

Capítulo 10. Trabajo colaborativo en el entorno académico

Evaluación de la Competencia General

Lewis Dawson Story Rodríguez

Universidad Autónoma de Nuevo León

(lewis.storyrd@uanl.edu.mx)

José Gregorio Jr. Alvarado Pérez

Universidad Autónoma de Nuevo León

(jose.alvaradopr@uanl.edu.mx)

Francisco Saucedo Espinosa

Universidad Autónoma de Nuevo León

(francisco.saucedoes@uanl.edu.mx)

Resumen

Actualmente, la sociedad requiere de personas que, además de competencias relacionadas con su ámbito laboral, cuenten con responsabilidad social, así como con la capacidad de interrelacionarse con los demás de forma efectiva. Por tal motivo, los egresados de las universidades deben desarrollar una competencia de suma importancia para su desenvolvimiento como profesionistas: el trabajo en equipo. Sin embargo, las estrategias y el método de trabajo colaborativo que es impulsado en los planes de estudios se limitan a trabajos grupales que distan de manera considerable de aquello que puede ser denominado como trabajo en equipo. En ese sentido, se plantea la necesidad de que, en el diseño o rediseño curricular, los planes de estudios establezcan unidades de aprendizaje en las cuales

los miembros que las integren, a través de diferentes estrategias planeadas con este fin, puedan desarrollar la capacidad de trabajar en equipo de una forma eficiente.

Palabras clave

Equipo, Grupo, Trabajo, Competencia, Aprendizaje,

Abstract

Currently, society requires individuals who, in addition to competencies related to their professional field, possess social responsibility and the ability to interact effectively with others. For this reason, university graduates must develop a critical skill for their professional performance: teamwork. However, the strategies and collaborative work methods promoted in academic programs are often limited to group assignments, which differ significantly from what can be considered true teamwork. In this context, it is essential that, in the design or redesign of curricula, academic programs establish learning units where members, through various strategies planned for this purpose, can effectively develop the ability to work as a team.

Keywords

Team, Group, Work, Competition, Learning

1. Introducción

El modelo educativo imperante, fundamentado en el desarrollo de competencias, implica no solamente la adquisición de conocimiento

teórico o de habilidades prácticas, sino que también exige que los estudiantes generen actitudes que les permitan poner en práctica toda la información que reciben para la resolución de problemáticas relacionadas con su área de conocimiento.

En ese sentido, una de las competencias que se considera fundamentales en la preparación integral de los estudiantes del nivel superior es la capacidad de poder trabajar o realizar proyectos de manera colaborativa, es decir, su integración total a un grupo de trabajo en el que reconoce su aportación, así como la de los otros, en función de un objetivo común. El desarrollo de este tipo de habilidades les permite a los estudiantes no solamente mejorar su comunicación interpersonal; sino que, a través de la construcción de un conocimiento colectivo, identifica que existen menos dificultades para la resolución de problemas si se trabaja de manera efectiva dentro de un grupo o equipo.

Para los futuros egresados, desenvolverse dentro de un ambiente colaborativo les ayuda a desarrollar la capacidad de adaptarse a distintos tipos de circunstancias, además, bajo este enfoque, serán capaces de identificar el valor de su trabajo, así como de sus aportaciones para la consecución de los objetivos del equipo. Por otro lado, cuando se les encomiende una posición de liderazgo, tendrá el conocimiento para una mejor toma de decisiones y aprenderá el valor de cada persona dentro de una colectividad.

Sin embargo, aun cuando la importancia del desarrollo de esta competencia resulta evidente, son pocas o limitadas las estrategias educativas enfocadas a la enseñanza del trabajo colaborativo. Es preciso indicar que, en algunas ocasiones, los programas de las materias o unidades de aprendizaje incluyen el desarrollo de actividad de forma colaborativa o en equipo, empero, las mecánicas de evaluación de estas se enfocan únicamente al resultado y no al proceso, momento en el cual se puede observar directamente el involucramiento en el grupo.

Además, la implementación de trabajos colaborativos no implica solamente el asignar una determinada evidencia o actividad en esta mo-

dalidad. Realizar un trabajo en equipo requiere de una enseñanza previa para que cada estudiante involucrado reconozca su función dentro del equipo, así como el valor de sus aportaciones; resaltando la importancia de cada individuo que pertenece a la organización. Sin embargo, además de que los estudiantes no cuentan con la preparación para trabajar de esta forma, los profesores no cuentan con la preparación necesaria para fomentar la colaboración dentro del grupo, limitándose así la posibilidad del desarrollo de esta competencia.

Este trabajo parte de la premisa de que el trabajo en equipo y la colaboración son elementos fundamentales en el entorno, su objetivo se centra en analizar los métodos más innovadores y efectivos que pueden ser utilizados en la evaluación de competencias en diversos contextos educativos y profesionales; asimismo, el presente trabajo propone un método de evaluación de competencia que normalmente no se considera al calificar evidencias de aprendizaje diseñadas como colaborativas.

2. Antecedentes

Para entender el impacto del trabajo colaborativo en el ámbito educativo, especialmente en la formación de competencias esenciales en los estudiantes, es necesario contar con un marco contextual que permita dimensionar la importancia del desarrollo de esta en la formación de los futuros profesionistas.

A lo largo de la historia, el trabajo en equipo ha sido reconocido como una habilidad crucial en diversas disciplinas, siendo especialmente relevante en el campo de la comunicación y el periodismo. La evolución de las metodologías de enseñanza ha puesto de manifiesto la necesidad de adaptar las prácticas académicas para fomentar un aprendizaje activo y colaborativo.

A continuación, se presenta el análisis de distintos recursos relacionados con el trabajo colaborativo, analizando estudios previos que destacan tanto los beneficios como los desafíos que enfrentan los estudiantes al trabajar en grupos. Asimismo, se explorarán enfoques pedagógicos que sustentan la importancia del trabajo en equipo, ofreciendo una base sólida para la investigación actual y las implicaciones que se derivan de ella en el contexto educativo contemporáneo.

2.1. Competencia: Trabajo Colaborativo

El modelo educativo por competencias y el aprendizaje centrado en el estudiante son dos de los enfoques imperantes en las instituciones académicas actualmente; este esquema es una estrategia educativa que se orienta a preparar a los estudiantes no solo en la adquisición de conocimientos, sino en el desarrollo de habilidades, actitudes y capacidades necesarias para un desempeño profesional exitoso y efectivo en contextos laborales y sociales cambiantes. Este enfoque responde a la necesidad de que los egresados no solo posean conocimientos teóricos, sino que también puedan aplicar y adaptar dichos conocimientos a situaciones concretas, mostrando un dominio integral de sus habilidades en un contexto profesional (Chica, León y Carvajal, 2023).

Una de las habilidades más importantes dentro de este modelo es el trabajo colaborativo; este promueve el desarrollo de la comunicación interpersonal, la construcción de conocimiento colectivo y la resolución de problemas en entornos complejos. En un mundo laboral cada vez más interconectado, la capacidad de trabajar de manera efectiva con otros, integrando diversas perspectivas y habilidades, se ha convertido en una competencia esencial que contribuye al éxito profesional y personal de los estudiantes (Revelo-Sánchez, Collazos-Ordoñez y Jiménez-Toledo, 2018).

A nivel superior, el trabajo colaborativo fortalece competencias como la comunicación, la adaptabilidad, el liderazgo y la toma de decisiones en grupo, ya que los estudiantes deben colaborar en entornos diversos, a menudo bajo condiciones de presión y con objetivos claros. Este enfoque fomenta un aprendizaje activo, en el que los estudiantes participan como co-creadores de conocimiento y soluciones, aplicando sus saberes de manera práctica y contextualizada.

Además, el trabajo en equipo en este nivel fomenta la empatía y la responsabilidad compartida, habilidades que son claves en la formación de profesionales capaces de actuar éticamente y con una visión de impacto social positivo. La colaboración permite que los estudiantes aprendan a valorar el aporte de cada integrante, gestionen diferencias y creen sinergias, habilidades que son directamente aplicables a sus futuras experiencias laborales y que fortalecen su capacidad para enfrentar desafíos en un mundo dinámico y globalizado (Ramírez y Rojas, 2014).

El desarrollo de las competencias requiere que, además de la información teórica, los estudiantes desarrollen habilidades y actitudes que le permitan poner en práctica el conocimiento recibido. López-Gómez (2016) considera que una competencia se conforma que conocimiento conceptual, es decir, habilidades cognitivas (saber conocer); conocimiento procedimental, refiriéndose a capacidades, habilidades prácticas y destrezas (saber hacer) y conocimiento actitudinal, en este se encuentra las motivaciones, emociones y valores (saber ser).

En el caso específico de la Universidad Autónoma de Nuevo León, objeto de estudio de este trabajo, una competencia es el resultado de cuatro elementos importantes (UANL, 2022):

1. Verbo: Indica la acción o conducta que el estudiante debe demostrar al culminar la fase de aprendizaje. Este componente responde a la

pregunta: “¿Qué debe hacer el estudiante?” e incluye verbos orientados a actividades prácticas o intelectuales específicas, como analizar, diseñar o resolver.

2. Objeto de conocimiento: Corresponde a los contenidos, conceptos y saberes que serán el foco del desarrollo competencial. Es decir, sobre qué se trabaja la capacidad o habilidad que el estudiante debe adquirir. En este sentido, el objeto de conocimiento proporciona la materia prima que, al combinarse con la acción, permite el logro de la competencia.
3. Condición: Describe las circunstancias bajo las cuales el estudiante debe llevar a cabo la acción competencial. Las condiciones incluyen aspectos contextuales, como el ambiente en el que se realizará la tarea, las restricciones o limitaciones que puedan existir, el rango de variaciones del fenómeno o las situaciones específicas en las que se ejecutará la acción. También se incorporan criterios de desempeño, que son parámetros cualitativos orientados a guiar la manera óptima de actuar.
4. Finalidad: Este último componente define el propósito del logro competencial, respondiendo a preguntas como “¿para qué lo hace el estudiante?” o “¿qué se busca alcanzar?”. La finalidad otorga sentido a la competencia al vincularla con la aplicabilidad futura en el perfil de egreso del estudiante o en fases posteriores de su aprendizaje.

Este modelo educativo busca que el aprendizaje trascienda los conocimientos teóricos para construir competencias aplicables, promoviendo un aprendizaje significativo que prepara al estudiante para enfrentar desafíos en contextos profesionales y, al mismo tiempo, favorece una educación integral que responde a las necesidades sociales y del entorno laboral.

En el caso del trabajo colaborativo, en la mayoría de los planes de estudio, independientemente del área de conocimiento, se considera

dentro de los perfiles de egreso que el profesionista será capaz de realizar trabajos colaborativos; por tal motivo, para el desarrollo de esta capacidad, los profesores encomendados al diseño de los programas analíticos de las unidades de aprendizaje de la currícula se les sugiere que, siempre que sea posible, las evidencias de aprendizaje sean desarrolladas de forma colaborativa; es decir, se busca con la práctica el desarrollo de la capacidad.

Sin embargo, el establecimiento de evidencias presentadas de forma colaborativa tiene una limitante, al momento de llevarse a cabo el proceso de evaluación por parte del docente, se considera que el trabajo es colaborativo cuando es aparentemente realizado por un grupo de estudiantes y, la participación individual, se acredita cuando el nombre del estudiante aparece como uno de los autores de dicha actividad. En el esquema actual, se considera un hecho que el alumno tiene la habilidad de trabajar de forma colaborativa solamente porque así lo ha hecho durante su vida académica; empero, la realidad puede distar de manera significativa de este supuesto.

La experiencia en las aulas indica que, desde antes de la reforma educativo que propició la aplicación del modelo basado en competencias y la educación centrada en el estudiante que, al tratarse de actividades o evidencias de aprendizaje desarrolladas de forma colaborativo, la mayor parte o carga creativa, usualmente recae en una fracción del grupo o equipo que la desarrolla.

Una serie de problemas pueden ser causa y/o efecto de la forma en como desde el aprendizaje universitario se desarrollan trabajos colaborativos. A nivel de los efectos, es posible encontrar profesionistas que son parte del problema para no lograr la sinergia administrativa y por lo tanto la eficiencia. Como causa principal es que a pesar del tiempo en el sistema de educativo los alumnos no saben aprender a aprender y tampoco saben trabajar en equipo, partiendo de la idea que lo que buscan es el resultado final y no el método para lograrlo.

El trabajo en equipo y la colaboración son elementos fundamentales en el entorno organizacional actual. La capacidad de los equipos para

trabajar de manera colaborativa y eficiente es crucial para alcanzar el éxito en proyectos y metas comunes. Para comprender y evaluar el desempeño de los equipos en entornos colaborativos, es necesario contar con un marco de referencia sólido que tenga en cuenta tanto el proceso de desarrollo del equipo como los roles individuales que los miembros desempeñan. En este contexto, el modelo *Forming, Storming, Norming, Performing* de Bruce Tuckman (1965) y los principios administrativos de Henri Fayol (2009) son herramientas valiosas que pueden proporcionar una comprensión profunda del funcionamiento de los equipos y cómo pueden alcanzar la sinergia.

El modelo *Forming, Storming, Norming, Performing* fue propuesto por Bruce Tuckman en 1965 como una forma de entender la evolución de los equipos a lo largo del tiempo. Este modelo describe las diferentes etapas por las que los equipos atraviesan mientras se forman, se desarrollan y alcanzan la eficiencia. Aquí está una explicación de cada etapa:

- *Forming* (Formación): En esta etapa inicial, los miembros del equipo se reúnen y comienzan a familiarizarse entre sí. Existe una gran dependencia del líder del equipo para brindar orientación y dirección. Los miembros pueden ser corteses y evitar conflictos abiertos. La claridad sobre los roles y las responsabilidades aún puede ser limitada.
- *Storming* (Tormenta): En esta etapa, pueden surgir conflictos a medida que los miembros del equipo comienzan a expresar sus opiniones y diferencias. Pueden surgir tensiones debido a la competencia por roles, ideas divergentes o falta de claridad en los objetivos. Es importante que el equipo supere estos conflictos de manera constructiva para avanzar.
- *Norming* (Normatividad): Durante esta etapa, el equipo comienza a establecer normas y reglas de comportamiento. Se desarrolla un sentido de cohesión y solidaridad a medida que los miembros resuelven sus diferencias y comienzan a trabajar juntos de manera más

efectiva. La comunicación mejora y se fortalecen las relaciones interpersonales.

- *Performing* (Desempeño): En la etapa final, el equipo alcanza su máximo potencial. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo y trabajan de manera colaborativa y eficiente. Existe un alto nivel de confianza, comunicación abierta y respeto mutuo. El equipo es capaz de enfrentar desafíos de manera efectiva y lograr resultados consistentes.

Es importante tener en cuenta que no todos los equipos pasan por estas etapas de manera lineal o en el mismo período de tiempo. Algunos equipos pueden experimentar retrocesos o estancamientos en ciertas etapas, y algunos equipos pueden permanecer en una etapa durante un período prolongado.

Por su parte, Henri Fayol (2009) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración. El autor sostenía que cualquier teoría válida de la administración no puede limitarse solamente a los negocios, sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano; además, define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Asimismo, Fayol planteó los principios básicos de orientación en la tarea administrativa, denominados *Principios Generales de la Administración*, los cuales son flexibles y se pueden adaptar a las diversas situaciones y necesidades; estos son:

- División de trabajo. Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
- Autoridad. Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los administradores no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.

- **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
- **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que, si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
- **Subordinación del interés individual al bien común.** El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera.
- **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Para los administradores, el problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
- **Jerarquía.** La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- **Equidad.** Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal.** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- **Iniciativa.**

Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

- Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Incluso los pequeños detalles podrían alentar al espíritu. Es necesario utilizar la comunicación oral en lugar de la comunicación formal escrita siempre que sea posible.

2.2. Sinergia como objetivo del trabajo colaborativo

Uno de los objetivos del trabajo colaborativo es generar sinergia entre las personas encargadas de realizar una tarea es la generación de sinergia. Esta es definida por la RAE (2024) como una “acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”; una sinergia implica que quienes colaboran en una actividad ponderan el bien común por encima del bienestar individual.

En relación con este concepto, Covey (2003) en el libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, aborda la idea de la sinergia como uno de los hábitos clave para la efectividad personal y organizacional. Covey explora cómo el trabajo en equipo puede generar resultados que son mayores que la suma de las partes individuales. Respecto a esto, el autor sostiene que:

Pensar en ganar/ganar nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un “juego de suma cero” donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se ba-

lancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

Y es enfático al definir que:

Sinergizar es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

Por otro lado, Katzenbach y Smith (1993) en el texto titulado *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, examinan cómo los equipos pueden alcanzar la sinergia al trabajar juntos de manera efectiva; siendo esta una práctica que caracteriza a los equipos de alto rendimiento para generar resultados excepcionales a través de la colaboración. El trabajo colaborativo, según el planteamiento de los autores, será un elemento clave para el rendimiento laboral, por lo cual, es importante que las instituciones educativas desarrollen estrategias para fomentar este tipo de competencias.

El éxito de un equipo es una cuestión que depende más de manera estrecha del compromiso con los objetivos de rendimiento y de un propósito compartido que de simplemente formar equipos. Las oportunidades para desarrollar equipos existen en todos los niveles de las organizaciones; aunque una jerarquía formal beneficia a los equipos y viceversa, los líderes de equipo efectivos no siguen un perfil ideal ni son siempre las personas con el mayor rango. Tanto el final como el inicio de los equipos requieren una gestión cuidadosa, ya que estos grupos generan una combinación única de logros y aprendizaje individual (Katzenbach y Smith, 1993).

Los autores sostienen que, “la verdadera sabiduría”, está en reconocer la capacidad única de un equipo para lograr resultados y sus múltiples beneficios, entre estos, desarrollo individual, éxito grupal y un mejor desempeño organizacional. Katzenbach y Smith (1993) argumentan que los equipos serán el núcleo del rendimiento empresarial en el futuro. Por ello, los líderes, especialmente en los niveles superiores, deben considerar seriamente este enfoque para enfrentar los desafíos competitivos actuales y futuros.

Para las organizaciones, cultiva el trabajo colaborativo y, con ello, la formación de sinergias entre sus miembros es un aspecto de suma importancia para su aprendizaje y crecimiento, tal como lo establece Senge (2006). En el texto, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, sostiene que las organizaciones que fomentan la colaboración y el pensamiento sistémico pueden lograr un nivel más alto de sinergia y adaptabilidad.

El autor sostiene que existen “cinco disciplinas” en lo que denomina una “organización de aprendizaje”; estas son (Senge, 2006):

1. "El dominio personal: es una disciplina que consiste en aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, en enfocar nuestras energías, en desarrollar la paciencia y en ver la realidad objetivamente".
2. "Los modelos mentales: son suposiciones profundamente arraigadas, generalizaciones o incluso imágenes que influyen en cómo entendemos el mundo y cómo actuamos".
3. "Construir una visión compartida: una práctica que consiste en descubrir imágenes compartidas del futuro que fomenten un compromiso y una participación genuinos en lugar del cumplimiento".
4. "El aprendizaje en equipo: comienza con el 'diálogo', la capacidad de los miembros de un equipo de suspender suposiciones y entrar en un genuino 'pensamiento conjunto'".

5. "El pensamiento sistémico: la quinta disciplina que integra las otras cuatro".

Desde la perspectiva de Senge (2006), una organización de aprendizaje es aquella en la que se logra la construcción de grandes equipos a través de la confianza, las relaciones, la aceptación, la sinergia y los resultados que se obtienen. Este tipo de organización y grupos, se caracterizan por tener la capacidad de aprender y, en caso de ser necesario, adaptarse o realizar cambios ante cualquier problemática que pudiera presentarse. Asimismo, se destaca que en estos grupos impera una cultura orientada al aprendizaje, un espíritu de flexibilidad y experimentación, así como una orientación que permita el crecimiento de todos los integrantes mediante la generación y compartición de conocimiento, así como del pensamiento crítico y sistémico.

Blanchard (1982), en el texto titulado *The one minute manager*, el autor analiza la sinergia y la importancia del liderazgo y del trabajo en equipo como elementos necesarios para lograrla; el autor enfatiza en la importancia de construir relaciones sólidas y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo para lograr resultados sinérgicos. Desde el punto de vista del autor, para que una organización obtenga resultados, el primer paso es el claro establecimiento de objetivos; asimismo, estos deben ser comunicados al resto de los empleados, esto permitirá prevenir posibles problemas.

Además de los objetivos, es importante establecer cuales serán las tareas y funciones que habrá de desempeñar cada uno de los miembros de la organización; estas deben de ser discutidas entre todas las partes involucradas a fin de que todos sean capaces de comprender sus responsabilidades (Blanchard, 1982); esto, además de ayudar al propósito de la organización, incrementa la confianza y el sentido de pertenencia. Otro punto para destacar es el hecho de que quienes integran una organización deben conocer lo que se espera de ellos y cuales son los resultados que deben obtener, con ello, sabrá lo que debe hacer para lograrlo.

En el texto *The five dysfunctions of a team*, Lencioni (2022), explora cómo superar las barreras que obstaculizan la sinergia en los equipos, como la falta de confianza, el miedo al conflicto y la falta de compromiso. En la obra, el autor proporciona consejos prácticos para construir equipos cohesionados que puedan trabajar juntos de manera efectiva; además, describe las causas que originan la disfuncionalidad en los equipos y algunas sugerencias para superar cada una de estas. Estas son:

- Ausencia de confianza: En un equipo que carece de confianza, se ocultan debilidades y errores, no existen llamados de ayuda, no se tratan abiertamente temas importantes y se genera temor para la atención de reuniones.
- Miedo al conflicto: Los miembros de una organización pueden desarrollar una mayor preocupación al ponderar la gestión de riesgos personales que la resolución de problemas; es decir, pueden optar por un camino seguro que por generar propuestas que les generen algún tipo de conflicto.
- Falta de compromiso: Los miembros de una organización, al evitar cierto tipo de pláticas o discusiones, pueden presentar dificultades para la toma de decisiones.
- Evasión de la responsabilidad: La falta de objetivos comunes entre los miembros de la organización impactan negativamente en el desarrollo de estándares de desempeño; si los miembros no conocen sus funciones, difícilmente sabrán que deben hacer.
- Desatención a los resultados: Si no existe un enfoque claro de hacia dónde debe dirigirse una organización, los integrantes no se enfocan en conseguir objetivos.

2.3. Preparación vs Realidad

Bacon y Blyton (2000), en su artículo “Profundidad y superficialidad del trabajo en equipo: percepciones de la manera de pensar de la dirección y efectos sobre los recursos humanos y la organización”; sustenta su propuesta de clasificar el trabajo en equipo en dos tipos: profundo o sustentado (high road) y superficial (low road).

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que cualquier conjunto de personas no significa automáticamente trabajar en equipo, al respecto, Caracciolo (2002), dice: “Las palabras equipos y trabajo en equipo han tenido un uso tan exagerado que, para muchos de nosotros, los conceptos se han reducido a imágenes de personas que se abrazan en grupo”. El hecho de que trabajen unos empleados con otros está más relacionado con grupos de trabajo que con trabajo en equipo, concepto que explica muy bien Trechera (2003); a continuación, se presentan las diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo:

Tabla 1. Diferencias de grupos y equipo de trabajo

Grupo	Equipo de trabajo
Sólo existe un interés común	Tiene una meta definida
El trabajo se distribuye en partes iguales.	El trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales, o bien dando posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades.
Cuando alguien termina la tarea se puede marchar. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a otros.	Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar los resultados. Si alguien termina una parte ayuda a recoger información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado.
Puede existir o no un responsable o coordinador	Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades,

	muestra avances parciales a todo el equipo.
Los logros se juzgan independientemente para cada miembro.	Los logros son méritos de todo el equipo.
No existe necesariamente un nivel de compromiso.	Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados.
Las conclusiones son personales, pueden existir varias.	Las conclusiones son colectivas.
Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan, pero ignorantes en el contexto.	Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje.
No existe un estilo, una cultura, un sistema de valores o mística	Se crea una práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
No es necesario la autoevaluación.	La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo.
Fuente: <i>Trechera (2003)</i> .	

3. Metodología

El presente trabajo originalmente tenía como propósito diseñar un instrumento para la evaluación de trabajos colaborativos, ponerlo a prueba a través de un estudio piloto y describir los resultados. A raíz de los resultados se replantea el objetivo para describir la importancia de promover la competencia del trabajo colaborativo a través del trabajo en equipo y no solamente con grupos de trabajo.

La prueba del instrumento se realizó de manera cuasiexperimental a través de la técnica del estudio de caso. Para este fin se consideraron

como sujetos de estudio dos grupos de pregrado de una licenciatura del área de ciencias sociales que se encuentran cursando la misma unidad de aprendizaje bajo la tutela del mismo docente de la Universidad Autónoma de Nuevo León en el período académico comprendido entre los meses de enero a junio de 2024. El grupo denominado F02 fue seleccionado como experimental y el F07 de control.

Considerando al trabajo colaborativo como una de las competencias que busca desarrollar una evidencia de aprendizaje, se busca que un porcentaje del valor de esta se mida bajo un instrumento que evalúe la forma. Es importante explicar el instrumento para que el alumno aprenda verdaderamente cómo se debe desarrollar un trabajo colaborativo, para que después de cubrir su carga curricular el alumno verdaderamente, a través de la práctica, tenga asimilada y desarrollada la capacidad.

La unidad de aprendizaje analizada se denomina *Redacción de Géneros de Información* y forma parte de la malla curricular (sexto semestre) de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL. El producto integrador de aprendizaje corresponde al desarrollo de una evidencia colaborativa donde se evaluó, a través de un instrumento específico, la capacidad para desarrollar trabajos colaborativos. Conforme al programa analítico, la evidencia tiene un valor del 20% de la calificación; la capacidad para desarrollar trabajos colaborativos tendrá un valor del 10% de la evidencia que representa el 2% de la calificación final.

El producto integrador de aprendizaje de esta unidad de aprendizaje, de forma concreta, corresponde al desarrollo de un reportaje periodístico para medios impresos. Según el programa analítico, tal como se establece en la guía instruccional, los criterios para desarrollarlo son los siguientes:

Tabla 2. Guía instruccional para la elaboración del producto integrador

Criterio	Requisitos
Producto integrador	Elaboración y redacción de un reportaje que integre los géneros informativos como la noticia, la crónica y la entrevista. Dicho reportaje deberá cumplir con la estructura y uso correcto del lenguaje y apegarse al manual de estilo de redacción periodística visto durante el semestre
Instrucciones:	1. Determinar un tema de interés público 2. Planear las actividades de investigación 3. Investigar 4. Análisis de la información recabada 5. Determinar la estructura del escrito 6. Redactar, de acuerdo con el género reportaje para medios impresos Word, letra Arial, 12pts, interlineado doble.
Valor:	20 pts.
Criterios de evaluación:	Para su aceptación: • Entrega en tiempo y forma. • La investigación realizada es de interés público. • Combina cuando menos dos géneros. • Realiza investigación documental, reporta su fuente y la misma es confiable. • Cumple con las características de estilo del género de acuerdo con un manual periodístico. En su revisión: • Emplea correctamente el idioma español y sus reglas gramaticales. • Sólo se admiten cuatro errores gramaticales de cualquier tipo. • En caso de no cumplir con la mínima calidad requerida, el estudiante podrá realizar retrabajos penalizándolo con el 10% de su valor en cada intento.

Forma de trabajo:	Colaborativo
Medio de entrega:	Impreso

En el programa analítico de la unidad de aprendizaje de *Redacción de géneros de información* se indica que la competencia integradora del perfil de egreso que se relaciona con los trabajos colaborativos es “Resolver conflictos personales y sociales, de conformidad a técnicas específicas en el ámbito académico y de su profesión para la adecuada toma de decisiones”.

Por otro lado, la competencia del perfil de egreso de esta unidad de aprendizaje que se relaciona de manera más estrecha con los trabajos colaborativos dentro de los programas de licenciatura de la UANL es: “Asumir el liderazgo comprometido con las necesidades sociales y profesionales para promover el cambio social pertinente” que, en su primer desglose determina la necesidad de “participar activa y colaborativamente en grupos de trabajo para desarrollar actividades académicas”. Para evaluar la participación de los estudiantes en trabajos colaborativos, según las competencias analizadas anteriormente, la Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura de la UANL (DSEL) creó una rúbrica específica con este propósito; en la siguiente tabla se incluyen los criterios fundamentales de esta:

Tabla 3. Rúbrica de evaluación de la competencia: “Asumir el liderazgo comprometido con las necesidades sociales y profesionales para promover el cambio social pertinente”

Nivel	Indicador	Escala			
		Excelente	Bueno	Aceptable	No aceptable
1. Participar activa y colaborativamente en grupos de trabajo para desarrollar actividades académicas.	1.1 Propone temas pertinentes para trabajar en sus actividades académicas.	Propone temas pertinentes para trabajar en sus actividades académicas.	Con dificultad propone temas para trabajar en sus actividades académicas.	Propone temas, pero son irrelevantes o fuera de su área de desempeño para trabajar en sus actividades académicas.	No propone temas para trabajar en sus actividades académicas.
	1.2 Se organiza con otros asumiendo el rol acorde a sus aptitudes para realizar actividades académicas.	Se organiza con otros asumiendo el rol acorde a sus aptitudes para realizar actividades académicas.	Se organiza con otros y asume un rol, aunque no estén acorde con sus aptitudes.	Con dificultad se organiza con otros por lo que asume el rol y las actividades que le son asignadas.	No se organiza con otros y no asume ningún rol.

	1.3 Promueve el consenso entre los integrantes del equipo en el proyecto que colabora.	Promueve el consenso entre los integrantes del equipo en el proyecto que colabora.	Participa del consenso entre los integrantes del equipo en el proyecto que colabora.	Participa sin convicción para llegar a un acuerdo entre los integrantes del equipo en el que participa.	Frena el consenso entre los integrantes del equipo en el proyecto que colabora.
--	--	--	--	---	---

Como se puede observar, la UANL es consciente de la cualidad de efímeros que son los grupos estudiantiles y del tiempo para realizar trabajos colaborativos por lo que define a éstos como “Grupos de trabajo”. Considerando los estudios de Licenciatura como un área de preparación profesionalizante se observaron los siguientes indicadores para evaluar el trabajo colaborativo como “Trabajo en Equipo”:

1. Aceptación del Liderazgo por parte del grupo
2. División pragmática del trabajo
3. Análisis de las capacidades de cada miembro
4. Asignación de actividades de acuerdo con el perfil
5. Supervisión del trabajo
6. Manejo de tiempos y movimientos
7. Entrega de asignaciones en tiempo y forma
8. Entrega del trabajo en tiempo y forma
9. Resultado objetivo y Resultado social

A los dos grupos se les pidió que libremente formaran equipos para realizar el Producto Integrador del Aprendizaje que consistía en un Reportaje. Los alumnos decidieron también la cantidad de miembros

(entre dos a siete) y a un capitán. La explicación sobre qué es un reportaje, cómo se planea, cómo se realiza y cómo se redacta fue la misma en ambos casos.

Sólo al grupo experimental F02 se le comentó sobre los indicadores que se observarían para la evaluación del trabajo en equipo.

4. Análisis de resultados

El grupo de investigación tenía registrado 40 alumnos, el de control 39. A los dos grupos se les dio la libertad de conformar los grupos de trabajo para la realización del Producto Integrador del Aprendizaje que consistía en la elaboración de un Reportaje para medios impresos. La indicación era conformarlos de dos a siete miembros. Ambos grupos conformaron siete “equipos” o grupos de trabajo. En el grupo de investigación 34 de los 40 conformaron los grupos de trabajo, en el de control 37 de 39. La media de integrantes por “equipo” fue de cinco en los dos grupos.

La profundidad tratada por los 14 trabajos no ameritaba gran cantidad de miembros, por lo que se notó mayor duplicidad de funciones a mayor cantidad de integrantes. El resultado final, es decir el reportaje, fue positivo en 13 de los 14 trabajos. Independiente del grupo perteneciente y de la cantidad de miembros por “equipo” la carga en la producción del producto final recayó en una o dos personas, por lo que el trabajo colaborativo fue más una simulación.

Es posible notar que esta universidad es consciente de la dificultad para desarrollar la competencia de trabajar en “equipo”, por lo que promueve como “trabajo colaborativo” a los trabajos “grupales”. El problema es que el campo laboral y la sociedad en general lo que necesitan es que las personas aprendan a trabajar en “equipo” para lograr “sinergias”.

Al comparar los resultados obtenidos por entre los grupos F02 (experimental) y F07 (control) en cuanto al desarrollo de la competencia

de trabajo colaborativo a través de la actividad de elaboración de un reportaje, el análisis revela diferencias en los niveles de colaboración y organización entre los equipos de ambos grupos que, a su vez, tuvieron implicaciones en la eficacia del trabajo colaborativo.

En el grupo experimental F02, se observó un caso concreto de colaboración en el reportaje sobre “Antojitos Mexicanos Gina”, donde los miembros del equipo lograron dividir las actividades de manera equitativa y en función de sus habilidades. Este caso sugiere un esfuerzo efectivo de organización y distribución de tareas, lo cual constituye un ejemplo de trabajo colaborativo exitoso. Sin embargo, los demás equipos de este grupo no alcanzaron el mismo nivel de colaboración. En proyectos como los que abordaron el caso de los restaurantes “Las Delicias” y “La Pesca”, los estudiantes, a pesar de ser personas hábiles, enfrentaron problemas de coordinación, lo que resultó en duplicación de funciones y en un mal aprovechamiento de sus capacidades. Además, en estos casos, la asignación de tareas se distribuyó de forma poco eficiente, lo que afectó el rendimiento global de cada equipo. También se observó un cambio de tema en uno de los trabajos (La Pesca), lo cual podría reflejar dificultades en la organización y la falta de consenso entre los miembros.

En el grupo control F07, en contraste, casi todos los reportajes fueron elaborados mayormente por una sola persona; es decir, no existió trabajo colaborativo. Aunque algunos equipos también contaban con miembros hábiles, estos no lograron integrarse efectivamente en el proceso, lo que sugiere una menor disposición o capacidad de trabajo colaborativo. En ningún caso se registró una división equitativa de tareas como en el grupo experimental, y se observó una tendencia marcada hacia el trabajo individual. Esto es especialmente evidente en el reportaje sobre “La Dismorfia Corporal”, que, si bien fue bien elaborado, quedó en manos de una sola persona a pesar de contar con integrantes capacitados para colaborar. Asimismo, un equipo de F07 presentó un trabajo que no cumplía con los requisitos de un reportaje a pesar de haber recibido retroalimentación, lo que indica una dificultad

en la adaptación a las instrucciones y en la recepción de sugerencias, además de reflejar una carencia de comunicación y consenso entre los miembros.

La observación realizada durante la elaboración del trabajo periódico encomendado a los estudiantes indica que ambos grupos mostraron dificultades significativas en la implementación de trabajo colaborativo. Sin embargo, el grupo experimental F02 logró una mayor implementación de esta competencia, con al menos un caso claro de colaboración efectiva, en comparación con el grupo F07, en el que predominó un estilo de trabajo individual. Esto sugiere que el grupo experimental, a pesar de las dificultades, intentó explorar y aplicar estrategias de trabajo colaborativo más activamente que el grupo control, donde esta competencia parece haber sido casi inexistente.

En las siguientes tablas se realiza un reporte de las distintas observaciones realizadas con los grupos participantes en este estudio:

Tabla 4. Reporte del trabajo colaborativo en el grupo experimental (F02)

Reportaje	Cantidad miembros	Grupo	Observaciones
Más allá de un restaurante, una tradición. Reportaje del restaurante “Las Delicias”	7	F02	Grupo conformado por personas hábiles, pero que al final de cuentas trabajaron menos de la mitad desperdiciando la capacidad. De acuerdo al reporte dividieron mal actividades, duplicaron funciones
La Casa de la Abuela. Reportaje del restaurante “La Casa de la Abuela”	4	F02	Trabajo realizado prácticamente por una persona

Reportaje de la Carpintería Noyola	3	F02	Trabajo realizado prácticamente por una persona
La Pesca. Reportaje del restaurante “La Pesca” sucursal Matamoros, centro de Monterrey	7	F02	Cambiaron el tema. Grupo conformado por personas hábiles, pero que al final de cuentas trabajaron menos de la mitad desperdiciando la capacidad. De acuerdo al reporte dividieron mal actividades, duplicaron funciones
Antojitos mexicanos Gina. Reportaje del restaurante Antojitos mexicanos Gina.	3	F02	Único trabajo que dividió actividades equitativamente conforme a las habilidades de sus miembros
Panadería BreAd, el arte de amasar amor. Reportaje de la panadería Bread.	4	F02	Trabajo realizado prácticamente por una persona
La Rosa Náutica. Reportaje del restaurante “La Rosa Nautica”	6	F02	Trabajo realizado prácticamente por una persona que tomó datos de otro trabajo

Tabla 5. Reporte del trabajo colaborativo en el grupo control (F07)

Reportaje	Cantidad miembros	Grupo	Observaciones
Reportaje “Florería Girasol”	2	F07	Trabajo realizado prácticamente por una persona
Descubriendo los sabores de “El Cuevas” Reportaje del	7	F07	Trabajo realizado prácticamente por una persona

restaurante “El Cuevas”			
Henry Octavio: Tortas y hamburguesas: Donde los Sabores se encuentran con la calidez familiar. Reportaje del Restaurante Henry Octavio	3	F07	Trabajo realizado prácticamente por una persona
Restaurante “Los Toreados del Alamo”	7	F07	Trabajo realizado prácticamente por una persona
“Batalla silenciosa contra un amigo invisible” Reportaje sobre la Dismorfia Corporal	7	F07	Trabajo bien realizado, pero prácticamente realizado por una persona a pesar de que en el grupo existían personas muy hábiles.
“Menudería Mayelo” Reportaje del restaurante “Menudería Mayelo”	5	F07	Trabajo realizado prácticamente por una persona
Trabajo no aceptado ya que lo entregado no era un reportaje.	6	F07	En dos ocasiones pese a la retroalimentación traían entrevistas.

5. Conclusiones

El análisis de resultados de la investigación sobre el trabajo colaborativo en estudiantes del nivel superior permita identificar diversos puntos sobre la dinámica grupal y el desarrollo de competencias necesarias en el ámbito académico y profesional. En primer lugar, es notable que, aunque ambos grupos (el experimental y el de control) tuvieron la li-

bertad de conformar sus equipos y se compusieron de un número similar de integrantes, la efectividad de su trabajo colaborativo varió significativamente. En el grupo experimental, se observó un caso exitoso en la división de tareas y una adecuada organización en el reportaje, lo cual sugiere que, a pesar de las dificultades inherentes al trabajo en equipo, la aplicación de estrategias adecuadas puede llevar a resultados positivos.

Sin embargo, este éxito no se presentó en todos los casos ya que la mayoría de los equipos del grupo experimental enfrentó problemas de coordinación y duplicación de funciones, lo que llevó a que la carga del trabajo recayera sobre uno o dos miembros en lugar de distribuirse equitativamente. Este fenómeno pone de manifiesto la necesidad de una orientación más clara y de un enfoque estructurado en el trabajo colaborativo, que debería ser implementado como parte integral del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, el grupo de control mostró una tendencia mayoritaria hacia el trabajo individual, donde casi todos los reportajes fueron elaborados predominantemente por una sola persona. A pesar de contar con miembros capacitados, la falta de integración y colaboración sugiere que existieron barreras significativas que impidieron un funcionamiento efectivo del equipo. Este hallazgo indica que el grupo control no solo careció de las herramientas necesarias para implementar un trabajo colaborativo real, sino que también podría beneficiarse de una formación más robusta en habilidades interpersonales y de organización.

Ambos grupos, en general, evidencian la necesidad de un cambio en la manera en que se aborda el trabajo grupal dentro del contexto académico. La universidad debe reconocer que el trabajo en equipo no solo es una habilidad deseable, sino una competencia esencial que los estudiantes deben desarrollar para enfrentar con éxito el entorno laboral contemporáneo. Para lograrlo, se recomienda la implementación de talleres y actividades formativas que se centren en el desarrollo de habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos,

ya que estas son fundamentales para la creación de sinergias efectivas entre los miembros del grupo. Asimismo, es crucial fomentar una cultura que valore el trabajo colaborativo como un proceso de aprendizaje compartido y no como una simple formalidad que se espera cumplir en las tareas académicas.

Por tal motivo, es recomendable que los diferentes planes de estudio, en los rediseños curriculares, se establezcan unidades de aprendizaje permanentes, pragmáticas, con miembros también permanentes que permitan el desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo de una forma eficiente. Otra recomendación es que se establezcan pautas claras y estrategias de evaluación que reconozcan no solo el producto final, sino también el proceso colaborativo. Esto podría incluir mecanismos para monitorear el progreso de los equipos, así como la implementación de roles definidos dentro de los grupos, lo que ayudaría a reducir la duplicación de funciones y a asegurar que todos los integrantes contribuyan de manera significativa.

Este trabajo pone de relieve que, si bien hay potencial para un trabajo colaborativo efectivo entre los estudiantes, existen obstáculos que deben ser superados. La diferencia en los resultados entre los dos grupos ilustra la importancia de contar con una guía adecuada y un marco estructurado para el trabajo en equipo. El desarrollo de competencias colaborativas no solo es fundamental para el éxito académico, sino que también es vital para la preparación profesional de los estudiantes, quienes deben estar equipados para colaborar eficazmente en un mundo laboral cada vez más interconectado y demandante. La universidad tiene un papel crucial en este proceso, y es imperativo que adopte medidas proactivas para integrar el trabajo colaborativo en su currículo de manera efectiva y sostenible.

Bibliografía

- Ardila-Soto, V.M. y Gómez-Chiñas, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Revista Análisis Económico*, 20 (43), 147-165. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41304307.pdf>
- Baeza, C; Galicia, M., Salas, A., Prieto, A. y Montemayor, A. (2020). *Desagregación de las competencias generales de la UANL para el nivel de licenciatura, técnico superior universitario y profesional asociado*. UANL. https://www.uanl.mx/wp-content/uploads/2018/08/Desagregacion_competencias_generales_2020-1.pdf
- Belbin, M.R. (1981). *Management teams: why they succeed or fail*. Butterworth-Heinemann.
- Blanchard, K., y Johnson, S. (1982). *The One Minute Manager*. William Morrow.
- Blanchard, K., y O'Connor, M. (2001). *The Power of Ethical Management*. Berrett-Koehler Publishers.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Free Press.
- Espinoza Sotomayor, R., (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- López-Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Revista Profesorado*, 20 (1), 311-322. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- Ramírez, E. y Rojas, R. (2014). El trabajo colaborativo como estrategia para construir conocimientos. *Revista Virajes*, 16 (1), 89-101. [http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes16\(1\)_6.pdf](http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes16(1)_6.pdf)
- Revelo-Sánchez, O., Collazos-Ordóñez, C. y Jiménez-Toledo, J. (2017). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *Revista Tecno Lógicas*, 21 (41), 115-134.

- <https://www.redalyc.org/journal/3442/344255038007/html/>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Trechera, J.L. (2003). *Trabajar en equipo: talento y talante, técnicas de dinámicas de grupos*. Desclee de Brouwer.
- Tuckman, B.W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63 (6), 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B.W. y Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (2015). *Modelo Educativo de la UANL*. UANL. <https://www.uanl.mx/wp-content/uploads/2018/07/Modelo-Educativo-de-la-UANL-versio%CC%81n-2015.pdf>