

Percepción acerca de la efectividad de equipos de trabajo en un grupo de estudiantes universitarias.

Mercado Ocampo De Leguizamón, Grichel.

Cita:

Mercado Ocampo De Leguizamón, Grichel (2025). *Percepción acerca de la efectividad de equipos de trabajo en un grupo de estudiantes universitarias. XVII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXXII Jornadas de Investigación XXI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. VII Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. VII Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-004/682>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eNDN/9ue>

PERCEPCIÓN ACERCA DE LA EFECTIVIDAD DE EQUIPOS DE TRABAJO EN UN GRUPO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIAS

Mercado Ocampo De Leguizamon, Grichel
Consultora Crecer & Poder S.A.C. Lima, Perú.

RESUMEN

Se planteó un estudio cualitativo, transversal, de tipo exploratorio, con el objetivo de conocer la percepción acerca de la efectividad de los equipos de trabajo conformados a lo largo de la experiencia académica de 21 estudiantes del ciclo profesional de una universidad de la ciudad de Buenos Aires. Para lo cual, en una clase de trabajos prácticos, se formaron 4 grupos con la siguiente consigna: En base a su experiencia estudiantil enlistar aquello que observan que sumó efectividad a los equipos de trabajo y aquello que restó efectividad. Tiempo: 3 minutos más 5 adicionales (post exposición). El análisis cualitativo permitió observar que los cuatro grupos coincidieron en que la comunicación, la coordinación, el Compromiso, y el compañerismo suman a la efectividad. Mientras que, la individualidad; Irresponsabilidad; falta de liderazgo; falta de coordinación; comunicación deficiente; y malos tratos, restan efectividad. El trabajo en equipo es una de las competencias necesarias para el desempeño laboral eficiente. Al respecto, Goleman (2025) refiere: "Para todos los empleos de todos tipos y a todos los niveles, la inteligencia emocional, es en promedio, dos veces más importante que la habilidad cognitiva". Se señala la necesidad de desarrollar estas competencias durante la formación profesional.

Palabras clave

Competencia profesional - Equipos de trabajo - Trabajo en equipo - Competencias blandas

ABSTRACT

PERCEPTION OF THE EFFECTIVENESS OF WORK TEAMS IN A GROUP OF UNIVERSITY STUDENTS

A qualitative, cross-sectional, exploratory study was conducted to understand the perceptions of 21 undergraduate students at a university in Buenos Aires regarding the effectiveness of work teams throughout their academic experience. To this end, four groups were formed during a practical class with the following instructions: Based on their student experience, list what they observed to have contributed to the effectiveness of work teams and what had diminished their effectiveness. Time: 3 minutes plus an additional 5 minutes (post-presentation). The qualitative analysis revealed that the four groups agreed that communication, coordination, commitment, and camaraderie

contribute to effectiveness. Individuality; irresponsibility; lack of leadership; lack of coordination; poor communication; and mistreatment diminish effectiveness. Teamwork is one of the necessary competencies for efficient work performance. In this regard, Goleman (2025) states: "For all jobs of all types and at all levels, emotional intelligence is, on average, twice as important as cognitive ability." The importance of developing these skills during vocational training is highlighted.

Keywords

Professional skills - Work teams - Teamwork - Soft skills

INTRODUCCION

El estudio del ser humano en un contexto de trabajo inicialmente fue estudiado desde distintas ciencias sociales, como son la antropología, sociología, entre otras. Durante los 70's José Bleger estudiaba al ser humano en el contexto de las organizaciones o instituciones. En sus escritos, refiere dos modos de estudiar a la persona sea desde lo individual, o desde lo social, que en este caso estaba referido al contexto de las organizaciones, en el cual era necesario e importante entender el trabajo del psicólogo como el llamado a generar bienestar mental, es decir, la salud en la organización (Bleger, 1974).

Los estudios de las personas en un contexto de trabajo se fueron desarrollando desde la perspectiva de la persona como ser individual, su capacidad, el desarrollo de su potencial en la organización, cómo es capaz de superar las crisis, y cómo se puede evaluar su desempeño en un contexto de trabajo. Schemelson (2002), utiliza el concepto de "efectividad personal para referirse al grado de cumplimiento y de compromiso que los empleados demuestran al aplicar su esfuerzo y su capacidad al logro de las tareas y objetivos asignados". Si bien, las personas son contratadas para desarrollar tareas, estas no son más que un grupo de acciones engranadas en un sistema mayor que implica acciones de otras personas, cuyo trabajo se influencia recíprocamente. Rico, Alcover de la Hera y Tabernero (2010), refieren que en las últimas cuatro décadas los equipos se convirtieron en una parte central para el funcionamiento de las organizaciones, esto a partir de diversos estudios que correlacionaban la calidad asociada al trabajo organizado en equipos, encontrando relaciones

positivas; lo cual generó que se hiciera necesario adaptar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales basados en equipos. Asimismo, los autores refieren que, según Kozlowski e Ilgen (2006), esa tendencia se ha comprobado en distintos contextos laborales tanto privados como públicos, incluido el ámbito militar. Asimismo, Rico, Alcover de la Hera y Tabernero (2010), también señalan que los equipos aportan una diversidad de conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes. Lo cual facilitaría el incremento de la capacidad desplegada en conjunto, potenciada por las interacciones, de modo que el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi (2007), en Rico, Alcover de la Hera y Tabernero (2010).

Rosario y Mercado (2016), hacen una distinción entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento. Toman do el concepto de Morales (1995), refieren que el grupo es un conjunto de personas reunidas por una autoridad para transformar insumos en productos, comparten un objetivo y una reglamentación, a diferencia de los equipos de trabajo que tienen habilidades complementarias, comparten un propósito significativo, metas específicas y un plan de trabajo claro y entienden que todos asumen la responsabilidad compartida. Los equipos de alto rendimiento la colaboración y la innovación producen resultados superiores, tienen un nivel de unidad y su concentración en los objetivos son capaces de superar cualquier dificultad, lo cual les resulta gratificante. (Boulden, 2013; en Rosario y Mercado, 2016).

Góleman (2025), considera el trabajo en equipo como una de las 12 competencias de la inteligencia emocional. En ese sentido, hace una distinción entre dos tipos de competencias, las de umbral, que se refiere al conocimiento o la inteligencia cognitiva, lo básico necesario para ser elegido para un puesto determinado, y que es común, dado que lo más probable es que sea similar a lo esperable en cualquier proceso de selección de personal. El segundo tipo de competencias refiere, son las distintivas, que como su nombre lo indica, determinan el desempeño excepcional en relación con el desempeño del promedio, por lo mismo, son las competencias que conllevan a determinar ascensos. Estos alcances fueron conclusiones luego de analizar los modelos de competencias de cerca de 100 organizaciones, encontrando que la inteligencia cognitiva no es el centro de sus decisiones sino más bien, la inteligencia emocional es la que determina la eficacia de las personas.

Góleman (2025), define el trabajo en equipo como la habilidad de colaborar con otros en post de un objetivo común, participar de forma activa, compartir la responsabilidad y las recompensas y contribuir a la capacidad del grupo. Para lo cual, es necesario empatizar, generar una atmósfera de respeto, utilidad y

cooperación, y atraer a otros para que se comprometan activamente con el esfuerzo del equipo.

BarOn (2014) realizó varios estudios para conocer la inteligencia emocional, en distintas poblaciones. Entre estudiantes, observó que los más exitosos eran más inteligentes emocional y socialmente. Concluyó que la capacidad de gestionar las emociones, validar los sentimientos y resolver problemas personales e interpersonales es importante para el éxito académico; que además del rendimiento académico, estos estudiantes parecen ser capaces de establecer metas personales, así como ser lo suficientemente optimistas y motivados para lograrlas.

En otro estudio con personas con trabajos que, por sus características, implican un alto nivel de estrés, quienes obtuvieron mejores niveles en la Inteligencia Emocional Social demostraron mejor manejo de las situaciones. Entre las conclusiones más importantes, BarOn (2014) refiere que los elementos de la Inteligencia Emocional social que inciden positivamente en el desempeño ocupacional son: (a) la capacidad de ser consciente de uno mismo y aceptarse; (b) la capacidad de ser consciente de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de los demás; (c) la capacidad de manejar las emociones; (d) la capacidad de ser realista y poner las cosas en la perspectiva correcta; y (e) la capacidad de tener una disposición positiva. En ese sentido, Goleman (2025), señala que para los empleos de todos los tipos y a todos los niveles, la inteligencia emocional es, en promedio más importante que la habilidad cognitiva y entre más alto se llegue en una organización, más importancia cobra.

Entendiendo por un lado la necesidad de conformar equipos de trabajo a lo largo de la formación académica como parte de las actividades evaluativas, y por otro, el potencial de aprendizaje que estas actividades tienen para el desarrollo de competencias que complementan la formación profesional, por ser parte de la condición laboral esperable en un futuro no muy lejano, para cuando las estudiantes se inserten al mundo laboral, surgió el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo perciben la efectividad de los equipos de trabajo un grupo de estudiantes universitarias próximas a culminar la carrera?. Con la finalidad de explorar sus experiencias, si bien cargadas de subjetividad, tienen la riqueza de todo el camino formativo recorrido que es lo que se desea explorar.

Para responder esta pregunta, se planteó el presente estudio, con el objetivo de conocer la percepción acerca de la efectividad de los equipos de trabajo conformados a lo largo de la experiencia académica.

Es importante aclarar que, más allá del desarrollo teórico realizado, los resultados relevados específicos, no deben ser generalizados a otras poblaciones similares, para ello sería necesario ampliar la muestra, lo cual queda pendiente para próximas investigaciones.

METODOLOGÍA

El presente, es un estudio cualitativo, transversal, de tipo exploratorio, una metodología que permitirá analizar un tema poco estudiado, cuya información abre la posibilidad de realizar una investigación más compleja (Hernández, Fernandez y Baptista, 1997). Para el cual se consideró un grupo de 21 estudiantes que cursan el ciclo profesional en una universidad de la ciudad de Buenos Aires.

La selección de las personas fue a azar, de carácter accidental, correspondiendo a todas las estudiantes que asistieron en esa fecha a una clase de trabajos prácticos. El procedimiento consistió en formar 4 grupos, a los cuales se les dio la siguiente consigna: "En base a su experiencia estudiantil enlistar aquello que observan que sumó efectividad a los equipos de trabajo y aquello que restó efectividad". A cada grupo se les entregó una cartulina y un fibrón.

El tiempo de desarrollo asignado fue de 3 minutos, para generar las respuestas lo más espontáneas posible. Posteriormente a la exposición sobre el tema, se les otorgó 5 minutos adicionales para que puedan agregar lo que consideraran necesario. Al final de la actividad, las estudiantes comentaron sus apreciaciones, reforzando las respuestas consignadas en cada cartulina.

RESULTADOS

Me pareció interesante transcribir lo escrito por las estudiantes, para luego agruparlos en dos bloques: Primero lo que percibieron que **contribuye a la efectividad de los equipos**: y luego, lo que las estudiantes consideran que **No contribuye a la efectividad de los equipos**. En cada bloque consideré consignar aquello que hace alusión a lo individual, y lo que hace alusión a lo grupal. Lo escrito por las estudiantes al final de la actividad fue lo siguiente:

Grupo 1:

Lo que suma efectividad a los equipos de trabajo: Compañerismo, responsabilidad, comunicación, división equitativa de trabajo.

Agregaron: Coordinación, trayectorias, insumos, planificación, clima positivo.

Lo que resta efectividad a los equipos de trabajo: Falta de responsabilidad, Ausencia. Malas formas de hablar. Agregaron: Disposición de tiempo diverso.

Grupo 2:

Lo que suma efectividad a los equipos de trabajo: Organización, Compañerismo, comunicación, interés, capacidad de adaptación, conocimiento, compromiso, coordinación.

Agregaron: Recursos, planificación, confianza.

Lo que resta efectividad a los equipos de trabajo: Desorganización, egoísmo, individualidad, desigualdad, malos tratos, falta de interés, falta de coordinación. Agregaron: Falta de insumos necesarios.

Grupo 3:

Lo que suma efectividad a los equipos de trabajo: Objetivos claros y compartidos, comunicación, empatía, flexibilidad, compromiso, capacitación.

Agregaron: Aprendizaje, motivación, cohesión, identidad, planificación, resultados.

Lo que resta efectividad a los equipos de trabajo: Falta de comunicación, falta de liderazgo, mal clima, rigidez. Agregaron: Tipo de liderazgo, falta de insumos.

Grupo 4.

Lo que suma efectividad a los equipos de trabajo: Inteligencia emocional, puntualidad, comunicación.

Agregaron: Recursos de la organización, confianza, diversidad adecuada, liderazgo compartido, coordinación, ayuda y reparto de carga.

Lo que resta efectividad a los equipos de trabajo: Irresponsabilidad, Mal trato (hablar de mala forma y con falta de respeto), no comunicación.

Analizando estos resultados, en primer lugar, *respecto a lo que las estudiantes percibieron como aquello que contribuye a la efectividad de los equipos*, los cuatro grupos refirieron: la comunicación, la coordinación, la planificación, el compañerismo, el compromiso, y la confianza.

Asociado a lo individual, las estudiantes refirieron percibir el aprendizaje o conocimientos, la capacidad de adaptación, la empatía y la flexibilidad, el interés la inteligencia emocional, la motivación, la puntualidad, la responsabilidad y las trayectorias.

Asociado a lo grupal, las estudiantes percibieron la ayuda en el reparto de la carga, el clima positivo, la cohesión, la comunicación, coordinación, diversidad adecuada, división equitativa del trabajo, objetivos claros y compartidos, la organización la planificación, los recursos, resultados, y el liderazgo compartido.

Con respecto a lo que les restaría efectividad a los equipos de trabajo, los cuatro grupos coincidieron en la falta de coordinación y comunicación, el mal trato, malas formas de hablar. Las estudiantes percibieron, **asociado a lo individual**, la ausencia, la disposición de tiempo diverso (no coincidir en los horarios), la falta de insumos (el conocimiento o habilidades necesarias), la falta de interés, la falta de responsabilidad, la individualidad, la rigidez, la falta de liderazgo y el tipo de liderazgo. Con respecto a lo percibido, **asociado a lo grupal**, las estudiantes percibieron desigualdad, falta de coordinación, comunicación, coordinación, mal clima, malos tratos, malas formas de hablar.

DISCUSIÓN

Formar equipos de trabajo es una actividad que se desarrolla desde los primeros años de escolaridad con el monitoreo de los maestros, progresivamente se va asumiendo modos de trabajo a la par de otras personas. Durante la secundaria, por lo general, los grupos se organizan por afinidad. En la etapa universitaria, en la universidad argentina donde realizamos el estudio, los estudiantes no siempre pueden encontrarse con sus compañeros y ubicarse por afinidad, muy similar a lo que comúnmente ocurre al integrarse al mundo laboral, las personas mayoritariamente no eligen con quien trabajan, simplemente forman parte de las organizaciones y asumen las responsabilidades que se les asigna. En todo ese proceso de desarrollo estudiantil, que enlaza lo educativo con lo laboral, es posible que no haya mayor conciencia de la importancia de aprender a trabajar en equipo, aún cuando se desarrollen diversas actividades y se logren buenas calificaciones. Este aspecto de la formación profesional, como un elemento importante en el desarrollo personal, es posible que no esté siendo tomado en cuenta lo suficiente.

Loufat (2008): introduce el concepto de administración de carrera, para significar ya sea de forma técnica o integrada al desarrollo profesional /ocupacional de las personas, sea a nivel individual y/u organizacional en las diversas etapas de la vida laboral. En esta definición aclara, que se indica el desarrollo de los conceptos de planeación, organización, dirección y control, como opción de ser integrados a las diversas dimensiones de cómo entender la carrera, desde lo individual o en el contexto de lo organizacional (Loufat, 2008). Aquí, el concepto de control, es necesario entenderlo como la capacidad de mirarse a sí mismo para autoevaluar el modo cómo se está siendo al momento de conformar los equipos de trabajo.

Entre los resultados observamos que las estudiantes perciben como aquello que no favorece: La responsabilidad, la ausencia, la desigualdad, la falta de interés, la individualidad/egoísmo, la rigidez, la falta de liderazgo o el tipo de liderazgo. Es decir, el acto de analizar lo que ocurre en el entorno da cuenta de estas características individuales de ese otro, cuyo accionar quedó grabado en la memoria.

Así también, lo que se percibió referido a lo grupal al conjunto de personas como un todo, las estudiantes señalaron: falta de comunicación, de coordinación, de insumos (conocimientos, materiales), mal clima y mal trato. La percepción de los equipos de trabajo, desde esta perspectiva de grupo, manifiesta aspectos básicos requeridos para la interacción humana saludable; podríamos hipotetizar acerca de las causas, lo primero que surge es el estrés producido por la presión que generan los tiempos de entrega y exposición de trabajos, la diversidad de horarios y la carga horaria de cada estudiante; en este apartado, no se trata de justificar el maltrato, lo señalado por las estudiantes es un indicador importante que revela necesidades que urge abordar. Papalia y Wendkos (2001), presentan la teoría de la actualización

de Abraham Maslow, cuya mayor contribución comprende los estudios sobre la motivación humana basada en una jerarquía de necesidades. Estas necesidades, refieren las autoras, son de dos tipos básicos: Necesidades D: Que corrigen deficiencias, y necesidades B, que consiguen un nivel más alto en la existencia; cuya satisfacción va en ese orden, por lo cual si no hemos satisfecho aquellas necesidades que corrigen deficiencias, no estaríamos en condiciones de satisfacer otras de nivel superior, como son las gratificaciones psíquicas y espirituales (Papalia y Wendkos, 2001). Desde este enfoque, en los casos donde las interacciones son poco saludables, las necesidades de pertenencia, de interacción con otros, de valoración o reconocimiento, estarían desactivadas y/o relegadas.

Seligman (2011), refiere que la satisfacción en el trabajo va más allá de lo que significa satisfacer las necesidades básicas mediante el sueldo que se recibe, la sensación de bienestar radica en otros elementos internos como la vocación, que es lo que le da significado al quehacer (Seligman, 2011). Al respecto pone como ejemplo casos de una investigación realizada en 178 personas, entre ellos un joven médico al que le interesa su trabajo solo por el dinero que le genera, mientras que a un joven recolector de basura le interesa que la calle quede limpia y se vea linda. Como se puede observar, señala el autor, el personal de limpieza que considera su empleo una vocación desempeña su trabajo de forma que resulte significativo. Es lo que hace la diferencia entre hacer un trabajo y fluir (Seligman, 2011), en ese mismo estudio, identificaron un grupo de abogados que tenían tendencia “ser desdichados”, debido básicamente a tres factores: un alto nivel de pesimismo, es decir, bajas expectativas de bienestar o éxito en los resultados de sus tareas que aplicaban a su vida diaria como parte de su idiosincrasia; en segundo lugar, el estrés, por lo abrumador que resulta la cantidad de trabajo que se les designa y los espacios donde se desempeñan; y el vaivén de estar entre el éxito y la derrota que se convierte en un común denominador de la vida laboral que los caracteriza (Seligman, 2011).

Como vemos, estos tres casos, el trabajo está siendo analizado desde lo individual; sin embargo, conformar equipos de trabajo son situaciones que se repiten a lo largo de la vida laboral. Goleman (2025), manifiesta que cuando se es hábil para el trabajo en equipo, las personas que lo integran fortalecen el espíritu, forjan relaciones positivas, y se enorgullecen de la identidad grupal, lo cual nos está hablando de salud mental en el trabajo, un aspecto que es urgente y necesario dadas las presiones que caracterizan a estos contextos.

En el estudio de las competencias de la inteligencia emocional, Goleman (2025), consideró el trabajo en equipo como parte de las competencias necesarias para el manejo de relaciones en el trabajo, además de la empatía, la conciencia organizacional, influencia, entrenar o ser mentor, liderazgo inspirador, gestión de conflictos. Mucho más complejo e importante de lo que puede estimarse. Según Carnegie (2023): Las personas rara vez tienen éxito a menos que se diviertan en lo que están haciendo.

En las instituciones educativas, los docentes podrían ser la analogía más cercana al líder que pone las pautas para ese desarrollo, considerando que diversos autores coinciden en la influencia de los líderes en el comportamiento de las personas en el contexto de trabajo (Bleger, 1974; Schemelson, 2002; Napoli, 2010; BarOn, 2014; Carnegie, 2023; Goleman, 2025).

En el caso de la carrera de psicología, Bleger (1979), al hablar de la conducta humana, refiere que los psicólogos necesitamos trabajar en equipo, con la finalidad de que la subjetividad que de por sí es individual, no nos lleve a perder objetividad en nuestros razonamientos y conclusiones (Bleger, J., 1979), estos dichos, referidos al trabajo en contextos institucionales, que se corresponde con la actualidad donde en el transcurso del que-hacer profesional se suele formar parte de un staff o un equipo multidisciplinario.

Cabe afirmar la importancia de este trabajo, desde su carácter exploratorio, como el primer paso para seguir investigando y proponiendo formas para complementar la formación profesional, que facilite estrategias para desarrollar el trabajo en equipo como competencia, promoviendo formas saludables de interacción y que se transfiera a los diversos espacios donde los profesionales se desarrolle laboralmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Bleger, J. (1974). *Psicoigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires. Paidós.
- Bleger, J. (1979). *Psicología de la Conducta*. Buenos Aires. Paidós.
- Carnegie, D. (2023). El imperativo del liderazgo, crear una cultura de equipos de alto rendimiento. Recuperado de: <https://www.dalecarnegie.com/es/resources/a-leadership-imperative-creating-a-culture-of-high-performing-teams>
- Góleman, D. (2025). *Las 12 competencias de la inteligencia emocional*. Buenos Aires, Penguin Ramdon House.
- Loufat, E. (2008). *Administración de carreras. Propuesta individual y corporativa*. Lima. Esan Ediciones.
- Napoli, M. L. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo*. En: Filippi, G. & Zubietta, E. (Coord.). *Psicología y trabajo, una relación posible*. Buenos Aires: Eudeba.
- BarOn, R. (2014). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence*. Psicothema. Recuperado: file:///C:/Users/54911/Desktop/GRI/libros/Article20prof2020Baron20.pdf
- Hernández S., R.; Fernandez C., C. y Baptista L., P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.
- Papalia, D. y Wendkos, S. (2001). *Psicología*. Madrid, McGraw-Hill.
- Rosario Q., F. y Mercado O., G. (2016). *Desarrollo Personal*. Lima, Fondo editorial: Universidad César Vallejo.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C., Tabernero, C. (2010). *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). 47-71 Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316501004.pdf>
- Schemelson, A. (2002). *La Estrategia del Talento*. Buenos Aires. Paidós.
- Seligman, M. (2011). *La Auténtica Felicidad*. Barcelona. Novoprint.