



# Caracterización del comportamiento negativo de los integrantes de un equipo de trabajo de acuerdo con la experiencia de estudiantes de ingeniería

## Negative behavior's characterization of teamwork members according to engineering student's experience

Francisco Manuel Hernández Vázquez-Mellado<sup>1\*</sup>, Guillermo Conde Medina<sup>1</sup>, Vanessa Ivonne Oreza Escalante<sup>1</sup> e Irving Iñaky de Jesús López Alcocer<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Ingeniería Química, Periférico Norte, Kilómetro 33.5 Tablaje Catastral 13615, Chuburná de Hidalgo Inn, CP 97203, Mérida, Yucatán, México.

\*Corresponding author:  
francisco.hernandez@correo.uady.mx

**Resumen.** El propósito de este artículo es mostrar los perfiles más significativos de quienes pueden ser considerados como “abusadores” de los integrantes de un equipo, caracterizados con base en la experiencia de los estudiantes de ingeniería. Estas caracterizaciones fueron presentadas en reportes de una actividad de aprendizaje realizada anualmente durante un período de cinco años en una asignatura de la licenciatura de ingeniería industrial logística en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Yucatán. Asimismo, en una matriz se muestra una relación entre los nombres propuestos para los perfiles más frecuentemente mencionados contra los obstáculos generales para el trabajo en equipo, que propone un modelo, para explorar algunas posibles causalidades.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, obstáculos al

trabajo colaborativo, roles negativos en el trabajo en equipo.

**Abstract.** The main purpose of this article is to reveal the most significant profiles of those who might be considered “abusadores” among the teamwork members, characterized according to engineering student's experience. These characterizations were displayed on reports of an assignment which is performed in a yearly basis for the last five years in a subject of logistics industrial engineering from the “Facultad de Ingeniería Química, Universidad Autónoma de Yucatán”. In addition, the most frequent profiles are presented in a matrix, along with the respective dysfunctions found in teamwork. All of these are based on a certain model for the purpose of exploring possible causes.

**Keywords:** Teamwork, teamwork disfunctions, negative team member roles.

## **I. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con Robles (como se citó en De Prada, 2022), en la actualidad los empleadores de egresados de educación superior consideran a las habilidades sociales tan importantes como a las competencias técnicas (“duras”) en los puestos de trabajo. Existe consenso en reconocer al trabajo en equipo como una competencia fundamental en la práctica profesional de cualquier titulado y, de hecho, constituye uno de los requisitos más frecuentes del mundo laboral. Esta compleja competencia aparece como un objetivo de aprendizaje “transversal” en los currículos de los programas de estudio de educación superior, es decir, a lo largo de todo el itinerario formativo, y “debe ser desarrollada en todas las materias que constituyen el grado educativo” (Sancho, 2009).

Actualmente las instituciones de educación superior forman a los individuos considerando las competencias “blandas” que facilitan su ingreso al mercado laboral y son relevantemente complementarias en su desarrollo profesional a lo largo de su carrera (De Prada et al., 2022). En el presente artículo se presentan los requisitos de una actividad de aprendizaje (ADA) orientada a que los estudiantes identifiquen y describan a aquellos integrantes de un equipo de trabajo que se comportan como “abusadores del equipo” para que reflexionen sobre sus impactos y consecuencias. Para esta actividad, el término “abusador del equipo”, dentro de un contexto no literal, se le aplica a un miembro del equipo de trabajo que actúa sin compromiso y sin responsabilidad hacia los otros integrantes, mostrando actitudes y comportamientos que obstaculizan el desempeño y los objetivos del equipo, perjudicando consecuentemente a todos los que participan. La figura del “abusador del equipo” es un rol negativo representado por un o una integrante de un equipo de trabajo que puede ser parte de otros obstáculos para la colaboración conjunta. La actividad promueve que discernan si sus comportamientos son abusivos cuando trabajan con sus equipos tanto en la Universidad como en otros ámbitos de su vida personal, para lo cual identificarán, caracterizarán y describirán varios tipos de abusadores desde su experiencia personal.

## **II. OBJETIVO**

Identificar los tipos de “abusadores del equipo” que con

más frecuencia reportaron los alumnos de la asignatura de “Introducción a la Ingeniería Industrial Logística”, como resultado de una actividad de aprendizaje, para resaltar las actitudes y los comportamientos a los que los estudiantes son sensibles en una relación de trabajo en equipo. Posteriormente se contrasta esta lista de los principales “abusadores del equipo” contra un modelo de disfunciones del trabajo en equipo para explorar posibles relaciones con estos comportamientos.

## **III. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO**

La importancia del desarrollo de la competencia de trabajo colaborativo en el proceso enseñanza-aprendizaje radica en la posibilidad de contribuir a mejorar cualitativamente la práctica de la enseñanza y, en consecuencia, el proceso y los resultados del aprendizaje de los estudiantes (Sancho, 2009); esto incrementa significativamente sus probabilidades de éxito al ingresar al mercado laboral. De acuerdo con Raybould y Sheedy (como se citó en Caggiano et al., 2020), estudios empíricos confirman que en la actualidad los empleadores de egresados de las escuelas de educación superior están en la búsqueda de trabajadores que posean competencias técnicas (“duras”) pero también habilidades adicionales como comunicación asertiva, capacidad para resolver problemas, manejo de conflictos, aprendizaje continuo, ética de trabajo y trabajo en equipo. Esto se ha comprobado con la creciente demanda de los recién egresados para cursar programas de capacitación adicionales para mejorar sus competencias blandas, según Fabregá, Alarcón y Galiana (como se cita en Caggiano et al., 2020).

Dentro de las organizaciones se tiende a formar equipos de trabajo para poder lograr un objetivo en un período de tiempo dado por el gestor de un proyecto. Los integrantes de este equipo deben tener habilidades diferentes para poder completar la realización de diferentes tareas. Ahora bien, la manera de efectuar un trabajo en equipo efectivo es dividiendo las tareas, según la especialidad del integrante, y recabar los resultados de una manera colectiva con el fin de obtener el resultado deseado. Los resultados de trabajar en equipo generalmente son los siguientes (Sánchez, Otálora, 2006):

- Calidad e innovación.
- Calidad en gestión.
- Mejora de la productividad.

- Implementación de un cambio en la organización.
- Adaptabilidad.
- Desarrollo de la habilidad de toma de decisiones.

En un sondeo con una muestra de 30 empresas localizadas en el estado de Yucatán (Google, 2023), se pudo encontrar que 19 externaron que la habilidad más demandada es la de trabajar en equipo, con una frecuencia del 49%, seguido por el liderazgo (25%), la proactividad (16%) y la creatividad con el 10% (ver Figura 1).

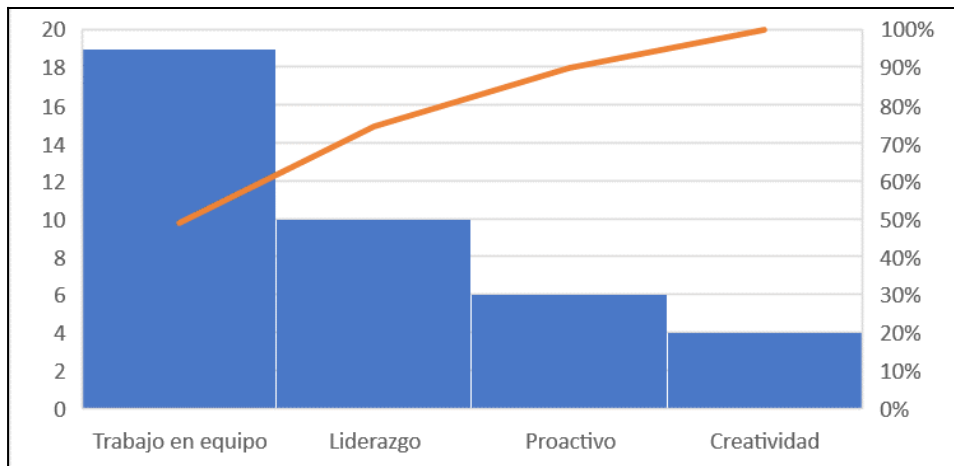


Figura 1. Diagrama de Pareto que muestra las habilidades más demandadas por empresas del estado de Yucatán según un sondeo de la bolsa de trabajo de Google (2023).

La habilidad para trabajar en equipo contribuye a mejorar la productividad de los procesos y a lograr mejores resultados en los proyectos que se estén llevando a cabo en las organizaciones, por lo tanto, es importante que los estudiantes fortalezcan esta destreza durante sus estudios de nivel superior para poder tener un mejor desempeño profesional y aportar valor de una forma innovadora y eficiente a las empresas e instituciones en donde laboren. Patrick Lencioni (2017), consultor especializado en la cohesión y mejora de equipos, asegura que trabajar en equipo enfrenta cinco obstáculos naturales a los que denomina “disfunciones” (ver Figura 2) estas son:

- (1) La ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Esto surge de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los integrantes del equipo que no están dispuestos a “abrirse” ante los demás para aceptar errores dificultan en gran medida la construcción de la confianza.
- (2) El temor al conflicto. Se manifiesta cuando los integrantes del equipo carecen de confianza y por consiguiente son incapaces de entregarse a discutir ideas sin limitaciones y de manera apasionada, por lo que son

muy cuidadosos en sus conversaciones y con sus comentarios.

- (3) La falta de compromiso. Se expresa cuando los miembros del equipo en escasas ocasiones aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

(4) La evasión de responsabilidades. Cuando uno o más integrantes suelen no rendir cuentas al equipo, provocando que no exista la confianza entre los miembros y que estos no se exijan unos a otros conforme a los acuerdos tomados durante las reuniones.

- (5) La falta de atención en los resultados. Esto ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales por encima de las metas del equipo.



Figura 2. Pirámide de las disfunciones para el trabajo en equipo. Fuente: Lencioni (2017).

Aunque las disfunciones de la pirámide se pueden considerar cada una por separado con sus respectivas causas, la realidad es que el enfoque sistémico con el que se aborde su análisis demuestra la interrelación entre todos sus elementos y se puede contemplar su alto impacto desde cualquiera de los cinco aspectos.

Para reforzar la habilidad de trabajar en equipo, a los estudiantes del curso “Introducción a la Ingeniería Industrial Logística”, como una actividad de aprendizaje (ADA) se les solicita elaborar un póster o un video que describa la actuación de diferentes “abusadores del equipo” que ellos hayan experimentado como integrantes de un equipo durante su trayectoria escolar (preparatoria y licenciatura). El propósito de esta actividad es que identifiquen, en un ambiente lúdico e impersonal, cuál son las actitudes y los comportamientos típicos de estos estudiantes “abusadores” (que en ocasiones podrían ser ellos mismos) evitando hacer señalamientos personales hacia estudiantes presentes y ausentes del grupo.

#### IV. METODOLOGÍA

La actividad de aprendizaje (ADA) se inicia solicitándole a los alumnos que se integren en equipos de trabajo de máximo 6 estudiantes. Las instrucciones que se les proponen para elaborar un póster o un video se presentan a continuación:

##### A. Elaboración de un póster (cartel)

1. Consensuar una lista de 10 tipos de abusadores(as) que suelen afectar a los integrantes de un equipo de

trabajo, de acuerdo con sus experiencias vividas actualmente o con anterioridad.

2. Idear una "etiqueta" apropiada para cada tipo de abusador(a), por ejemplo, “El no me acuerdo”: integrante que nunca entrega lo que acuerda el equipo porque “Todo se le olvida”.

3. Seleccionar de la lista anterior los 6 tipos de abusos que consideren más importantes, graves, de impacto, etc.

4. En un archivo de Word o de PowerPoint describir a cada “abusador del equipo” mediante: una etiqueta o título del abuso; una imagen (dibujo o caricatura) que lo represente; y una breve descripción del abuso, por ejemplo, su frase típica o cómo actúa. La figura 3 muestra la sugerencia de su estructura.

5. Incluir en el póster la información siguiente: el título (“Los abusadores de un equipo”), los nombres de los integrantes del equipo, el nombre de la asignatura, el grupo, la fecha, la licenciatura y la Facultad (FIQ-UADY).

6. Presentar el póster en clase a todo el grupo en la fecha acordada. Ya en clase cada equipo de trabajo presentaba su cartel explicando a cada personaje y comentando sus experiencias al respecto.

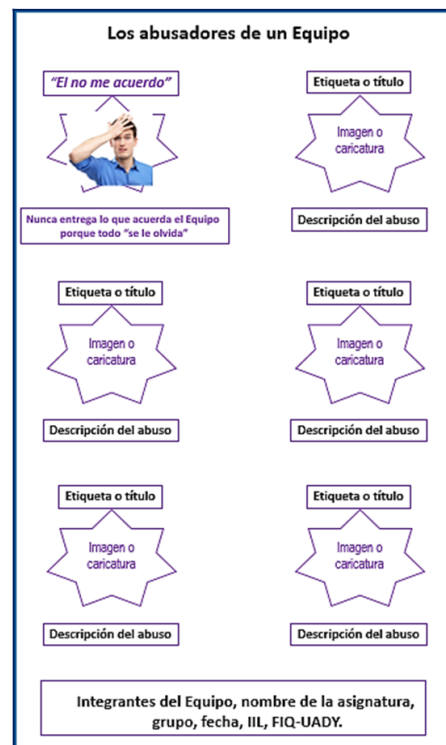


Figura 3: Estructura sugerida para la elaboración del póster. Fuente: elaboración propia.

### B. Elaboración de videos

En algunos semestres, los estudiantes tuvieron la oportunidad de elaborar un video corto sobre el mismo tema. A continuación, se explican los requisitos para cumplir esta ADA:

1. Elaborar dos videos que contengan una representación de abusos hacia el equipo por parte de uno de sus miembros. Son 2 videos: uno para cada tipo de abuso, donde la duración de cada video debe ser de 5 minutos como máximo y el video debe contener las siguientes secciones:

- (i) La portada de identificación que incluya el tipo de abuso y el nombre de los integrantes.
- (ii) La representación de la situación de abuso en el equipo.
- (iii) Los sentimientos de los integrantes del equipo con respecto a la situación del abuso experimentado.
- (iv) Las consecuencias que tiene el abuso en el ambiente de trabajo, en la productividad y en los resultados (calificación) del equipo.
- (v) Una conclusión conjunta de los integrantes del equipo sobre esta situación.

2. Elaborar los videos en un formato que pueda ser reproducido en computadora con sistema operativo Windows.

3. Entregar los videos a través de poner un enlace en el buzón para la entrega de esta ADA, en la plataforma “Moodle”.

4. Mostrarle los videos al grupo en la fecha establecida.

Esta actividad fue aplicada a los alumnos de la licenciatura en Ingeniería Industrial Logística de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Yucatán. México. En el anexo 1 se

presentan dos ejemplos de los posters que elaboraron los estudiantes.

### V. RESULTADOS

En una tabla cuya estructura se presenta a continuación (véase Tabla 1) se compilaron los trabajos entregados por los alumnos durante los años 2018 a 2022. Esta tabla concentró un total de 182 perfiles (nombre otorgado al “abusador del equipo”): 110 fueron entregados en poster, 48 en video, y 24 tanto en video como en póster.

A continuación, y a través de un proceso de afinidad, se agruparon los perfiles buscando similitudes en cuanto a las frases que describían el abuso, en su forma de realizarlo y en las frases típicas que suele expresar el abusador. Se diseñó otra tabla (ver Tabla 2) para concentrar los perfiles resultantes del proceso de afinidad en la cual se indica cuántos perfiles fueron agrupados en uno solo (frecuencia), y en donde se propuso un nombre que mejor representaba el agrupamiento de los perfiles similares. Por último, se generó una “definición operacional” para este perfil.

### VI. DISCUSIÓN

En la Tabla 3 se presenta la lista con el resumen de los abusadores del equipo identificados y reportados por los alumnos, ordenados según su frecuencia. Se puede observar que el 69% de las menciones de los alumnos se concentran en los seis primeros personajes de esta tabla.

En la Tabla 4 se incorpora una definición operacional (con algunos de sus criterios y atributos relevantes) de los perfiles de los seis tipos de abusadores del equipo más frecuentemente mencionados por los estudiantes; también se incluyen los nombres (no repetidos) que en los reportes se le otorgaron de manera individual.

**Tabla 1. Estructura de la tabla para la compilación general. Fuente: elaboración propia.**

Semestre / año	Grupo	Equipo	Medio de entrega: DVD, USB, link, pdf, Word	Presentación: Video/Póster	Nombre otorgado al abusador del Equipo	Síntesis de la forma del abuso	Descripción de cómo se realiza el abuso	Frase(s) típica(s) del abusador	Observaciones

**Tabla 2: Tabla concentradora de los perfiles relevantes. Fuente: elaboración propia.**

#	Perfil del abusador (agrupamiento)	Nombre propuesto para el perfil	Frecuencia	Definición operacional / criterios y atributos relevantes	Nombres que le otorgaron los alumnos a este perfil

**Tabla 3: Tabla resumen que resalta los seis abusadores más frecuentemente mencionados. Fuente: elaboración propia.**

Nombre propuesto para el perfil del abusador	Frecuencia	% acumulado
El que atrasa al equipo	27	15%
El inequitativo	25	29%
El que no se comunica	23	41%
El desinteresado	21	53%
El que pone excusas para no trabajar	20	64%
El que falla	9	69%
El que paga para no trabajar	9	74%
El distraído	8	78%
El irresponsable	7	82%
El que culpa al internet	7	86%
El que plagia información	7	90%
Al que su salud le impide colaborar	6	93%
El que crea conflictos	5	96%
El que tiene otra prioridad	4	98%
El fiestero	2	99%
El foráneo	2	100%

**Tabla 4. Tabla con las definiciones operacionales de los perfiles relevantes de abusadores. Fuente: elaboración propia.**

Nombre propuesto para el perfil del abusador	Definición operacional / criterios y atributos relevantes	Algunos nombres que le otorgaron los alumnos a este perfil
<b>El que atrasa al equipo</b>	Es el integrante que perjudica a su equipo, ya sea por no entregar su parte en el momento acordado o por no prestar atención, por lo que hay que estar siempre pendiente de él/ella.	EL/LA: "Jaime Bueno"; "Mañana lo entrego"; Sócrates"; "Última hora"; "Perdida(o)"; "Cenicienta(o)"; "Que entrega al último"; "Ahorita"; "Al rato lo hago"; "No sabía para cuándo era el trabajo"; "No entendí"; "Mañana lo vemos"; "Distraído(a)"; "Minimalista 2.0"; "Impuntual"; "Ya merito"; "Muerto(a)"; "Impostor(a)"; "Aldeano(a) verde"; "Dormilón(a)"; "5 minutos"; "Que deja todo a última hora"; "Mula"; "Ahorita"; "11:59"; "Perdido(a)"; "Fresco(a)".

<b>El inequitativo</b>	Es aquel integrante que se vuelve una carga para el equipo al no contribuir lo suficiente, ya sea porque elige lo más sencillo o porque deja mal a sus compañeros por no cumplir del todo con su tarea; usualmente pide varias oportunidades y repite su error.	EL/LA: "Garrapata"; "Reycito"; "Bulto"; "Intento de líder"; "Mañana entrego"; "El mínimo común mínimo"; "Jefa(e)"; "No lo vuelvo a hacer"; "El que hace lo más sencillo"; "El por favor"; "Quien nunca está en su casa"; "Yo no lo hago porque lo echo a perder"; "Háganlo ustedes, yo el siguiente"; "No estoy en mi casa"; "Yo en la siguiente ADA participo"; "Cometa"; "Excluyente"; "Comic"; "Gandalla conchudo"; "Consentido(a); "El Proyector"; "Elogiador(a); "Endeudador(a); "El jefazo"; "El Político".
<b>El que no se comunica</b>	Es aquel integrante que nunca se aparece (se presenta) cuando se le necesita, y no le avisa a su equipo que va a llegar tarde o que no llegará a la reunión.	EL/LA: "Fantasma"; "Atrasos"; "El Cometa Halley"; "No existe"; "El Gasparín"; "Total, ya perdí la materia"; "Que nunca contesta"; "Dejado en visto"; "Sin señal"; "Ausente"; "Invisible"; "Amber"; "El Dormilón". Nota: aquí se omitió la repetición 8 veces de "fantasma" o "fantasmita", por eso se muestran menos títulos (deberían ser 23).
<b>El desinteresado</b>	Es aquel integrante con poco liderazgo a quien siempre se le tienen que decir cuáles son las tareas que tienen que hacer, y si nadie le da alguna tarea, no toma responsabilidad por el trabajo.	EL/LA: "Recursador(a); "El Chapo"; "No estoy en casa"; "La Bella Durmiente"; "Cavernicola"; "Sin Casa"; "No me avisaste"; "Por mí está bien"; "Nunca me dijeron qué hacer"; "No me dijeron qué hacer"; "Nunca está en su casa"; "Eso no me tocó a mí"; "El no soy bueno haciendo eso"; "No puse atención"; "No responde mi laptop"; "El que nunca sabe qué hacer"; "El ¿cuál tarea?"; "El que nunca está en su casa"; "Inexperto(a); "El Koala"; "Esperanzado(a).
<b>El que pone excusas para no trabajar</b>	Es el integrante que nunca tiene disponibilidad de colaborar porque tiene otros compromisos o motivos "más importantes"; pero tampoco se esfuerza por organizar su tiempo.	EL/LA: "Compromisos"; "Anti-tiempo"; "Ocupado(a); "Nunca tiene tiempo"; "Mr/Miss no puedo"; "Very important person"; "Puras excusas"; "Pretextos"; "Victima"; "Cuentista"; "El Cotizado"; "Agenda ocupada"; "No tengo tiempo"; "El que nunca tiene tiempo"; "Siempre ocupado(a); "Siempre está trabajando"; "El Maldito"; "Cotizado(a); "El Asesino"; "El Inventor".
<b>El que falla</b>	Es aquel integrante que hace mal la tarea que se le asignó y no aprende de sus errores, por consiguiente, vuelve a perjudicar a su equipo.	EL/LA: "Trabajos mal hechos"; "Tóxico(a); "Que reprobó kínder"; "Tal cual"; "El Malhechor"; "WIKIPEDIA"; "Lo hace mal"; "Ahí está mi parte"; "Math error".

**Tabla 5: Matriz de la relación entre los perfiles de abusadores con las disfunciones para el trabajo de equipo.**  
Fuente: elaboración propia.

Disfunciones para el trabajo en equipo:	Perfil del abusador del equipo:					
	El que atrasa al equipo	El inequitativo	El que no se comunica	El desinteresado	El que pone excusas para no trabajar	El que falla
Ausencia de confianza entre los integrantes						

<b>Temor al conflicto</b>						
<b>Falta de compromiso</b>						
<b>Evasión de responsabilidades</b>						
<b>Falta de atención en los resultados</b>						

Para relacionar los perfiles de los “abusadores del equipo” más frecuentes con las cinco disfunciones establecidas en el modelo de Lencioni (2017), se elaboró una matriz (ver la Tabla 5). De un análisis relacional de la Tabla 5, se puede considerar lo siguiente:

El personaje de “El que atrasa al equipo” es el alumno que en un equipo de trabajo no entrega su parte de la tarea a tiempo o no quiere prestar atención a la clase. Esto afecta al resultado debido a que se evaden las responsabilidades con el equipo demostrando que no existe un compromiso hacia el mismo.

La figura de “El inequitativo” se refiere a la persona que elige la parte más sencilla del trabajo porque no tiene ganas o porque no sabe del tema, por lo que decide evitar el conflicto y trasladarles las responsabilidades a sus demás compañeros; esto lo hace sin considerar los posibles resultados que se tendrían por su falta de seriedad con el equipo. El temor al conflicto o distribuir las tareas del trabajo inequitativamente hace que se afecte la calidad del trabajo, en términos de resultados. Aunque se le atribuye a “El inequitativo” la no confrontación con sus compañeros, estos también pueden no promover el conflicto o discusión con el integrante en cuestión y evitar más fricciones que se pudieran presentar por la falta de resultados o la mediocridad de estos. Tomando en cuenta esta relación causal entre las disfunciones, eventualmente el perfil de “El inequitativo” puede desencadenar la falta de compromiso en su equipo de trabajo ya que el contexto en el que “colabora” propicia el temor al conflicto.

El perfil de “El que no se comunica” corresponde a la persona que “se desaparece” y no se comunica permanentemente con los integrantes del equipo para

participar en las decisiones y dar a conocer el avance de sus tareas asignadas; esto se debe a una falta de confianza entre los integrantes, misma que aunada a la falta de comunicación, son factores importantes que afectan en gran magnitud a la calidad del trabajo resultante.

El personaje que representa “El desinteresado” es aquel integrante que es poco o nada proactivo, a quien siempre se le tiene que estar explicando qué es lo que hay que hacer, y si nadie le asigna alguna tarea, no asume la responsabilidad por el trabajo del equipo. Este perfil es el más relacionado con la falta de motivación o de compromiso hacia el equipo.

El perfil de “El que pone excusas para no trabajar” es el miembro que nunca dispone de tiempo para colaborar con sus compañeros porque tiene otros compromisos reales, inventados o programados irresponsablemente, y pese a ello no se esfuerza por aportar al trabajo que el equipo debe hacer. Esta figura o rol demuestra conductas que se desencadenan por su falta de compromiso hacia su equipo; de tener convicción, haría lo posible para cumplir con sus tareas asignadas.

El personaje “El que falla” es el integrante que “sólo cumple por cumplir”, haciendo las cosas sin poner atención a los requisitos del trabajo asignado, y no se esmera en corregir su comportamiento. El desinterés demostrado en esta actitud puede hallar su causa en la falta de compromiso hacia su equipo, porque de lo contrario demostraría esfuerzo por hacer las cosas mejor.

Se puede observar que cinco de los seis perfiles guardan una estrecha relación con la falta de compromiso de los

estudiantes hacia los objetivos de su equipo, lo que generalmente ocasiona discordia y enfado entre sus integrantes. Así, la falta de compromiso puede atribuirse como una disfunción recurrente que origina la aparición de gran parte de los perfiles propuestos por los estudiantes. El compromiso en un equipo contribuye a que los integrantes se apeguen a los objetivos planteados (un proyecto, trabajo o tarea) y se cumplan según lo acordado. Un equipo con al menos un integrante que no se compromete, puede manifestar que están presentes ambigüedades en los objetivos o metas, lo que lleva a la postergación innecesaria de muchas tareas (Lencioni, 2017).

Si la falta de compromiso se plantea como la causa común de la mayoría de los perfiles; de acuerdo con Lencioni (2017) es posible considerar sus orígenes en las disfunciones que le preceden en la pirámide del modelo (figura 2): la ausencia de confianza y el temor al conflicto. La primera disfunción se relaciona con la falta de seguridad para tener apertura con los demás compañeros de equipo lo que imposibilita la discusión y el intercambio de ideas sin reservas, o teniendo “conflictos saludables”, según lo aborda el modelo. Esto, como ya se planteó, promueve el temor a dichos conflictos (segunda disfunción), reforzando la falta de compromiso por no existir autenticidad en los acuerdos tomados por los integrantes.

Otra posible causa atribuible a la falta de compromiso es la poca claridad en lo que se quiere realizar de manera colaborativa y que origina potenciales discrepancias entre los objetivos personales y los objetivos del equipo, reduciéndose considerablemente la cooperación. La falta de claridad que afecta el compromiso puede tener sus orígenes en una inadecuada gestión del equipo con una deficiente planeación y organización para lograr sus objetivos (ver figura 4). Los miembros de un equipo de trabajo deben comprender que todos poseen un conjunto de características, aptitudes y actitudes diferentes que influyen directamente en los resultados. Por lo mismo, estas personas deben estar pertinentemente coordinadas para que trabajen de forma correcta y concreten las metas deseadas (Durán, 2017).

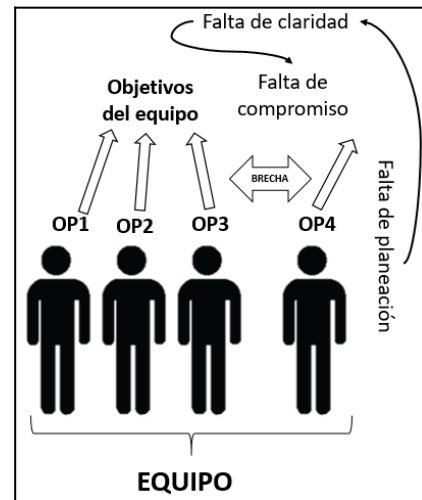


Figura 4. Relaciones causales con la falta de compromiso en el trabajo en equipo (“OP” representa objetivos personales). Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Katzenbach (como se citó en Belén, 2016), un equipo eficaz supera incluso sus propias metas al conseguir resultados y esto se genera por una constante formación en el compromiso con los objetivos y con las personas que son parte del mismo, es decir, se tiene que propiciar un ambiente colaborativo en el que todos se ayudan a alcanzar tanto sus metas personales como profesionales, desarrollándose en todas las direcciones. Una práctica que ayuda a contribuir con la claridad en lo que se desea alcanzar como equipo es revisar las decisiones clave que se han adoptado al término de un encuentro o reunión, por más breve que sea. Es durante estos ejercicios cuando todos los integrantes se percatan que no todos coinciden en lo acordado y que se necesitan aclarar detalles para pasar a la acción (Lencioni, 2017).

De acuerdo con Casthilo (como se citó en Rodríguez, 2016), “en un equipo de trabajo existen roles tanto negativos como positivos que asumen las personas en proyectos emprendidos por grupos como el de vecinos de una comunidad que buscan solucionar problemas que atañen a todos”. Frecuentemente en la cátedra se asume que la competencia para trabajar en equipo se da de manera espontánea, lo cual demuestra una ausencia del trabajo sistemático para desarrollarla (Rodríguez, 2016). Ante lo anterior se hace evidente el reto, tanto para los estudiantes como para los catedráticos de ingeniería, desarrollar estrategias para solventar esta disfunción recurrente que es la falta de compromiso para conseguir

los resultados planeados a través del trabajo colaborativo.

## **VII. CONCLUSIONES**

A pesar de que los perfiles y las figuras de los “abusadores del equipo” representan una auto crítica hacia los comportamientos y actitudes de los mismos estudiantes, los carteles y los videos son presentados en clase al grupo en un ambiente cordial en donde tienen la oportunidad de reflexionar colectivamente en los impactos y en las consecuencias de estos comportamientos; asimismo, la sesión es enriquecida con la narración de sus experiencias con los personajes que exhiben. Agrupadas por su frecuencia, el 69% de las menciones de los alumnos se concentraron en seis tipos de “abusadores de un equipo de trabajo”, estos son: “El que atrasa al equipo”, “El inequitativo”, “El que no se comunica”, “El desinteresado”, “El que pone excusas para no trabajar”, y “El que falla”. Resultó de interés encontrar relaciones causales con las cinco disfunciones para el trabajo en equipo que señala el modelo de Patrick Lencioni (2017). Se propone que “La falta de compromiso” es el obstáculo que más explica el comportamiento y las actitudes del perfil de los principales “abusadores del equipo” identificados en este estudio. Un factor que influye determinantemente en el desempeño del equipo es su gestión, por lo tanto, una inadecuada planeación (o la ausencia de ésta) puede generar falta de claridad y de entendimiento de los objetivos del equipo por lo cual todos o algunos de sus miembros no se comprometerán para lograrlos.

Una estrategia que los autores académicos del artículo promueven en el aula, es la integración formal de los estudiantes en equipos de trabajo a través de un documento en donde conjuntamente establecen aspectos como: la misión del equipo, las reglas de convivencia, sus roles y sus responsabilidades. Una práctica que convendría promover dentro del trabajo en equipos estudiantiles es, desde las primeras reuniones, dejar en claro los objetivos del equipo y del trabajo entregable, así como determinar las cargas individuales de todos sus miembros con la especificación de las fechas de entrega que se han comprometido. Es muy importante también registrar en minutas los compromisos que se establezcan en sus reuniones y el avance de éstos. Se propone la actividad de mostrarles a los integrantes de un equipo recién formado los perfiles de los “abusadores del equipo” que son más relevantes según este artículo con el propósito de que los analicen para proponer

estrategias, acciones y condiciones para evitar que surjan. En este contexto, un reto para el docente también es generar estrategias y aplicar actividades de aprendizaje para fortalecer en sus cursos la cultura del cumplimiento (sin pretextos) de los diversos compromisos que los estudiantes acuerden cuando deben trabajar de manera colaborativa.

Se proponen las siguientes líneas de investigación con base en lo aquí tratado: averiguar si un grupo de estudiantes tiempo después de haber realizado una actividad como la que se describe en este artículo, o mediante una dinámica con el mismo propósito, evidencian haber tomado conciencia para evitar comportarse en sus equipos como alguno de los “abusadores” aquí descritos u otro que ellos habrían identificado; otra línea podría ser encontrar relaciones entre los perfiles de los “abusadores del equipo” con modelos de otros autores que traten sobre los obstáculos de trabajar colaborativamente; o bien, implementar una encuesta orientada hacia los estudiantes de educación superior para conocer con cuál frecuencia reconocen haber actuado emulando, de manera consciente o inconsciente, algún perfil de “abusador del equipo”, averiguando sus motivaciones para hacerlo.

## **REFERENCIAS**

- Belén, A. (2016). Medición de las cinco disfunciones de los equipos en grupos de trabajo docente en cuatro colegios de la ciudad de Quito. Consultado del 1 al 5 de octubre de 2023. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11235/DISERTACION%20ANA%20BEL%C3%89N%20TEJADA.pdf?sequence=1>
- Caggiano, V.; Redomero-Echeverría, T; Poza-Lujan, J.; Bellezza, A. (2020). Habilidades transversales en ingeniería, un ámbito de investigación relevante: Explorando y evaluando habilidades en estudiantes de ingeniería. Consultado del 20 al 30 junio de 2023. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v40n2/0120-5609-iei-40-02-81.pdf>
- De Prada, E; Mareque, M.; Pino-Juste, M. (2022). Teamwork skills in higher education: is university training contributing to ther mastery. Consultado del 20 al 30 de junio de 2023. Recuperado de:



Anexo 1. Ejemplos de póster elaborados por estudiantes.

## 6 Abusadores del trabajo en equipo



**Abusador Sócrates**  
Este tipo de abusador nos recuerda al filósofo griego Sócrates, no por la inteligencia, sino por la frase: "Yo solo sé que no sé nada", esto debido a que nunca está enterado de las tareas, pendientes y deberes en general.



**El Cometa Halley**  
Este abusador es todo un mito, se caracteriza por aparecer 1 vez cada 75 años o cada 10 tareas, pocos son aquellos que han visto un mensaje suyo, algunas fuentes cuentan que cuando aparece suele ser de mucha ayuda.



**El Trotamundos**  
Este verdadero crack se distingue por estar siempre de viaje ya sea por diversión, familia o negocios, pero debido a ello no se puede contar con él, por sus viajes suele estar sin señal, sin internet o sin su computadora.



**El "Créditos"**  
Este abusador se parece a los créditos de las películas ya que siempre aparece... pero al final, cuando los problemas se han resuelto y todo está terminado, por lo que no es de mucha ayuda.



**El Fantasma**  
Se dice que ya se dio de baja, pero a veces suele aparecer en algunas clases o chats, a veces nos manda señales de ultratumba.



**El tóxico**  
Siempre promete que va a cumplir y no nos volverá a defraudar, pero nunca cumple.

## LOS ABUSADORES DE UN EQUIPO.

**El copia y pega  
(Ctrl c + ctrl v)**

**El maldito**

**El inconforme**



Copia y pega la información sin leerla previamente.



Parece estar embrujado porque siempre tiene una excusa.



Nunca esta de acuerdo con su parte ni en cómo trabaja el equipo

**El invisible**

**El fresa**

**El consentido**



El que desaparece cuando hay exposición o trabajos



Paga para que hagan su parte y no hacer nada



Piensa que por tener buena relación con todos no tiene problemas