

CÀTEDRA
INNOVACIÓ
EMPRESA



WORKING PAPERS

Aplicación de la psicología grupal a proyectos de equipos de emprendedores

Dr Jordi Tous-Pallarès
Sra. Carolina Mayor-Sánchez
Sra. Pilar Bonasa-Jiménez
Sra. Estalina Civico Fornós

Departament de Psicologia
Universitat Rovira i Virgili
Campus Sescelades, Edifici W0
43007 TARRAGONA

jordi.tous@urv.cat

Tel. 977558207 - 669320461

Proyecto financiado por el ICE de la Universitat Rovira i Virgili. Núm: ICE08/Innovació Docent

Modalitat AB

Agradecimientos a la Càtedra d'Emprenedoria de la Universitat Rovira i Virgili

Resumen:

El trabajo tiene como objetivo general el desarrollo de competencias y habilidades técnicas de trabajo en equipo para llevar a cabo un proyecto de autoempleo adaptado al ámbito profesional. Se realizó durante el curso 2008-09 con 67 estudiantes de últimos cursos de la carrera de Psicología de la Universidad Rovira i Virgili.

El procedimiento consistió en la autoaplicación del cuestionario de roles Belbin (1981) para identificar los roles del equipo, la realización posterior de un mínimo de dos reuniones de discusión para tomar las decisiones sobre el proyecto a desarrollar por cada grupo y la valoración de los roles Belbin asumidos en cada reunión. Una vez presentado el proyecto fueron evaluados por diversos jueces a partir de los criterios de originalidad, aplicabilidad, viabilidad y estructura.

Los resultados muestran que los grupos siguen patrones diferentes en función de las puntuaciones que les asignan los jueces. Así, los que obtienen mejores resultados son aquellos grupos en los que durante la primera reunión predominan los roles mentales aunque también existen roles sociales y de acción y en las siguientes reuniones predominan los roles de acción y se mantienen los roles sociales sin puntuaciones extremas. Los grupos que obtienen peores resultados, son aquellos en los que predominan los roles de acción y sociales quedando relegados los roles mentales.

Los resultados obtenidos en este proyecto determinan qué tipo de patrón de roles es el más adecuado para conseguir que la evolución de un proyecto desarrollado en equipo consiga su objetivo. En este proyecto se han trabajado estrategias y competencias grupales para la creación de autoempleo, ya que esta visión de autoocupación no es una de las que predominan en estas carreras. Pero, para poder observar la extrapolación a otro tipo de estudiantes, se deberían realizar estudios en otras carreras, lo cual, nos sugiere nuevas líneas de investigación.

Palabras Clave: Competencias universitarias, grupos y equipos de trabajo, autoocupación, roles

Summary:

The work has as objective the development of skills and technical skills of teamwork to jointly develop a project tailored to the professional self. It was developed during the 2008-09 academic year with 67 students in their final years of the career of Psychology at the University Rovira i Virgili.

Procedure consisted in self guest roles of Belbin (1981) to identify the roles of the team, the further development of at least two discussion meetings to take decisions on the project to be developed for each group and the assessment of the roles Belbin made at each meeting. After presenting the project were evaluated by several judges from the criteria of originality, applicability, feasibility and structure.

The results show that the groups follow different patterns depending on the scores assigned judges. Thus, those who perform better are those that during the first meeting dominated roles but there are also mental and social roles of action and in subsequent meetings dominated action roles and social roles are maintained without extreme scores. Groups that do worse, are those dominated by action and social roles of being relegated mental roles.

The results obtained in this project determine what type of pattern is the most appropriate roles to ensure that the development of a project in team achieved its objective. In this project we have worked with group strategies and skills for creating self-employment, and self-employment that this view is not one of those prevailing in these races. But to see the extrapolation to other students, studies should be performed in other races, which, suggests new research.

Keywords: College competition, groups and work teams, self-employment, roles

1.- Introducción

Cuando los estudiantes universitarios buscan su primer empleo como profesionales suelen tener dificultades debidas, fundamentalmente, a que en sus perfiles profesionales no aparecen algunas de las competencias profesionales deseadas por quien ofrece dicho empleo.

Las organizaciones modernas basan su desarrollo en la formación de equipos de trabajo, especialmente en las empresas donde el trabajo parece estar diseñado con la visión de que sea colectivo y para favorecerlo.

Un equipo de trabajo es *“una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducida de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza”*.

Es, en el conjunto de competencias básicas y transversales del trabajo en equipo, donde se centra principalmente el déficit competencial de los estudiantes y, donde los contrastes entre la realidad profesional y el desarrollo del estudiante son más acusados (Tous & Tendero, 2006). En un equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, se necesita la formación dinámica de sus integrantes en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica consolidación de competencias.

De acuerdo con esta nueva forma de considerar los grupos en las organizaciones, McGrath (1991) plantea que son sistemas sociales complejos que deben ejecutar una serie de funciones múltiples, interdependientes, sobre proyectos, que se mueven dentro de los sistemas que hay en su entorno. Para formar parte de un equipo de trabajo hay que tener consolidadas habilidades y competencias grupales que deberían haberse implementado durante el periodo de formación universitaria. Así, un equipo de trabajo sería realmente lo que plantea DeMeuse & Liebowitz, (1981), *“una intervención a largo plazo en la cual los grupos aprenden a aumentar sus destrezas para hacer efectivo al grupo de trabajo utilizando una agenda estructurada, usualmente con la ayuda de un consultor de la ciencia conductual ”* en lugar del aprendizaje realizado en la empresa.

El estudiante universitario debería ser competente en tareas de equipo como identificar problemas, desarrollar un enfrentamiento sensitivo, saber analizar los roles del equipo, etc. DeMeuse & Liebowitz (1981) añaden que se trataría de una intervención a largo plazo con grupos naturales para mejorar la falta de efectividad o la necesidad de mejorarla. Con la formación, se potencia la interacción entre los miembros del equipo provocando el desarrollo de normas y redes de comunicación. Del mismo modo, los roles evolucionan a medida que el grupo se desarrolla en el tiempo y va cumpliendo sus objetivos orientados a la consecución de un elemento común.

Así ello permitiría incrementar las habilidades interpersonales y competencias de la tarea en los miembros del equipo profesional. Ante el énfasis en las normas y procedimientos de los sistemas tradicionales de la organización, la filosofía de la formación de equipos de trabajo resalta los valores y las metas compartidas; frente a la jerarquía postula la participación, la distribución del poder y la autoridad; a puestos de trabajos fijos y limitados opone definiciones flexibles del trabajo: ante la escasa información y la falta de distribución de la autoridad pone el acento en las diferencias mínimas de status y en las formas planas de organización y *“las funciones de producción se fundamentan en el contexto de las decisiones de grupo, la influencia social y las redes de comunicación”* (Weiss, 1984).

En el ámbito laboral, después del aumento de la complejidad de las habilidades técnicas y sociales requeridas, la pregunta decisiva no es saber qué habilidades y conocimientos tiene el potencial trabajador, sino, cómo éste va a adecuarse y comportarse en el equipo donde deberá desarrollar su labor (Belbin, 1993). Los roles grupales son los facilitadores de la interacción y permiten adaptarse a todos los miembros del grupo con respecto a una meta/objetivo/misión, y cada uno tiene algunos roles o funciones específicas que ejecutar (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992)

Con la Teoría de Roles de Equipo, Belbin (1993) nos proporciona un marco de comprensión de la adquisición de patrones de conducta grupales, donde los diferentes roles pueden ser aprendidos y puestos a la práctica según la necesidad del grupo en este momento. Una buena distribución de los roles de equipo favorece la complementariedad entre los miembros del equipo, la superación de rivalidades internas en el equipo, la participación de todos los miembros en un equipo competitivo, el desarrollo de las habilidades de los miembros y su motivación. Cada miembro del equipo, en la actividad, utiliza unos roles de manera natural (por sus características

personales y experiencia) y otros que se pueden aprender o asumir. (Rodríguez, 2006).

Belbin (1993) distingue 3 tipos de roles de equipos:

- (1) *Roles mentales*, donde destacan los roles específicos del evaluador (serio, planificador, que percibe las opciones y juzga con exactitud); de creativo (creativo, imaginativo, poco ortodoxo, que resuelve problemas difíciles) y el rol de especialista (sólo le interesa una cosa, aporta calidad y conocimiento específico en el trabajo).
- (2) *Roles sociales*, los más destacados son los roles de el buscador de recursos (extrovertido, entusiasta, comunicativo, que busca nuevas oportunidades y consigue contactos); el coordinador (seguro de sí mismo, aclara las metas que se han de conseguir, que promueve la toma de decisiones y delega funciones); el cohesionador (cooperador, perceptivo y diplomático, que escucha y gestiona los conflictos del grupo).
- (3) *Roles de acción*, entre los que identifica el rol de impulsor (persona dinámica, trabaja bien bajo presión, tiene iniciativa y supera los obstáculos con facilidad); el implementador (leal, conservador y eficiente, que transforma las ideas en acciones); el finalizador (ansioso, hace el trabajo a consciencia, busca los errores y omisiones, se preocupa por entregar las tareas grupales en el plazo marcado).

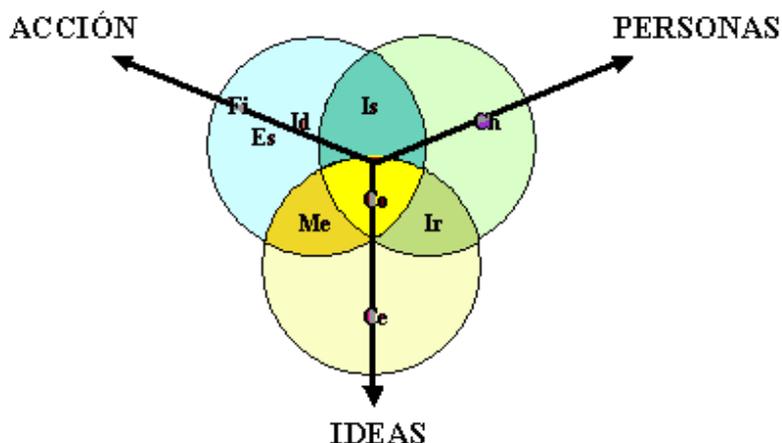


Figura 1: Diagrama roles de Belbin (Rodríguez, V., 2006)

En los objetivos de la asignatura Psicología de los Grupos y de las Organizaciones se pretende desarrollar una formación teórico – práctica para aplicar a la mejora de estructuras y dinámicas grupales en las organizaciones. Para ello se emplean metodologías derivadas de los estudios de formación y construcción de equipos.

Es, en la preparación de sesiones prácticas donde se trabaja en el formato real de un problema grupal. Para el caso que nos ocupa, se planteó trabajar en grupo para generar una idea de autoempleo viable y presentarla a un proceso de doble evaluación: por una parte, de su viabilidad económica y por otra, de su estructura organizativa y creatividad.

Para poder desarrollar el proyecto se facilitaron los materiales necesarios para aprender las distintas técnicas y estrategias para desarrollar discusiones, resolver conflictos y llegar a acuerdos en grupo. Este trabajo de información – formación se realizaba en las clases prácticas de la asignatura y mediante sesiones de role play de grupo en el laboratorio, donde se evaluaba la evolución del aprendizaje de las técnicas.

Todos los estudiantes pasan por una acción formativa sobre la teoría de roles de Belbin para poder identificar el propio rol y el de sus compañeros en un mismo nivel y empleando la taxonomía de Belbin (1993). Cuando experimenten las dificultades propias del trabajo en equipo recurrirán también al empleo de la misma taxonomía para implementar mejoras en las estrategias y técnicas de trabajo en grupos y equipos tanto a nivel individual como grupal, perfeccionando así las técnicas y estrategias grupales que habían aprendido.

El aprendizaje de las técnicas grupales y su aplicación en un proyecto de autoempleo fundamenta la vertiente emprendedora del estudiante de Psicología. Se trata de competencias transversales aptas para su futura aplicación en la empresa.

2.- Metodología

2.1. Muestra

La muestra del estudio esta formada por 67 estudiantes de 4to de Psicología de la materia de 'Psicología de Grupos y de las Organizaciones' curso 08-09, donde un 75% de los alumnos querían dedicarse cuando terminen la carrera a la Psicología Clínica y el 25% restante a otros ámbitos de la Psicología. Durante la asignatura, en la parte práctica, tenían que realizar un proyecto de autoempleo en el que no se daba ninguna guía de como realizarlo.

Fueron escogidos por la idoneidad de la relación entre la asignatura y el proyecto, en función de las características de la muestra que se requería.

2.2. Procedimiento

El proyecto se dividió en tres fases:

En la primera fase, cada estudiante rellenaba el Cuestionario de Autopercepción de Belbin, de manera individual, en la clase ordinaria. Posteriormente, se daba la orden de reunirse en grupos de hasta 5 estudiantes para realizar una tarea en grupo que les ocuparía un total de tres meses. Se procedía a dar las instrucciones concretas sobre el tema (autoempleo) y actividad (posible salida profesional).

En la segunda fase, se desarrollaron las distintas reuniones para llevar a cabo el proyecto que proponía cada grupo. Se realizaba la grabación audiovisual de, como mínimo, dos reuniones donde se aplican las técnicas de discusión grupal estudiadas. Durante las diversas sesiones que realizan a lo largo del período destinado al proyecto cada miembro del grupo evalúa al resto de compañeros del grupo empleando los criterios taxonómicos de Belbin (1981).

Toda la información es documentada en un dossier de apoyo, conjuntamente con un informe o acta realizado por cada grupo después de cada una de las reuniones realizadas.

En la tercera fase, se presentan los proyectos elaborados por cada grupo. En dicha evaluación participan un grupo de otros profesionales de la misma área de conocimiento y se realiza en función de las presentaciones realizadas a clase y del

proyecto final presentado en formato texto. Se valoran los trabajos a partir de los criterios de originalidad, aplicabilidad, viabilidad y estructura.

Se desarrolla también una evaluación externa de los proyectos por parte de jueces externos al proyecto, fundamentalmente empresarios y expertos de la Cátedra de Emprendimiento de nuestra Universidad.

2.3. Instrumentos

Para la realización del proyecto se emplean los instrumentos siguientes:

1.- *Cuestionario de autopercepción de Belbin*. Este cuestionario da puntuaciones de una serie de afirmaciones que puntúa la persona y a partir de aquí se extrae un perfil de roles (puntuaciones más altas) donde la persona se siente más cómoda en las diferentes situaciones en las que se puede encontrar. Evalúa los roles en tres categorías: roles mentales (creativo, especialista y evaluador), roles de acción (impulsor, implementador y finalizador), roles sociales (cohesionador, buscador de recursos y coordinador).

2.- *Formulario d'hetero-percepción de los roles de Belbin*. Durante las diversas sesiones que realizan a lo largo del proyecto cada miembro evalúa al resto de compañeros del grupo según los roles que utilizan siguiendo los criterios de Belbin (1981), todo documentado en un dossier de apoyo junto a un informe realizado en grupo de cada reunión realizada.

3.- *Checklist* para la evaluación de los proyectos administrados por parte de los diferentes docentes implicados. El checklist evaluaba 5 variables definidas según la tabla siguiente (ver Tabla 1):

ORIGINALIDAD	Se trata de un proyecto que marca en un punto concreto una diferencia con todo el resto de empresas que existen en el mercado.
APLICABILIDAD	Se puede utilizar o poner en práctica el proyecto
VIABILIDAD	Este proyecto, por sus circunstancias, tiene probabilidades de que funcione si se lleva a cabo.
ESTRUCTURA	Profundización en el proyecto, está muy especificado y no se queda en una idea global.
VALORACIÓN	Valoración general del proyecto sin contemplar los otros factores.

Tabla 1: Criterio de evaluación de los proyectos por parte de los docentes.

4.- *Checklist* para la evaluación de los proyectos administrados por parte de expertos del grupo de trabajo de la Cátedra de Emprendimiento. (ver tabla 2):

ORIENTACIÓN A LA NECESSIDAD DEL MERCADO	Tienen claro que su objetivo de negocio será la aportación de soluciones a una necesidad real de algún grupo de personas y no el hecho de prestar el servicio en sí. Orientación al cliente.
ORIGINALIDAD Y EXCLUSIVIDAD	Se trata de una idea novedosa, con un alto nivel de diferenciación, que puede tener un cierto grado de exclusividad y capacidad de competir.
CONOCIMIENTO Y DIMENSIÓN DEL MERCADO	Se percibe que han evaluado la dimensión del mercado potencial y han analizado sus características, para optar a su oferta.
MOTIVACIÓN Y ACTITUD EMPRENEDORA	Muestran un alto nivel de interés y motivación por el hecho de emprender el proyecto de empresa. El proyecto deja ver ilusión por parte de los autores.
ENFOCAMIENTO EMPRESARIAL	Al margen del dominio específico de su actividad profesional, se observa una visión global de empresa.
PLA DE OPERACIONES	Han profundizado en la proyección de los elementos que serán necesarios para organizar la empresa. Plan de empresa incipiente.
VALORACIÓN	Valoración general del proyecto sin contemplar los otros factores.

Tabla 2: Criterio de evaluación de los proyectos por parte del equipo de la Cátedra de Emprendimiento.

3.- Resultados

A continuación, presentamos los resultados del primer grupo de estudiantes que han participado en el proyecto. En primer lugar, detallaremos la evaluación realizada por los docentes y por el equipo de expertos de la Cátedra de Emprendimiento de la URV. En segundo lugar, analizaremos la proporción de roles mentales, de acción y sociales que utilizan los tres equipos que obtienen una mayor puntuación en la evaluación de sus proyectos. Finalmente, analizaremos la misma proporción de roles en los grupos que obtienen las puntuaciones más bajas en la evaluación de docentes y expertos.

3.1. Valoración realizada por los docentes y expertos

3.1.1. Valoración por parte de los docentes

Trabajo	Val. Gral.	Originalidad (25%)	Aplicabilidad (25%)	Viabilidad (25%)	Estructura (25%)
1	7,09	7,9	6,52	8,52	7,26
2	7,16	7,78	7,22	7,02	7,3
3 (+)	7,63	6,62	8,1	8,2	8
4	6,8	5,38	7,36	6,88	7,4
5 (+)	8,1	8,98	8	7,46	8
6	6,99	5,48	7,76	7,5	7,16
7 (-)	7,5	8,2	6,64	6,34	5,12
8	7,76	8,34	7,38	7,16	7,68
9	7,16	6,92	7,36	6,98	7,24
10 (-)	7,76	7,24	6,72	6,36	6,54
11 (+)	7,72	7,44	8	8	8,06
12	7,33	6,92	7,46	7,34	7,34
13	6,75	7,75	6,98	6,46	6,3
14 (-)	7,75	9,84	6,56	6,08	7,1
15	7,12	5,9	7,56	7,18	7,26

Tabla 3: Resultados evaluación de los proyectos por parte de los docentes. (+) Puntuaciones más elevadas. (-) Puntuaciones más bajas.

En esta tabla se ven reflejadas las medias aritméticas de las puntuaciones dadas por los diferentes docentes que evaluaron los proyectos en función de los criterios preestablecidos.

Los grupos núm. 3, 5 y 11 son los que obtienen una mayor valoración por parte de los docentes.

3.1.2. Valoración Cátedra Emprendimiento

Trabajo	Val. Gral.	Orientación a la necesidad del mercado (25%)	Originalidad y exclusividad (22%)	Conocimiento y dimensión del mercado (20%)	Motivación y actitud emprendedora (15%)	Enfoque empresarial (12%)	Plan de operaciones (6%)
1	4,96	7	9	3	8	6	5
2	6,87	7	7	8	6	6	6
3 (+)	6,99	7	6,5	9	9,5	7	9,5
4	7,71	7	6	7	8	8	9
5 (+)	7,86	7	9	7	9	9	7
6	7,58	7	6	8	9	9	8
7 (-)	6,72	6	8	3	3	1	1
8	3,22	3	6	6	5	3	4
9	6,63	7	6	6	7,5	7	6,5
10 (-)	4,67	5	3	5	4	4	4
11 (+)	7,9	6	8	7	10	10	9
12	5,88	7	6	7	5	4	3
13	6,74	6	8	6	8	6	6
14 (-)	6,29	7	4	3	3	5	4
15	7,46	8	7	7	8	7	8

Tabla 4: Resultados evaluación de los proyectos por parte del equipo de la Cátedra de Emprendimiento. (+)Puntuaciones más elevadas. (-) Puntuaciones más bajas.

La Tabla 4 refleja las puntuaciones dadas por el equipo de la Cátedra de Emprendimiento a los diferentes proyectos de autoempleo basándose en sus criterios preestablecidos.

También son los grupos núm. 3, 5 y 11 los que obtienen una mayor valoración por parte de los docentes.

En consecuencia, analizaremos los roles de trabajo en equipo de Belbin en estos grupos para compararlos con las frecuencias de una muestra de equipos de peores puntuaciones de los que hemos elegido y con los que han coincidido los jueces; son los núm. 10, 14 y 7. Los tres son evaluados con puntuaciones muy discretas por los dos colectivos de jueces.

3.2. *Proporción de roles mentales, de acción y sociales que utilizan los tres equipos que obtienen una mayor puntuación en la evaluación de sus proyectos.*

Los grupos que obtuvieron puntuaciones más positivas tanto en el criterio establecido por docentes como en el criterio establecido por la Cátedra de emprendimiento fueron:

- Primero, el grupo 3:
 - o 7.63 en la valoración global destacando en los criterios de aplicabilidad, viabilidad y estructura en la evaluación por parte de los docentes, y
 - o 6.99 en la valoración global destacando su puntuación en conocimiento y dimensión del mercado por parte de la Cátedra de emprendimiento.

A continuación se muestra la proporción de roles mentales, de acción y social que emplearon los miembros del grupo a las dos reuniones de equipo que documentaron para elaborar el proyecto.

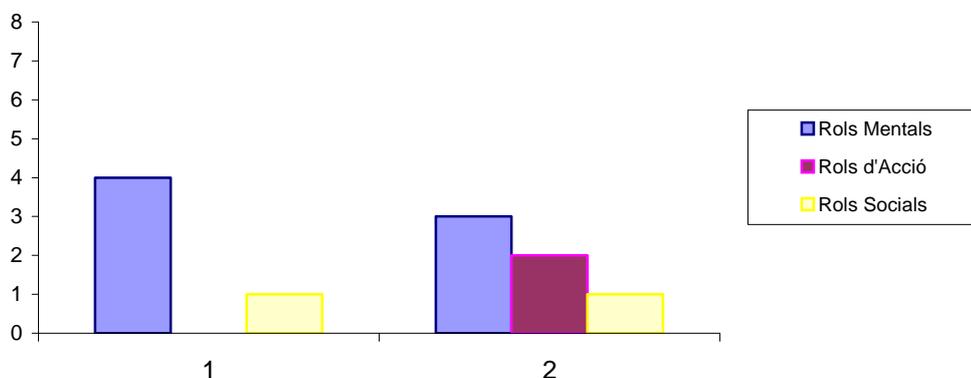


Figura 3: Frecuencias de uso de los roles mentales, de acción y sociales de Belbin de los miembros del equipo 3.

En la Figura 3 se puede observar como solamente con dos reuniones han podido llevar a cabo el proyecto y extraer una buena valoración por parte de los diferentes jueces. Si nos centramos en los roles del grupo se puede observar como al inicio del proyecto predominan los roles mentales y existen roles sociales y al final continúan predominando los mentales, manteniéndose los sociales y habiendo roles de acción.

- Segundo, el grupo 5:
 - o 8.1 en la valoración global destacando en los criterios de originalidad, de aplicabilidad y estructura en la evaluación por parte de los docentes, y
 - o 7.86 en la valoración global destacando su puntuación en originalidad y actitud emprendedora por parte de la Cátedra de emprendimiento.

A continuación, se muestra la proporción de roles mentales, de acción y social que emplearon los miembros del grupo en las tres reuniones de equipo que documentaron para elaborar el proyecto.

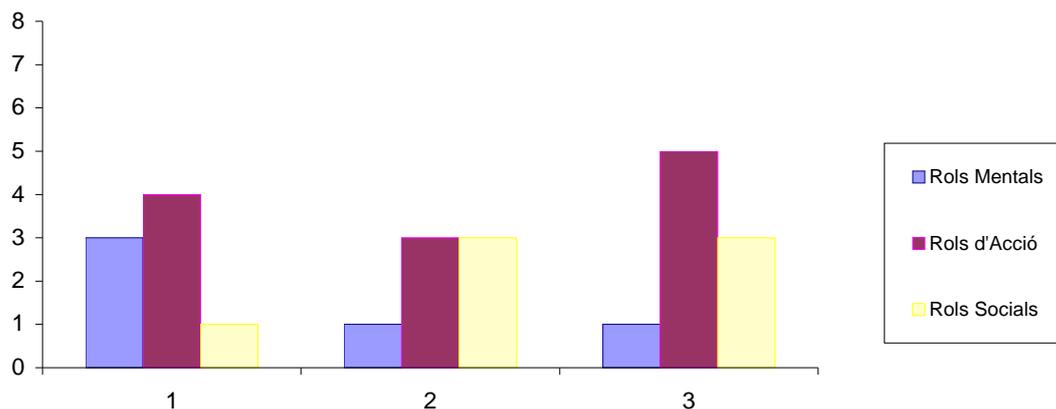


Figura 4: Frecuencias de uso de los roles mentales, de acción y sociales de Belbin de los miembros del equipo 5.

En la Figura 4 se puede observar que para la realización del proyecto el grupo ha necesitado 3 reuniones. Durante la realización de la primera reunión predominan roles de acción y mentales desplazándose los roles sociales en un segundo término. Durante la segunda reunión son los roles mentales los que continúan existiendo pero quedándose a diferente nivel. En la última reunión, se ve como aumentan los roles de acción respecto a las otras sesiones y se mantienen los roles sociales y mentales.

- Tercero, el grupo 11:
 - o 7.72 en la valoración global destacando en los criterios de aplicabilidad en la evaluación por parte de los docentes, y
 - o 7.9 en la valoración global destacando su puntuación en la actitud emprendedora, enfoque empresarial y plan de operaciones por parte de la Cátedra de emprendimiento.

A continuación se muestra la proporción de roles mentales, de acción y social que emplearon los miembros del grupo en las tres reuniones de equipo que documentaron para elaborar el proyecto.

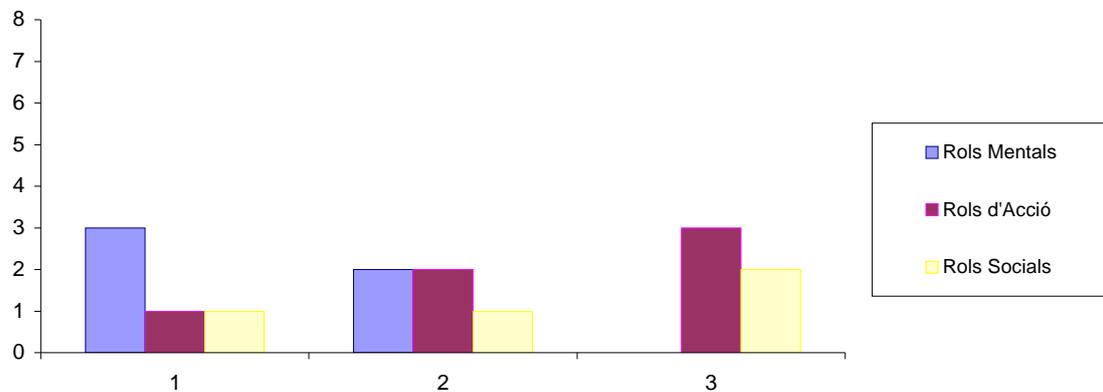


Figura 5: Frecuencias de uso de los roles mentales, de acción y sociales de Belbin de los miembros del equipo 11.

En la Figura 5 se puede observar primero, un predominio de los roles mentales, y los roles de acción y sociales se encuentran al mismo nivel. Durante la segunda reunión bajan los roles mentales y suben los de acción encontrándose al mismo nivel, los roles sociales se mantienen. En la última reunión desaparecen los roles mentales, los roles de acción y los sociales aumentan aunque hay un predominio de los de acción.

3.3. Proporción de roles mentales, de acción y sociales que utilizan los tres equipos que obtienen las tres peores puntuaciones en la evaluación de sus proyectos.

Los grupos que obtuvieron las peores puntuaciones tanto en el criterio establecido por los docentes como en el criterio establecido por la Cátedra de emprendimiento fueron:

- El grupo 10:
 - o 7.76 en la valoración global destacando por sus peores puntuaciones la estructura y originalidad, por parte de los docentes, y
 - o 4.67 en la valoración global y destacando por sus peores puntuaciones en la actitud emprendedora, enfoque empresarial y plan de operaciones, por parte de la Cátedra de emprendimiento.

A continuación se muestra la proporción de roles mentales, de acción y social que emplearon los miembros del grupo en las cuatro reuniones de equipo que documentaron para elaborar el proyecto.

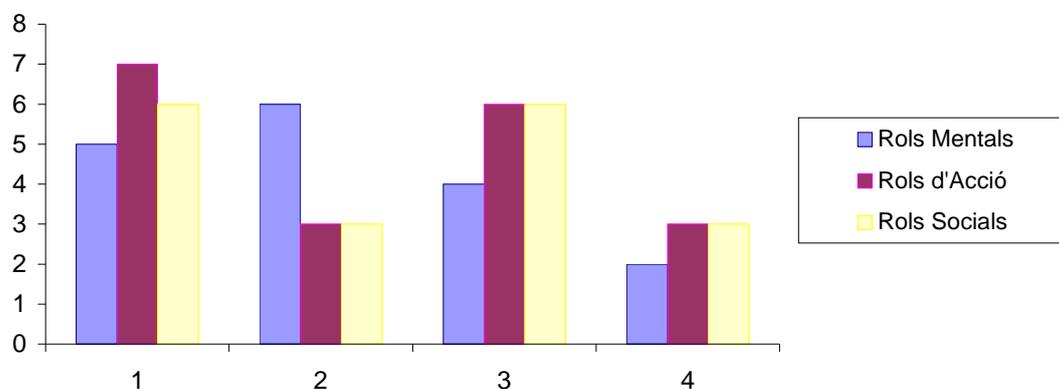


Figura 6: Frecuencias de uso de los roles mentales, de acción y sociales de Belbin de los miembros del equipo 10.

En la Figura 6 se ve que para la realización del proyecto han necesitado realizar 4 reuniones diferentes. Durante la primera reunión predominaron los roles de acción y sociales, aunque también se ven representados roles mentales. En la segunda reunión existe un predominio de roles mentales y los roles de acción y sociales quedan al mismo nivel. Durante la realización de la tercera reunión disminuyen los roles mentales

y sobresalen los de acción y sociales, manteniéndose los dos al mismo nivel. Por último, en la cuarta reunión se mantienen las proporciones de la tercera reunión pero disminuyendo las frecuencias de los roles en todas las agrupaciones. A parte, destacamos que la alta frecuencia de todo tipo de rol puede indicar una indefinición de roles de equipo.

- El grupo 14:
 - o 7.75 en la valoración global destacando por sus peores puntuaciones en aplicabilidad, viabilidad y estructura, por parte de los docentes , y
 - o 6.29 en la valoración global destacando por sus peores puntuaciones en conocimiento y dimensión del mercado, enfoque empresarial y plan de operaciones, por parte de la Cátedra de emprendimiento.

A continuación se muestra la proporción de roles mentales, de acción y sociales que emplearon los miembros del grupo en las cuatro reuniones de equipo que documentaron para elaborar el proyecto.

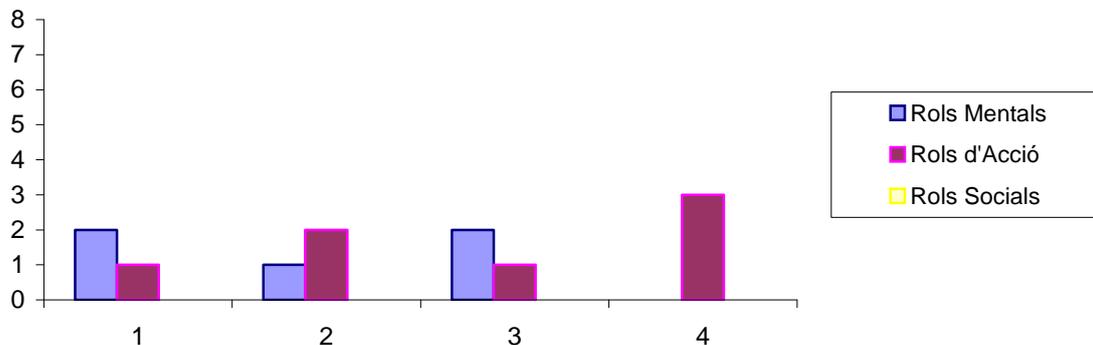


Figura 7: Frecuencias de uso de los roles mentales, de acción y sociales de Belbin de los miembros del equipo 14.

En la Figura 7 se observa que en la actividad de las reuniones de este grupo no existen roles sociales. En la primera sobresalen los roles mentales. En la segunda se invierten las proporciones de la reunión anterior. En la tercera reunión los roles recuperan las proporciones de la primera reunión. Por último, en la cuarta reunión de

este grupo solamente existen roles de acción, esto implica las prisas por finalizar el proyecto.

- El grupo 7:
 - o 7.5 en la valoración global destacando por sus peores puntuaciones en la viabilidad y estructura, por parte de los docentes, y
 - o 6.72 en la valoración global destacando por sus peores puntuaciones en conocimiento y dimensión del mercado, orientación a las necesidades del mercado y plan de operaciones, por parte de la Cátedra de emprendimiento.

A continuación se muestra la proporción de roles mentales, de acción y sociales que emplearon los miembros del grupo en las cuatro reuniones de equipo que documentaron para elaborar el proyecto.

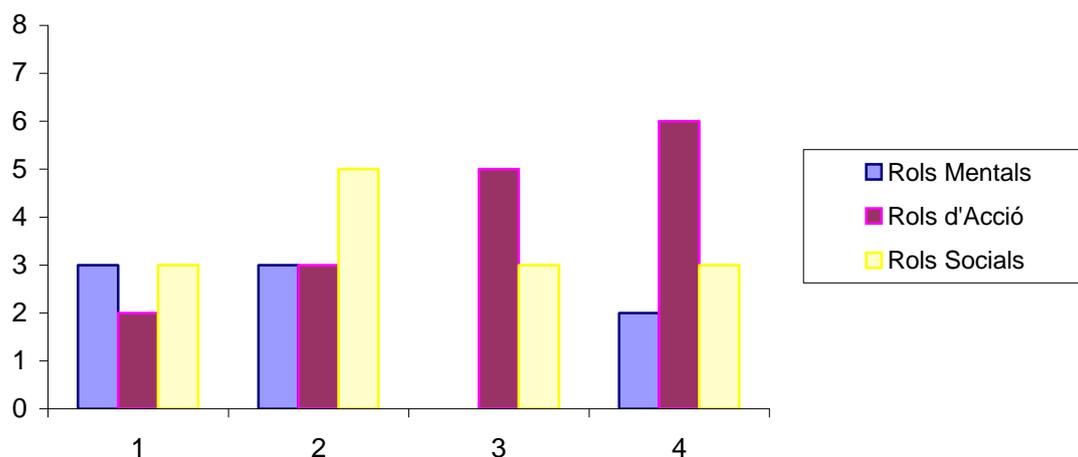


Figura 8: Frecuencias de uso de los roles mentales, de acción y sociales de Belbin de los miembros del equipo 7.

En la Figura 8 se observa que en la primera reunión de este grupo los roles mentales y sociales son los que predominan y se encuentran al mismo nivel y les siguen los roles de acción con una diferencia de un punto. En la segunda sesión los roles mentales y de acción se igualan y aumentan los roles sociales. Durante la tercera reunión desaparecen los roles mentales, aumentan los roles de acción y disminuyen respecto a la reunión anterior los roles sociales. Por último, durante la cuarta reunión vuelven a aumentar los roles de acción, aparecen los roles mentales y se mantienen los roles sociales. A parte, destacar que la alta frecuencia de todo tipos de roles puede indicar

una indefinición de roles de equipo y que el aumento de los roles de acción en las dos últimas reuniones pueden implicar prisas por la finalización del proyecto.

4.- Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos en este primer grupo de estudiantes, que han participado en nuestro proyecto de fomento del autoempleo por medio del trabajo en equipo, podemos ver que el éxito obtenido es evaluado de manera paralela tanto por los docentes como por el equipo de analistas de la Cátedra de Emprendimiento. Los estudiantes obtienen puntuaciones altas en originalidad, pero, donde se decide la viabilidad del proyecto (conocimiento y dimensión del mercado, enfoque empresarial y plan de operaciones), se detectan importantes carencias. Creemos que hay que incorporar más información, referida a la creación de empresas, en los itinerarios formativos de esta enseñanza.

A nivel de dinámicas grupales, los equipos que han participado en nuestro proyecto han mostrado un patrón muy singular. Los equipos que han obtenido una mayor valoración de sus proyectos (grupo 3, 5 y 11) son los que han realizado pocas reuniones, entendiéndose que han sido muy efectivas. Los equipos que han obtenido las puntuaciones más discretas (grupo 10, 14 y 7) son grupos que se han reunido cuatro veces.

A nivel de los roles de Belbin empleados en las reuniones, observamos que los grupos que obtienen un mayor rendimiento son aquellos en los que cada participante utiliza menos roles, es decir, que cada miembro del grupo asume un rol en la reunión y no lo cambia hasta que finaliza ésta. Aunque esto no significa que en otras reuniones cambie de rol y asuma otro papel, podemos decir que tiene claro el rol a jugar en una dinámica grupal favoreciendo el logro de objetivos grupales y la efectividad del proyecto. Por tanto, habrá que trabajar la definición de roles exclusiva al inicio de nuevos proyectos.

Los grupos que obtienen un menor rendimiento son aquellos donde cada miembro del grupo utiliza más de un rol en una misma reunión. Esto significa un cambio de rol constante en la dinámica de grupo que condiciona sin duda el éxito y la efectividad grupal, ya que los otros miembros han de acomodarse también constantemente a los cambios que se producen. En consecuencia, con lo que proponen otros trabajos realizados sobre el modelo de Belbin (Aritzeta & Ayestaran, 2002), hay que

incrementar las pautas de conducta que lleven a definir claramente el rol y las tareas de cada miembro antes de plantear un proyecto en equipo. La definición de los roles se corresponden a una mejor definición de la tarea y en un rendimiento y una efectividad más elevada.

La tipología de roles de Belbin (1981) nos ha resultado útil para orientar a los estudiantes a la hora de familiarizarse con las dinámicas grupales. De la misma forma que las empresas consultoras dinamizan equipos, nosotros hemos querido hacerlo con estudiantes universitarios con fuertes expectativas y bastante éxito. Las competencias de trabajo en equipo que se detectaban en los estudiantes universitarios a la hora de insertarse profesionalmente en el mercado de empleo (Tous & Tendero, 2006) pueden corregirse con una acción formativa como la que hemos desarrollado. Definir roles y practicar sobre una situación de proyecto real puede permitir mejorar substancialmente las competencias de trabajo grupal y de liderazgo valoradas muy por debajo de las demandas competenciales que hacen los responsables de RRHH que contratan laboralmente a los estudiantes que salen de la facultad.

Finalmente, queremos destacar la novedad de potenciar el emprendimiento como una conducta también adecuada de los estudiantes de carreras a priori poco técnicas o con un mercado profesional con menos posibilidades de autoempleo. Creer que es viable tener profesionales de la Psicología con capacidades emprendedoras es un elemento muy positivo para dinamizar las tareas de creación de profesionales adaptados al espacio común de educación superior que habla de desarrollar este tipo de perfil profesional.

En el Congreso Internacional de Psicología Organizacional realizado en Guadalajara (Méjico, 2009), observamos que el tema que hemos escogido también es tema de estudio en otras Universidades del mundo. Por esta razón, este estudio tiene una continuidad hoy en día con la siguiente promoción de la materia y se están haciendo los trámites para realizar un estudio transcultural, para a ver si gracias a la intervención grupal realizada se pueden desarrollar estas competencias transversales y comprobar si influyen en estos resultados la variable cultura, ya que el mismo concepto puede tener significados diversos en diferentes culturas.

Bibliografía

- Aritzeta, A., Senior, B. & Swailes, S. (2005). Belbin Team-Role Preference and Cognitive Styles: A convergent validity study. *Small Group Research* 36(4), 404-436.
- Aritzeta, A., Swailes, S., & Senior, B. (2007) Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96-118.
- Aritzeta, A. & Alcover, C. (2006) ¿Quién decide? ¿Quién es el responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación de equipos de trabajo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 22(2), 51-178
- Ayesaran, S. & Aritzeta, A. (2003) Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada*. 56, (1), 61-75
- Ayesaran, S. Aritzeta, A. & Balluerka, N. (2003) Perspectiva sistémica y multinivel del análisis organizacional: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista de psicología social*, 18(3), 239-260
- Ayesaran, S. & Aritzeta, A. (2002) Utilidad de los Equipos de Trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas. *Revista de economía pública, social y cooperativa*,. 40, 195-214
- Aritzeta, A. (2001) Efectos de los equipos de trabajo autogestionados (EQTA) y del trabajo individual sobre características grupales e individuales: Un análisis comparativo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 17(2), 197-218
- Balluerka, N. & Aritzeta, A. (2006) Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: a multilevel approach. *Psicothema*, 18 (4), 757-765
- Belbin, R M. (1981) *Management Teams Why They Succeed or Fail*. London Butterworth Heinemann
- Belbin, R M. (1993) *Team roles at work*. Oxford Butterworth-Heinemann
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rodríguez, V. (2006) *Trabajo en equipo*. Área de proyecto de Ingeniería. Universidad de Oviedo. MDL – Módulo XXV.
- Swailes, S. & McIntyre-Bhatty, T. (2001). Uses and Abuses of Reliability Estimates: The Case of the 'Belbin' TRSPI. *Working Paper presented to the British Academy of Management Conference*, Cardiff Business School.

Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issue, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117-153). Amsterdam: Elsevier.

Tous, J & Tendero, LL.P. (2006) Competencias y habilidades para la inserción profesional de Psicólogos en departamentos de RRHH. *Revista de Psicología Social Aplicada* nº26, vol 3, pp. 36-48.

Weiss, H.M. & Shaw, J.B. (1979) Social influences on judgments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 124-140

DeMeuse, K. P., & Liebowitz, S. J. (1981). An empirical analysis of team-building research. *Group and Organization Studies*, 6, 357-378.