



# CiberEduca.com

Psicólogos y pedagogos al servicio de la educación

[www.cibereduca.com](http://www.cibereduca.com)



**V Congreso Internacional Virtual de Educación  
7-27 de Febrero de 2005**

## **LA TUTORIZACIÓN DE GRUPOS EN LAS ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS Y EN EL BACHILLERATO: PRÁCTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO.**

Miguel A. Pérez Castro [pcastro@ugr.es](mailto:pcastro@ugr.es) (1)  
Miguel A. Montero Alonso [mmontero@ugr.es](mailto:mmontero@ugr.es) (1)  
Juan Carlos Colomo Rodríguez [jccolomo@hotmail.com](mailto:jccolomo@hotmail.com) (2)  
Estrella Gómez Jiménez-Tusset [estrella\\_gomezjt@yahoo.es](mailto:estrella_gomezjt@yahoo.es) (2)

(1)Univ. de Ciencias Sociales de Melilla. Universidad de Granada.

(2)Profesores de Enseñanza Secundaria

## **Resumen.**

Como profesores universitarios y de enseñanzas medias, somos conscientes de la importancia que tiene dentro del aprendizaje el fomentar el trabajo en equipo, por tanto nos marcamos como objetivo de docencia en el curso 2003/2004 intentar demostrar la mejora que se produce en la enseñanza-aprendizaje de diversas asignaturas que son impartidas en el Campus Universitario de Melilla y en los Institutos de Enseñanzas Medias, y el aumento del interés y participación del alumnado en el aprendizaje. Se partió de la idea de poner de acuerdo a un grupo de profesores, que tienen dentro del planteamiento de la parte práctica de su asignatura la elaboración de trabajos sobre una materia y su exposición en la clase, para indicarles la posibilidad de que esta preparación no fuera individual sino mediante grupos de trabajo. Lo consideramos más importante, aún si cabe realizar estas prácticas con los estudiantes universitarios de las Diplomaturas de Ciencias Sociales: Empresariales, Relaciones Laborales y Gestión y Administración Pública porque muchos de ellos trabajarán en un futuro en departamentos administrativos, contables, de personal etc... donde es fundamental la coordinación en el trabajo para el cumplimiento de objetivos, tareas y plazos. Los resultados de estas tutorías de grupo fueron comentados con los colegas de Enseñanzas Medias y tuvimos un intercambio de experiencias.

**Palabras clave:** Enseñanza trabajo en equipo, Tutorización de grupos, EEES

## **1. Introducción.**

Muchas de las decisiones que son tomadas en las organizaciones se realizan en grupo, en especial las que tienen un impacto a largo plazo en las actividades y en el personal de la organización. Es rara la organización que no emplea comités, grupos de trabajo, comisiones de revisión, equipos de estudio o grupos similares, en alguna ocasión como medios para tomar decisiones, por lo que pretendemos explicar la utilidad que tiene poner en práctica en un grupo de trabajo de estudiantes la teoría que desarrolla esta técnica, pretendiendo que conozcan las ventajas e inconvenientes que tiene. Partimos de las ventajas e inconvenientes existentes en las tomas de decisiones en grupo, posteriormente determinamos cuando es más conveniente y eficaz trabajar en grupo y finalmente definimos que es un “equipo de trabajo”, la estructura de un “trabajo en equipo” y las conclusiones a las que llegamos después de conocer la opinión de los participantes de los equipos de trabajo una vez concluidos estos.

Consideramos más importante aún si cabe realizar la práctica con los estudiantes de Relaciones Laborales, cuando muchos de ellos trabajarán en un futuro en un departamento de personal o en una asesoría laboral. Decimos esto ya que todo el trabajo realizado en estos departamentos, además de obligarse a estar coordinados, también se obliga a mantener cierta discreción por los datos privilegiados que son manejados, creando una cierta estanqueidad en el proceso. A su vez, en estos departamentos existe una gran rigidez en el cumplimiento de plazos marcados de elaboración de sus trabajos: La realización y elaboración de nominas, seguros sociales, altas y bajas en los contratos...

## **2. Ventajas e inconvenientes de las tomas de decisiones en grupo.**

Si tenemos que decidir que formula empleamos para la toma de decisiones, bien individualmente o bien en grupo, tenemos que conocer el conjunto de ventajas y inconvenientes que pueden determinar el sistema de trabajo empleado en cada caso ya que ninguna es ideal para todo tipo de situaciones.

□ Empecemos por repasar las ventajas que tienen las decisiones en grupo por encima de las individuales. Las decisiones en grupo proporcionan información mas completa. Hay algo de verdad en el axioma de que dos cabezas piensan más que una. Un grupo proporcionará gran variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisiones, lo que no sucede con un individuo que actúa solo. Los grupos también generan más alternativas debido a que los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pudiendo identificar más alternativas que un individuo por separado. Esto resulta más evidente cuando los miembros del grupo representan diferentes especialidades.

En el caso que nos ocupan, aunque los alumnos no están definitivamente formados, si que presentan distintas habilidades que pondrán en juego cuando aporten sus conocimientos al grupo (habilidades tales como dominio de la informática, imaginación, destreza en la obtención de información, experiencia o contactos con personas de su entorno que le puedan ayudar etc...) Además, la decisión en grupo incrementa la aceptación de la solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la decisión final porque la gente no acepta la solución.

Sin embargo, si los que se verán afectados por cierta solución y los que contribuyen a implantarla participan en la toma de decisiones, es muy posible que le acepten y que estimulen a otros para aceptarla. Por último, este proceso incrementa la legitimidad. El proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos, de ahí que las decisiones tomadas en grupos puedan percibirse y ser más legítimas que las decisiones tomadas por una persona. El

hecho de que el que toma la decisión por separado tenga el poder necesario y no haya consultado a otros, puede ocasionar que se piense que la decisión se tomó arbitrariamente.

□ En cuanto a las desventajas de la toma de decisiones en grupo, se parte a veces de la consideración de que si estos son tan buenos, entonces porqué no se emplea siempre. La respuesta es que las decisiones en grupo tienen sus desventajas en la toma de decisiones en grupo. Primero, lleva mucho tiempo reunir un grupo y además la interacción que sucede una vez que el grupo está en su lugar es frecuentemente ineficaz. El resultado es que casi siempre los grupos tardan más en llegar a una solución de lo que llevaría a una persona a hacerlo por separado. Contra esto es hacia lo que hay que luchar porqué si la prueba derivada en la toma de decisiones son individuales o de solo una parte del grupo, no se conseguiría el objetivo propuesto haciendo que fracase la idea de trabajo en grupo.

También puede presentarse una situación en la que exista el dominio sobre la minoría. Los miembros de un grupo nunca son del todo iguales. Pueden diferir en el nivel existente dentro de la organización, la experiencia, el conocimiento del problema, o estar influidos por otros miembros con habilidades verbales. Esto crea la oportunidad para que uno o más miembros usen sus ventajas para dominar a otros en el grupo. Una minoría que domina un grupo con frecuencia tiene una desmedida influencia en la decisión final.

Otro problema se enfoca en las presiones de conformidad. Existen presiones de tipo con las que el grupo debe conformarse. Esto puede conducir a lo que se llama conformidad grupal. Se trata de una forma de conformidad en la que los miembros del grupo reprimen ideas desviadas, minoritarias o no populares con el fin de dar apariencia de conformidad. La conformidad grupal afecta al pensamiento crítico del grupo y por último daña la calidad de la decisión final, existiendo una responsabilidad ambigua. Los miembros del grupo comparten responsabilidad pero ¿quién es el responsable del resultado final?. En una decisión individual es claro quien es el responsable. En una decisión en grupo, la responsabilidad de cada miembro se suaviza. Ante este hecho si el profesor evalúa por igual a todos los miembros del trabajo siempre podrán considerarse algunos alumnos perjudicados y otros beneficiados. Una de las fórmulas que proponemos para que todos se involucren o todos se sientan en la obligación de estar en el mismo nivel del grupo, es tomar la decisión de que la exposición del trabajo será realizada por un competente o componentes del grupo elegido por sorteo, obligando a todos tener preparado el tema, obligándose entre ellos a que así sea ya que su calificación personal puede depender del sorteo.

□ Si queremos conocer cuándo son más eficaces los grupos, dependeremos de los criterios en los que se base para definir la eficacia. Las decisiones en grupo tienden a ser más acertadas cuando las pruebas indican que en promedio los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Si la eficacia de las decisiones se define en términos de velocidad, las individuales son superiores. Las decisiones en grupo se caracterizan por dar y tomar, lo que lleva tiempo.

La eficacia puede significar el grado en el que una solución demuestre creatividad. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Sin embargo, esto requiere que las fuerzas que apoyan la conformidad grupal sean limitadas. Otro criterio para la eficacia es el grado de aceptación que consigue la decisión final. Como ya mencionamos antes, debido a que las decisiones en grupo tienen información de más gente, tienden a dar soluciones que serán más ampliamente aceptadas. La eficacia de las decisiones en grupo también está influida por el tamaño del grupo. Cuanto más grande sea, mayor será la oportunidad de representación heterogénea. Por otro lado un grupo grande necesita más coordinación y más tiempo para permitir la participación de todos los miembros.

Esto significa que tal vez los grupos no deberían ser tan grandes, un mínimo de cinco y un máximo de quince, las pruebas indican que de hecho los grupos de cinco o menos personas y de un máximo de siete son los eficaces. Debido a que el cinco y el siete son números impares, se evita el empate. No se puede considerar la eficacia sin tomar en cuenta la eficiencia.

Los grupos casi siempre tienen un segundo lugar en eficiencia frente a la toma de decisiones individuales. Con pocas excepciones, la toma de decisiones en grupo requiere más horas de trabajo que la decisión individual. Al decidir si se emplean grupos, entonces se tendrá que considerar si los aumentos de eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

### **3. El Equipo de Trabajo.**

Podemos definir el “Equipo de Trabajo” como el conjunto de personas asignadas o autoasignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. La estructura del "Trabajo en Equipo" es la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Los factores que afectan a la incertidumbre de los equipos son:

1) Las Metas no claras. Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está, es más fácil llegar hasta él. Pero, en los equipos las metas cumplen una función adicional, cuando concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

2) Liderazgo no efectivo de equipos. Al inicio, los equipos cuando se conforman, sus miembros suelen creer que siguen trabajando de manera individual. El líder del equipo tiene como objetivo demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciadas y capacitar al equipo. Si el líder descuida los objetivos señalados anteriormente, el equipo de trabajo nunca se integrará y perderá el logro de la meta propuesta.

3) Individualidad. Cuando se trabaja en equipo las individualidades y diferencias se manifiestan. Los integrantes se concentran en ser únicos, hacer las cosas a su manera, en destacar, en competir, obstaculizando el trabajo en equipo. El individuo ha sido fomentado por la sociedad y por eso esta tendencia de comportamiento es muy difícil de romper.

Los problemas de los equipos son:

1) Malas comunicaciones interpersonales. El papel de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, se de un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes de lo contrario se generarían desacuerdos o malos entendidos ocasionando un conflicto del grupo.

2) Definir la organización del Equipo. Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, como va a ser la dirección y quien la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

3) Establecer la situación, tema o problema a trabajar. Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

4) Desinterés por alcanzar el objetivo. De no haber interés y motivación por parte de cada miembro del equipo por alcanzar un objetivo común no se logrará la meta propuesta. El interés y la motivación son importantes para el éxito del equipo de trabajo.

5) Existencia de un clima poco democrático. Esta situación se presenta cuando los integrantes del equipo de trabajo no pueden expresar sus opiniones y participar libremente en las discusiones sin ser discriminados o juzgados por sus compañeros, con poca disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos.

Podemos mejorar la toma de decisiones en grupo, cuando los miembros de un grupo se encuentran frente a frente e interactúan entre sí, creando el potencial de conformidad grupal y haciendo que la toma de decisiones sea más creativa.

A continuación marcamos algunos de los sistemas empleados para indicar como conducir las reuniones de trabajo y sugerimos además de un guión de ella, dos formas para hacer que la toma de decisiones sea más creativa: La lluvia de ideas y el grupo nominal.

Para conducir una reunión es necesario: En primer lugar preparar y distribuir una agenda antes de una reunión. Una agenda define el propósito de la reunión y los límites de los planes entre temas de análisis relevantes y no relevantes. La agenda también puede servir como un importante medio de análisis previo a la reunión con los participantes. Posteriormente consultar con los participantes antes de la reunión para asegurarse de su participación, permitiendo que cada participante sepa que su aportación es valiosa y que le gustaría que participara cuando tuviera algo que decir. Establecer parámetros específicos de tiempo para la reunión, decidir cuándo empezará y cuándo terminará ayuda a que la reunión sea puntual y se enfoque en los asuntos importantes. Mantener un análisis enfocado durante la reunión, los temas que no estén programados en la agenda no deberán ocupar el tiempo valioso de la reunión. Si un asunto es importante, tal vez tendrá que realizarse una reunión con agenda propia para resolverlo. Motivar y apoyar la participación de todos los miembros; si hizo un buen trabajo en el segundo paso, los alumnos deberían estar listos para hablar, pero puede ser que necesiten motivación durante la reunión. Algunas veces formularles preguntas directas acerca de su punto de vista puede hacerlos hablar. Motive el choque de ideas, recuerde que quiere que se analice toda la información posible acerca de un tema. Los desacuerdos están bien porque significa que se exponen diferentes tipos de opinión. Es mejor tratar de resolver las diferencias ahora que más tarde, evitando el choque de personalidades, los desacuerdos pueden mejorar el proceso, pero deben ser discrepancias positivas. Las diferencias debidas a desacuerdos

personales son un desastre en una reunión. Termine la reunión con el resumen de los logros y la asignación de actividades inmediatas, esto permite que los participantes comprendan lo que sucedió en la reunión y lo que posiblemente tendrán que hacer antes de la próxima. En esencia a esto se lo llama planificación.

La lluvia de ideas, es una técnica relativamente sencilla de superar las presiones de conformidad con el desarrollo de alternativas creativas. Se logra al utilizar un proceso generador de ideas que específicamente estimula todas las alternativas, al mismo tiempo que evita cualquier crítica de estas alternativas. En una típica sesión de lluvias e ideas, se sientan de seis a doce personas alrededor de una mesa el líder del grupo menciona el problema de forma que sea comprendido por todos los participantes. Entonces, los miembros expresan o liberan todas las alternativas que puedan aportar durante determinado tiempo. No se permite ninguna clase de crítica y todas las alternativas son registradas para evaluarse y analizarse mas tarde. Sin embargo, la lluvia de ideas es simplemente un proceso para generar ideas.

La técnica nominal en grupo, va a más allá pues ofrece medios para llegar a la mejor solución. Los miembros conocen a un grupo, pero antes de iniciar cualquier análisis cada miembro anota sus ideas en cuanto al problema. El periodo en silencio va seguido cuando cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro tiene su turno para presentar una idea a la vez hasta que todas se registran en un folio o pizarra. El análisis no empieza hasta que se registran todas las ideas. El grupo analiza las ideas y las evalúa. Cada miembro asigna una calificación a las ideas en forma independiente y en silencio. La decisión final se determina por la idea que haya obtenido la puntuación más alta.

Consideramos que ambas técnicas, pueden emplearse en un principio en toda práctica que deban realizar los estudiantes, partiendo de la idea principal de que el coordinador inicial que plantee el problema, debe ser el profesor de esa asignatura ya que el conoce la materia y conoce el sentido que tiene plantear un trabajo a sus estudiantes.

#### **4. Conclusiones.**

La toma de decisiones en los equipos de trabajo tienen muchas ventajas y sus resoluciones pueden ser muy eficientes, pero estas reuniones deben ser manejadas por un verdadero Líder que pueda orientar y controlar los juicios de las otras personas, para que así no halla tanta contrariedad de ideas y se pueda llegar a la meta deseada. Este trabajo debe ser desempeñado por un alumno pero bajo la supervisión continua del profesor que tutorizará el proceso en todo momento.



La mejora que se produce en la enseñanza-aprendizaje de diversas asignaturas se manifiesta en el aumento del interés y participación del alumnado en el desarrollo del trabajo, pero confirmándose que hay una relación directa entre el interés del alumno y el interés que suscita el tema. Por lo tanto, o bien se buscan materias que puedan crear curiosidad en el estudiante o, si no es posible, se deberá transmitir la importancia que tiene el que deberán esforzarse más por la complejidad que la materia a trabajar tiene, y siempre partiendo de que el grupo tiene que conocer lo más posible, la utilidad que va a tener el hecho de que trabajen en equipo.

Los resultados obtenidos han sido muy diversos, desde grandes trabajos realizados y que han contado con la participación de todos los miembros del grupo, hasta trabajos y sistemas de trabajo que han dejado mucho que desear, permitiendo a cada profesor sacar sus propias conclusiones, partiendo siempre de que los errores cometidos son atribuibles a ambas partes.

Deberemos continuar esforzándonos en perfeccionar el sistema, ya que la declaración de Bolonia y el Entorno Europeo de Educación Superior, recomiendan que se desarrolle este sistema de trabajo en equipo, dentro del plan de tutorización de la enseñanza.

#### **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACION EN INTERNET.**

BORRELL, F. (1996). Como trabajar en equipo y relacionarse con jefes y compañeros. Barcelona: Gestión 2000

CALLEJO, J. “*El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*”, Ariel Editorial, Barcelona, 2000.

GONZALEZ, F. y NOVAK, J. (1993) *Aprendizaje significativo. Técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cincel

HERNÁNDEZ, P. (1989) *Diseñar y enseñar*. Madrid: Narcea

NOVAK, D. – GOWIN, D. (1998) *Aprendiendo a aprender*. Barcelona Martínez Rocaç

SERRANOS GARCIA, G. “*Acción tutorial en grupos*”. Madrid, Editorial Escuela Española, 1989.

VAZQUEZ BRUNED, J. “*Empresa y grupo*”. Barcelona. Editorial Gestión 2000, 1990.

ZABALA, A. (1995) *La práctica educativa: cómo enseñar*. Barcelona: Graó

[www.psicologia-online.com/colaboradores/](http://www.psicologia-online.com/colaboradores/) numerosos documentos sobre el trabajo en equipo.

©CiberEduca.com 2005

La reproducción total o parcial de este documento está prohibida  
sin el consentimiento expreso de/los autor/autores.

CiberEduca.com tiene el derecho de publicar en CD-ROM y  
en la WEB de CiberEduca el contenido de esta ponencia.

**® CiberEduca.com es una marca registrada.**

**©™ CiberEduca.com es un nombre comercial registrado**