

Los grupos como herramienta de formación en Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

Ainara Arnoso, Cristina Martínez-Taboada, Garbiñe Ortiz, Nagore Asla, Edurne Elgorriaga y Norberto Manuel Sánchez de Miguel¹

Introducción

La formación dirigida a jóvenes profesionales relacionados con la psicología, y diversas disciplinas de las ciencias sociales y humanas implica un interés por la ayuda y la comprensión de las personas, las organizaciones y la comunidad. Traemos a este Symposium algunas reflexiones y evidencias respecto de la relevancia de los grupos como elemento transversal en su formación, a través de la experiencia del Máster Universitario en Psicología de las Organizaciones e Intervención Psicosocial en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

La formación en grupos se realiza mediante equipos multidisciplinares con la metodología Belbin (2011) y la participación en grupos de crecimiento como respuesta a las demandas y gestión en las organizaciones. Contemplamos así: a) los *Grupos de crecimiento personal*, como herramienta de aprendizaje ampliamente aceptada para facilitadores grupales, que ofrece una experiencia práctica que va más allá de lo que se puede enseñar didácticamente, durante ocho sesiones experienciales coordinadas por terapeutas con formación en Grupoanálisis; b) los *Equipos de mejora*, como gestión de la calidad que se estructuran en torno a una persona líder/docente que distribuye y coordina las acciones orientadas a la mejora de procesos; y c) los *Equipos de innovación* (Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta y Gómez, 2013) que promueven dinámicas multidisciplinares con un cambio de paradigma: de los procesos conductuales se ha

1- Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

pasado a la considerar los mediadores emergentes (Ilgen, Hollenbeck, Johnson et al., 2005) de carácter afectivo y cognitivo asociados a los significados compartidos y memoria transactiva, de reconocimiento de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo y su funcionalidad grupal. Como señala Ayestarán (2018), los equipos de innovación son instrumentos que facilitan el crecimiento de las personas, básicamente, en tres competencias: creatividad, emprendimiento y productividad. Al mismo tiempo, los equipos de innovación aseguran el logro de los objetivos de la organización. Para ello, aprenden a construir proyectos compartidos y a utilizar una metodología de trabajo que permite codificar, digitalizar y evaluar las actividades de los individuos y de los equipos en la organización.

Tras una breve descripción de la titulación con algunos indicadores de la Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ), así como de las materias de formación en grupos, sus competencias, contenidos e indicadores de evaluación, se pretende visibilizar la relevancia de los mediadores emergentes en la formación grupal, la evolución de los roles de equipo y la relevancia de la complementariedad de la formación en grupos (Equipos y Grupos de crecimiento) en el rendimiento y la adquisición de competencias en la gestión de la organizaciones e intervención psicosocial. Se presenta el Máster como un proceso que permite el crecimiento personal y de identidad profesional a través de grupos como herramienta de formación.

Máster en Psicología de las Organizaciones e intervención psicosocial

El Máster universitario en Psicología de las Organizaciones e Intervención Psicosocial de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), surge de la demanda de profesionales en dos ámbitos de la psicología social aplicada: personas y equipos en las organizaciones, y la intervención social y comunitaria. El primer perfil está contemplado y reconocido en el Diploma Europeo y el proyecto Europsych-EDP (<http://www.europsy-efpa.eu/>) que garantiza un nivel educativo, la competencia profesional y la conducta ética de psicólogos/as, facilita la movilidad de profesionales en Europa y permite que los/as egresados/as puedan especializarse en diferentes regiones Europeas. El segundo perfil, está definido por el Colegio Oficial de Psicólogos bajo el perfil del psicólogo de la intervención social. Este perfil profesional pretende superar enfoques basados en las carencias y patologías, para asumir un papel proactivo y autónomo del individuo. Es una de las áreas en las que la labor del/la psicólogo/a se ha incrementado

más en las dos últimas décadas y constituye en la actualidad uno de los ámbitos con mayor presencia laboral. Ambos perfiles profesionales se encuentran incluidos en los Retos de Horizonte 2020 (<http://www.eshorizonte2020.es/>).

Los objetivos específicos del Máster son los siguientes:

1. Describir, evaluar, diagnosticar, explicar e interpretar los principales fenómenos y procesos psicosociales en el área de Organizaciones y Personas, así como en la de Intervención Psicosocial.

2. Planificar, implementar, monitorizar y valorar los cambios e intervenciones.

3. Diseñar, a nivel básico, nuevos modelos, estrategias, métodos y herramientas con el fin de mejorar las conductas, las situaciones y los procesos psicosociales en las áreas que abarcan las dos especialidades.

4. Llevar a cabo un proyecto de fin de Máster como base de la especialización y del desarrollo de competencias necesarias en el impulso de metodologías y herramientas para la intervención, y adaptar las existentes de forma que cumplan los requisitos y estándares del modelo científico-profesional.

5. Proporcionar al alumnado la oportunidad de practicar, bajo la supervisión de profesionales, algunas de las competencias y roles requeridos para el ejercicio profesional.

El título tiene definidas las siguientes competencias transversales: a) Participar en equipos presenciales de carácter multidisciplinar y en redes digitales para generar e intercambiar información útil y construir elementos comunes de trabajo; b) Reflexión crítica sobre la propia práctica y el desarrollo de las competencias profesionales. Sobre habilidades específicas del rol profesional y desempeño de tareas.

Como competencias específicas:

i. Análisis de necesidades y establecimiento de objetivos para proponer y negociar la intervención.

ii. Evaluar recursos: individuales, grupales, organizacionales y situacionales.

iii. Preparar las herramientas y el servicio (programas de intervención): definir, diseñar, testar y evaluar.

iv. Intervención: Planificar la intervención. Realizar intervención directa orientada a las personas, a los grupos y a la organización o situación. Realizar intervención

indirecta dirigida a la orientación y formación. Implementar las herramientas, métodos, procesos del servicio de intervención.

v. Evaluación de la intervención: planificar y desarrollar la evaluación; implementar y analizar la evaluación en base a criterios de eficiencia y bienestar, y planteamiento de nuevos desarrollos.

vi. Redacción de informes, y entrega y presentación de feedback. Técnicas de redacción para la difusión del proceso, resultado y nuevos desarrollos y o proyectos, así como técnicas de comunicación de resultados, de modo oral y escrito.

La siguiente tabla resume la estructura del Máster, incluyendo los seminarios teóricos dirigidos a la adquisición de conocimientos, destrezas y competencias básicas, metodológicas y específicas de cada itinerario de formación, así como las materias, la realización del Prácticum y TFM con sus créditos correspondientes.

Tabla 1. Estructura del Máster

	Materias de la titulación	Créditos			
Seminarios		39			
Conocimientos, destrezas y competencias básicas	Materias obligatorias	21			
	Trabajo en equipos presenciales y virtuales	3			
	Negociación, mediación y comunicación en los conflictos	3			
	Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención	3			
	El valor añadido de la intervención psicosocial en las organizaciones	3			
	Técnicas grupales en la gestión de la intervención psicosocial	5			
	Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias	4			
Conocimientos, destrezas y competencias metodológicas	Materias obligatorias	7			
	Diseño y evaluación de programas	4			

	Materias de la titulación	Créditos			
	Técnicas de la evaluación de la intervención	3			
Conocimientos, destrezas y competencias específicas	Materias opcionales	11/12			
	ORGANIZACIONES Y PERSONAS	12	INTERVENCION PSICOSOCIAL	11	
	Desarrollo Organizacional	4	Técnicas de intervención psicossocial de carácter preventivo	3	
	Intervención en ergonomía y psicossociología aplicada	4	Técnicas de intervención en diversos contextos sociales	8	
				Emprendizaje e innovación	4
Practicum		15			
Trabajo Fin de Máster		7			
TOTAL		62		61	

El título cuenta con mecanismos de coordinación docente (articulación horizontal y vertical entre las diferentes materias/asignaturas) que permiten tanto una adecuada asignación de la carga de trabajo del alumnado como una adecuada planificación temporal, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje. Un ejemplo de ello es la transversalidad de la materia *Equipos de trabajo presenciales y virtuales*, cuyas directrices son transmitidas al profesorado del conjunto de las materias con el objetivo de que tanto los ejercicios prácticos realizados en clase como los trabajos de evaluación se hagan en los equipos de trabajo. Son equipos de entre 5 y 7 miembros cada uno, donde sus participantes son asignados aleatoriamente.

Los criterios de admisión aplicados permiten que los/as estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado para iniciar estos estudios y en su aplicación se respeta el número de plazas ofertadas (25 personas). El procedimiento de captación del alumnado procedente de titulaciones de grado, así como los procedimientos de acceso, matriculación y acogida que incluyen los perfiles de ingreso y egreso permiten revisar anualmente los criterios de admisión a medida que se ponen en marcha nuevas titulaciones de Grado susceptibles de ser consideradas como perfil de ingreso admisible en el Máster.

El personal docente reúne el nivel de cualificación académica requerido para el título y dispone de la adecuada experiencia profesional y calidad docente e investigadora. Aproximadamente la mitad de la plantilla docente son profesionales de prestigio externos a la UPV/EHU, lo cual aporta valor a la docencia del Máster. La contratación del profesorado externo deviene de la trayectoria de colaboración con diferentes entidades del entorno socioeconómico próximo, lo que permite contar con profesionales de empresas, instituciones y organizaciones sociales.

El título contempla la realización de prácticas externas obligatorias, adecuadas para la adquisición de las competencias formativas. El objetivo es trabajar las competencias en el desarrollo del rol profesional, complementando a la aportación recibida de personas expertas en los seminarios teóricos y al Trabajo fin de Máster. Como competencias concretas se contemplan el conocer las mejores prácticas que se desarrollan en la organización, saber hacer y ser competente en el proyecto en que se ha visto implicado el alumnado, así como saber informar del trabajo realizado a los destinatarios pertinentes.

La evaluación que dispone el Máster sobre la satisfacción tanto de los egresados/as y profesorado, como de los/as instructores/as sobre las prácticas externas reflejan resultados satisfactorios. Los resultados de las calificaciones son sumamente positivos, lo cual significa que tienen un alto nivel de satisfacción tanto con el desarrollo y resultados de las prácticas externas como con los resultados alcanzados por los/as estudiantes (conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas).

Según la evaluación de UNIBASQ en la última renovación de la acreditación del título, los resultados de aprendizaje alcanzados por las personas tituladas son coherentes con el perfil de egreso y se corresponden con el nivel del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) de la titulación. Las actividades formativas, sus metodologías docentes y los sistemas de evaluación empleados son adecuados y se ajustan razonablemente al objetivo de la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos. Todo ello se encuentra explicitado en las Guías del estudiante de las diferentes asignaturas y disponibles al alumnado en la web.

Los resultados de los indicadores del programa formativo son congruentes con el diseño, la gestión y los recursos puestos a disposición del título y satisfacen las demandas sociales de su entorno. La evolución de los principales datos e indicadores del título (número de estudiantes de nuevo ingreso por curso académico, tasa de gra-

duación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento y tasa de éxito) es adecuada, de acuerdo con su ámbito temático y entorno en el que se inserta el título y es coherente con las características de los/as estudiantes de nuevo ingreso. El análisis de resultados en las asignaturas que conforman el Plan de Estudios y los resultados de los indicadores evidencian que el perfil de ingreso requerido para acceder a la titulación permite al alumnado progresar adecuadamente en el programa formativo del máster. La evolución del número de estudiantes de nuevo ingreso matriculados/as se mantiene constante a lo largo de los cuatro últimos cursos académicos, oscilando entre los 17 y los 20 aproximándose al número previsto de plazas ofertadas.

Con relación a los resultados de indicadores de aprendizaje del Máster, tal y como se puede apreciar en la Tabla 2, la tasa de rendimiento, la tasa de éxito, la tasa de evaluación y la tasa de eficiencia son casi del 100% salvo excepciones, así como la satisfacción con la docencia del profesorado que mejora levemente, debido probablemente a las dinámicas que favorecen los grupos más reducidos.

Tabla 2. Resultados de aprendizaje de la titulación en los últimos 4 años

	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Tasa de rendimiento	98.38	99.46	100.0	100.0
Tasa de éxito	98.67	100.0	100.0	100
Tasa de evaluación	99.71	99.46	100.0	100
Tasa de eficiencia (Tasa de rendimiento de las personas egresadas)	99.25	100.0	100.0	100
Grado de satisfacción con la docencia	4.5/5	4.4/5	4.4/5	4.3/5

Con relación a la empleabilidad, la información del 2014 ofrece resultados muy satisfactorios con relación a la tasa de empleo (83%) y empleo encajado (70%), con un nivel de satisfacción notable por parte de las personas egresadas. La población de referencia de estos indicadores es el número de personas egresadas de la promoción del 2014 que ha respondido a la encuesta de Lanbide (Servicio Vasco de Empleo).

La formación en grupos como eje transversal de la titulación

A continuación, se realiza una breve descripción de las materias de *Equipos de trabajo presenciales y virtuales*, así como de la materia de *Técnicas grupales en la gestión*

de la intervención psicosocial, incluyendo las competencias, contenidos y sistema de evaluación.

Equipos de trabajo presenciales y virtuales

La materia de *Trabajo en equipos presenciales y virtuales* se centra en los equipos de innovación como herramientas útiles y eficaces para la innovación y el cambio para las organizaciones, y el liderazgo compartido en el equipo, clave para dicha transformación.

Se busca dar a conocer qué son, cómo se crean y cómo funcionan los equipos de innovación y cuáles son los requisitos necesarios para poder implantar dichos equipos en las organizaciones. Para ello, la docencia se centra en uno de los principales modelos teóricos sobre funcionamiento de equipos, el modelo IMOI (Ilgen et al., 2005), que permite abordar el funcionamiento de los equipos de innovación desde una perspectiva dinámica y no-lineal, acorde con el contexto complejo y cambiante al que deben hacer frente las organizaciones. De entornos laborales funcionales (tareas bien definidas y alta interdependencia de tareas) estamos pasando a entornos más complejos, más creativos y de mayor incertidumbre. Si bien es más fácil crear entornos laborales de carácter innovador cuando los miembros del equipo han sido entrenados previamente en la implantación de sistemas de calidad (Ayestarán et al., 2013). Así, de un trabajo centrado en la ejecución de tareas previamente diseñadas, estamos pasando a una forma de trabajar más autónoma, centrada en la creación de nuevos productos, nuevos procesos, nuevas formas de participación y nuevas formas de ejercer el liderazgo. La adaptación a la carga de trabajo está ligada a la capacidad de los miembros del equipo para ayudarse mutuamente en el trabajo. Para adaptarse al cambio es necesario haber adquirido, previamente, determinadas competencias. Si antiguamente se insistía más en las competencias conductuales, hoy se insiste más en competencias de carácter afectivo y cognitivo. Es importante que la interacción entre los miembros del equipo esté basada en una red de comunicación abierta a todos, lo que significa que todos los miembros son capaces de aportar algo al equipo y todos pueden aprender algo de todos.

En el primer bloque de la materia aprenderán a crear equipos que sean capaces de generar sentimientos de potencia y de seguridad en los miembros del equipo. Además, se enfatizará en la necesidad de crear equipos cuyos líderes/coordinadores posean un liderazgo transformacional que empodere a los miembros del equipo a

través de la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El segundo bloque se centrará en la importancia de recabar información relevante, confiable y oportuna mediante diferentes fuentes; definir claramente los objetivos del equipo y planificar el trabajo; y trabajar grupalmente mediante el uso de técnicas tales como el diagrama de afinidad o la selección ponderada. Como novedad en esta formación, se incluye un apartado especial en el que se enseña a utilizar una plataforma digital (p.e. Google Drive) y se forma en las diferentes oportunidades y amenazas que supone el uso de las TICs para el trabajo en equipo. En el tercer y último bloque, se resaltarán la necesidad de reconocer las aportaciones de los miembros del equipo; diseñar indicadores que permiten evaluar el desempeño de los miembros del equipo; construir significados compartidos por el equipo desde las diferentes especialidades y estructuras de personalidad de los diferentes miembros de los equipos para construir soluciones nuevas a los problemas planteados al equipo. Para este último punto, utilizaremos la plataforma INTERPLACE7 de Belbin (www.belbin.es) que permitirá a los miembros del equipo conocer, desarrollar y distribuir los roles del equipo.

La Teoría de Roles de Equipo de Belbin constituye una herramienta útil para la intervención en equipos de trabajo con objeto de mejorar su eficacia (Belbin, 2011). Además, este enfoque, supera la clásica división del rol de tarea versus el rol socio-emocional en los grupos. El Equipo Belbin ofrece, a través de su plataforma, la posibilidad de obtener informes de autopercepción e informes de valoraciones de observadores sobre los roles de equipo necesarios para garantizar la eficacia de un equipo de trabajo. Belbin (2011) entiende los roles de equipo íntimamente asociados a los procesos de desarrollo e interacción que se dan dentro del equipo. Es en este sentido que la Teoría de Roles de Equipo de Belbin proporciona un marco de comprensión donde el rol no es entendido como una propiedad adscrita a un individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea. Más bien, es un potencial constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responde de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo. Obviamente dicho potencial puede estar limitado por los rasgos del individuo, los requerimientos de la tarea o la dinámica de interacción grupal. Belbin conceptualiza los patrones característicos de conducta de interacción entre miembros de equipo como: *Cerebro, Investigador/a de recursos, Coordinador/a, Impulsor/a, Monitor/a Evaluador/a, Cohesionador/a, Implementador/a, Finalizador/a y Especialista.*

En la siguiente tabla se presentan las principales contribuciones y debilidades permitidas asociadas a cada rol.

Tabla 3. Roles de Belbin

	Contribuciones	Debilidades permitidas
Cerebro	Creativo/a, imaginativo/a, libre pensador/a. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado/a como para comunicarse eficazmente.
Investigador/a de recursos	Extrovertido/a, entusiasta, comunicativo/a. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
Coordinador/a	Maduro/a, seguro/a de sí mismo/a, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador/a. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
Impulsor/a	Retador/a, dinámico/a, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso/a a provocar. Puede ofender los sentimientos de las personas
Monitor/a evaluador/a	Serio/a, estratégico/a y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico/a.
Cohesionador/a	Colaborador/a, perceptivo/a y diplomático/a. Escucha y evita los roces.	Indeciso/a en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
Implementador/a	Práctico/a, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento/a en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador/a	Esmerado/a, concienzudo/a,	Tiende a preocuparse
	ansioso/a. Busca los errores. Pule y perfecciona.	excesivamente. Reacio/a a delegar.
Especialista	Resuelto/a, dinámico/a, entregado/a. Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.	Contribuye sólo en áreas específicas. Se extiende en tecnicismos

La formación que se ofrece es por lo tanto teórica y experiencial, en la medida que el alumnado tiene oportunidad de significar la sinergia de su propio equipo, los procesos de liderazgo, los roles de equipo y su evolución, así como el rendimiento grupal y calidad de los trabajos que se les encarga en cada una de las materias.

La evaluación de la materia se realiza a través de un Informe individual de reflexión sobre la experiencia y aprendizajes extraídos, la resolución de un caso práctico en grupo mediante la utilización de la plataforma on-line y las diferentes técnicas y herramientas aprendidas durante los seminarios, las evaluaciones de observadores externos (encargos grupales de diversas materias) y la Evaluación del progreso respecto a los roles de equipo.

Técnicas grupales en la gestión de la intervención psicosocial

El objetivo principal de la materia es desarrollar habilidades como facilitador grupal a través de una formación experiencial en Grupos de crecimiento. La participación en grupos de capacitación experiencial se ha convertido en una herramienta de aprendizaje ampliamente aceptada para facilitadores grupales. Ofrece una experiencia práctica que va más allá de lo que se puede enseñar didácticamente. En contraste con el énfasis en la cognición, la participación del alumnado en grupos experienciales se centra en la exploración de los problemas personales relevantes para el trabajo grupal al mismo tiempo que se aprenden procesos y habilidades grupales.

La formación incluye la participación en un grupo experiencial o de crecimiento conducido por un/a profesional con formación en Grupoanálisis (Foulkes, 1964/2007) con una duración de 8 sesiones de hora y media. Estos grupos tienen como objetivo que las personas puedan analizar cuál es su situación dentro de un grupo pequeño, puedan experimentar las fases naturales del grupo, así como identificar los fenómenos grupales y factores terapéuticos. Se realizan asimismo 3 o 4 sesiones de grupos medianos de supervisión y seguimiento con todo el alumnado conducidos por las responsables del Máster con el objetivo de conocer las dificultades existentes, así como barómetro del clima emocional del grupo.

Como contenido teórico en la formación, en una primera parte se presenta el Origen y definición de la Psicoterapia de grupo, así como los factores comunes a los grupos (curativos y existenciales). En una segunda parte se pone énfasis en la Creación del grupo, atendiendo a las siguientes cuestiones: a) los fines, objetivos, indicaciones y contraindicaciones; b) el proceso de selección de candidatos/as y de su incorporación al grupo; c) el encuadre como continente de la situación grupal y punto de partida del proceso grupal; d) las fases naturales del grupo (apertura, desarrollo y resolución); e) los fenómenos grupales (resistencia, transferencia y contratransferencia en el grupo) y conducción y coterapia atendiendo a la supervisión del/de la conductor/a y la importancia de su formación continuada. Se finaliza con modelos de grupo aplicados a contextos específicos (clínica y salud, educación, servicios sociales y comunitarios y organizaciones y empresas).

La evaluación de la materia se realiza a partir de una serie de indicadores proporcionados por los/as conductores/terapeutas de grupo con relación al nivel de Cumplimiento (asistencia y puntualidad) y Elaboración (iniciativa, implicación y

cambio de actitudes), así como a partir de un Informe realizado por el alumnado que incluye su reflexión a partir del aprendizaje didáctico y experiencial.

Método

Muestra

Participaron 120 personas de las 8 primeras ediciones del Máster en Psicología de las Organizaciones e Intervención Psicosocial de la UPV/EHU (2010-2017), mayoritariamente graduadas en Psicología (61,9%), Trabajo social y Educación social (22,9%), Pedagogía y Magisterio (6,8%) y, Relaciones laborales y Administración de empresas (8,5%). El 80% son mujeres y el 20% varones, entre 21 y 25 años de edad. El 50% proviene de la misma Universidad del País Vasco (UPV/ EHU/), el 30% de otras universidades españolas y el 10% de universidades extranjeras, en su mayoría de países iberoamericanos como Colombia, Argentina, República Dominicana, México, Chile, Perú y Ecuador.

Variables e Instrumentos

Además de las variables sociodemográficas de sexo, edad, formación, y universidad de procedencia se recogen las siguientes variables:

Sinergia del equipo. Escala *ab hoc* en base al modelo IMOI (Ilgen et al., 2005). Se evalúan los mediadores emergentes según la percepción del alumnado acerca de su equipo. En concreto se evalúa la Confianza en el equipo, la Implicación colectiva, la Colaboración y ayuda, la Coordinación del grupo, el nivel de Conflicto de tarea y de Conflicto interpersonal, así como el Rendimiento y eficacia grupal a través de una escala Likert de 10 puntos.

Roles de Belbin. A partir de la plataforma Interplace7 se evalúan los roles de Belbin (2011): Cerebro, Investigador/a de recursos, Coordinador/a, Impulsor/a, Monitor/a Evaluador/a, Cohesionador/a, Implementador/a, Finalizador/a y Especialista. Se obtiene un Informe que incluye la autopercepción y las observaciones de sus compañeros/as de equipo al mes de iniciar la formación y trabajar en los equipos asignados (PRE) y al finalizar la formación de la materia en equipos (POST).

Complementariedad de la formación en grupos. Entendida como una combinación adecuada de la formación en grupos a través de la adquisición de las competencias de

las materias de Trabajo en equipos presenciales y virtuales y el Grupos de Crecimiento. Incluye calificaciones por encima de 7 puntos sobre 10 en ambas materias.

Competencias de la titulación. Calificaciones de las materias troncales del Máster asociadas a las competencias básicas (Negociación, mediación y comunicación en los conflictos; Trabajo en equipos presenciales y virtuales; Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención; El valor añadido de la intervención psicosocial en las organizaciones; Técnicas grupales en la gestión de la intervención psicosocial; Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias) así como del Prácticum, el Trabajo Fin de Máster y el Expediente del título, todas ellas sobre 10 puntos.

Resultados

Mediadores emergentes del equipo, formación grupal y eficacia

Existe una relación significativa de los mediadores emergentes con la adquisición de competencias en ambos tipos de formación grupal, así como con la eficacia individual y grupal. En la Tabla 4 se presentan las correlaciones entre los mediadores emergentes y las competencias de la formación grupal, así como el rendimiento individual (a través del expediente académico de la titulación) y el rendimiento grupal (encargos grupales).

Tabla 4. Correlaciones entre los mediadores emergentes, competencias grupales y eficacia individual y grupal

	Trabajo en	Grupos de	Rendimiento	Rendim
Implicación colectiva	.381**	269*	785**	.467**
Coordinación del Grupo	.412**	316*	344	.422**
Rendimiento del Grupo	.469**	277*	568*	.400*
Confianza entre miembros	.411**	364**	-.171	.452**
Colaboración – Ayuda	.381**	.248	.344	.419**
Nivel Conflicto Tarea	.309*	.142	.962**	363*
Nivel Conflicto Interpersonal	-.086	-.044	.620**	-.092
Nota. * p ≤,05. ** p ≤,01.				

Evolución de los roles Belbin de equipo

En la siguiente tabla se presenta la evolución de los roles de equipo, incluyendo las puntuaciones de los roles de equipo iniciales y tras la finalización de los seminarios teóricos del Máster. La comparación de medias muestra menores puntuaciones del rol de Cerebro, Cohesionador y Especialista tras la formación y tendencia a mayores puntuaciones en los roles de Coordinador.

Tabla 5. Evolución de los roles de equipo

	Media	Media Enero	t	gl	P
Cerebro	43,81	41,53	3,50	56	,001
Investigador de recursos	41,10	41,12	-,05	56	,961
Coordinador	46,58	47,37	-1,97	56	,054
Impulsor	39,89	40,91	-1,84	56	,070
Monitor Evaluador	48,50	48,32	,18	56	,855
Cohesionador	51,01	47,00	4,48	56	,000
Implementador	46,14	46,93	-1,28	56	,205
Finalizador	46,55	46,63	-,29	56	,776
Especialista	50,34	48,78	2,30	56	,025

Competencias en el Trabajo en equipos y Grupos de crecimiento y variables explicativas

Con el objetivo de obtener un modelo explicativo que incluya las variables de estudio como predictoras de las Competencias en Trabajo en equipos y Grupos de crecimiento se realizó un análisis de regresión paso a paso. Se introdujo en primer lugar como variable dependiente las competencias en Trabajo en equipos, y en segundo lugar la adquisición de competencias en Grupos de Crecimiento. Las variables sociodemográficas (sexo, edad), los mediadores emergentes, los roles de Belbin y la adquisición de competencias en otras materias troncales de la titulación realizadas previamente se introdujeron como variables independientes.

El análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 6), incluyendo como variables independientes las señaladas previamente y las Competencias en Trabajo en equipos como variable dependiente indicó que el último modelo se forma en tres pasos ($F(3,33) = 11,38, p < ,001$). De esta manera se evidencia que controlando todas las demás introducidas en el modelo, las competencias adquiridas en la materia de

Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención ($B = ,62$, $ET = ,19$, $t = 3,32$, $p = ,002$), en la materia de la Negociación, mediación y comunicación en los conflictos ($B = ,61$, $ET = ,16$, $t = 3,93$, $p < ,001$), y la Edad ($B = -,06$, $ET = ,03$, $t = -2,23$, $p = ,033$) son las variables que afectan positivamente en mayor grado a las competencias en el Trabajo en Equipos presenciales y virtuales. El modelo en su conjunto explicó el 49% de la varianza de las competencias en dicha materia.

Tabla 6. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en Equipos de Trabajo presenciales y virtuales

	Modelo				Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R ²	Cambio en F	gl ₁	gl ₂	Sig. Cambio en F
1	,501a	,251	,228	,96940	,251	10,739	1	32	,003
2	,674b	,455	,419	,84062	,203	11,556	1	31	,002
3	,730c	,532	,486	,79123	,078	4,991	1	30	,033

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención

b. Variables predictoras: (Constante), Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención; Negociación, mediación y comunicación en los conflictos

c. Variables predictoras: (Constante), Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención; Negociación, mediación y comunicación en los conflictos; Edad

Con relación a las Competencias adquiridas en los Grupos de crecimiento, el análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 7), indicó que el último modelo se forma también en tres pasos ($F(3,56) = 8,45$, $p < ,001$). De esta manera se evidencia que las competencias en Trabajo en Equipos presenciales y virtuales ($B = ,21$, $ET = ,103$, $t = 2,02$, $p = ,049$), el Sexo ($B = ,69$, $ET = ,22$, $t = 3,14$, $p = ,003$), y la Confianza entre los miembros del equipo ($B = ,34$, $ET = ,15$, $t = 2,24$, $p = ,029$) son las variables que afectan positivamente en mayor grado a las competencias en los Grupos de crecimiento. El modelo en su conjunto explicó el 29% de la varianza.

Tabla 7. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en los Grupos de Crecimiento

Modelo					Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R ²	Cambio en F	gl ₁	gl ₂	Sig. Cambio en F
1	.383a	.146	.131	.82777	.146	9.433	1	55	.003
2	.510b	.260	.232	.77804	.113	8.256	1	54	.006
3	.569c	.324	.285	.75061	.064	5.019	1	53	.029

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Trabajo en equipos presenciales y virtuales

b. Variables predictoras: (Constante), Trabajo en equipos presenciales y virtuales; Sexo

c. Variables predictoras: (Constante), Trabajo en equipos presenciales y virtuales; Sexo; Confianza entre los miembros

Complementariedad de la formación grupal en la adquisición de competencias

Finalmente se quiso analizar si una combinación adecuada del Trabajo en Equipos y Grupos de crecimiento influye de manera positiva en la adquisición de competencias Prácticas (saber hacer y ser competente en el proyecto en que se ha visto implicado el alumno/a en el Prácticum) y del desarrollo de su propio Proyecto profesional a través del Trabajo Fin de Máster, cuyas competencias se centran en la capacidad de desarrollar un proyecto de intervención y comunicarlo a la comunidad universitaria.

El análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 8), incluyendo como variables independientes las señaladas previamente y las competencias en el Prácticum como variable dependiente, indicó que el último modelo se forma en dos pasos ($F(2,71) = 20,06, p < ,001$). De esta manera, la adquisición de competencias en la Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias ($B = ,31, ET = ,08, t = 4,15, p < ,001$), y las competencias en la Formación en grupos (Trabajo en equipos-Grupos de crecimiento) ($B = ,41, ET = ,12, t = 3,34, p = ,001$), son las variables que afectan positivamente en mayor grado a las competencias en el Prácticum. El modelo en su conjunto explicó el 35% de la varianza.

Tabla 8. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en el Prácticum

Modelo					Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R ²	Cambio en F	gl ₁	gl ₂	Sig. Cambio en F
1	.515a	.266	.255	.71236	.266	25.327	1	70	.000
2	.606b	.368	.349	.66581	.102	11.132	1	69	.001

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias
 b. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias; Combinación adecuada Trabajo en Equipos-Grupos de Crecimiento

Con relación al Trabajo de Fin de Máster como proyecto profesional último de la titulación, el análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 9), indicó que el último modelo se forma asimismo en dos pasos ($F(2,71) = 12,73, p < .001$). Quedan incluidas las competencias en la materia de Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias ($B = ,38, ET = ,10, t = 3,78, p < .001$) y las competencias en la Formación en Grupos (Trabajo en Equipos-Grupos de Crecimiento) ($B = ,34, ET = ,16, t = 2,10, p = ,039$), como las variables que afectan positivamente en mayor grado a las Competencias en el Trabajo de Fin de Máster. El modelo en su conjunto explicó el 25% de la varianza.

Tabla 9. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en el Trabajo Fin de Máster

Modelo (con Prácticum)					Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R ²	Cambio en F	gl ₁	gl ₂	Sig. Cambio en F
1	.472a	.223	.212	.91100	.223	20,073	1	70	.000
2	.519b	.269	.248	.88962	.047	4,405	1	69	.039

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias
 b. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias Combinación adecuada Trabajo en Equipos-Grupos de Crecimiento

Al introducir las competencias adquiridas en el Prácticum como variable explicativa, el modelo mejora con un 48% de la varianza explicada (ver Tabla 10), introduciéndose dicha variable en el modelo ($B = ,86, ET = ,11, t = 8,04, p < .001$), $F(1,70) = 64,68, p < .001$.

Tabla 10. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las Competencias en el Trabajo Fin de Máster

Modelo (con Prácticum)				Estadísticos de cambio					
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² corregida	<i>ET</i> de la estimación	Cambio en <i>R</i> ²	Cambio en <i>F</i>	<i>gl</i> ₁	<i>gl</i> ₂	Sig. Cambio en <i>F</i>
1	,696a	,484	,476	,74230	,484	64,676	1	69	,000

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Prácticum

Conclusiones y discusión

Se presenta el Máster como un proceso que permite el crecimiento personal y de identidad profesional a través de los grupos como herramienta de formación. Así lo relatan los alumnos/as en sus informes individuales y queda reflejado en los resultados que se proporcionan en este trabajo. La relación significativa de los mediadores emergentes grupales y las competencias en ambos tipos de formación grupal (Equipos y Grupos de crecimiento), así como en la adquisición de competencias del título, tomando como indicador el expediente académico muestran la relevancia de su estudio.

Se ha mostrado una articulación coherente entre las materias de la titulación, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje. Así, la gestión de las emociones y la negociación y mediación en conflictos predicen el trabajo en equipos, y la formación en grupos y gestión de las personas en las organizaciones el buen desempeño en la práctica y proyecto profesional (Trabajo Fin de Máster).

Los informes proporcionados a través de la plataforma Belbin son asimismo de un valor incalculable para el alumnado. Interplace es una herramienta especialmente diseñada para preparar a las y los jóvenes para el trabajo en equipo. Los informes que se extraen a través de la misma, permiten promover el autoconocimiento y la autoconfianza, ayudan a desarrollar y comunicar las propias habilidades, a mejorar la empleabilidad, capacitan para tomar decisiones y resolver conflictos, y enseñan a trabajar en equipo con éxito. Proporcionan información acerca del equipo, si cuenta con un equilibrio entre roles sociales, mentales y de acción, así como la correspondencia entre la autopercepción y observación de los compañeros/as de equipo. En el transcurso de la formación han mejorado el rol de coordinación propio de la facilitación grupal, y reducido los roles que son prioritarios en las etapas iniciales del equipo y sus encargos grupales (cerebro, cohesionador, especialista). Aritzeta, Senior y Swailes (2005) estudiaron la validez convergente entre el cuestionario de funciones de equipo de Belbin

y el cuestionario de estilos cognitivos de Kirton que varían en una dimensión que va de máxima Innovación a máxima Adaptación. De dicho estudio, y excluyendo la función de especialista, dedujeron que los 8 roles de Belbin se reducen a tres grupos de funciones: 1) Funciones con un estilo cognitivo de Innovación: Crear soluciones (Cerebros), Explorar soluciones (Investigadores/as de recursos), Impulsar soluciones (Impulsores/as); 2) Funciones que correlacionan positivamente con el estilo cognitivo de Adaptación: Cohesionar al equipo (Cohesionadores/as), Poner en práctica las acciones planificadas (Implementadores/as), Finalizar bien las acciones (Finalizadores/as); y 3) Funciones que no tienen una asociación clara ni con la innovación, ni con la adaptación: Coordinar las soluciones (Coordinadores/as), Analizar y evaluar soluciones (Evaluadores/as). A estos dos roles se les asigna la función de puentes o de articuladores en la tensión que se produce entre las personas que desean innovar y las que desean dejar las cosas como están. Estos roles proporcionan información relevante a explorar con relación a las demandas de cambio de las organizaciones, de los propios equipos y las personas que los constituyen. La evaluación de la propia titulación a través de Belbin podría proporcionar asimismo información acerca de la capacidad del Máster de responder a las demandas sociales y económicas, de cambio e innovación de las organizaciones, así como sus fortalezas y debilidades. Los grupos se presentan así, como herramienta de formación, y las diferentes técnicas grupales (crecimiento-terapia, calidad e innovación) como herramientas de trabajo en las organizaciones. Como señala Ayestarán (2018) son ellas las que crean la cultura de la innovación, las que desarrollan una metodología científica de trabajo y las que cuidan el desarrollo y salud emocional de las personas.

Referencias

- Ayestarán, S. (2018). Prólogo. En E. Martínez-Moreno, O. Agirre, M. Navascues, O. Gómez, y S. Ayestarán (Eds), *El reto de liderar equipos de innovación en PyMES*. Bilbao: Editorial de la UPV/EHU.
- Ayestarán, S., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Aritzeta, A. y Gómez, O. (2013). *Facilitación de equipos de innovación*. Bilbao: Editorial UPV/EHU.
- Aritzeta, A., Senior, B. y Swailes, S. (2005). Team role preference and cognitive styles. A convergent validity study. *Small Group Research*, 36, 404-436.
- Belbin, R. M. (2011). *Equipos Directivos*. Editorial Elsevier. Tercera edición.

Foulkes, S.H. (1964/2007). *Grupoanálisis terapéutico. Psicoterapia Grupo-analitica. Métodos y Principios*. Barcelona: Cegaos Press.

Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. et al. (2005). Teams in organizations: From Input-process-output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 517-543.