

## **El Trabajo en Equipo como Eje para la Adquisición y Desarrollo de Competencias Blandas en un Contexto Multidisciplinar**

Kattia Pierre Murray

Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica.  
E-Mail: kattia.pierre@ucr.ac.cr

**Resumen.** En el curso C-4004 Comportamiento del Consumidor de tercer año de la concentración de Publicidad del Bachillerato de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) de la Universidad de Costa Rica se conformaron equipos de trabajo denominados agencias y se les asignaron dos clientes, uno de la Escuela de Farmacia y otro de la Escuela de Química. En estos cursos los grupos de estudiantes estaban organizados en empresas que debían introducir productos o servicios nuevos al mercado nacional, apoyados en estrategias de comunicación integradas de mercadeo.

La dinámica agencia-clientes constituyó un entorno propicio para que el estudiantado pusiera en práctica sus habilidades para interactuar con personas de otras disciplinas y a la vez evaluar su desempeño en un ambiente similar al ejercicio profesional. Para apoyar a los estudiantes en esta aventura se realizó una inducción sobre el trabajo en equipo, una motivación sobre autoevaluación y se prepararon documentos guías. Además de la realimentación de la docente.

El objetivo principal de la intervención fue estimular e incrementar la adquisición de las competencias genéricas de trabajo en equipo, comunicación interpersonal, el sentido ético, tratamiento de conflictos y negociación en un entorno multidisciplinar. El eje central para alcanzar lo propuesto fue el trabajo en equipo.

**Palabras clave:** competencias; trabajo en equipo; autoevaluación; sentido ético; trabajo multidisciplinar; comunicación.

### **11.1 Introducción**

La intervención docente se realizó en el curso individual teórico-práctico C-4004 Comportamiento del Consumidor, de tercer año de la concentración de Publicidad del Bachillerato de Ciencias de la Comunicación Colectiva en la sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica. Las actividades programadas se implementaron en un periodo de ocho semanas durante el II Semestre de 2015.

El objetivo principal de la intervención fue incentivar el desarrollo de la competencia del trabajo en equipo y en un segundo nivel las competencias interpersonales de comunicación, el sentido ético, el tratamiento de conflictos y la negociación, para ello se organizó a los estudiantes en agencias de publicidad y se les asignaron clientes reales.

El uso y costumbre en la Escuela de Comunicación Colectiva ha sido organizar a los estudiantes en grupos de trabajo para realizar las tareas y actividades asignadas. En la mayoría de los casos, por desconocimiento, se asume que el estudiantado sabe como trabajar en equipo, porque la carrera atrae a personas que disfrutan el interactuar con otros.

La práctica antes señalada impacta en la visión y opinión del estudiantado sobre sus fortalezas y debilidades personales en el contexto del trabajo en equipo, así como, en el manejo de los conflictos y la valoración del aporte de otros para alcanzar metas comunes. Esto incide de forma directa e indirecta en la toma de decisiones grupales e individuales del estudiantado y de forma particular en la perspectiva ética en la cual enmarcan y fundamentan sus acciones.

## 11.2 Contenidos

El curso C-4004 tiene como objetivo general que los estudiantes apliquen conceptos, técnicas y herramientas de las ciencias del comportamiento y de la investigación de mercados en el diseño y ejecución de estrategias de comunicación integrada de mercadeo para alcanzar a los públicos meta de las organizaciones. Sus objetivos específicos establecen que los estudiantes deben elaborar e implementar estrategias de comunicación con base en la comportamiento de los grupos de consumidores y las necesidades de las empresas, aplicando las teorías de la comunicación y tomando en consideración los aportes teóricos de las ciencias sociales y naturales. Para ello deben investigar y analizar la conducta humana en el proceso de compra, consumo y postconsumo.

Las estrategias y tácticas de comunicación propuestas deben tener como punto de referencia los estilos de vida, los valores, la psicografía y demografía del segmento objetivo, así como, la legislación vigente, el mercado meta, la competencia, las tendencias en consumo, etc., para alcanzar a los distintos públicos meta con el mensaje adecuado y en el momento oportuno.

El trabajo que se desarrolló en el curso se realizó en equipos, durante la intervención se enfatizó en el trabajo en equipo como parte del *curriculum* oculto o invisible. Con el propósito de desarrollar habilidades y destrezas en el manejo de los retos logísticos, creativos y éticos que deben enfrentar los graduados en Publicidad.

## 11.3 La estrategia

El trabajo en equipo y la gestión de procesos son habilidades relevantes para el desempeño profesional de los publicistas; con el propósito de promover mayor eficiencia y

eficacia en las labores relacionadas a éstas, se planteó un trabajo multidisciplinar con dos cursos el FA-5037 *Administración de establecimientos farmacéutico* de la Licenciatura de Farmacia y el QU-0489 *Laboratorio de procesos industriales II* del Bachillerato de Química, ambos corresponden al último año de carrera y se imparten de forma colegiada.

En cada asignatura los grupos de trabajo se organizaron en empresas, de su respectivo ramo, para implementar una dinámica de clientes y asesores de servicios de comunicación e investigación de mercados con los estudiantes del C-4004 *Comportamiento del consumidor*.

La intervención estuvo conformada por los siguientes elementos: a- las agencias b- los clientes, c- el proceso de inducción sobre el trabajo en equipo, d- los documentos guías y rúbricas, e- la aplicación del formulario de autoevaluación y f- las observaciones y comentarios de la docente.

El rol de clientes lo desempeñaron los estudiantes de las Escuelas de Química y Farmacia. Este intercambio multidisciplinar enriqueció a la intervención y a la vez retó a todos los participantes a mejorar sus habilidades de comunicación interpersonal.

La introducción del modelo del trabajo en equipo, permitió a los estudiantes comparar y contrastar con el modelo utilizado en la mayoría de los cursos de la ECCC. La inducción y motivación fueron claves para la implementación de la estrategia porque sentaron las bases para toda la dinámica.

Las guías y rúbricas brindaron los lineamientos y los resultados esperados para cada etapa del trabajo en equipo.

El formulario de autoevaluación se utilizó como herramienta para la reflexión y auto-gestión. La aplicación de este instrumento requiere asignar tiempo de clase para explicar su utilización, al menos dos horas.

Las observaciones de la docente debían guiar y estimular a los estudiantes en los distintos estadios del proceso.

### **11.3.1 Planificación de la estrategia**

La dinámica de clientes-asesores requiere de trabajo previo al inicio del curso para programar y coordinar con los docentes. Durante el interciclo se realizaron reuniones con los profesores de Farmacia y Química para elaborar un cronograma con las visitas y fechas de entrega, esto resulta especialmente importante al tratarse de disciplinas distintas.

El diseño de la inducción y la motivación fueron fundamentales para la presentación del modelo del trabajo en equipo y la aplicación del formulario de autoevaluación. Ambas actividades deben ser elaboradas con algo de conocimiento del perfil de los alumnos.

Para orientar el trabajo de los estudiantes del curso C-4004 se prepararon una serie de guías de trabajo y rúbricas, que a continuación se enumeran:

- a. *Trabajo final*: contenía el desglose de las etapas y los productos que debían ser entregados en cada una de ellas.
- b. *Formatos para los documentos finales*: con instrucciones sobre tipografía, formatos, soportes digitales e impresos de los documentos que se entregarían a los clientes y la docente.
- c. *El Brief creativo*: contenía la descripción detallada del proceso de elaboración de la propuesta creativa.
- d. *La solicitud de información al cliente*: enumera los datos y aspectos que deben ser analizados para la identificación y delimitación del problema de comunicación y mercadeo.
- e. *El reporte de contacto*: formulario en el cual se registraron las solicitudes y las propuestas de los clientes, la fecha y hora de la reunión, las personas responsables del seguimiento, los plazos de entrega, entre otros. La persona encargada de la cuenta debía enviar una copia de este documento al cliente para la aprobación de los acuerdos tomados o de las instrucciones recibidas durante las reuniones o conversaciones.
- f. *Rúbricas del trabajo escrito y de la presentación oral*: en estas se consignaron todos los aspectos que serían considerados en la evaluación final.
- g. *Formulario de autoevaluación y evaluación del trabajo en equipo*: herramienta utilizada para promover la reflexión de los equipos sobre su desempeño en la consecución de las metas establecidas por cada agencia.

### 11.3.2 Implementación de la estrategia

En el curso de C-4004 se realizó una inducción, de dos horas y treinta minutos, sobre el trabajo en equipo, explicando los roles y funciones profesionales, la forma como se debían valorar los aportes del equipo, las características personales, los retos, el manejo de conflictos y la responsabilidad individual y grupal. También se introdujo el *Formulario de autoevaluación y evaluación* como instrumento para la reflexión sobre el desempeño.

Al completar el formulario cada estudiante debía calificar su participación y la de sus compañeros de equipo aplicando los siguientes criterios:

- lo *personal*, valorando: liderazgo, organización, participación en reuniones, puntualidad, proactividad, responsabilidad, solidaridad y actitud profesional.
- lo *profesional*, valorando: a- propuesta de ideas (creativas, conocimientos en comunicación, marketing y otras áreas del saber) b- participación en el diseño, recopilación y análisis de datos o información (primarios y secundarios), c- diseño, organización, elaboración de presentaciones orales, documentos (escritos, digitales y multimedia), actividades, puntualidad en la entrega de productos y tareas asignadas.

El formulario contenía dos apartados una matriz (con cuatro columnas: número de carné, nombre, valoraciones numéricas y valoraciones cualitativas) y un espacio para comentarios, positivos o negativos, sobre el desempeño propio y de los otros integrantes del equipo. Este espacio se utilizó para reconocer las faltas cometidas o las limitaciones encontradas al cumplir con las responsabilidades asignadas. También sirvió para felicitar a otros por su buen desempeño y virtudes mostradas.

El estudiantado fue informado que las observaciones serían tomadas en cuenta, por la docente, para asignar la nota final del trabajo.

### **11.3.3 La conformación de los equipos**

Luego de la inducción y la motivación se conformaron las agencias de publicidad. Los equipos se formaron por afinidades personales y disponibilidad horaria, con previa autorización de la docente. Para dar inicio a sus labores las agencias debían a- seleccionar un nombre, b- determinar su visión, misión y lema (*slogan*) y c- diseñar el logotipo y la papelería de su agencia. Las empresas fueron subdivididas en departamentos de investigación de mercados, creatividad, medios y cuentas. Cada estudiante se ubicó en una o dos secciones según sus inclinaciones hacia las áreas de especialidad de la carrera.

### **11.3.4 Los clientes**

En el curso colegiado FA-5037 *Administración de establecimientos farmacéuticos* del Bachillerato de Farmacia, la Profesora Angie Ortiz Ureña fue la responsable del proyecto final y quien supervisó el trabajo de los estudiantes.

Los estudiantes se organizaron en empresas farmacéuticas, cada una con sus respectivos departamentos de mercadeo, logística, finanzas, investigación y desarrollo y una junta directiva constituida por el director o directora de cada departamento y la docente encargada. Una vez conformada la empresa los integrantes debían elegir el nombre y logotipo para su organización.

Como trabajo final del curso, cada empresa debía llevar a cabo una de las siguientes tareas, introducir al mercado un nuevo producto farmacéutico, establecer una farmacia de comunidad o proponer un servicio farmacéutico novedoso. Ello requería de una investigación de mercados para determinar que necesidades de los usuarios o consumidores potenciales no estaban siendo atendidas por los servicios farmacéuticos presentes en el mercado nacional.

En el curso QU-0489 *Laboratorio de procesos industriales II* del Bachillerato de Química los Profesores Javier Quesada Espinoza, Carlos Salas Rodríguez y Carlos Vega Aguilar gestionaron el proceso en sus respectivos grupos. También se organizaron en empresas, las cuales debían desarrollar un producto nuevo o modificar uno ya existente e introducirlo al mercado, una vez determinados los costos de producción y el precio al consumidor final. Además, cada grupo debía delimitar el mercado meta, elegir un nombre adecuado, crear y diseñar la etiqueta y el envase.

### 11.3.5 La dinámica con los clientes

La asignación de los clientes para las agencias se realizó en coordinación con los docentes de cada asignatura. Durante el proceso de planificación se acordó que los criterios de selección debían ser el nivel de desempeño y las buenas prácticas académicas del estudiantado, por tanto, los estudiantes con niveles semejantes trabajaron juntos. La toma de decisión se fundamentó en el conocimiento previo de los profesores, quienes habían trabajado con los grupos en semestres anteriores.

A cada agencia de publicidad se le asignó una empresa de Química y otra de Farmacia, esto incrementó el grado de dificultad en la administración de los procesos, porque lo usual en los cursos de publicidad es que los grupos trabajen con un único cliente (real o ficticio) en los proyectos finales.

En la primera visita al curso de Comportamiento del consumidor los estudiantes de Farmacia y Química dieron a conocer sus proyectos a través de presentaciones formales. Al finalizar las exposiciones se asignó un tiempo para preguntas y respuestas de todos los alumnos de Comunicación y luego cada empresa se reunió con la agencia que le fue asignada, con el propósito acordar la fecha de la primera reunión e intercambiar números de teléfono, direcciones electrónicas y de *Facebook*®.

Al finalizar cada reunión extraclase con los clientes la persona de la agencia encargada de *Cuentas* debía preparar el *Reporte de contacto* con los temas tratados y enviarlo, vía correo electrónico, al cliente, al resto de los miembros de la agencia y a la profesora.

### 11.3.6 El trabajo de las agencias

Los estudiantes de Comportamiento del consumidor organizados en agencias de publicidad debían diseñar e implementar una investigación de mercados sobre hábitos, gustos y preferencias de los usuarios o consumidores y con base en la información recopilada preparar un plan de comunicación integrada de mercadeo para cada uno de sus clientes.

Las agencias debían entregar avances en cada una de las etapas establecidas en los documentos guías. La docente revisaba los adelantos y se reunía con cada equipo para dar realimentación sobre las tareas realizadas y para aclarar dudas.

El trabajo final se organizó de la siguiente manera:

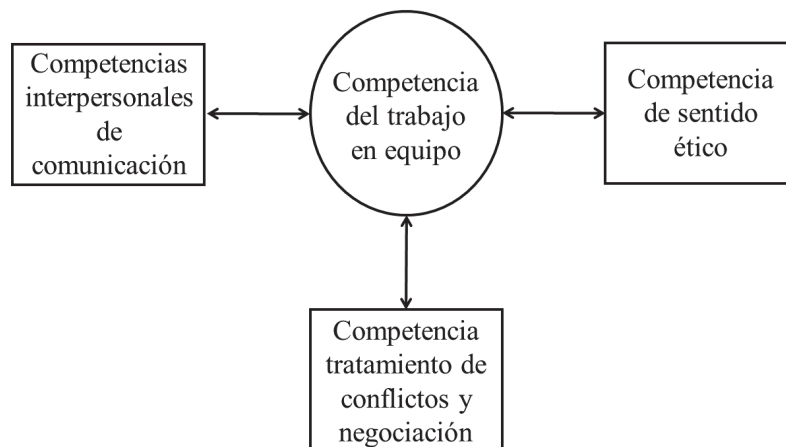
- Primera etapa: cada equipo diseñó e implementó una investigación exploratoria utilizando una muestra pequeña del mercado objetivo. Los datos recolectados fueron analizados para mejorar los instrumentos, así como, para valorar las técnicas aplicadas.
- Segunda etapa: una vez validados los instrumentos se presentaron a los clientes para su revisión y aprobación. Con el visto de bueno de los clientes se procedió a realizar la investigación de campo.

- Tercera etapa: con base en el análisis de los datos de la investigación y la información suministrada por los clientes se prepararon las propuestas de comunicación.
- Cuarta etapa: en la última clase se entregaron el reporte de la investigación de mercado y la propuesta de comunicación integrada de mercadeo (impresa y digital) con los siguientes apartados: análisis de la situación del mercado potencial, perfil del consumidor, objetivos de comunicación, estrategia creativa, bocetos de los productos comunicacionales (impresos, visuales y multimedia), plan de medios, presupuestos de producción y recomendaciones.

## 11.4 Competencias profesionales

Villa y Poblete (2007, p. 2) definen la competencia del trabajo en equipo como “Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones”. Para los graduados de Publicidad poseer las habilidades y destrezas que les permitan trabajar en equipo, comunicarse de forma efectiva y negociar, para alcanzar un buen nivel de desempeño en los distintos y diversos espacios labores, es de gran relevancia, porque con frecuencia sus responsabilidades profesionales les llevarán a colaborar e interactuar, con otros, en un contexto inter y multidisciplinar para alcanzar las metas establecidas por las organizaciones a quienes brinden sus servicios.

La intervención se diseñó y planificó (véase figura 11.1) para que la competencia del trabajo en equipo fuese el eje central de la dinámica, porque estimularía las otras y permitiría evidenciar el impacto de las competencias genéricas de comunicación interpersonal, tratamiento de conflictos y negociación y el sentido ético, fundamentales para alcanzar la eficiencia y eficacia en el trabajo equipo en un entorno multidisciplinar.



**Figura 11.1:** Planificación y diseño de la competencia profesional.

Las herramientas utilizadas para promover la adquisición de mayores niveles de las competencias y evaluar el impacto de la intervención, se diseñaron y planificaron tomando en consideración los cinco indicadores propuestos por Villa y Poblete (2007) 1- trabajo, 2- participación, 3- organización, 4-cohesión y 5- valoración social de la actividad propuesta.

## 11.5 Pensamiento complejo

La intervención ofreció un espacio de interacción entre estudiantes de Comunicación, Farmacia y Química, lo que obligó a los alumnos a salir de su zona de confort social y académica. Esto coincide con lo afirmado por Verdejo y Freixas (2009, p. 2):

“la educación, desde la perspectiva del pensamiento complejo, supone una práctica educativa sensible a los procesos de construcción del conocimiento, capaz de integrar distintas disciplinas, incluso de campos tradicionalmente alejados, como las ciencias sociales y las ciencias naturales con las humanidades, cuyo eje sea enseñar a investigar a fin de promover el pensamiento autónomo, que permita la generación de ciudadanos capaces de interactuar con su entorno y transformarlo”.

El trabajo desarrollado por los estudiantes implicó un esfuerzo consciente de gestión de sus destrezas y habilidades sociales y comunicativas. Asimismo, la elaboración de los mensajes para las distintas audiencias metas sobre temas de los cuales tenían poco o ningún conocimiento, esto estimuló la creatividad de los participantes en la intervención.

Quienes asumieron el rol de clientes debieron enfrentar el reto de interactuar con personas que no dominan su lenguaje profesional para informar y comunicar como sus iniciativas profesionales ofrecían soluciones a las necesidades de la población nacional.

En cuanto a la gestión de los equipos, Michaelsen y Sweet (2008 p.8) proponen cuatro condiciones indispensables para un efectivo aprendizaje en equipo (*Team-Based Learning*):

1. *Grupos*. Los grupos deben estar bien conformados y administrados.
2. *Responsabilidad*. Los estudiantes deben ser responsables de la calidad de su trabajo individual y grupal.
3. *Realimentación*. Los estudiantes deben recibir realimentación frecuente y oportuna por parte del docente.
4. *Diseño de la asignación*. Las asignaciones de grupo deben promover tanto el aprendizaje como el desarrollo del equipo. (Traducción propia).

La planificación de la intervención tomó en consideración todas estas condiciones para estimular el eficiente uso de los recursos disponibles, establecer normas para facilitar



el intercambio entre actores e implementar mecanismos de comunicación “cara a cara” y mediados por la telemática (sincrónicos y asincrónicos).

El formulario de autoevaluación también fue utilizado para incentivar los valores éticos. Las guías, rúbricas y las reuniones con la docente trazaron la ruta propuesta.

## 11.6 Tecnologías

En la Escuela de Comunicación el estudiantado es capacitado en el uso de *software* especializado para la producción de material de audio, audiovisual y multimedia, además se espera que conozcan los paquetes básicos de ofimática. Si bien, no se ofrecen cursos específicos para diseño de materiales impresos, porque no forma parte del *currículum*, gran parte del estudiantado emplea diversos tipos de programas informáticos para elaborar documentos impresos. En la concentración de Publicidad, además de lo antes señalado, se les brinda una introducción al *software* para procesamiento de datos estadísticos.

En el caso particular del curso C-4004 los estudiantes utilizan en la elaboración de sus trabajos paquetes informáticos para presentaciones, análisis de datos, diseño de materiales impresos y audiovisuales, *software* comercial y libre para trabajo colaborativo en línea, espacios de almacenamiento digital en Internet y páginas para transferencia de datos.

Durante la intervención para mantener comunicación con la docente, sus pares y clientes utilizaron el correo electrónico, *software* para trabajo colaborativo en línea y redes sociales.

## 11.7 Evaluación del aprendizaje

Las herramientas utilizadas para estimular la adquisición y desarrollo de las competencias en las distintas fases de la intervención ofrecieron información para realizar ajustes durante el proceso.

- La comunicación fluida y oportuna con los docentes de las Escuelas de Farmacia y Química fue la clave para alcanzar los objetivos de la intervención.
- Las guías de trabajo y sus instrucciones buscaban favorecer la planificación y ejecución de los proyectos. El estudiantado podía ser más independiente en la toma de decisiones porque poseía un panorama general de los objetivos y metas a alcanzar. Además establecían con claridad las reglas de acción y la evaluación de los procesos.
- El formulario de autoevaluación: en este documento cada estudiante registró sus comentarios y valoraciones sobre su desempeño y del equipo. Es importante mencionar que cuando el o la estudiante reconocía sus faltas o errores, se le penalizaba con menor rigurosidad por mostrar integridad en su accionar. Esta herramienta ha sido utilizado por la autora en otros cursos con altos niveles de efectividad.

- Registro de las dinámicas propias de cada equipo: La docente documentó el proceso de los equipos e iba señalando lo que se podía mejorar durante las reuniones semanales.
- La incertidumbre: fue utilizada para impulsar el diálogo y la creatividad. Los integrantes de las agencias tenían poco o ningún dominio sobre los temas propuestos por sus clientes de Farmacia y Química, y esto les obligó a unir fuerzas para buscar soluciones a los problemas planteados, por tanto, debían dialogar a lo interno de las agencias, con el resto de la clase, la profesora y con sus pares de los otros cursos, así como investigar más.
- La motivación: fue la base fundamental para la implementación de la intervención, es de suma importancia prestar atención a los niveles de interés y entusiasmo del grupo y cuando sea necesario motivarles a través de palabras, sorpresas, entre otros.

El mayor reto para los estudiantes fue el atender a dos clientes a la vez, esto los obligó a delegar, dar seguimiento a las tareas de forma sistemática, tener más orden en los procesos ejecutivos, mejorar sus niveles de comunicación y ser más creativos en la resolución de problemas.

La administración de dos cuentas incrementó la presión sobre y entre los integrantes del equipo. En estas condiciones los conflictos que surgieron debían ser resueltos para alcanzar las metas, por tanto, cada agencia debió enfocarse en el trabajo y no tanto en las diferencias personales. Es importante señalar que desarrollar un trabajo final con dos clientes es recomendable únicamente para grupos con alto nivel de desempeño.

En resumen, el trabajo con los estudiantes de las Escuelas de Farmacia y Química fue muy enriquecedor para los alumnos de la ECCC porque les enfrentó a si mismos y a otros futuros profesionales con perspectivas muy distintas a las suyas.

El diseño e implementación de la intervención se facilitó por el conocimiento previo que poseía la docente del grupo, quienes habían sido sus alumnos en el 2014.

## Referencias

1. Michaelsen, L.K.; Sweet, M. (2008) "The essential elements of team-based learning", *New Directions for Teaching and Learning* **116**: 7–27.
2. Verdejo, P.; Freixas, R. (2009) "Educación para el pensamiento complejo y competencias. Diseño de tareas y experiencias de aprendizaje", en: *Estrategias para el Desarrollo de Pensamiento Complejo y Competencias en el Aula*. Trabajo presentado en la Primera Reunión de Trabajo de Innova Cesal, Mendoza, Argentina.
3. Villa, A.; Poblete, M. y colaboradores (2007) *Aprendizaje Basado en Competencias. Una Propuesta para la Evaluación de las Competencias Genéricas*. Ediciones Mensajero, Bilbao.
4. Villa, A.; Poblete, M.; Campo, L.; Arranz, S. (2013) *Cuaderno de Competencias*. Equipo de Investigación INNOVA, Universidad de Deusto, Bilbao.