

# Competencias requeridas por los alumnos para trabajar en equipo en forma efectiva cuando se realizan estudios de posgrado en forma virtual

*Joahanna Abarca Amador*  
Escuela de Ciencias del Lenguaje  
Instituto Tecnológico de Costa Rica

*Hilda Juanita Aguilar Navarro*  
Instituto Mexicano de Seguridad Social

*María Eugenia Andrade Párraga*  
Facultad de Ciencias Humanísticas y  
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

*Julio César Ávila Alcaraz*  
Facultad de Arquitectura e Ingeniería  
Universidad Americana de Acapulco



## **Resumen**

Este artículo resume el trabajo de investigación realizado bajo el enfoque cualitativo sobre las competencias que los estudiantes de posgrado en modalidad virtual necesitan para realizar un trabajo en equipo efectivo. La información fue proporcionada por seis docentes y cinco grupos de posgrado por medio de entrevistas, observaciones de grupo y el análisis teórico.

**Palabras claves:** enseñanza virtual, competencias pedagógicas, competencia informática, comunicación escrita, trabajo en equipo, virtualidad

## **Abstract**

The following is a summary from a research project about the competencies students need to work in teams effectively in post-graduate programs. The project followed a qualitative methodology. The information was collected by means of interviews to six teachers and observations of five groups of students. Finally, the results were compared to the theoretical framework.

**Key words:** Virtual learning, pedagogical competencies, computer competence, written communication, teamwork, online work

Las TIC son herramientas fundamentales en muchos aspectos de la vida actual y la educación no ha sido la excepción con respecto a esta forma de trabajo. Los programas de educación en línea y a distancia se han convertido en herramientas indispensables para la superación y el desarrollo de las habilidades profesionales de muchas personas (Marqués, 2000).

Esto es especialmente cierto en los programas de posgrado. Muchas personas están optando por realizar sus estudios de maestría o doctorado en línea o de forma virtual, ya que esto les permite tener un trabajo de tiempo completo, atender a una familia u otras ocupaciones y además superarse profesionalmente. Uno de los requisitos fundamentales para realizar estudios en línea es el desarrollo de competencias para el trabajo en equipo ya que esta competencia se requiere en muchas actividades de las maestrías o doctorados virtuales. Si el equipo es ineficiente, las calificaciones y el desempeño de todos sus miembros se verán afectados.

Las maestrías en modalidad virtual permiten a personas de diferentes lugares interactuar de manera virtual para alcanzar los objetivos de aprendizaje. Por esto surgió el interés en conocer: ¿Qué competencias requieren los alumnos para trabajar en equipo en forma efectiva cuando se realizan estudios de posgrado en forma virtual?

Este estudio se limitó a la percepción de los estudiantes sobre el nivel alcanzado de la competencia “trabajo en equipo” en posgrado tanto en modalidad virtual como presencial. Se realizó durante un semestre por medio de observaciones a grupos de estudiantes y profesores y entrevistas a personas con experiencia en ambas modalidades de estudio.

### **Definición de términos**

Los siguientes son los términos más importantes que se utilizaron en la investigación.

**Competencias:** Compleja estructura de atributos necesarios (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) para el desempeño de situaciones específicas (Guzmán y Campos, 2009). La competencia desde un enfoque integrado, representa una dinámica combinación de atributos, conocimientos, actitudes, habilidades, roles y responsabilidades (Villa y Poblete, 2006).

**Equipo:** “Conjunto de individuos... que pueden identificarse a sí mismos y que son identificados por otros como equipo, que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos y grupos” (Stewart, Manz y Sims, 2010).

**Competencia trabajo en equipo:** “El dominio de esta competencia está estrechamente relacionado con: Buena socialización e interés interpersonal

elevado. Fuertes valores sociales que llevan a creer en la integridad, honestidad, y competencia de los otros” (Villa y Poblete, 2006).

Competencia PC, herramienta de trabajo: Esta competencia se refiere a “utilizar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información ..., para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo” (Villa y Poblete, 2006).

### Antecedentes teóricos

Según Tobón (2006), el significado de las competencias es antiquísimo. En español se tienen dos términos: *competer* y *competir*, los cuales provienen del verbo latino *competere* que significa ir una cosa al encuentro de otra. A partir del siglo XV, *competere* adquiere el significado de pertenecer a, incumbir, corresponder a. De esta forma se constituye el sustantivo *competencia* y el adjetivo *competente*, cuyo significado es apto o adecuado. El concepto de *competencia* dentro de la educación se define como: el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y destrezas necesarias para el desempeño de una función (Guzmán y Campos, 2009). Así las competencias se clasifican en específicas y genéricas. Las genéricas son comunes a la mayoría de las profesiones y se dividen en instrumentales (análisis y capacidad de síntesis, comunicación, resolver problemas, etc.), personales (trabajar en equipo) y

sistémicas (aprendizaje autónomo, adaptación, liderazgo, etc.). Las competencias específicas son aquellas relacionadas con conceptos de un área en específico (González y Wagenaar, 2003).

Stewart, Manz y Sims (2010) explican que hay dos roles que desempeñan los miembros de un equipo. El rol de tareas se muestra cuando el integrante contribuye directamente al logro de un objetivo específico, y requiere de la habilidad de resolver problemas relacionados con el objetivo. Existe también el rol socioemocional que permite integrar a los miembros del equipo por medio de amistad, liderazgo, honestidad, respeto, compromiso, habilidad para comunicarse, estabilidad emocional, etc. Hernández, Almaraz, Khairat y García (2008) comentan que las habilidades y competencias relacionadas con el uso de las TIC son: cómo aprender a trabajar en equipo con personas diferentes, en foros virtuales asincrónicos y utilizando sólo la escritura como instrumento de comunicación; utilizar la argumentación para apoyar o no las ideas que asume el grupo, planificar el trabajo y negociarlo con el grupo, y asumir responsabilidades.

El egresado de carreras universitarias debe poseer habilidades para trabajar en equipo, ya que es una competencia que las organizaciones laborales solicitan. Por ejemplo, en un estudio realizado en el curso Manejo de Operación en Administración de Negocios de la Universidad Jaime I de Castellón, en España, se

compararon las competencias percibidas por 327 alumnos de dos modalidades de trabajo en equipo cara a cara y virtual. Se realizó la medición por percepciones del estudiante en el grado de mejora de la competencia en una escala de 5 puntos: donde 1 representa el valor más bajo y 5 el máximo. La competencia de trabajar en equipo en la modalidad cara a cara fue puntuada con 4.1 puntos, mientras que en la modalidad virtual, solo con 3.8 puntos (Oltra, Boronat, García y Flor, 2010). También en las variables donde valoraron la contribución de trabajo al equipo, los alumnos se autoevaluaban y evaluaban a los compañeros, de donde se obtiene que la percepción del trabajo aportado por los demás compañeros era menor en la modalidad virtual. Autores como Cappel y Windsor (2000) y Wiesband (1992), han observado que en los equipos virtuales hay algunos problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del equipo.

Marqués (2000) también presenta una revisión descriptiva de las ventajas y retos que presenta la inserción de las TIC en la educación universitaria. Algunas de las ventajas que él apunta son: fácil acceso a una inmensa fuente de información, canales de comunicación síncrona y asíncrona, capacidad de almacenar gran cantidad de datos en paquetes pequeños, interactividad, digitalización de toda la información, entre otras. Además, este autor muestra algunas diferencias entre la universidad presencial y la universidad virtual. Así, con la llegada de Internet, muchas

universidades se adaptaron para incluir en su matrícula a alumnos en la modalidad virtual, lo cual reduce los costos y la infraestructura necesaria para desarrollar formación; además, se pueden generar y compartir cursos en línea con otras universidades bajo condiciones de reciprocidad y crédito al autor.

El uso de las TIC en nuestra época ha modificado la formación universitaria. El maestro no es quien lo sabe todo, el alumno puede consultar datos en Internet, incluso apuntes y ejercicios que el profesor suba a la red. En la actualidad, los alumnos trabajan colaborativamente en la comprensión de contenidos, se comunican por *chat* y correo electrónico entre ellos o con sus profesores para aclarar dudas, y utilizan programas genéricos y especializados disponibles globalmente para entregar reportes o tareas (Marqués, 2000).

### **Metodología**

Se eligió el enfoque cualitativo con la metodología de sistematización de experiencias para responder a la pregunta propuesta. El enfoque cualitativo produce un acercamiento entre el investigador y el sujeto desde la perspectiva del sujeto mismo, investigando al sujeto tanto en lo que hace (conductas observables) como en lo que dice (en forma hablada o escrita) (Ruiz, 2011). El objetivo del enfoque cualitativo es obtener una comprensión más profunda del comportamiento humano y las razones que llevan a los individuos a comportarse de esa manera (Kathori, 2004).

Según Glenn (2010), el análisis cualitativo tiene un carácter exploratorio; por esta razón, se trabajó con las opiniones y percepciones de un grupo de seis estudiantes que fueron entrevistados sobre sus experiencias con respecto al trabajo en equipo en forma virtual y presencial. Se realizaron solamente seis entrevistas semiestructuradas ya que es el número mínimo para poder abordar el tema a profundidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Cada investigador realizó las entrevistas en su país de origen. Por tanto 2 entrevistas se realizaron en Costa Rica, 2 en México, y 2 en Ecuador.

También se observaron cinco grupos de estudiantes de posgrado que debían trabajar en equipo ya fuera en la modalidad virtual o en la presencial, con el fin de comparar si las percepciones de los entrevistados coincidían con lo observado por los investigadores. Dos grupos se observaron en Costa Rica, 2 en México y 1 en Ecuador. El muestreo utilizado se eligió de manera no probabilística para conveniencia de los investigadores.

### **Instrumentos**

Dentro del método cualitativo, la entrevista y la observación son los instrumentos más utilizados. Giroux y Tremblay (2004) se refieren a la entrevista como una forma de muestreo que consiste: “en reunir el punto de vista personal de los participantes acerca de un tema dado por medio de un intercambio verbal, personalizado entre ellos en un contexto determinado” (Giroux y Tremblay, 2004,

p. 95). Asimismo, Ruiz (2007) indica que la entrevista es el método que permite recoger información sobre aspectos subjetivos de las personas, que de otra manera no están al alcance del investigador. Mayan además comenta que: “la entrevista dentro del enfoque cualitativo genera la oportunidad para comprender los puntos de vista de los participantes en la investigación acerca de sus mundos tal como son descritos en sus propias palabras” (Mayan, 2001, p. 30). Por todo lo anterior, se decidió utilizar la entrevista y la observación como instrumentos de recolección de datos para la investigación.

### **Procedimiento**

Se elaboró una entrevista semiestructurada de 12 preguntas abiertas. El siguiente paso fue elegir una muestra de seis personas para ser entrevistadas y cinco grupos de estudiantes para ser observados. Los participantes firmaron de forma voluntaria una hoja de información y una carta de consentimiento para participar en la investigación.

Para efectos del análisis de los resultados, se grabaron y transcribieron las entrevistas. Así, cada investigador se encargó de observar y entrevistar a los distintos participantes. Después se procedió a enviar los resultados a los demás investigadores. Al analizar los datos recolectados de ambos instrumentos, se distinguieron unidades, categorías, temas y patrones comunes y repetitivos. En la entrevista semiestructurada cada pregunta se convirtió en una categoría posteriormente (Mayan, 2001).

## Resultados

Es muy importante notar que los resultados obtenidos de las entrevistas y las observaciones arrojan datos muy similares. Estos datos se relacionan con las ideas que fueron descritas en el marco teórico realizado en la primera parte del trabajo. Los siguientes cuadros muestran los principales resultados obtenidos.

## Conclusiones

La información y contenidos en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la modalidad presencial y virtual son similares. Sin embargo, la manera de recibirlos y trabajarlos difiere en ambas modalidades por el simple hecho de no compartir un mismo espacio físico y temporal con los compañeros.

Se encontró que existen competencias (habilidades, destrezas, capacidades y conocimientos) para trabajar en equipo eficientemente que aplican en el posgrado, sea virtual o presencial. Entre ellas están el liderazgo, la capacidad de comunicación eficiente, la destreza al leer, escribir y analizar información, la capacidad de manejo de tiempos, el compromiso, el respeto, la responsabilidad, la habilidad para el pensamiento crítico, el ser propositivo, el conocimiento básico del tema por tratar, y la capacidad de motivar al equipo, entre otras.

No obstante, para trabajar en equipo en un posgrado con modalidad virtual, se requiere principalmente la habilidad de comunicación escrita eficiente

y responsable, mucha tolerancia para aceptar las diferencias de pensamiento entre los miembros, la capacidad de manejo del tiempo para realizar las actividades de acuerdo con un cronograma preestablecido, y el manejo de la tecnología pues es el medio de comunicación con los miembros del equipo.

El desarrollo de estas competencias cuando se estudia o trabaja de forma virtual es indispensable para lograr un aprendizaje significativo para cada integrante del equipo.

## Recomendaciones

- Para estudiar en un posgrado en modalidad virtual se debe desarrollar una serie de habilidades, sobre todo el uso de herramientas tecnológicas y comunicativas.
- Los trabajos en equipo en la modalidad virtual se deben llevar a cabo con mucha responsabilidad, respeto y cordialidad; los estudiantes deben tener la capacidad de dialogar de forma asertiva y es deseable contar con un coordinador que ayude en la organización.
- Los estudiantes en la modalidad virtual deben realizar sus aportaciones a tiempo y respetar fechas o cronogramas establecidos.
- Se pueden implementar foros o *chats* con el tutor y compañeros para resolver dudas y presentar argumentos cuando se realiza un trabajo.

Tabla 1:

*Categorías obtenidas de las entrevistas.*

Categoría	Descripción
1. Percepción de la experiencia del trabajo en equipo en la modalidad virtual	La opinión sobre el trabajo en equipo en la modalidad virtual varía de acuerdo con el equipo donde les tocó participar. Algunos mencionan que depende de la suerte. Esto porque los compañeros provienen de diferentes contextos culturales y profesionales. También depende de las personalidades y maneras de trabajo de cada miembro del equipo. Se remarcó que se trabaja mejor cuando los participantes tienen un nivel de conocimiento similar. Un entrevistado comentó “que se generan conflictos cuando se decide sin tener en cuenta los conocimientos u opiniones de los demás participantes. Por el contrario si hay respeto y cordialidad en la relación, se generan menos conflictos”.
2. Aspectos que influyen en el desempeño de los estudiantes de posgrado al trabajar en equipos en forma virtual	Los aspectos o características que influyen en un desempeño positivo son una participación activa, respetuosa y cordial con los demás miembros del equipo. Se consideran aspectos fundamentales para el trabajo efectivo, participar a tiempo y cooperar o negociar para llegar a un acuerdo en las decisiones del equipo. Varios entrevistados comentaron la importancia de la tolerancia y la paciencia para esperar los aportes de los demás compañeros cuando se trabaja en forma virtual y asincrónica.
3. Aspectos que influyen en el desempeño de los estudiantes de posgrado al trabajar en equipos en forma presencial.	Cuando los equipos trabajan en forma presencial, los estudiantes interactúan cara a cara y tienen la oportunidad de resolver conflictos y llegar a acuerdos de forma más rápida. También es más fácil la redacción de documentos. Se puede trabajar y adelantar mucho en un solo día.
4. Ventajas de trabajar en la modalidad virtual	Se reportan varias ventajas: la primera es la organización del tiempo. Muchos de los alumnos en la modalidad virtual pueden organizar mejor el horario entre el trabajo y el estudio. Los estudiantes pueden hacer los trabajos y aportes cuando más les convenga, siempre y cuando no se afecte el trabajo de los demás. Otra ventaja que se menciona es un mejor acceso a fuentes de información por medio de la <i>web</i> , o a través de compañeros que pueden aportar fuentes que de otra forma no se podrían conseguir. Además se menciona como un valor agregado compartir con personas de distintos contextos culturales.

---

Categoría	Descripción
5. Limitaciones de trabajar en modalidad virtual	No existe la interacción cara a cara, no hay comunicación verbal y no verbal. Esto hace que no se pueda realizar una comunicación asertiva para sortear las diferencias que puedan surgir. El trabajo se hace en forma asincrónica y esto conlleva problemas con el manejo del tiempo. Se evidencia más la falta de comunicación cuando se trabaja de forma asincrónica.
6. Ventajas de trabajar en la modalidad presencial	Trabajar en equipo en forma presencial tiene la ventaja de que la comunicación se lleva a cabo cara a cara y es más fácil llegar a acuerdos o generar documentos juntos. Además, se cuenta con la presencia del docente y las dudas que se pueden generar se contestan en el momento. Se comenta también que se pueden generar conflictos pero al estar presentes se puede dar una disminución de estos por medio del diálogo. También, se entablan relaciones más sociales ya que se habla no solo del curso sino de otros temas como el trabajo y la familia. Otra ventaja es que si un compañero no está colaborando se puede ejercer presión y, en general, los compañeros se sienten más comprometidos a trabajar.
7. Limitaciones de trabajar en modalidad presencial	Si no hay buenas relaciones interpersonales de respeto, colaboración y cordialidad se pueden generar roces y conflictos.
8. Estrategias útiles para realizar trabajo en equipo	Se menciona como una estrategia importante la buena coordinación y organización entre los miembros del equipo.
9. Diferentes estrategias para realizar trabajo en equipo entre ambas modalidades	Las entrevistados consideran que se deben utilizar diferentes estrategias al trabajar en equipo de forma presencial y al trabajar en forma virtual. En forma virtual se debe tener mayor constancia, responsabilidad y tolerancia ya que los integrantes son de diferentes contextos laborales, culturales y profesionales. Esto implica que todos tienen diferencias en el tiempo que dedican a la modalidad virtual. El trabajo colaborativo es una tarea difícil, y lo es más en la modalidad virtual.

---

Tabla 2:

*Categorías obtenidas de las observaciones*

Categoría	Descripción
1. El manejo del tiempo	Se observó que una de las estrategias más importantes es la capacidad de los estudiantes para terminar los trabajos grupales a tiempo. Cuando se trabaja en equipo se debe poner atención al tiempo en que se realizan los aportes para no entorpecer el trabajo del conjunto. Si un miembro no hace sus aportes con suficiente tiempo, se corre el riesgo de que no sean tomados en cuenta y en consecuencia no enriquecería el trabajo grupal.
2. La capacidad para comunicarse o dialogar	Una de las competencias más importantes observadas fue la capacidad que mostraron los integrantes del equipo para dialogar. Cuando existe la interacción cara a cara, es muy importante poder comunicarse en forma asertiva; de otra forma se crean roces y conflictos que hacen difícil la interacción grupal.
3. La toma de decisiones	Cuando se observó a estudiantes trabajar en equipos en forma presencial se pudo notar que existe mayor facilidad para tomar decisiones. Esto por cuanto los estudiantes dialogan hasta llegar a un acuerdo y además se cuenta con la ayuda del profesor que los puede orientar sobre las decisiones por tomar.
4. El uso de herramientas tecnológicas para comunicarse entre sí.	Una de las estrategias importantes observadas fue la habilidad y disponibilidad de los estudiantes para utilizar medios tecnológicos para comunicarse entre sí. Entre más medios se utilizaron para la comunicación, los estudiantes mostraron más efectividad en la realización de trabajos. Además, estos medios propiciaron una mayor socialización y menos conflictos en los equipos.
5. La importancia de un coordinador	Una estrategia importante observada fue que los equipos casi en todas las oportunidades buscaban ordenar las funciones de sus miembros por medio de un coordinador. En muchos casos no se solicitó nombrar a un coordinador; sin embargo, alguna persona tomaba la iniciativa de organizar el trabajo, poner fechas y distribuir tareas, entre otras cosas. Dentro del equipo es importante contar con una persona que tome las riendas del grupo sin que esto signifique imponer decisiones o realizar la mayor parte del trabajo.
6. La responsabilidad que cada quien debe asumir	Se pudo observar que para que los trabajos fueran eficientes, cada miembro del equipo debía asumir responsabilidades. En muchos casos, solo algunos miembros del equipo realizaron la mayor parte del trabajo asignado mientras que otros miembros esperaron a que se hiciera el trabajo. Esto causó conflictos y roces. Cuando cada miembro se responsabilizó de una parte del trabajo, se propiciaron mejores relaciones y mejores resultados.

## Bibliografía

- Cappel, J. y Windsor, J. (2000). Ethical decision-making: a comparison of computer supported and face-to-face groups. *Journal of Business Ethics*, 28, 95-107.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las ciencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Guzmán, Y. y Campos, V. (2009). *Las competencias profesionales: Una visión desde diferentes enfoques teóricos*. Antología Universitaria Guantanamera. Cuba: Universitaria.
- Marqués, P. (2000). Impacto de las TIC en la enseñanza universitaria. Recuperado el 04/09/2011 de <http://peremarques.pangea.org/ticuniv.htm><http://peremarques.pangea.org/ticuniv.htm>
- Mayan, J. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Un módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Canada: Qual Institute Press.
- Oltra, M. J., Boronat, M., García, C. y Flor, M. (2010). Improving student competencies through face-to-face and virtual teams. En Soomro, S. (Ed.), *New Achievements in Technology, Education and Development* (177-188). India: InTech. Recuperado de <http://www.intechopen.com/books/show/title/new-achievements-in-technology-education-and-development><http://www.intechopen.com/books/show/title/new-achievements-in-technology-education-and-development>
- Ruiz, E. (2011). Lo cualitativo en la investigación y su actualidad. *Psicología para América Latina* (21). Recuperado de [http://www.psicolatina.org/Dos/lo\\_cualitativo.html](http://www.psicolatina.org/Dos/lo_cualitativo.html)[http://www.psicolatina.org/Dos/lo\\_cualitativo.html](http://www.psicolatina.org/Dos/lo_cualitativo.html)
- Ruiz, F. (2007). *Entrevista.pdf*. Recuperado el 28 de septiembre de 2011 de <http://www.ugr.es/~educamel/documentos/agua/entrevista.pdf><http://www.ugr.es/~educamel/documentos/agua/entrevista.pdf>
- Stewart, G., Manz, C. y Sims, H. (2010). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa Wiley.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Madrid: Complutense.
- Villa, A., y Poblete, M. (2006). *Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. España: Vicerrectorado de Innovación y Calidad, Universidad de Deusto.
- Wiesband, S. (1992). Group discussion and first advocacy effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 353-380.