fine-Meyer y Zurzolo, 2014).

Las experiencias de las universidades que están rediseñando sus carreras basadas en competencias han ido creciendo significativamente durante los últimos quince años en España y Latinoamérica (Aristimuño, 2013).

En Uruguay, la Universidad Católica no ha sido ajena a este movimiento innovador y está implementando una renovación de sus programas educativos. La Facultad de Ciencias Empresariales diseñó en su nuevo plan<sup>1</sup> los programas con base en competencias. Todas las acciones emprendidas para hacerlo (en especial la autoevaluación y definición de los perfiles de egreso, así como las competencias) estuvieron alimentadas por un profundo trabajo sobre la realidad nacional en consultas con docentes, graduados y empresarios.

### *3. La competencia para el trabajo en equipo*

Conceptualmente, como lo adelantamos, las competencias refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función determinada. El desarrollo de competencias supone ya no sólo la adquisición de un conocimiento, sino la puesta en práctica, que habilita el desarrollo de una habilidad y las concomitantes reflexiones individuales y colectivas que favorecen la adopción de actitudes afines con dichos comportamientos para resolver eficazmente una situación dada.

La competencia de trabajo en equipo refiere a la participación activa en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Implica cooperar con otros, facilitar recursos, brindar ideas, contener y animarse



mutuamente, compartir información, experiencias, ser conscientes del impacto del propio trabajo en el del otro, etcétera.

En el contexto organizacional, la actividad será eminentemente una actividad colectiva que desarrollarán individuos como tales e individuos en interrelación con otros (Etkin y Schvarstein, 2000). Asimismo, Etkin y Schvarstein destacan que toda acción organizada implica una restricción a la variedad de conductas posibles entre sus miembros. La libertad queda acotada a los límites establecidos por los propósitos que persigue, las capacidades con que cuenta y las propias interacciones recurrentes que se originan en su seno y generan valores y comportamientos propios muy estables en la organización; haber desarrollado en su formación académica la competencia de trabajo en equipo les brinda a los futuros profesionales una herramienta fundamental en la dinámica organizacional.

Un estudio de Rico, Alcover de la Hera y Tabernero (2010) recoge la investigación realizada sobre la efectividad de los equipos de trabajo entre 1999 y 2009. En sus conclusiones, además de las relativas

a sus regularidades y cuál sería el horizonte próximo de investigación, sostienen:

(...) también sería necesario potenciar lo relativo al estudio sistemático de las relaciones entre los sistemas de entrenamiento y formación en habilidades y competencias para el trabajo en equipo y sus efectos en la eficacia de los equipos, así como la investigación-intervención enmarcada en las técnicas de consultoría de equipo (p. 61).

La competencia para el trabajo en equipo, entendida como *competencia genérica interpersonal* (Villa y Poblete, 2007), se enmarca en las competencias que hacen que las personas interactúen en forma sana. Si bien es común en los rediseños curriculares que académicamente se les etiquete como *soft*, para las empresas son muy importantes y suelen estar entre las cinco competencias más solicitadas. Por esta razón, varias universidades en el mundo las integran, dándoles un espacio curricular de realce.

El desarrollo de la competencia de trabajo en equipo viene a ocupar un espacio entre la formación académica universitaria y la formación integral para

la vida y el trabajo. El desarrollo de esta competencia preparará a los estudiantes no sólo para trabajar de manera más eficaz en su profesión, sino en diferentes proyectos a lo largo de su vida.

Teniendo en cuenta que uno de los problemas que se presentan en las competencias genéricas es la dificultad para evaluarlas, en este programa los docentes disponen de una herramienta de evaluación adaptada de la propuesta por Villa y Poblete (2007).

#### 4. Metodología

La metodología responde al presupuesto del que partimos: la enseñanza apoyada en el trabajo en equipo de los estudiantes favorece el desarrollo de dicha competencia en el “aprender-haciendo”. En esta línea, ha sido necesario conformar los equipos de trabajo, proveer a los estudiantes y docentes de metodologías de apoyo para el proceso de desarrollo de la competencia para el trabajo en equipo y evaluar el proceso y los resultados de la formación.

##### *Conformación de equipos de trabajo*

Las clases que están conformadas por cuarenta estudiantes fueron subdivididas en ocho equipos de cinco integrantes cada uno. Las condiciones para su conformación fueron: diversidad y complementariedad. Para la diversidad elegimos las siguientes variables: sexo, barrio de residencia y centro educativo de procedencia; en tanto que para la complementariedad se utilizó el *test* de Belbin, que identifica diferentes perfiles de roles en un equipo.

Si bien es posible encontrar trabajos sobre los roles que desempeñan las personas en los equipos desde mediados del siglo pasado, la contribución de Meredith Belbin supuso un punto de inflexión en los años ochenta (Belbin, 1981). Sus hallazgos para los equipos se pueden sintetizar en que personas concretas asumen roles en particular, en donde el patrón de roles de equipo ejerce un papel fundamental en el resultado. Por lo tanto, la composición del equipo resulta de singular importancia. Una década después comienzan a conocerse otros aportes (Margerison y McCann, 1990; Parker, 1990; Spencer y Pruss, 1993), así como el del propio Belbin (1993).

Si los roles de los equipos se asocian a su efectividad, entonces es posible encontrar documentación novedosa que siga esta línea. Por ejemplo, McFadzean (2002) concluye que la aparición de tantos modelos de equipos efectivos da muestra de la complejidad por la cantidad de variables involucradas, como la personalidad de sus integrantes, el tamaño del equipo, sus normas, sus relaciones interpersonales, la estructura, etc. En este sentido, Belbin configura desde la práctica una teoría que expresa la existencia de nueve roles y su equilibrio condiciona la efectividad del equipo (Belbin, 1993). Afirma que los roles emergen en forma natural y deben distribuirse balanceadamente para su mejor desempeño.

Como instrumento para diagnosticar cuál, o cuáles, de los nueve roles tiene una persona más tendencia a desarrollar en un equipo, así como cuáles son los que más dificultad le representan, utiliza un cuestionario, el Self-Perception Inventory (SPI) (Chong, 2007). Se trata de un cuestionario con siete secciones, cada una de las cuales tiene un encabezamiento y diez afirmaciones en las que para responder hay diez puntos para distribuir entre ellas. Esto significa que la persona pondrá más puntos en aquella afirmación con la que se sienta más reflejada, hasta un cero cuando no se sienta nada reflejada. Se han hecho diversos estudios que comparan el SPI original y el Team Role Self-Perception Inventory (BTRSPI) de 1993, recogidos por Chong (2007), y los del propio Chong.

##### *Metodologías de apoyo al proceso*

Otro elemento de la metodología utilizada es el diseño de una formación de ocho semanas para estudiantes con el propósito de brindar elementos de apoyo para el trabajo eficaz en equipo. También, todos los docentes de la facultad fueron capacitados en Team-Based Learning para su uso en clase.

Concomitantemente con el inicio de los cursos, los estudiantes tuvieron en un periodo de dos meses cinco encuentros de capacitación en herramientas para el trabajo en equipo brindada por docentes de gestión humana oportunamente capacitados en la metodología Belbin para el desarrollo de la competencia.

Por último, tanto estudiantes como docentes tuvieron a su disposición un *coach* para el apoyo del desarrollo de esta competencia.

*El coaching concebido como un proceso de desarrollo* que ayuda a lograr objetivos concretos que la persona o el grupo necesitan en el desarrollo de su trabajo. Como ha trabajado Alain Cardon (2005), las personas y los equipos tienen un gran potencial no explotado, y el *coaching* acompaña en este desarrollo de la autonomía y el rendimiento tanto individual como colectivo. El objetivo específico del *coaching* de equipos según este autor es “acompañar al equipo en el descubrimiento, definición y optimización de sus procesos” (p. 15).

El *coaching* favorece que la persona o grupo pueda darse cuenta de las fortalezas y carencias que tiene para lograr lo que desea y trabajar de esta manera sobre los patrones y juicios limitadores que retienen el aprendizaje (Robert Dilts, 1998). El *coaching* se caracteriza por su orientación clara a la acción, pone el foco en la propia responsabilidad del sujeto y del grupo para hacer efectivo el proceso de cambio y requiere del compromiso activo para lograr los objetivos propuestos. Se aprende haciendo. La acción lleva a la revisión de creencias que limitan, para ensayar de nuevo nuevas formas de actuar. Es el ciclo de la expansión o el desarrollo. Todas estas características propias del *coaching* hacen que esta disciplina reciente se convierta en un gran apoyo para implementar programas de desarrollo de competencias y equipos. La mirada externa que plantea las preguntas adecuadas, la intencionalidad orientada a la toma de conciencia para el aprendizaje y la premisa de que la acción es lo que retroalimenta los procesos de cambio efectivo hacen que el *coaching* sea tan útil para los objetivos y el trabajo que aquí presentamos.

*El Team-Based Learning (TBL)*. Como complemento de la formación y el *coaching* se desarrolla una metodología didáctica de aplicación en el aula que recoge, potencia y desarrolla el trabajo en equipo: el *aprendizaje basado en el equipo* (TBL),<sup>2</sup> una metodología activa que tiene cuatro claves para su desarrollo:

1. Los equipos integrados por entre cinco y siete estudiantes se mantienen (salvo excepciones) a lo largo de todo el curso.
2. Los estudiantes son evaluados por su contribución al equipo y por su preparación de los temas previo a las clases.
3. Los equipos tienen que tomar decisiones complejas, haciendo uso de los conceptos del curso y comunicándolas en forma simple.
4. Los estudiantes reciben retroalimentación frecuente y a tiempo.

*Evaluación del proceso y resultados*. El instrumento para evaluar tanto el nivel de inicio de la competencia del trabajo en equipo de los estudiantes como el cambio en dicha competencia fue el Cuestionario de Competencias Sociales en los Grupos de Aprendizaje Cooperativo (CCSAC) (Lobato Fraile *et al.*, 2011). Para la elaboración del instrumento, los autores se basaron en un estudio previo (Fernández y Fraile, 2008), en el análisis de las competencias involucradas en el aprendizaje cooperativo (De Miguel Díaz *et al.*, 2006) y en el trabajo en equipo (Poblete Ruiz y García Olalla, 2004).

En su diseño, los autores han optado por estudiar aquellas competencias del ámbito personal e interpersonal, así como del grupal, excluyendo las de corte más procedimental y funcional. Se utiliza en forma *pretest* y *posttest* al comienzo y al final del proceso de intervención y está integrado por veinte ítems divididos en tres apartados:

1. La autoevaluación de competencias sociales.
2. La importancia de las competencias sociales en el trabajo en equipo en el ejercicio profesional de la titulación que se está cursando.
3. La adquisición y el desarrollo de las competencias sociales durante los cursos de primer semestre.

Por último, se les pregunta su opinión sobre el aprendizaje de estas competencias: ¿el proceso de grupo realizado te ha permitido adquirir y/o desarrollar estas competencias?

*Proceso y secuencia metodológica.* Está dividido en dos: proceso con estudiantes y proceso con docentes.

Proceso con estudiantes: A su ingreso, los estudiantes completan el *test* de Belbin y CCSAC. Se les capacita en los roles Belbin y en herramientas de trabajo en equipo; al promediar y al finalizar el año se vuelve a aplicar el CCSAC. En el proceso tienen a su disposición al *coach* de equipos.

Proceso con docentes: Previo al inicio de las clases se les capacita en la metodología Belbin, el trabajo en equipo y TBL. Se hace una entrevista y encuesta sobre el proceso.

### 5. Conclusiones

El Aprendizaje Basado en Competencias implica un rediseño del currículo tradicionalmente apoyado en contenidos que deben ser enseñados. Supone un cambio significativo en la perspectiva desde la que se plantea el proceso de enseñanza y aprendizaje: ahora el protagonista es el estudiante.

Un diseño curricular conceptualmente orientado a la adquisición de competencias debe establecer necesariamente cuál es el perfil de egreso de sus estudiantes. Y así se hace desde las diferentes carreras de las correspondientes facultades. No obstante, implícitamente, un currículo basado en competencias es un currículo integrador, y se aleja en su desarrollo de una concepción mecanicista y fragmentada de la formación.

En un marco integrador, algunas competencias trascienden la especificidad de cada carrera universitaria, en particular por su carácter transversal. A estas competencias suele denominárseles como genéricas. Algunas son instrumentales, como el pensamiento sistémico, la gestión del tiempo y el uso de tecnologías. Otras son interpersonales, como la adaptación al entorno y la comunicación interpersonal. En este último grupo está la competencia para el trabajo en equipo, que no es exclusiva de ninguna disciplina del conocimiento, sino que es una competencia profesional necesaria en los distintos ámbitos en que se desempeñan las personas.

Facilitar la formación de profesionales competentes para el trabajo en equipo es un desafío de las

universidades porque no pueden someterse al simplismo de agrupar estudiantes en torno a una mesa de trabajo, sino que deben implementar estrategias efectivas por su impacto. También es un desafío para el profesorado, muchas veces formado en el aprendizaje individual de conocimientos, porque el docente del futuro será “un equipo profesional o un profesional que no pueda evitar pensar y trabajar en equipo” (Checcia y Palomo, 2013: 40).

### NOTAS

<sup>1</sup> Con el asesoramiento de la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).

<sup>2</sup> Por sus siglas en inglés de Team Based Learning<sup>TM</sup>, una marca registrada del doctor Larry Michaelsen. Véase: <<http://www.teambasedlearning.org/>>.

### REFERENCIAS

- Aristimuño, Adriana. “Las competencias en el currículo universitario, ¿demonio u oportunidad? Reflexiones a la luz de la experiencia”. *Tensiones entre disciplinas y competencias en el currículum universitario*. Eds. Adolfo Stubrin y Natalia Díaz. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral, 2013: 49-58.
- Bascia, Nina, Shasta Carr-Harris, Rose Fine-Meyer, Cara Zurzolo. “Teachers, curriculum innovation, and policy formation”. *Curriculum Inquiry*, 44.2 (2014): 228-248.
- Belbin, R. Meredith. *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.
- Belbin, R. Meredith (ed.). *Roles de equipo en el trabajo*. Belbin, 1993.
- Cardon, Alain. *Coaching de equipos*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.
- Checcia, Beatriz, y Charlie Palomo. “El docente del futuro. Las nuevas configuraciones de la docencia para la educación superior por venir”. *Revista Sudamericana de Educación, Universidad y Sociedad*, 4.3 (2013): 33-42.
- Chong, Eric. “Role balance and team development: A study of team role characteristics underlying high and low performing teams”. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8.3 (2007): 202-217.
- Dilts, Robert, Tim Hallbom y Suzi Smith. *Identificación y cambio de creencias*. Ediciones Urano, 1998.
- Etkin, Jorge Ricardo, y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*, vol. 1. Buenos Aires: Paidós, 2000.
- González Fernández, Natalia, y Clemente Lobato Fraile. “Evaluación de las competencias sociales en estudiantes de enfermería”. *Bordón. Revista de pedagogía*, 60.2 (2008): 91-106.
- Lobato Fraile, Clemente, Pedro Apodaca Urquijo, Marta Barandiarán Landín, Javier Sancho Saiz, María José San José Álvarez y José Luis Zubimendi Herranz. “Intervención

innovadora para la formación de trabajo en equipo del alumnado universitario con el aprendizaje cooperativo". *Una universidad que aprende: innovación y cambio educativo en la UPV/EHU*. Eds. I.B. Fernández Fernández y I. Rekalde. Leioa: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2011.

Margerison, Charles J., y Dick McCann. *Team Management: Practical New Approaches*. Mercury Books, 1990.

McFadzean, Elspeth. "Developing and supporting creative problem-solving teams: Part 1 - a conceptual model". *Management Decision*, 40.5 (2002): 463-475.

Miguel Díaz, Mario de (coord.). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias: orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación Superior*. Madrid: Alianza Editorial, 2006.

Parker, Glenn M. *Team players and teamwork: The competitive business strategy*. Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1990.

Poblete Ruiz, Manuel, y Ana García Olalla. "Análisis y evaluación del trabajo en equipo en alumnado universitario: propuesta de un modelo de evaluación de desarrollo del equipo". Documento presentado en Pedagogía Universitaria, hacia un Espacio de Aprendizaje Compartido, 2004.

Rico, Ramón, Carlos María Alcover de la Hera y Carmen Tabernero. "Efectividad de los equipos de trabajo: una revisión de la última década de investigación (1999-2009)".

*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26.1 (2010): 47-71.

Spencer, J.L., y Adrian Pruss. *Managing your Team: How to Organise People for Maximum Results*. Piatkus Books, 1993.

Villa, Aurelio, y Manuel Poblete. *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias*. Bilbao: Mensajero, 2007.

Zúñiga Carrasco, María, Álvaro Poblete Letelier y Andrea Vega Godoy. "El desarrollo de competencias en un contexto de aseguramiento de calidad". *Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior*. Ed. I. Lavados. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2008.

#### RECOMENDACIONES PARA EL AULA

Como sugerencia para los colegas, nos basaremos en dos dimensiones: la del proceso y la de los contenidos. En relación al proceso de adquisición de la competencia se sugiere tener presente dos recomendaciones: 1. Conformar los equipos de manera complementaria; en nuestro caso, usando la herramienta Belbin, y 2. Mantener estos equipos durante un periodo importante (de seis meses a un año), lo cual permitirá a los estudiantes conocerse en sus roles y sacar provecho de esta experiencia, obteniendo más y mejores resultados. Es probable que surjan problemas y no debe responderse rápidamente con un cambio de equipo, porque es una oportunidad excelente para aprender del conflicto, un escenario muy probable en su desempeño futuro como profesional.

En relación con los contenidos, entendemos que es relevante que los estudiantes tengan una mínima formación en herramientas de trabajo en equipo, lo cual facilita el funcionamiento grupal. Es decir, es conveniente que los estudiantes dediquen un tiempo al trabajo interno y no se centren exclusivamente en la tarea externa, por lo menos al comienzo.

#### BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

*Team-Based Learning*. Disponible en: <[www.teambased-learning.org/](http://www.teambased-learning.org/)>.

"Elementos esenciales del aprendizaje basado en equipos". Disponible en: <[www.teambasedlearning.org/Resources/Documents/AprendizajeBasadoenEquipos.pdf](http://www.teambasedlearning.org/Resources/Documents/AprendizajeBasadoenEquipos.pdf)>.

Villa, Aurelio, y Manuel Poblete (dirs.). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias*. Bilbao: Mensajero, 2007. Tiene una excelente introducción al aprendizaje basado en competencias y muchos ejemplos para definir y evaluar competencias transversales, como es el caso de trabajo en equipo.



Recibido: 14 de marzo de 2014.

Aceptado: 15 de octubre de 2014.