



## Factores que afectan el desempeño de los equipos de aprendizaje en el aula

Rodríguez Pérez, Esmeralda Guadalupe;<sup>1</sup> Rodríguez Ramírez, Karen<sup>2</sup> y Mendoza Gómez, Joel<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, egrodriguez.pr@outlook.com, Av. Universidad S/N  
Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, krdz19@yahoo.com.mx, Av. Universidad S/N  
Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, joelmendoza@gmail.com, Av. Universidad S/N  
Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: 9 de junio de 2019*

*Fecha de publicación en línea: 31 de julio de 2019*

---

### Resumen

El trabajo en equipo en el aula es un método de aprendizaje altamente aplicado en las escuelas de negocios en la actualidad, debido a la presente necesidad de las empresas de equipos de trabajo eficientes que brinden resultados beneficiosos para las mismas. El desempeño de los equipos en el aula depende de diversos factores, este trabajo tiene como objetivo analizar la influencia que tienen las etapas teóricas del desarrollo de equipos, el cumplimiento de metas, la aplicación de reglas y la clasificación de equipos y grupos de trabajo en el desempeño tanto de tareas como afectivo de un grupo universitario de acuerdo a sus opiniones sobre la experiencia. Los resultados mostraron que el factor con mayor influencia en el desempeño es la clasificación de equipos y grupos de trabajo.

**Palabras clave:** equipos de trabajo en el aula, desempeño, aprendizaje en el aula.

### Abstrac

Teamwork in the classroom is a method of learning highly applied in business schools today, due to the present need of efficient work teams that provide beneficial results for them. The performance of the teams in the classroom depends on several factors, this work aims to analyze the influence of the theoretical stages of team development, the achievement of goals, the application of rules and the classification of teams and groups in the performance of both tasks and affective of a university group according to their opinions on the experience. The results showed that the factor with the greatest influence on performance is the classification of teams and groups.

**Key words:** workteams in the classroom, performance, classroom learning.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más se enfatiza en las escuelas de negocios en México el requisito de que los alumnos aprendan a trabajar en equipo, debido a la necesidad creciente de las empresas de equipos de trabajo eficientes. Los equipos de trabajo en las organizaciones se han transformado en la principal herramienta para resolver tareas difíciles y complejas (Salas, Cooke & Rosen, 2008).

En este estudio se analizará una experiencia de equipos de aprendizaje en el aula de una escuela de negocios en Monterrey para determinar cómo ha sido su desempeño en relación con las etapas en su desarrollo, el cumplimiento de metas y si en este proceso se han podido integrar como equipo.

Examinar el desempeño de los equipos se ha convertido en un elemento clave para mejorar los resultados de los mismos, ya que se pueden identificar las áreas de mejora y/o los factores que influyeron en su desarrollo, para conocer este aspecto, en esta investigación revisamos los elementos mencionados.

El desarrollo de los equipos se ha estudiado en diferentes perspectivas, diversos autores han propuesto etapas por medio de las cuales los equipos pasan en el transcurso de su convivencia; sin embargo, una gran parte de estos autores se han basado en el modelo propuesto por Tuckman. En este estudio consideramos las siguientes cinco etapas: formación, normatividad, enfrentamiento, desempeño y finalización, incluyendo la última, ya que se trata de un equipo que culmina al final del período en que se formó (Whetten, 2011; Holmes, 2010; Miller, 2003). Cada etapa tiene un papel esencial para que el equipo se desarrolle de la manera más eficiente y llegue a transformarse en un equipo de alto desempeño en el aula (Michaelsen, Sweet & Parmelee, 2008).

Por otro lado, otra manera de estudiar el desempeño de los equipos es a través del análisis del cumplimiento de metas, es decir, investigar si los equipos han aplicado e implementado lo que establecieron al inicio de su relación, como sus metas, propósitos y planes en el transcurso y al final de su unión (Rousseau, Aubé y Savoie, 2006).

Los equipos toman una orientación diferente de acuerdo con lo que se requiere, tanto en la empresa como en el aula, se ha establecido una

distinción entre equipos de trabajo y grupos de trabajo, la cual se puede medir por su nivel de interdependencia, las responsabilidades compartidas, los niveles de confianza, entre otros factores. Así, mediante las siguientes definiciones es posible establecer la diferencia entre equipo y grupo.

Katzenbach y Smith (2000) definen a un equipo de trabajo como un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidos a un mismo propósito, metas y enfoque, quienes comparten un alto nivel de interdependencia y objetivos comunes.

La definición de grupo de trabajo es un conjunto de personas que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que fomenten un desempeño mayor en sus miembros al trabajo en su punto de responsabilidad individual (Robbins & Judge, 2003).

De esta manera, mediante la interacción de los tres factores mencionados con anterioridad (etapas, metas, equipo o grupo) se buscará encontrar la existencia de influencia de los mismos en el desempeño de los equipos. Este trabajo se desarrolla en el contexto de equipos de aprendizaje en un aula universitaria de una región del norte de México.

El mismo tiene un enfoque cualitativo mediante el análisis de contenido de las respuestas de los integrantes de equipos a una serie de cuestionamientos.

De acuerdo con lo mencionado con anterioridad, los objetivos de esta investigación son identificar si los equipos de trabajo en el aula: pasan por las cinco etapas de desarrollo teóricas, establecer si en la formación y ejecución, lo planeado se cumplió al final del período, determinar si se comportaron como equipos de trabajo o grupos de trabajo y explicar si los aspectos anteriores influyen en su desempeño.

El contenido de esta investigación se divide en cinco partes principales, la presente introducción, seguida por el marco teórico, en el que se presenta teoría relevante a los temas estudiados, luego se presenta el método que se llevó a cabo y que sirve como fundamento de los resultados obtenidos, los cuales se presentan a continuación del método, y por último se encuentran las conclusiones finales.

## 2. MARCO TEÓRICO

Una de las formas para estudiar los equipos de trabajo es conocida como la estructura de efectividad del equipo, esta estructura implica estudiar los insumos o antecedentes, los procesos del equipo y los resultados o desempeño del mismo (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008).

Los insumos o antecedentes de los procesos consisten en la personalidad de los integrantes del equipo, las actitudes y conductas de los mismos, entre otros aspectos. Los procesos incluyen las interacciones entre los miembros del equipo. Estos procesos se han clasificado en 2 tipos, aquellos considerados como relacionadas con la tarea que tiene que llevar a cabo el equipo, y aquellos relacionados con el mantenimiento de las interacciones de los miembros para que el equipo pueda continuar funcionando efectivamente. Los resultados del equipo, por una parte, se han identificado como el desempeño colectivo con respecto a la tarea del equipo, por otra, como los resultados afectivos entre los miembros, la satisfacción y las actitudes positivas, de manera que exista entre los miembros del equipo, siempre que sea posible, el permanecer en el equipo.

### Etapas del desarrollo de los equipos

El desarrollo de los equipos en el trabajo es un tema ampliamente investigado para conocer y descubrir cómo cambian las actividades de los grupos durante el transcurso de su vida, una gran variedad de autores ha propuesto diferentes modelos de desarrollo de equipos, sin embargo, el que más se ha aplicado e investigado ha sido el de Tuckman de 1965 (Tuckman & Jensen, 1977).

Este modelo indica que los equipos se desarrollan en cuatro etapas: formación, normatividad, enfrentamiento y desempeño, las cuales, de acuerdo con Whetten (2011), los equipos deben atravesar para obtener los mejores beneficios al formar parte de ellos. A continuación, se profundiza en las etapas, tanto en equipos de trabajo como equipos de estudiantes.

La primera etapa, formación, se presenta cuando el equipo se conoce por primera vez y se enfrenta a la necesidad de presentarse y establecer la confianza, además, en esta etapa se establecen sus objetivos y las normas de trabajo (Whetten,

2011). Los estudiantes tienden a mostrarse distantes y superficiales en esta etapa, ya que se enfocan en pensar más en lo que dirán antes de poner atención a sus compañeros, por lo tanto, se deben desarrollar actividades que permitan que los alumnos se orienten y se familiaricen (Holmes, 2010).

La etapa de normatividad se presenta cuando el equipo empieza a cooperar y a incrementar el compromiso de los integrantes, se ponen en práctica las normas de trabajo y se promueve la participación (Whetten, 2011). Los integrantes se sienten parte del equipo y se empiezan a sentir cómodos con los demás, además de que existe un alto grado de comunicación y de compartir información, sin embargo, los integrantes suelen pasar por alto los desacuerdos que se presenten (Miller, 2003).

La etapa de enfrentamiento generalmente se evita por los profesores, ya que, los estudiantes tienden a mostrar frustración dirigida al instructor (Holmes, 2010). En esta etapa, el equipo se enfrenta con desacuerdos y los integrantes toman actitudes que desafían los puntos de vista de los demás, además de que se empiezan a formar pequeñas coaliciones entre los mismos (Whetten, 2011). Por otro lado, esta etapa se caracteriza por una falta de colaboración y los integrantes presentan bajos niveles de escucha activa (Budshait & Farooq, 1999).

La cuarta etapa, desempeño, se presenta cuando el equipo ya ha manejado los conflictos y las soluciones se han implementado (Miller, 2003). Además, en esta etapa se desarrolla una alta confianza entre los miembros y se sienten comprometidos con el equipo de manera incondicional, por lo que, buscan mejorar y aprovechar los comportamientos diferentes que se presenten para fomentar la innovación, por lo tanto, en esta etapa se presentan resultados tanto afectivos como los relacionados con las actividades que el equipo realiza (Whetten, 2011).

Existe una quinta etapa que no se considera en el modelo de Tuckman, sin embargo, diferentes autores la definen y la consideran como el final del desarrollo del equipo, esta etapa, conocida como finalización, surge cuando se completa el proyecto para el cual el equipo trabajaba (Budshait & Farooq, 1999). Los integrantes se enfrentan a la necesidad de retener las lecciones aprendidas durante el transcurso del

curso, de manera que puedan aplicar estas lecciones en su futuro profesional, además de que evalúan tanto individual como colectivamente lo que han hecho, los resultados obtenidos y lo que sigue después de terminar (Holmes, 2010).

Whetten (2011) establece el orden anterior como el desarrollo del equipo, a comparación de otros autores, incluyendo Tuckman, que proponen que la etapa de enfrentamiento se desarrolla primero que la de normatividad, sin embargo, Whetten menciona que una vez que los

integrantes del equipo se encuentran orientados, los miembros tienen la necesidad de transformar el grupo en una unidad altamente cohesiva y posterior a esta transformación, ya que los integrantes se sienten cómodos con el equipo, empiezan a explorar diferentes roles, y es en ese momento en el que la etapa de enfrentamiento se desarrolla. La tabla # 1 muestra las características de cada etapa adaptadas de la teoría de Whetten, Holmes y Miller, aplicadas a los equipos de trabajo en el aula.

<b>Etapa</b>	<b>Explicación</b>	<b>Características</b>	<b>Actividades</b>
<b>Formación</b>	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su objetivo y sus fronteras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silencio.</li> <li>• Autoconciencia.</li> <li>• Dependencia.</li> <li>• Superficialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a los miembros y responder a las preguntas.</li> <li>• Establecer la confianza.</li> <li>• Establecer claramente el objetivo, las normas, los procedimientos y las expectativas.</li> </ul>
<b>Normatividad</b>	El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciación de los roles, identificación de las expectativas para los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación.</li> <li>• Conformidad con estándares y expectativas.</li> <li>• Mayor atracción interpersonal.</li> <li>• Pasar por alto los desacuerdos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la unidad y la cohesión.</li> <li>• Facilitar la participación y el facultamiento.</li> <li>• Mostrar apoyo a todos los miembros.</li> <li>• Dar retroalimentación sobre el desempeño del equipo y sus integrantes.</li> </ul>
<b>Enfrentamiento</b>	El equipo se enfrenta con desacuerdos, resistencia a la dependencia y con la necesidad de manejar conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de coaliciones.</li> <li>• Competencia entre los integrantes.</li> <li>• Actitudes que desafían los puntos de vista de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de los conflictos.</li> <li>• Legitimación de expresiones productivas de la individualidad.</li> <li>• Convertir la resistencia a la dependencia en interdependencia.</li> <li>• Fomentar los procesos de construcción de consenso.</li> </ul>
<b>Desempeño</b>	El equipo enfrenta la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada confianza mutua.</li> <li>• Compromiso incondicional con el equipo.</li> <li>• Capacitación y desarrollo mutuos.</li> <li>• Espíritu emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la habilidad fundamental.</li> <li>• Fomentar la innovación y la mejora continua.</li> <li>• Enriquecer las relaciones florecientes.</li> <li>• Alentar los comportamientos diferentes que sean positivos.</li> </ul>
<b>Finalización</b>	El equipo se enfrenta con la necesidad de terminar los proyectos o actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquietud del futuro incierto.</li> <li>• Terminación de proyectos y actividades.</li> <li>• Despedida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar los proyectos o actividades.</li> <li>• Evaluar los resultados obtenidos y lo que hicieron.</li> <li>• Revisar lo que continúa después.</li> </ul>

*Tabla 1.* Etapas del desarrollo de equipos.

Fuente: Basada en Whetten (2011), Holmes (2010) y Miller (2003).

### **Cumplimiento de metas**

El desempeño eficaz de los equipos de trabajo se ha convertido en una de las principales metas de las empresas para obtener buenos resultados, por

lo que, existe una necesidad de las empresas para promover que sus empleados trabajen en equipo y tengan un desarrollo satisfactorio (Fernandez & Winter, 2003). Esta tendencia ha provocado que, de la misma manera, las escuelas de negocios

implementen el trabajo en equipo como un medio para realizar sus actividades y proyectos. Completar las metas establecidas al inicio de la relación como equipo se convierte en el principal factor para evaluar el desempeño de los equipos, de modo que, una gran cantidad de autores se han enfocado en desarrollar diferentes teorías que giran alrededor del cumplimiento de tareas.

Rousseau, Aubé y Savoie (2006) clasifican la regulación de los comportamientos presentes en el desempeño de los equipos en cuatro fases: preparación del logro de tareas, comportamientos colaborativos relacionados con las tareas, comportamientos de la evaluación de tareas, y comportamientos de ajuste del equipo. En la tabla 2 se presenta la definición y las dimensiones de cada fase. En este estudio nos enfocaremos en la comparación de las primeras dos fases.

La primera fase, preparación del logro de tareas, se basa en que los miembros del equipo guíen el logro de tareas por medio del análisis y planeación de actividades, por lo tanto, las dimensiones de comportamiento de esta fase son el análisis de la misión, la especificación de metas y la planeación de actividades, el análisis de la misión se refiere a que los miembros del equipo evalúen el propósito que tienen conforme a los recursos que tienen (Rousseau, Aubé & Savoie, 2006). La especificación de las metas del equipo se desarrolla cuando los miembros establecen las metas a cumplir de acuerdo con su propósito, las metas anticipan resultados futuros e incentivan a cumplirlos, Frese y Zapf (1994) proponen ocho parámetros para medir las metas: dificultad, especificidad, jerarquización de metas y sub-metas, conexión entre las metas y sub-metas, rango de tiempo, validez, procesos y eficiencia. La planeación de actividades brinda a los miembros un curso de acción a seguir, los planes determinan cuándo, dónde y cómo, por lo que se consideran como los puentes entre el pensamiento y la acción (Diefendorff & Lord, 2008).

La segunda fase, la cual está enfocada en los comportamientos colaborativos relacionados con las tareas, se basa en que los miembros empiecen con la parte de ejecución, es decir, que pongan en acción lo que ya han planeado (Rousseau, Aubé & Savoie, 2006). Las dimensiones de esta fase son coordinación, cooperación y el intercambio de información. La coordinación se refiere a la integración de los miembros para realizar las

actividades, lo cual facilita el desempeño de los miembros y evita las distracciones, además de que permite la sincronización de las tareas individuales y el desarrollo eficiente (Smith-Jentsch, Johnston & Payne, 1998). La cooperación se ha convertido en un factor esencial para incrementar el valor que los equipos crean, además de que promueve el desarrollo de la confianza entre los miembros (Jones & George, 1998). La contribución de cada uno de los miembros es la cooperación, la cual permite que el equipo realice sus actividades y alcancen sus objetivos (Eby & Dobbins, 1997). La dimensión de intercambio de información, esta dimensión engloba que los miembros compartan información completa, usen la terminología apropiada y los procedimientos adecuados, por otro lado, evita el exceso de datos innecesarios (Smith-Jentsch, Johnston & Payne, 1998).

La tercera fase orientada a los comportamientos de la evaluación de tareas se presenta cuando los miembros del equipo monitorean su desempeño y su ambiente, de manera que pueden analizar si están haciendo las actividades de forma correcta, por lo tanto, esta fase se compone de dos dimensiones de comportamiento, monitoreo del desempeño y monitoreo de los sistemas, es una parte esencial para mejorar el trabajo en equipo, ya que, concentra los esfuerzos del equipo para evaluar lo que han hecho y verificar que están cumpliendo las metas establecidas y si es así, establecer las áreas de mejora (Rousseau, Aubé & Savoie, 2006).

La última fase, comportamiento de ajuste del equipo, se refiere al momento en el que el equipo ha identificado las áreas de mejora y realiza los cambios necesarios para terminar las tareas de manera eficiente, esta fase se compone de las siguientes dimensiones de comportamiento: los comportamientos de respaldo, el entrenamiento entre equipos, la resolución de problemas en colaboración y la práctica en equipo para la innovación (Rousseau, Aubé & Savoie, 2006). De acuerdo con Klein, Austin y Cooper (2008), existen dos tipos de ajustes, los ajustes rápidos, los cuales se refieren a realizar un enfoque en las condiciones actuales, y los ajustes lentos, los cuales se refieren a realizar un enfoque del pasado.

Tabla 2. Fases del cumplimiento de metas.

Fase	Definición	Dimensiones de comportamiento
Preparación del logro de tareas	Los miembros del equipo pueden guiar el logro de las tareas al concentrarse en analizar y planear actividades.	Análisis de la misión, especificación de metas y planeación.
Comportamientos colaborativos relacionados con las tareas	Cuando los miembros saben las actividades que se requieren para alcanzar las metas, pasan a la fase de ejecución, la cual consiste en poner en acción lo que han planeado.	Coordinación, cooperación, e intercambio de información.
Comportamientos de la evaluación de tareas	Cuando los miembros del equipo avanzan en completar las tareas, el monitoreo de su desempeño y su ambiente les permite estar seguros de que están haciendo lo correcto.	Monitoreo del desempeño y de los sistemas.
Comportamientos de ajuste del equipo	La función de evaluación permite a los miembros del equipo hacer algunos ajustes para llevar un avance eficiente hacia la terminación de sus tareas.	Comportamientos de respaldo, entrenamiento entre equipos, resolución de problemas en colaboración y práctica en equipo para la innovación.

Fuente: Basada en Rousseau, Aubé y Savoie, 2006.

### Grupos de trabajo y equipos de trabajo

El desempeño del grupo de personas conformado dependerá de la orientación que este tenga, diversos autores establecen una diferencia entre los términos de grupos de trabajo y equipos de trabajo tanto en la empresa como en el aula. Para algunos autores los términos de grupo y equipo son similares, sin embargo, esta distinción permite establecer características y comportamientos diferentes que generan desempeños distintos, de tal manera, que en este estudio el enfoque es sobre la mencionada distinción.

Así, en el contexto de empresa, un grupo de trabajo se define como aquel que busca compartir información entre sus miembros, los cuales mantienen responsabilidades individuales y siguen el propósito y la visión general de la organización (Katzenbach & Smith, 2000). En cambio, un equipo de trabajo se reúne para desarrollar un proyecto o una actividad en conjunto, comparten responsabilidades individuales como mutualistas y desarrollan un propósito y una visión específica del equipo (Cohen & Bailey, 1997). En este contexto, la diferencia entre grupo y equipo se ve establecida desde el inicio de la relación y los integrantes continuarán con su papel de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin embargo, en el contexto de escuelas de negocios, cuando los alumnos deben reunirse para realizar ciertas

actividades o un proyecto final, dependerá de ellos, la orientación que le den a su relación con los demás.

Cuando se busca trabajar en equipo en el aula, los grupos de trabajo son aquellos que suelen predominar (Fink, 2004). De esta manera, los estudiantes tienen bajos niveles de confianza con sus compañeros y se limitan principalmente en terminar los proyectos encargados por el profesor, por lo que, existe una alta división de tareas de manera equitativa entre ellos, además, la comunicación que llevan es muy poca o deficiente (Birmingham & McCord, 2004).

Los equipos en el aula, por el otro lado, tienen como meta, además de completar sus actividades, aprender y tener éxito por igual, de modo que realizan los proyectos de forma colectiva, su comunicación es alta, al igual que sus niveles de confianza, por lo que, desarrollan buenas relaciones con sus compañeros (Kemery & Stickney, 2014).

Tanto en el contexto de empresa como en el contexto de escuela, los equipos tienden a desarrollar productos de calidad alta, a diferencia de los grupos que se adecuan a los estándares establecidos y aceptados, además, la disposición de apoyarse entre ellos se ve reflejada ampliamente en los equipos (Robbins & Judge, 2003). En la tabla 3 se presentan las características resumidas de equipos y grupos de trabajo tanto en la empresa como en el aula.

Tabla 3. Características de equipo y grupo de trabajo en la empresa y en el aula.

Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
Empresa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta basada en desarrollar un trabajo en conjunto</li> <li>• Responsabilidades individuales y mutualistas</li> <li>• Propósito y visión específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta basada en compartir información</li> <li>• Responsabilidades individuales</li> <li>• Propósito y visión generales</li> </ul>
Aula	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el aprendizaje y el éxito de los miembros</li> <li>• Altos niveles de confianza</li> <li>• Tareas colectivas</li> <li>• Comunicación eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta principalmente terminar los proyectos</li> <li>• Bajos niveles de confianza</li> <li>• Alta división de tareas</li> <li>• Comunicación deficiente</li> </ul>

Fuente: Basada en Katzenbach & Smith, 2000; Cohen & Bailey, 1997; Birmingham & McCord, 2004; Kemery & Stickney, 2014.

### 3. MÉTODO

En esta investigación se aplicó la metodología cualitativa, con la intención de conocer y entender lo que vivieron los integrantes de los equipos. El objetivo de esta metodología es comprender e interpretar la realidad, como es entendida por los participantes en el estudio, y los resultados obtenidos deberán ser compartidos para incrementar el conocimiento científico de una pequeña o grande realidad (Rodríguez, Gil & García, 1996).

Este análisis de contenido se realizó en base a categorías emergentes de los datos obtenidos, y posteriormente se llegaron a las conclusiones por medio de la plausibilidad (Krause, 1995). Los datos del estudio se componen principalmente de lo que dijeron los estudiantes sobre el trabajo en equipo en el aula.

Uno de los propósitos de esta investigación era establecer si los equipos cumplieron con las cinco etapas durante su desarrollo, es decir, si atravesaron la etapa de formación, normatividad, enfrentamiento, desempeño y finalización; el otro propósito era establecer si los equipos lograron sus metas y aplicaron lo establecido al inicio de su relación en el transcurso o al final de su desarrollo.

Además, de acuerdo a lo que contestaron, se aplicaron criterios teóricos para establecer si conformaron un equipo o un grupo. La experiencia del trabajo en equipo se evaluó con alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración durante un curso de desarrollo y comportamiento organizacional en 5to semestre, en el período de agosto a diciembre 2018. El

grupo conformado por aproximadamente 55 alumnos, trabajó en equipos permanentes durante todo el período (Michaelsen, Knight & Fink, 2004), por lo tanto, el grado de interacción con sus compañeros fue alto.

El profesor formó 10 equipos, cinco equipos fueron conformados por cinco estudiantes y los otros cinco equipos fueron conformados por seis estudiantes, el método que utilizó para formar los equipos se basó en el expediente académico de los alumnos, de acuerdo a lo siguiente: el reglamento de la Universidad establece que los alumnos cuentan con seis oportunidades para aprobar cada curso con una calificación de 70 en adelante.

Los expedientes se clasificaron en tres tipos, el tipo 1 o excelente, era el que contaba con todos los cursos aprobados en primera oportunidad, el tipo 2 o bueno cuenta con la mayoría de los cursos aprobados en primera oportunidad y algunos en segunda, el tipo 3 o regular cuenta con una gran cantidad de cursos aprobados en segunda y tercera oportunidad. Según este criterio, el profesor tomó, de acuerdo con el número de estudiantes, dos alumnos con expediente excelente, dos alumnos con expediente bueno y un alumno con expediente regular (Michaelsen, *et al.*, 2008).

Al inicio del período lectivo, cuando los equipos ya estaban formados, cada uno escogió un nombre para su equipo y completó un formato de elementos para la formación de equipos, en el cual explicaron por qué escogieron ese nombre, las metas y las reglas de proceso que iban a implementar. Durante el transcurso de su relación, los equipos tuvieron la oportunidad de realizar actividades tanto de manera individual como en equipo, relacionadas con la teoría de la materia, además de que a mitad del período y al

final de este, realizaron un trabajo de investigación.

Como evaluación de su experiencia, al final del semestre, los equipos contestaron las siguientes tres preguntas: a) describe de manera objetiva lo que hacían en el equipo cuando trabajaban, hazlo lo más amplio posible, b) también menciona, como te sentías formando parte y trabajando en el equipo, c) luego menciona si los resultados que obtuvieron fueron satisfactorios, mencionando los mismos y las razones lograrlo o no lograrlo.

Las respuestas de los alumnos se capturaron en Word, posteriormente se analizaron y se clasificaron en categorías, las categorías con más respuestas fueron: organización, forma de sentir y resultados. Se comparó la teoría y las categorías de las respuestas de los alumnos para analizar si los equipos habían desarrollado las cinco etapas mencionadas anteriormente (Whetten, 2011; Holmes, 2010; Miller, 2003), y de la misma manera, se comparó lo que dijeron al inicio del semestre por medio del llenado del formato de formación de equipo y las categorías de lo que dijeron y se analizó, en base a la teoría, si habían

cumplido sus metas y habían aplicado las reglas o planes que establecieron (Rousseau, Aubé y Savoie, 2006).

Además, se utilizaron los criterios teóricos para establecer si conformaron un equipo o un grupo (Katzenbach & Smith, 1991; Robbins & Judge, 2003). Por último, el desempeño de la tarea fue establecido en base a las respuestas de los resultados obtenidos, en cambio, el desempeño afectivo se obtuvo de las respuestas de cómo se sentían formando parte del equipo (Mathieu, et al, 2008).

## 4. RESULTADOS

### Resultados de los equipos en general

En este apartado se presentan un resumen de los resultados obtenidos de todos los equipos, de acuerdo con la comparación de teoría y lo que dijeron, los cuales se muestran en la tabla 4. Posteriormente se presentarán a manera de ejemplo específico los resultados de algunos de los equipos.

Tabla 4. Resultados generales de los equipos.

Equipo	Etapas completas	Cumplimiento de metas	Planes/reglas aplicadas	Equipo/grupo	Desempeño de tareas	Desempeño afectivo
Los increíbles	Sí	No (2)	No (1)	Equipo	Bueno	Bueno
Los inalcanzables	Sí (enfrentamiento primero)	Sí	Sí	Grupo	Bueno	Regular
Los profesionales	Sí	Sí	No (2)	Equipo	Muy bueno	Muy bueno
Ladies	Sí	Sí	No (1)	Grupo	Bueno	Muy bueno
Los palmitos	No (sin enfrentamiento)	Sí	Sí	Equipo	Muy bueno	Muy bueno
Gryffindor	No (sin enfrentamiento)	No (1)	No (2)	Equipo	Muy bueno	Muy bueno
Los elefantitos	Sí	Sí	No (1)	Grupo	Bueno	Regular
Elefantes	Sí (enfrentamiento primero)	Sí	No (1)	Grupo	Regular	Regular
Teen titans go	No (sin enfrentamiento)	Sí	No (2)	Equipo	Muy bueno	Muy bueno
SADED	No (sin enfrentamiento)	Sí	No (1)	Equipo	Muy bueno	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la comparación de la teoría y lo que dijeron los equipos, se puede concluir que 6 equipos desarrollaron las cinco etapas, es decir: formación, normalización, enfrentamiento, desempeño y finalización, y los otros 4 equipos

solo desarrollaron las siguientes cuatro etapas: formación, normalización, desempeño y finalización. Respecto al cumplimiento de metas, se comparó las metas que establecieron y lo que dijeron, y se obtuvo que 8 equipos cumplieron las

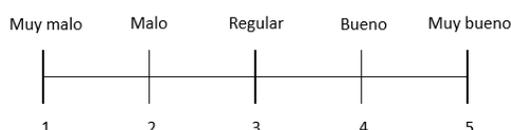
metas propuestas al inicio del período, y a los otros 2 equipos les faltó 1 o 2 metas por cumplir.

En cuanto a los planes establecidos o reglas aplicadas, se obtuvo que solo 2 equipos aplicaron todas las reglas que establecieron y en cambio, a los otros 8 equipos les faltó 1 o 2 reglas por aplicar en el transcurso de su desarrollo. En cuanto a su comportamiento como equipo o grupo, solamente 6 equipos en el aula mostraron las características de equipo, el resto de los equipos en el aula (4) fueron identificados con comportamiento de grupos.

En cuanto al desempeño de los equipos, de acuerdo con los planteamientos teóricos (Mathieu, et al, 2008) se identificaron dos

perspectivas, la del desempeño en las tareas y la otra, el desempeño afectivo, y su influencia en los miembros del equipo. Las características de estos dos tipos de desempeño fueron evaluadas por los autores de la investigación en una escala de cinco puntos (ver figura 1), siendo un extremo establecido como, muy malo y el otro extremo se estableció como, muy bueno, en cuanto al desempeño en la tarea, solamente 5 equipos fueron ubicados en la escala de muy bueno, 4 equipos en la escala de bueno y solamente 1 en la escala de regular. En cuanto al desempeño afectivo, se identificaron 6 equipos en la escala de muy bueno, un equipo en la escala de bueno y tres equipos se identificaron con desempeño regular.

Figura 1. Escala de evaluación del desempeño.



### Resultado del desarrollo de etapas

El desarrollo de las etapas de los equipos estudiados se identificó de acuerdo con lo que dijeron y se comparó con las características establecidas de la teoría del desarrollo de los equipos. En este apartado se muestran los resultados resumidos de cuatro equipos, debido a la limitación del espacio.

#### Equipo “Los increíbles”

El equipo “Los increíbles” presenta un buen desarrollo en el que formaron confianza entre los miembros durante el transcurso del periodo, tenían normas establecidas que les permitieron obtener buenos resultados, sin embargo, se resalta que evitaban los conflictos por lo que se podría inferir que no desarrollaron la etapa de enfrentamiento.

Etapa	Menciones de “Los increíbles”
Formación	La etapa de formación se deriva del llenado del formato de “Elementos para la formación de equipos”. Al principio me sentía extraña y preocupada al ser la única mujer
Normatividad	Sabíamos hacer las cosas de manera correcta. Todos nos asignábamos roles para la investigación de un tema Se hacía una lluvia de ideas después se pedían opiniones de cada persona
Enfrentamiento	Todos nos poníamos de acuerdo para que no existieran conflictos
Desempeño	Gracias al compromiso y al trabajo como al esfuerzo de todos los que involucrábamos al equipo. Confiábamos entre nosotros y siempre nos apoyamos Formamos buenas amistades. Me sentía muy bien
Finalización	Los resultados fueron muy buenos, primeramente, en los exámenes ya que todos sacamos 100 y también en la realización de las tareas. Considero que los resultados fueron los mejores posibles ya que, estos eran cumplir con todas las actividades, apoyarnos unos a otros y trabajar armoniosamente y lo conseguimos.

### Equipo “Los inalcanzables”.

El equipo “Los inalcanzables” presenta un desarrollo en el que los miembros resaltan que la etapa de enfrentamiento se presentó después de la etapa de formación, ya que mencionan que tenían

ciertos conflictos, no obstante, mencionan que, por ciertos miembros del equipo, los trabajos mejoraron y aumentaron su eficacia en la etapa de normatividad, además de que desarrollaron confianza y obtuvieron buenos resultados en la finalización.

<b>Etapas</b>	<b>Menciones de “Los inalcanzables”</b>
Formación	La etapa de formación se deriva del llenado del formato de “Elementos para la formación de equipos”. Sin menciones identificadas.
Enfrentamiento*	Me sentía algo incómoda en el equipo porque estos no tenían metas claras al elaborar un trabajo. El desempeño del equipo no se veía claro porque dejaban el peso a 2 personas. En algunas ocasiones unos integrantes trabajaban más que otros.
Normatividad	Entregar todo a tiempo y bien hecho. Trabajamos en tiempo y forma. Gracias al liderazgo de 3 personas, los trabajos mejoraron y existió siempre ese apoyo. Con ese apoyo, el equipo aumento su eficacia al terminar sus trabajos.
Desempeño	Me sentía bien formando parte y trabajando en equipo Me sentía satisfecha de haber obtenido este equipo. Tuvimos un buen clima de confianza, clara asignación de roles y una eficiencia del equipo.
Finalización	Los resultados fueron positivos es decir satisfactorios. Los resultados que obtuvimos personalmente fueron favorables para poder sacar una buena nota el equipo y con esto acreditar la materia.

\*Al analizar lo que dijo el equipo, se considera que la etapa de enfrentamiento se presentó después de la etapa de formación y seguida a esta, la etapa de normatividad.

### Equipo “Los palmitos”

El equipo “Los palmitos” presenta una etapa de formación positiva en la que lograron desarrollarse de manera satisfactoria, lo cual se ve reflejado en las siguientes etapas, ya que mencionan una buena cooperación de los

miembros y un alto nivel de confianza, además, no tuvieron conflictos, por lo que se puede señalar que no desarrollaron la etapa de enfrentamiento en su totalidad, sin embargo, obtuvieron resultados favorables en la etapa de finalización.

<b>Etapas</b>	<b>Menciones de “Los palmitos”</b>
Formación	La etapa de formación se deriva del llenado del formato de “Elementos para la formación de equipos”. Trabajábamos de una manera muy positiva, al paso de los días nos fuimos entendiendo excelente como equipo, había mucha confianza en el equipo, ya que cada integrante aportaba sus ideas, nunca existió pereza ya que éramos un grupo muy activo.
Normatividad	Eficiencia para cada uno de los trabajos. Leíamos cada pregunta o caso y entre todos llegábamos a una respuesta que fuera aceptada por todos, mientras hablábamos sobre la respuesta otro miembro lo anotaba ya sea en su celular o en la libreta.
Enfrentamiento	No tuvimos contratiempos ni inconvenientes.
Desempeño	Grandes niveles de compañerismo. Logramos entendernos como equipo y terminar de buena manera cada una de las actividades. Existía confianza y eso fue lo que me permitió sentirme muy cómoda y satisfecha, todo era transparente. Siempre me sentí muy a gusto, tranquila y satisfecha con mí equipo.
Finalización	Cada resultado obtenido fue satisfactorio pues permitió desenvolvemos mejor en las actividades. Nuestros resultados fueron Satisfechos (sic). Resultados favorables.

### Equipo “Gryffindor”

El equipo “Gryffindor” presenta un desarrollo completo de las etapas de normatividad y desempeño, ya que mencionan tener una buena cooperación de los miembros de acuerdo con las normas establecidas, por lo que, desarrollaron una

buena relación que les permitió tener un gran compromiso de los miembros, por otro lado, la etapa de enfrentamiento no se desarrolló, no obstante, evaluaron sus resultados como satisfactorios en la etapa de finalización.

<b>Etapas</b>	<b>Menciones de “Gryffindor”</b>
Formación	La etapa de formación se deriva del llenado del formato de “Elementos para la formación de equipos”. Sin menciones identificadas.
Normatividad	Cumplir con todo en tiempo y forma. Si había varias cosas que no estábamos de acuerdo lo decíamos para debatir y llegar a una sola respuesta. Implementamos la regla de que el encargado de transcribir e imprimir la actividad se iba a turnar primero un integrante y luego otro y así sucesivamente.
Enfrentamiento	Sin menciones identificadas.
Desempeño	El equipo era muy comprometido al igual que incluíamos la opinión de todos. Al trabajar en equipo todos trabajaban y poníamos esfuerzo para que todo saliera muy bien. Sentía el apoyo de todo el equipo.
Finalización	Si los resultados obtenidos fueron satisfactorios, el trabajo de las preguntas de aplicación, así como la actividad del gimnasio, el resultado del video del dialogo mostrando, actitudes y personalidades. Los resultados de trabajar así fueron muy satisfactorios.

### Resultados del cumplimiento de metas

El cumplimiento de metas se analizó de acuerdo con lo que mencionaron los equipos al inicio y al final del período lectivo. En este apartado se muestran los resultados resumidos de cuatro equipos, debido a la limitación del espacio.

El equipo “Los increíbles” tiene como propósito: “Lograr un buen desempeño mediante la colaboración de los integrantes, poniendo en práctica la responsabilidad, el compromiso, respeto y trabajo en equipo”, y al compararlo con lo que dijeron, se encontraron dos menciones que reflejan que lograron su propósito, ya que, mencionan que todos ponían de su parte, además de que confiaban y se apoyaban entre ellos.

El equipo estableció cuatro metas al inicio del semestre, y de las cuatro solo se encontraron menciones de dos de ellas que reflejan que las lograron, estas dos metas son: “Acreditar la materia” y “Destacar en proyectos y actividades”, las menciones encontradas fueron: “Los resultados fueron muy buenos, primeramente, en los exámenes ya que todos sacamos 100 y también en la realización de las tareas” y “Los resultados fueron los mejores posibles”.

El equipo estableció seis reglas a seguir al inicio del semestre, las cuales se vieron reflejadas en sus respuestas al final del período, un ejemplo de ello es el siguiente: tenían como regla “tomar en cuenta las opiniones de los integrantes” y al final del semestre mencionaron “en ocasiones hacíamos una mezcla de las opiniones y en otras elegíamos la mejor o más acorde”, “todos nos asignábamos roles para la investigación” y “se elegía la mejor opinión mediante la lluvia de ideas”.

El equipo “Los inalcanzables” tiene como propósito: “Cumplir con el cronograma de la unidad de aprendizaje, así como poner en práctica los conocimientos obtenidos”, y al compararlo con lo que dijeron, se encontró una mención que refleja que lograron su propósito, la cual es la siguiente: “Los resultados que obtuvimos fueron entregar todo a tiempo y bien hecho, asimismo logrando un aprendizaje de la materia impartida obteniendo resultados satisfactorios”.

El equipo estableció dos metas al inicio del semestre, las cuales se ven reflejadas en lo que dijeron al final de este, por lo que, se puede concluir que cumplieron sus metas. Un ejemplo de ello es su meta de “aprender a relacionarnos

como equipo”, la cual se ve reflejada en varias menciones, una de ellas es la siguiente: “cada duda que surgía al momento de elaborarlos lo resolvíamos como equipo”.

El equipo estableció seis reglas sobre su método de trabajo al inicio del semestre, las cuales se ven reflejadas en lo que mencionaron al final del semestre, por lo que, se puede concluir que aplicaron todas las reglas establecidas, por ejemplo, la regla de “trabajo en conjunto: aportaciones de cada integrante”, se ve reflejada en varias menciones, como: “en conjunto contestábamos cada apartado” y “hacíamos con una lluvia de ideas”.

El equipo “Los palmitos” tiene como propósito: “Pasar la materia y aprender de forma que podamos aplicarlo en nuestra carrera” y al compararlo con lo mencionado al final del semestre, se encontraron las siguientes menciones “cada resultado obtenido fue satisfactorio pues permitió desenvolvernos mejor en las actividades” y “logramos entendernos como equipo y terminar de buena manera cada una de las actividades”, por lo tanto, se puede concluir que lograron su propósito como equipo.

El equipo estableció tres metas al inicio del semestre, las cuales también se vieron reflejadas en sus respuestas al final del semestre, por lo que se puede concluir que lograron sus metas. Un ejemplo de ello es el siguiente: establecieron como meta “aprender de cada miembro del equipo” la cual se ve reflejada en las siguientes menciones: “logramos entendernos como equipo”, “altas calificaciones, que fue logrando por el esfuerzo de cada miembro del equipo” y “grandes niveles de compañerismo”.

El equipo estableció seis reglas al inicio del semestre sobre su forma de trabajar, de las cuales solo se encontraron menciones de cinco de ellas, por lo tanto, se puede concluir que no aplicaron todas sus reglas. Un ejemplo de sus reglas aplicadas fue: “Cumplir en tiempo y forma con el trabajo requerido”, la cual se reflejó en las siguientes menciones: “cada lunes cuándo nos juntábamos en equipo nos enfocábamos en terminar aquí la actividad”, “todos sabíamos que hacer y cuando hacerlo y al momento del trabajo era más eficiente” y “logramos sacar adelante cada trabajo con facilidad y en mi opinión los resultados fueron favorables”.

El equipo “Gryffindor” tiene como propósito: “Obtener una excelente calificación alcanzando los objetivos de la materia de desarrollo y comportamiento organizacional trabajando en equipo” y al compararlo con lo mencionado, se encontraron las siguientes menciones: “Los resultados fueron muy satisfactorios, el obtener buenas calificaciones, felicitaciones por parte del maestro y compañeros es algo que se siente bien porque sabes que el esfuerzo valió la pena” y “...recibimos buena retroalimentación del profesor”, por lo tanto, se puede concluir que lograron su propósito.

El equipo estableció tres metas al inicio del semestre, de las cuales solo se encontraron menciones de dos de ellas, por lo que, se puede concluir que no cumplieron todas sus metas. Un ejemplo de las metas logradas es: la meta establecida fue “cumplir correctamente con nuestras obligaciones” y las menciones relacionadas fueron: “todos los trabajos fueron llevados a cabo correctamente” y “no se falló con ningún trabajo”.

El equipo estableció seis reglas para el trabajo en equipo al inicio del semestre, de las cuales solo se encontraron menciones de cinco de ellas, por lo tanto, se puede concluir que no aplicaron todas sus reglas, no obstante, un ejemplo de las reglas aplicadas es el siguiente: la regla establecida fue “todos los integrantes deberán contestar y participar tanto en reuniones como en el grupo de WhatsApp, así como mantener el respeto” y las menciones relacionadas que se encontraron fueron “si no llegáramos a terminar continuábamos en contacto por un grupo que fue elaborado en WhatsApp”, “nos tratábamos con respeto” y “si no llegáramos a terminar continuábamos en contacto por un grupo que fue elaborado en WhatsApp con el fin de comunicarnos entre todos”.

### **Resultados de la clasificación de equipo de trabajo o grupo de trabajo**

La clasificación de los equipos en equipos de trabajo o grupos de trabajo se obtuvo a partir de la comparación de las características presentadas y las establecidas por la teoría. En este apartado se muestran los resultados resumidos de cuatro equipos, debido a la limitación del espacio.

## Equipo “Los increíbles” – Equipo de trabajo

Característica teórica	Menciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve el aprendizaje y el éxito de los miembros</li> </ul>	Los resultados fueron muy buenos, primeramente en los exámenes ya que todos sacamos 100 y también en la realización de las tareas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de confianza</li> </ul>	Confiábamos entre nosotros y siempre nos apoyamos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tareas colectivas</li> </ul>	Se comentaba en voz alta la actividad previamente asignada por el profesor, para que cada miembro pudiera comprender las cosas presentadas en escrito y así tener la capacidad de dar su punto de vista, opinión y aportación a la resolución del caso.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación eficiente</li> </ul>	Formamos buenas amistades.

## Equipo “Los inalcanzables” – Grupo de trabajo

Característica teórica	Menciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomenta principalmente terminar los proyectos</li> </ul>	Entregar todo a tiempo y bien hecho.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos niveles de confianza</li> </ul>	En algunas ocasiones unos integrantes trabajaban más que otros.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta división de tareas</li> </ul>	Cada integrante estaba aportando individualmente para poder culminar ya sea la tarea, actividad o PIA.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación deficiente</li> </ul>	Me sentía algo incómoda en el equipo porque estos no tenían metas claras al elaborar un trabajo.

## Equipo “Los palmitos” – Equipo de trabajo

Característica teórica	Menciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve el aprendizaje y el éxito de los miembros</li> </ul>	Cada resultado obtenido fue satisfactorio pues permitió desarrollarnos mejor en las actividades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de confianza</li> </ul>	Existía confianza y eso fue lo que me permitió sentirme muy cómoda y satisfecha, todo era transparente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tareas colectivas</li> </ul>	Leíamos cada una de las instrucciones de manera de que todos entendieran y así mismo resolviendo dudas que surgieran conforme al responder cada uno de los incisos que se nos presentaran o poniéndonos de acuerdo en conjunto para la repartición de cada una de las tareas de la actividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación eficiente</li> </ul>	La resolución de dudas fue excelente para poder llegar a cada una de las metas deseables.

## Equipo “Gryffindor” – Equipo de trabajo

Característica teórica	Menciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve el aprendizaje y el éxito de los miembros</li> </ul>	Cumplir con todo en tiempo y forma. No se falló con ningún trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de confianza</li> </ul>	Sentía el apoyo de todo el equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta división de tareas*</li> </ul>	Se veía, la manera de dividir el trabajo para hacerlo más rápido y que todos participaran, cuando se repartía cada miembro del equipo procedía hacer su parte y de ser necesario pedía ayuda y todos colaborábamos la actividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación eficiente</li> </ul>	Siempre hubo una comunicación eficaz siempre estuvimos en contacto y eso fue de suma ayuda.

\*El equipo presenta una característica de los grupos de trabajo, sin embargo, se calificó como equipo de trabajo, ya que presenta más características de equipo.

### Resultados del desempeño de los equipos

El desempeño de los equipos se evaluó de acuerdo con lo que dijeron y se utilizó una escala (ver

figura 1) para determinar cómo había sido su desempeño. En este apartado se muestran los resultados resumidos de cuatro equipos, debido a la limitación del espacio.

#### Equipo “Los increíbles” (menciones)

Desempeño	
Tareas (bueno)	Afectivo (bueno)
<p>En la mayoría de los casos, los resultados fueron positivos.</p> <p>Los resultados fueron muy buenos, primeramente, en los exámenes ya que todos sacamos 100 y también en la realización de las tareas.</p> <p>Se logró lo planeado.</p> <p>Todo lo hicimos con tiempo y dedicación suficiente.</p>	<p>Me sentía conforme porque siempre aportaba lo requerido al equipo para completarlas actividades.</p> <p>Al principio me sentía extraña y preocupada al ser la única mujer, pero descubrí, que los demás integrantes eran trabajadores y responsables.</p> <p>Siempre me sentí muy a gusto en el equipo y me consideraba importante para conseguir las metas en común.</p>

#### Equipo “Los inalcanzables” (menciones)

Desempeño	
Tareas (bueno)	Afectivo (regular)
<p>Los resultados que obtuvimos personalmente fueron favorables para poder sacar una buena nota el equipo y con esto acreditar la materia.</p> <p>Gracias al liderazgo de 3 personas, los trabajos mejoraron y existió siempre ese apoyo. Con ese apoyo, el equipo aumento su eficacia al terminar sus trabajos.</p>	<p>Me sentía bien formando parte y trabajando en equipo ya que es una forma de demostrar tus capacidades y habilidades y conocer nuevas ideas y aprendizajes.</p> <p>Me sentía algo incómoda en el equipo porque estos no tenían metas claras al elaborar un trabajo.</p> <p>En algunas ocasiones unos integrantes trabajaban más que otros.</p>

#### Equipo “Los palmitos” (menciones)

Desempeño	
Tareas (muy bueno)	Afectivo (muy bueno)
<p>Cada resultado obtenido fue satisfactorio pues permitió desenvolvemos mejor en las actividades.</p> <p>Resultados favorables.</p> <p>Logramos entendernos como equipo y terminar de buena manera cada una de las actividades.</p> <p>Altas calificaciones, que fue logrando por el esfuerzo de cada miembro del equipo</p>	<p>Me sentía muy a gusto.</p> <p>Desde la primera vez que convivimos todo el ambiente fue muy bueno y mis compañeros tienen muy buena vibra, fue eso lo que hizo que sintiera integrada y parte del equipo.</p> <p>Me entendía muy bien con ellos.</p>

#### Equipo “Gryffindor” (menciones)

Desempeño	
Tareas (muy bueno)	Afectivo (muy bueno)
<p>Si los resultados obtenidos fueron satisfactorios, el trabajo de las preguntas de aplicación, así como la actividad del gimnasio, el resultado del video del dialogo mostrando, actitudes y personalidades.</p> <p>No se falló con ningún trabajo.</p> <p>Los resultados de trabajar así fueron muy satisfactorios.</p>	<p>Siempre nos la pasábamos riendo y trabajando muy bien.</p> <p>Sentía el apoyo de todo el equipo.</p> <p>Yo me sentía bien, cómoda con mi equipo.</p> <p>No era un equipo donde solo trabajábamos si no que convivir con más personas y conocer es muy agradable.</p>

## Conclusión de los resultados

De acuerdo con la tabla 4, los cuatro equipos en el aula que no desarrollaron las cinco etapas conforme lo que dijeron, obtuvieron un desempeño, tanto de tareas como afectivo, muy bueno, por lo tanto, se puede concluir que la etapa de enfrentamiento tiene una baja influencia en el desempeño, porque en general no se presentan debido a que tienen la misma edad, algunos ya se conocen, entre otros aspectos.

Por otro lado, en el cumplimiento de metas, la mayoría de los equipos en el aula cumplieron todas sus metas, sin embargo, esto no llevó a algunos equipos a tener un desempeño totalmente bueno, además de que los dos equipos que no cumplieron todas sus metas, obtuvieron un buen desempeño tanto en las tareas como afectivo, por lo que, este factor tiene una baja influencia debido a que, si lo dijeron al inicio, sin embargo, no lo tuvieron presente.

En cuanto a la aplicación de reglas, la mayoría de los equipos en el aula no aplicaron todas sus reglas, debido a que les faltaron 1 o 2 por aplicar, no obstante, esto no influyó a que tuvieran un mal o buen desempeño, además de que los dos equipos que sí aplicaron todas sus reglas no tuvieron un muy buen desempeño en general, por lo tanto, se puede concluir que este factor tiene una baja influencia en este caso, debido a que no lo consideraron en los procesos que desarrollaron.

En cuanto a la clasificación de equipos o grupos de trabajo, los seis equipos de trabajo clasificados como tal, obtuvieron un muy buen desempeño, tanto en las tareas como afectivo, identificándose una alta influencia de las características que tiene un equipo en el aula en los desempeños mencionados. Por otro lado, los 4 grupos de trabajo clasificados obtuvieron un desempeño bueno en tareas, pero regular en afectivo, es decir, este factor tiene una alta influencia en el desempeño afectivo de los equipos de manera regular, debido a que muestran insatisfacción de haber trabajado en estos equipos en el aula clasificados como grupos de trabajo.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados anteriores, es posible señalar que se cumplieron los objetivos, debido a

que se identificó si los equipos de trabajo en el aula pasaron por las cinco etapas de desarrollo teóricas, además, se estudió la formación y la ejecución de los equipos en el aula al comparar lo que establecieron al inicio y lo que hicieron durante y al final del período. También, se determinó si los equipos en el aula se comportaron como equipos de trabajo o grupos de trabajo, al comparar sus respuestas y las características de cada tipo de acuerdo con la teoría, asimismo se encontró cómo los aspectos anteriores influyeron unos más que otros en el desempeño de los equipos en el aula estudiados.

Hay una aportación teórica basada en las respuestas de los integrantes que fortalece la aplicación del trabajo en equipo en el aula bajo fundamentos teóricos en utilizar las características de equipos y grupos de trabajo de la literatura teórica de trabajo en equipo en las organizaciones, ya que esta distinción mostró un mayor efecto en el desempeño que los otros factores teóricos que también se estudiaron.

En una perspectiva práctica, al implementar un equipo de estudiantes en el aula buscar que sus actividades sean consideradas como equipo de trabajo, en este caso, que promuevan el aprendizaje de los estudiantes por medio de tareas que permitan que se trabaje de forma colaborativa. Además, se debe fomentar la aplicación de actividades que faciliten la comunicación y la formación de confianza entre los estudiantes, como, por ejemplo, actividades fuera del aula donde se pongan a prueba las habilidades físicas. Por otro lado, se deben explicar los beneficios que se tienen al formar un equipo de trabajo, resaltando los resultados afectivos que se obtienen, para motivarlos a trabajar de esa forma. Lo anterior permitiría que la práctica deficiente actual de que los alumnos presentan una clase y se reparten el tema, cambie y facilite a los estudiantes que logren un aprendizaje integral.

Limitaciones: estudiar un solo grupo en el aula que va a mediados del plan de estudios de una carrera de administración, debido a que se tiene la perspectiva de un grupo solamente, por lo que se debería estudiar diferentes grupos al mismo tiempo. Investigación futura: estudiarlo en otros niveles del plan de estudios y en otras carreras.

## REFERENCIAS

- Birmingham, C., & McCord, M. (2004). Group process research: Implications for using learning groups. *Team-based learning: A transformative use of small groups in college teaching*, 73-93.
- Bubshait, A. A., & Farooq, G. (1999). Team building and project success. *Cost engineering*, 41(7), 34-38.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teamwork: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*. 23(3), 239-290.
- Diefendorff, J. M., & Lord, R. G. (2008). Goal-striving and self-regulation processes. *Work motivation*, 151-196.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 275-295.
- Fink, L. D. (2004). Beyond Small Groups: Harnessing the Extrordinary Power of Small Groups. In Michaelsen, L. K., Knight, A. B., & Fink, L. D. (Eds). *Team-Based Learning: A Tranformative Use of Small Groups in College Teaching*. Sterling, VA. USA: Stylus publishing.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4(2), 271-340.
- Holmes, M. H. (2010). Modeling team-development lifecycle in public administration courses. *Journal of Public Affairs Education*, 16(1), 53-66.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Katzenbach, J y Smith, D. (2000). La disciplina de los equipos. En Katzenbach, J. (Compilador). *El Trabajo en Equipo*. México: Granica..
- Kemery, E. R., & Stickney, L. T. (2014). A multifaceted approach to teamwork assessment in an undergraduate business program. *Journal of Management Education*, 38(3), 462-479.
- Klein, H. J., Austin, J. T., & Cooper, J. T. (2008). Goal choice and decision processes. *Work motivation: Past, present, and future*. New York: Routledge.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de educación*, 7(7), 19-40.
- Mathieu J., Maynard, M. T. Rapp, T. & Gilson L. (2008) Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*, 34, 410-463.
- Michaelsen, L. K., Knight, A. B., & Fink, L. D. (2004). *Team-Based Learning: A Transformative use of Small Groups in College Teaching.*, VA. Sterling USA: Stylus publishing.
- Michaelsen, L. K., Sweet, M., & Parmelee, D. X., (2008). *Team-Based Learning: Small group learning's next big step*. San Francisco: Josey Bass.
- Miller, D. L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(2), 121-134.
- Robbins S. & Judge, T A. (2003). *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Edición. México: Pearson. Prentice-Hall.
- Rodríguez, G., & Gil, J. (1999). García (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, 2.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small group research*, 37(5), 540-570.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Smith-Jentsch, K. A., Johnston, J. H., & Payne, S. C. (1998). Measuring team-related expertise in complex environments. *Making decisions under stress: Implications for individual and team training*, 1, 61-87.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.

Whetten, D. A., & Cameron, K.S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Capítulo 9. 8a edición. México: Pearson. Prentice Hall.