

**Desarrollo de habilidades blandas a partir del trabajo en equipo en estudiantes de
Licenciatura en Fisioterapia durante el proceso de enseñanza aprendizaje**

Development of soft skills based on teamwork during the teaching-learning
process.

Norma Arely Velásquez

Maestría en Profesionalización de la Docencia Superior (UES)

Licenciada en Fisioterapia (UNASA)

Docente de la Escuela de Fisioterapia de la Universidad Autónoma de
Santa Ana (UNASA)

norma.velasquez@unasa.edu.sv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5491-6261>

Diana Elizabeth Villacorta

Maestría en Administración de la Educación (UPES)

Licenciada en Fisioterapia y terapia ocupacional (UES)

Directora de Clínica de Fisioterapia y docente de la Escuela de
Fisioterapia de la Universidad Autónoma de Santa Ana (UNASA)

diana.villacorta@unasa.edu.sv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6800-9050>

Recibido: 7 de febrero de 2025

Aceptado: 12 de agosto de 2025

Vol. 4, N°2, 2025

Resumen

Las habilidades blandas ejercen un rol importante en el desarrollo personal y profesional, permitiéndole al ser humano alcanzar el éxito en sus áreas de desempeño, por lo que su estudio ha cobrado preponderancia en el campo educativo; implicando compromiso con la investigación de metodologías que impulsen el desarrollo de estas habilidades. Por tal razón se tomó a bien llevar a cabo una investigación que permitiera conocer el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes a partir del trabajo en equipo mediante el proceso de enseñanza aprendizaje; para ello fue necesario conocer sus percepciones y experiencias y explorar cómo la dinámica de trabajo en equipo influye en su adquisición y mejora, y posteriormente diseñar intervenciones pedagógicas basadas en el trabajo en equipo que permitan potenciar su desarrollo. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, diseño transversal y alcance descriptivo. La pregunta que guio el desarrollo del estudio fue ¿Cómo se desarrolla el conjunto de habilidades blandas a través del trabajo en equipo durante el proceso de enseñanza aprendizaje? Los resultados evidenciaron que las habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, organización y planeación, colaboración y resolución de problemas son indispensables para un trabajo en equipo exitoso, no encontrando mayor problema cuando el trabajo asignado se desarrolla en grupos por afinidad; y, existiendo mayor dificultad cuando los equipos se forman por asignación al azar. Además, destacan aspectos positivos como desarrollo de la habilidad de liderazgo, organización y planeación y aspectos negativos como dificultad para resolución de problemas.

Palabras clave: habilidades blandas; trabajo en equipo; comunicación efectiva; organización; resolución de problemas

Abstract

Soft skills play an important role in personal and professional development, allowing the human being to achieve success in their areas of performance, so their study has gained preponderance in the educational field; involving commitment to the research of methodologies that promote the development of these skills. For this reason, it was decided to carry out an investigation to learn about the development of soft skills in students through teamwork in the teaching-learning process; for this purpose, it was necessary to know their perceptions and experiences and explore how the dynamics of teamwork influences their acquisition and improvement, and subsequently design pedagogical interventions based on teamwork to enhance their development. The research was developed under a qualitative approach, cross-sectional design and descriptive scope. The question that guided the development of the study was: How is the set of soft skills developed through teamwork during the teaching-learning process?

The results showed that the skills of leadership, effective communication, organization and planning, collaboration and problem solving are indispensable for successful teamwork, finding no major problem when the assigned work is developed in groups by affinity; and, there is greater difficulty when the teams are formed by random assignment. In addition, positive aspects such as the development of leadership, organization and planning skills and negative aspects such as difficulty in problem solving stand out.

keywords: soft skills; teamwork; effective communication; organization; problem

Introducción

El ámbito profesional y educativo se encuentra en constante evolución, en la actualidad las habilidades blandas han adquirido una importante relevancia a causa del impacto positivo en el desempeño de las funciones de los individuos. Ortega (2017) las define como “un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales” (p. 7). Estas destrezas han sido posicionadas como indispensables y esenciales para el éxito en diferentes ámbitos de la vida, pues permiten a las personas adaptarse de mejor manera a las exigencias de su entorno laboral o académico.

Existe una amplia diversidad de habilidades blandas, muchas de ellas innatas y otras mejor desarrolladas acorde al ambiente en que se desempeñe el ser humano; estas se encuentran clasificadas en categorías, indudablemente todas muy importantes. De la Ossa (2022) menciona que las habilidades blandas se pueden agrupar en tres categorías: habilidades interpersonales: incluyen la comunicación asertiva, la capacidad de negociación, la confianza, la cooperación y la empatía; habilidades cognitivas: agrupan la habilidad para la solución de problemas, para la toma de decisiones, el pensamiento crítico, la autoevaluación, el análisis y la comprensión de consecuencias; y habilidades para el control emocional o habilidades para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones de estrés y sentimientos intensos, incluyen el manejo de la ira, la tristeza y la frustración. (p. 2); estas categorías se interrelacionan entre sí, no trabajan de forma independiente; sin embargo, la investigación se centró en las habilidades interpersonales, debido a que juegan un papel muy importante en el proceso de enseñanza aprendizaje y al desarrollar trabajo en equipo; ya que esta práctica fomenta el liderazgo, la comunicación efectiva, la organización y planeación, la colaboración y la resolución conjunta de problemas; las cuales son clave en la formación integral del estudiante. Según Pérez Zúñiga et al. (2025) Esta metodología de aprendizaje promueve el aprendizaje autónomo entre los estudiantes. Además, incentiva a los estudiantes a asumir un rol activo en su proceso de aprendizaje, fortaleciendo la cooperación entre ellos para promover el desarrollo de una comprensión colectiva del tema.

En la formación de profesionales en diferentes contextos el trabajo en equipo se ha consolidado como una estrategia pedagógica fundamental, integrar esta dinámica de trabajo permite al docente lograr el objetivo de vincular el conocimiento técnico con habilidades blandas, impactando positivamente en el rendimiento académico y potencialmente en la formación profesional, es por ello que en el contexto educativo es una técnica utilizada por el docente para facilitar el aprendizaje desde un punto de vista colaborativo, lo que fomenta dejar atrás la educación tradicional y asignarle al estudiante un rol activo en el proceso de enseñanza aprendizaje; con tal fin se implementan tareas, ejercicios o actividades que requieran que un grupo de individuos, en este caso estudiantes se organicen, planifiquen y operen para alcanzar un objetivo en común, esta metodología didáctica permite mejorar el desarrollo del conocimiento, habilidad social y el crecimiento personal, es por ello que se convierte en un factor de mucha importancia en el ámbito educacional y tiene la bondad de permitir una mejora en la calidad educativa, un aprendizaje significativo y un buen clima institucional. (León Quispe et al., 2023)

Esta afirmación es respaldada por investigaciones previas, como la realizada en la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Lleida (2020); las cuales además revelan que la falta de habilidades de trabajo en equipo puede repercutir en el desempeño académico de los estudiantes, no solo comprometiendo su futuro inmediato como estudiantes en cuanto a su rendimiento académico, sino también su futura integración y desempeño profesional en el campo laboral.

La investigación que dio origen al presente artículo, vincula la habilidad de trabajo en equipo con el desarrollo de otras habilidades, y fue encaminada a analizar el impacto del trabajo en equipo en el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de cuarto año de Licenciatura en Fisioterapia durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; fue realizada bajo un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo transversal aplicando un muestreo no probabilístico por conveniencia; los resultados obtenidos permitieron diseñar intervenciones pedagógicas basadas en el trabajo en equipo y fomentar un ambiente colaborativo en el aula; para ello se plantearon las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las percepciones y experiencias de los estudiantes respecto al trabajo en equipo como estrategia educativa para el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas? Y ¿Cómo influye la dinámica de trabajo en equipo en la adquisición y mejora de habilidades blandas como la comunicación efectiva, liderazgo, organización y planeación en los estudiantes de cuarto año de la Licenciatura en Fisioterapia?

Metodología

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo transversal. Aplicando un muestreo probabilístico por conveniencia para recolectar la información. De forma presencial se seleccionó a cinco estudiantes coordinadores de grupo tomando en cuenta sus actitudes proactivas y de discreción para las actividades a desarrollar; se conformaron 4 grupos de 5 estudiantes y un grupo de 6; y dentro de la asignatura se asignaron dos actividades de trabajo en equipo. Se utilizaron las técnicas de diario reflexivo por ser la más idónea para que los estudiantes líderes de cada equipo pudieran plasmar su experiencia vivida al desarrollar la actividad asignada y grupo focal porque permitió a las investigadoras indagar sobre el tema a profundidad a través de una entrevista con preguntas guiadas. Para el grupo focal se elaboró una guía de preguntas en las cuales se exponen las siguientes categorías de análisis: percepción y experiencia, dinámica de trabajo en equipo, adquisición y mejora de habilidades blandas como liderazgo, comunicación efectiva, organización y planeación, colaboración y resolución de problemas. Ambos instrumentos fueron validados por expertos en el área para garantizar la aptitud de su aplicación. Posteriormente se aplicó la guía de preguntas para el grupo focal, la cual constaba de 13 interrogantes en las que se abordaron las experiencias previas, habilidades de comunicación, desarrollo de liderazgo, habilidades organizativas e impacto en el aprendizaje. Y el diario reflexivo el cual constaba de tres partes: descripción de la experiencia, desarrollo de habilidades blandas, sugerencias y reflexiones; las cuales les permitían a los estudiantes plasmar los pensamientos reflexionando acerca de hechos vividos dentro y fuera del salón de clase al interactuar entre compañeros de grupo. En este caso, el diario reflexivo se aplicó dos veces; primero, para conocer las percepciones y experiencias del trabajo realizado cuando la formación de grupos se hizo por asignación al azar, y luego, cuando fueron formados por afinidad. Esta estrategia permitió recopilar perspectivas variadas y enriquecer la investigación. Para procesar la información de ambos instrumentos se realizó una codificación inicial, transcripción y posteriormente la sistematización y presentación de resultados del diario reflexivo a través de una tabla y del grupo focal a través de una matriz. Previo a participar en el diario reflexivo y en el grupo focal, los participantes leyeron y firmaron un consentimiento informado, en el cual se detalló información sobre los principios éticos que garantizarían su integridad durante el proceso de investigación, haciendo énfasis en los principios de autonomía explicando que la participación y permanencia en la investigación sería de forma consciente y voluntaria, de igual manera se hizo de su conocimiento que podían decidir no participar de la investigación, lo cual no traería consigo ningún tipo de repercusión académica o de cualquier índole sobre su persona; principio de beneficencia aclarando que según los resultados obtenidos se implementarían estrategias dirigidas a los estudiantes que permita fomentar las habilidades blandas en el proceso de enseñanza aprendizaje; principio de no maleficencia aclarando que su participación

no tendría daños físicos, psicológicos ni morales que dañen su integridad; principio de justicia pues en todo momento se garantizaría un trato digno, igualitario y equitativo a cada uno de los estudiantes que decidieran participar y principio de confidencialidad garantizando que la información brindada por los estudiantes sería utilizada de forma anónima para uso exclusivo de esta investigación, y no podrían ser expuestos sus datos personales, ya que se protegerían en todo momento.

Población de estudio

La población de estudio fueron 32 estudiantes del cuarto año de estudio de Licenciatura en Fisioterapia de la UNASA, que se encontraban inscritos en la asignatura Rehabilitación en Neurología Pediátrica en el ciclo II - 2024. y cumplían con los siguientes criterios de inclusión: estudiantes que estaban inscritos en la asignatura Rehabilitación en Neurología Pediátrica, correspondiente al ciclo II año 2024; estudiantes que cursaban la asignatura en segunda matrícula; estudiantes que firmaron el consentimiento informado. Y se excluyó del estudio a todos los estudiantes que no se mostraron interesados en participar.

Resultados

El trabajo en equipo es una habilidad que permite al ser humano obtener logros, alcanzar objetivos y una gratificación en conjunto. A nivel educativo representa una estrategia para facilitar el aprendizaje colaborativo, puesto que a través del intercambio de ideas y la explicación entre pares permite enriquecer la comprensión del tema en estudio, además promueve una participación activa y el involucramiento directo del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje. Para poder realizar un trabajo en equipo exitoso deben tomarse en cuenta habilidades interpersonales entre las cuales destacan la colaboración, la resolución de problemas, el liderazgo, la comunicación efectiva, la organización y planeación; que permitirán que el equipo alcance el objetivo y resultado con calidad y dentro del tiempo establecido.

El estudio permitió la exploración de cómo la dinámica de trabajo en equipo influye en la adquisición o mejora de habilidades blandas en los estudiantes, para ello se llevó a cabo un grupo focal y la aplicación del diario reflexivo, obteniendo los siguientes resultados:

Para el objetivo en que se conoce las percepciones y experiencias de los estudiantes respecto al trabajo en equipo. Se plantearon 3 categorías de análisis en el diario reflexivo; la comunicación efectiva, colaboración y resolución de problemas. Encontrando fuertes diferencias en los dos momentos, uno con formación de equipos por afinidad y posteriormente con formación de grupos al azar; las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1

Representación de hallazgos en función de lo encontrado durante el trabajo en equipo por asignación y por afinidad. Datos retomados a partir de resultados obtenidos mediante la aplicación de técnica de Diario Reflexivo.

Formación de equipos de trabajo por afinidad	Formación de equipos de trabajo asignados al azar
Descripción general de la experiencia: Muy buena, grata, acogedora, agradable, fácil, estresante por los parámetros de evaluación.	Descripción general de la experiencia: Estresante, complicada, difícil, poco grata, buena pues hubo disposición.
Comunicación	
Buena, fluida, efectiva.	No hubo comunicación efectiva, no se acataron indicaciones, se mal interpretó la información brindada, poco fluida, indiferente, limitada, al inicio fue fluida y posteriormente se limitó, respetuosa.
Colaboración	
Se realizó con entusiasmo, disponibilidad y fue equitativa, existió apoyo entre sus pares.	Existió colaboración pues necesitaban obtener una buena calificación, no hubo colaboración por parte de algunos compañeros, colaboraron solo con la tarea asignada, no mostraron iniciativa ni apoyo hacia el resto de los compañeros.
Resolución de problemas	
No hubo necesidad de resolver problemas.	Se superaron gracias al apoyo de algunos integrantes, lo solvente solo para evitar estresar al resto del grupo, se presionó al grupo para que cumplieran con sus tareas asignadas, no se involucraron en el trabajo de los demás para no generar discrepancias y evitar complicaciones.

Al conocer las percepciones de los estudiantes posterior a realizar trabajo en equipo durante dos actividades diferentes se logró dejar en evidencia la diferencia existente en el trabajo grupal cuando los equipos son formados por afinidad y la experiencia con equipos formados por asignación al azar, y es preocupante pues el cambio es radical y completamente diferente en cada una.

Al solicitar a los estudiantes que cada uno describiera su experiencia al realizar la actividad en la cual los equipos fueron formados por afinidad, lo hicieron denotando que fue *"Agradable" (Est. 1-5), grata (Est. 5-22) e incluso acogedora (Est. 5-22)"*, puesto que *"se sienten en confianza y conocen el método de trabajo de cada integrante" (Est. 5-22)*.

Además, se mantiene la postura por parte de un grupo significativo de coordinadores de que la comunicación es fluida de forma virtual, aun así, la mayor parte del equipo de trabajo prefiere trabajar y comunicarse de forma presencial, pues así *"aseguran una colaboración equitativa y se facilita apoyar al resto de compañeros" (Est. 3-11)*, por lo que los estudiantes que participaron percibieron que dentro de un ambiente armonioso no hubo necesidad de resolver conflictos.

Cuando se les solicitó describir la experiencia de la elaboración de la actividad en la que los equipos fueron formados por asignación, es decir; al azar, fue descrita como *"estresante" (Est. 4-17 y Est. 1-5), "poco grata" (Est. 5-22), y "complicada" (Est. 3-11)*.

Los estudiantes que fueron coordinadores de los equipos de trabajo coinciden en que fue una actividad difícil de llevar a cabo, inicialmente porque la comunicación fue *"poco fluida", o "fue fluida al inicio y posteriormente disminuyó" (Est. 4-17)*, además se hizo manifiesto que cuando los equipos son formados al azar sus compañeros prefieren comunicarse de forma virtual, sin embargo, en mensajería personal y no en chat grupal donde todos tienen acceso a la información, encontrando en la categoría de comunicación efectiva una grave dificultad.

En cuanto a la colaboración se obtuvieron comentarios como: *"hubo falta de colaboración de los estudiantes, sin embargo, no todos" (Est. 4-17), "fueron pocos los estudiantes que colaboraron equitativamente, debido a la falta de interés" (Est. 1-5), "Faltó un poco más de colaboración ya que hubo retrasos en el trabajo, no se ayudaban entre ellos porque no estaban pendientes de lo que faltaba por agregar" (Est. 5-22)*. Lo cual genera preocupación puesto que el objetivo de alcanzar una calificación se obtuvo, sin embargo, se estuvo lejos de alcanzar el objetivo del aprendizaje cooperativo en el cual los estudiantes aprenden en conjunto con el resto a través del intercambio, la colaboración y la participación. Otros comentarios como *"colaboraron poco, cada uno se limitó a colocar la parte que se le asignó" (Est. 3-11), "mi equipo trabajó por separado y al momento de unir el documento había partes que no estaban bien hechas" (Est. 1-5)* dejaron a la vista que existe individualismo al momento de realizar las actividades, lo cual además afectó en la calidad de la tarea entregada.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, no cabe duda que en los trabajos en equipo siempre existirán conflictos, por lo tanto, es muy importante abordar la categoría de resolución de problemas en la que los estudiantes destacaron cuales fueron los diversos problemas al momento de trabajar en equipo, siendo la falta de comunicación e individualismo los más relevantes.

Durante la problemática abordada, los estudiantes expresaron lo siguiente:

“unos compañeros no contestaban o contestaban en privado y después los demás no sabían que habían aportado o dicho algo” (Est. 5-22)

“compañeros que me querían imponer como trabajar con el resto del grupo y eso me incomodó, no sabía cómo reaccionar cada vez que me decía algo” (Est. 3-11)

“hubo falta de interés por parte de algunos integrantes, nunca hubo iniciativa” (Est. 1-5)

Por lo que, los estudiantes manifestaron la manera en cómo solventaron dicha situación, contrastando los diferentes comentarios en los cuales cada uno de ellos optó por la opción que pensó era la más adecuada. Dentro de ellos se encuentran:

“con el que no colaboró mucho, decidí no complicarme en exigirle, ya que él conoce sus obligaciones, al final terminamos agregando más a su parte” (Est. 5-22)

“tuve que presionar al grupo para que se pusieran de acuerdo” (Est. 3-11)

Así mismo, se crearon diferentes categorías para obtener resultados confiables y certeros, acerca del objetivo que buscaba explorar cómo la dinámica de trabajo en equipo influye en la adquisición y mejora de habilidades blandas, siendo estas la comunicación efectiva, liderazgo, organización y planeación. En ellas destacan aspectos positivos y negativos de la dinámica del trabajo en equipo, los cuales se presentan a continuación:

Figura 1

Representación de hallazgos en función de lo encontrado en cuanto a lo positivo y negativo en cuanto a la dinámica de trabajo en equipo obtenido del grupo focal.



En cuanto a la comunicación efectiva, uno de los aspectos positivos fue “el ganar experiencias a través de lo vivido como un “feedback” (Est. 3-11); mencionar que este es un aspecto clave de la comunicación efectiva que permite generar experiencias de aprendizaje continuo. Cada interacción o mensaje intercambiado puede servir como un feedback para los miembros del equipo, lo cual fomenta el desarrollo personal y profesional, es esencial en el proceso de retroalimentación, ya que permite identificar las áreas de mejora en la comunicación de cada individuo. Este ciclo de retroalimentación contribuye a una comunicación más clara y adaptada a las necesidades del grupo, promoviendo una mejora constante.

Los aspectos negativos encontrados están basados en comentarios como *“hubo poca comprensión del contenido con el cual trabajarían los estudiantes para la exposición”* (Est.2-6), uno de los retos más grandes en la comunicación efectiva dentro de un equipo es que no todos comprenden el mensaje de la misma manera; esto se debe a las diferencias individuales en cuanto a experiencias previas, conocimientos, habilidades del lenguaje expresivo y contextos. La interpretación del mensaje puede variar, lo que puede generar confusión y malentendidos. En este caso, se debe dar énfasis en la claridad y la sencillez del mensaje, y a veces recurrir a la retroalimentación para asegurarse de que todos los miembros del equipo hayan comprendido el mismo mensaje y tengan la misma idea de lo que se ha leído.

Así mismo se constató que otro aspecto negativo es que *“algunos coordinadores de grupo no dieron la oportunidad de expresar ideas”* (Est. 4-17); esto no solo impacta en el producto final o común del trabajo, sino que también afecta la conexión interpersonal entre los miembros del equipo, la creatividad, la moral de los miembros y la resolución de problemas, llegando a provocar poco interés y desánimo en finalizar la actividad como punto común.

Por otra parte, se encontró *“que algunos miembros del equipo presentaban confusión en la información”* (Est. 2-6), *“respuestas tardías a mensajes en redes sociales o no respondían”* (Est. 1-5), *“un miembro del equipo no aportó en el trabajo”* (Est. 5-22), y *“el conformismo por parte de los miembros del grupo”* (Est. 3-11). Estas situaciones pueden deberse a una falta de claridad en la comunicación interna y la ausencia de un sistema estructurado de distribución de la información; estos comportamientos pueden afectar significativamente la dinámica del equipo y su capacidad para coordinar acciones en tiempo real, indican una falta de iniciativa para mejorar o cuestionar las decisiones tomadas.

En la categoría de liderazgo se encontró como aspecto positivo: *“el apoyo y acompañamiento a algunos miembros del equipo por parte del coordinador”* (Est. 2-6), esto permite ganarse la confianza de los compañeros para que hagan su labor, sin embargo, puede darse el acomodamiento. Los aspectos negativos fueron: *“no hubo influencia por parte del coordinador en el grupo”* (Est- 1-5), *“no propiciar el entusiasmo a lograr metas”* (Est. 5-22), *“no buscar estrategias para que colaboraran entre sí”* (Est. 2-6) y *sobrepasarse con el coordinador de grupo”* (Est- 11); estos aspectos pueden causar malentendidos y conflictos, lo que disminuye la eficiencia y la productividad del equipo.

Sin duda alguna es muy importante la influencia que ejerce el líder en un equipo a través de su modelaje y palabras sencillas y concretas para que lo imiten o desarrollen lo que les compete para cumplir la meta trazada.

En cuanto a la organización y planeación los aspectos positivos encontrados fueron: *“aprobación de información”, “se establecieron fechas límite de entrega de trabajos”* (Est. 5- 22, Est. 1- 5) y *“se organizaron de acuerdo a las habilidades de cada miembro del equipo”* (Est. 1-5)

Dentro de los aspectos negativos se encontró: *“la desconfianza en lo que se trabajaba”* (Est. 2- 6), *“decepción porque nadie más adoptó el rol de líder”* (Est. 3-11), *“no tienen iniciativa propia”* (Est. 3-11, Est. 1-5 y Est. 5-22), *“quejas de todo”* (Est.2- 6), *“estrés”* (Est. 3-11), *“críticas hacia otros”* (Est. 4-17) y *“no conocen de técnicas para organizar el tiempo”* (Est. 4-17, Est. 5-22). Primero, *“la desconfianza en el trabajo”* Est. 2- 6), puede estar causada por una falta de comunicación clara y una falta de transparencia en los procesos de trabajo, lo que lleva a una inseguridad sobre la validez de los esfuerzos del grupo, posiblemente por que entre ellos no haya compañerismo dentro del aula de clases o exista rivalidad; y esto puede afectar el proceso de trabajo. *“La decepción por que nadie adopta el rol de líder”* (Est. 3-11) indica que el coordinador del grupo, llamado “líder”, posiblemente necesitaba el apoyo de otro miembro del grupo que le apoyara en el proceso para poder dirigir a los otros estudiantes, esta situación también resaltó la necesidad de fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro del grupo. Con esto se evidencia la necesidad de desarrollar dentro de las instituciones de educación superior estudiantes que puedan manejarse por sí mismos, que tomen decisiones con seguridad y que a la vez puedan trabajar en equipos siendo líderes o no, es decir, profesionales multifacéticos que se adapten a las necesidades de la misma sociedad y de acuerdo a su espacio laboral.

Por otra parte, otro aspecto negativo encontrado fue *“la falta de iniciativa propia”* (Est. 3-11, Est. 1-5 y Est. 5-22), señala que los miembros del equipo no se sentían motivados para tomar decisiones o proponer nuevas ideas. Esto puede estar relacionado con una cultura de trabajo donde no se valoran las contribuciones individuales o no se incentiva la proactividad,. *“quejas de todo”*(Est. 2-6), *“estrés”*(Est. 3-11). Los equipos que dedican tiempo a la planificación experimentan un mejor rendimiento en comparación con aquellos que no lo hacen. *“críticas hacia otros miembros del equipo”* (Est. 4-17) son un signo de un entorno

entorno competitivo y poco colaborativo. En lugar de trabajar juntos para superar los desafíos, los miembros del equipo se culpan entre sí, olvidándose de los valores y la eficacia del grupo. Finalmente, *“el desconocimiento de técnicas para organizar el tiempo” Est. 4-17, Est. 5-22*), evidencia una falta de formación y desarrollo en habilidades clave de gestión. La incapacidad para gestionar el tiempo de manera efectiva puede llevar a la procrastinación, la sobrecarga de tareas y una productividad disminuida.

Discusión

El estudio permitió conocer las percepciones y experiencias de los estudiantes respecto al trabajo en equipo como estrategia educativa para el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas. De este modo, se podrá realizar una revisión más eficiente de la información obtenida y establecer comparaciones con otras investigaciones nacionales e internacionales y en diferentes niveles educativos, específicamente el bachillerato y el nivel superior. Por otra parte, se pueden realizar investigaciones futuras en diferentes líneas como: diseño y validación de métodos innovadores para medir competencias como la inteligencia emocional, la negociación y la resolución de conflictos en diferentes contextos educativos, así como se podría investigar el papel de las herramientas digitales y plataformas colaborativas en el desarrollo de habilidades blandas durante el aprendizaje en equipo.

Este estudio permitirá a los docentes implementar estrategias y técnicas que fomenten la colaboración entre los estudiantes; y que equilibren la afinidad y la asignación al azar en la formación de equipos, con el fin de promover un aprendizaje colaborativo y equitativo; El objetivo es que, a futuro, se conviertan en profesionales versátiles, capaces de integrarse adecuadamente y trabajar de manera colaborativa para llevar a cabo proyectos de la mejor manera posible, que faciliten una comunicación efectiva y una responsabilidad compartida; esto es especialmente importante para los profesionales de la salud, cuyo trabajo se centra en la atención a seres humanos o en procesos administrativos destinados a mejorar los procedimientos en la atención de estos. Como lo afirma Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París y Cela (2011): “trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (p. 331). El trabajo en equipo ha sido reconocido como un elemento clave y una ventaja competitiva, de ahí la importancia que ha generado un cambio en la manera de trabajar dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo (Ruiz Aguirre, Martínez de la Cruz, Galindo González, 2023, p. 4).

Los resultados de la investigación ponen en evidencia que al trabajar en equipos formados por afinidad se crean ambientes de confianza y conocimiento mutuo que facilita la colaboración y minimiza conflictos. No obstante, esta percepción de fluidez y comodidad puede resultar en una falta de responsabilidad individual, debido a la confianza entre los miembros del equipo. Por otro lado, los equipos formados al azar enfrentan mayores desafíos: falta de comunicación efectiva y la preferencia por la comunicación virtual, pero no grupal, y dificultades en la colaboración, este no logra fomentar una colaboración equitativa ni el aprendizaje cooperativo esperado. Es importante hacer mención que el trabajo en equipo es enriquecedor en los procesos educativos y se le otorga gran importancia en las instituciones educativas, pero es de considerar la toma de conciencia, en ir poco a poco, transformando la teorización del tema en una verdadera cultura de trabajo. Según BarrosoTristán y Gómez Rey (2024) aseguran que es fundamental que se diseñen y tengan en cuenta estrategias efectivas para la formación de equipos, el seguimiento o la evaluación de las actividades colaborativas, entre otros aspectos. (p. 3)

Es complicado crear buenos equipos de trabajo rápidamente. No se puede tener un buen trabajo en equipo sin desarrollar bien a cada persona. Es importante mantener la individualidad de cada miembro y los conocimientos que este puede brindar o aportar al equipo sin caer en el egoísmo. Según Ruiz A. et al. (2023): Trabajar en equipo y en colaboración es muy fácil de decir, pero no tan sencillo de hacer. Ya que a pesar de que un grupo tenga probablemente el mismo objetivo final, es común encontrar desacuerdos o inconformidades que limitan el trabajo y la toma de decisiones, es por ello que la mayoría de las personas ya sea en la escuela o trabajo desistan de trabajar de forma colaborativa o en equipo por la incertidumbre y la imprevisibilidad que se genera a un estilo de trabajo colectivo. (p. 4)

Por otra parte, el estudio explora cómo la dinámica de trabajo en equipo influye en la adquisición y mejora de habilidades blandas, tales como comunicación efectiva, liderazgo y organización y planeación en los estudiantes de cuarto año de la Licenciatura en Fisioterapia.

Es de vital importancia el mencionar que el trabajo en equipo requiere de una dinámica de acción, y para esto los estudiantes deben desarrollar habilidades blandas esenciales donde implementen sistemas estructurados de comunicación y la promoción de un ambiente donde puedan expresar sus ideas, y alcanzar los objetivos trazados, pero se requiere de un líder que promueva el trabajo y dirija a su equipo; en este estudio el liderazgo desempeñado por los coordinadores de equipo presentó tanto aspectos positivos como negativos. Northouse (2018), menciona al liderazgo como: "un proceso en el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común" (p. 5). Es importante la influencia que ejerce el líder en un equipo a través de su modelaje y palabras sencillas y concretas para que lo imiten o desarrollen lo que les compete para cumplir la meta trazada. Según Díaz, Esquivel & López (2019) en el trabajo en equipo: "los pilares relevantes son interdependencia del equipo y la confianza. Cuando se comparten estos valores, se tendrá la sinergia necesaria para desempeñar las actividades de una manera exitosa. Si alguna de estas bases falla, el equipo no alcanzará el potencial esperado. (p.13).

Continuando con la discusión los resultados de este estudio resaltan la importancia crucial de una planificación y organización efectiva dentro de los equipos de estudiantes de fisioterapia. Según Larson y Larson (2013), una planificación efectiva permite a los equipos coordinar sus esfuerzos, definir roles y responsabilidades claramente, y gestionar los recursos de manera eficiente. Los aspectos positivos destacados, como la aprobación de información, el establecimiento de fechas límite y la organización basada en habilidades individuales, son ejemplos claros de cómo una buena planificación puede mejorar la eficiencia y el desempeño del equipo. La asignación de roles y responsabilidades claras es fundamental para la organización y eficacia del equipo. Según Larson y Larson (2013), el establecimiento de normas y expectativas grupales puede ayudar a prevenir conflictos y asegurar que todos los miembros del equipo trabajen de manera coherente. Según el modelo de trabajo en equipo de Tuckman, que incluye las etapas de formación, conflicto, normalización y desempeño, desarrollar normas de grupo claras desde la etapa de formación puede facilitar una transición más suave a las etapas posteriores (Tuckman 1965). Es relevante destacar la contribución de este autor, psicólogo de profesión, quien identificó cuatro etapas fundamentales para el desarrollo eficaz de un equipo. Su afirmación principal sostiene que cualquier grupo, sin importar el entorno en el que se encuentre, puede lograr sus metas si todos sus miembros trabajan de forma colaborativa y orientados hacia un mismo propósito.

El autor señala que, al integrarse en un grupo, el individuo se vuelve interdependiente en función de su comportamiento interpersonal. Luego, el equipo atraviesa una fase de conflicto intergrupar, en la que cada integrante expresa sus puntos de vista. Esta etapa da paso a la cohesión grupal, en la que se resuelven los desacuerdos y se establece una dirección común que permite avanzar hacia los objetivos compartidos.

Paris Mañas, Mas Torelló y Torelles Nadal (2016) en su investigación: La evaluación de la competencia "trabajo en equipo" de los estudiantes universitarios donde se contactó a 180 estudiantes de diferentes grados universitarios de la Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad de Lleida; evidenciaron que los estudiantes al trabajar en equipo destacan en logros en común por el sentido de pertenencia dentro del equipo, la capacidad de anticiparse a los problemas y encontrar una solución en consenso, no obstante, resultaron aspectos a mejorar como lo son la coordinación, la flexibilidad la adaptabilidad y la participación, esto coincide con los resultados obtenidos en la investigación realizada con los estudiantes de licenciatura en Fisioterapia, donde se pone de manifiesto que el trabajo en equipo continua siendo una técnica a la cual el docente debe prestar mayor atención en la manera de como la implementa, para que se logren cumplir los objetivos académicos.

Como se evidencia las habilidades blandas a partir del trabajo en equipo son indispensables para el profesional del futuro. Algunos autores coinciden que la falencia de estas habilidades que presentan los egresados de instituciones de educación superior, genera un obstáculo para responder a las necesidades actuales de los gremios empresariales, se centra en los procesos educativos que se imparten en la educación formal, en donde prima el aprendizaje de habilidades duras y en un segundo lugar permanecen las habilidades blandas. (Fuentes, Moreno Murcia, Rincón Tellez y Silva García. 2021, p 50.)

Para finalizar se recomienda implementar talleres o capacitaciones que ayuden a los estudiantes a comprender el concepto de comunicación efectiva y las habilidades necesarias para su práctica, como la claridad en el mensaje, la retroalimentación constructiva y la adecuación del canal de comunicación. Así como el diseño de actividades académicas que requieran reflexión conjunta, búsqueda del bien común y aprendizaje compartido, para superar la delegación de tareas como única forma de colaboración, además de la formación en liderazgo a los estudiantes, enfatizando habilidades como la motivación, la gestión de conflictos y la inspiración del entusiasmo para alcanzar metas grupales.

Conclusiones

Los estudiantes mostraron diferencias notables en sus percepciones y experiencias dependiendo de la modalidad utilizada para la formación de los equipos. Los grupos conformados por afinidad crearon un ambiente más armonioso, donde la comunicación se percibió como fluida y la colaboración fue más equitativa. Por otro lado, los equipos formados al azar enfrentaron dificultades, como la falta de comunicación efectiva y una tendencia al trabajo individualista, lo que resultó en una sobrecarga para algunos estudiantes.

El estudiante considera que en la formación de grupos por afinidad existe comunicación efectiva, sin embargo, es importante analizar lo que es la verdadera comunicación efectiva, requiere de un intercambio de información de manera que el mensaje es comprendido tal como se pretende por el emisor; por lo que es necesario la claridad en el contenido del mensaje, y la adecuación del canal y el contexto, así como la habilidad para recibir y dar retroalimentación.

En los grupos por afinidad, la preferencia por la comunicación presencial ya que contribuyó a obtener una mejor percepción y experiencia en cuanto a la fluidez y confianza, lo que facilitó la colaboración. En contraste, los equipos formados al azar se enfrentaron a problemas de comunicación, especialmente en los chats grupales, lo que provocó distorsiones en la comprensión de los mensajes y afectó negativamente el proceso de colaboración.

Sin embargo, al contrastarlo con la teoría, se considera que no hubo comunicación efectiva en ninguna de las dos modalidades; lo cual ocasionó que todo el equipo de trabajo sufriera dificultades; la diferencia radica en que algunas fueron asumidas de forma positiva y con una actitud de apoyo debido a la afinidad existente en el equipo y otras con una actitud contraria pues no existía un vínculo amistoso. Es necesario aclarar que, aunque la colaboración se percibió como un aspecto positivo en los grupos formados por afinidad, la verdadera colaboración, tal como se define en la literatura, no se alcanzó en ninguno de los dos grupos.

La colaboración se redujo principalmente a la delegación de tareas y el cumplimiento de objetivos inmediatos, sin una reflexión profunda sobre el aprendizaje compartido, ni la búsqueda del bien común que es el principal objetivo del aprendizaje cooperativo.

En cuanto a la resolución de problemas, al analizar la experiencia de los estudiantes queda en evidencia que los estudiantes no emplearon un enfoque sistemático para identificar y analizar las dificultades, ni evaluaron alternativas de solución. En su lugar, delegaron tareas y se recargaron en los compañeros más comprometidos, lo que resultó en una distribución desigual del trabajo y en la carga de trabajo sobre algunos integrantes del equipo.

En cuanto a la dinámica de comunicación del equipo de trabajo, se considera un componente crucial para la mejora y adquisición de habilidades blandas en los estudiantes de cuarto año de la Licenciatura en Fisioterapia. Los aspectos positivos como retroalimentación continua y la generación de experiencias de aprendizaje, fomentan el desarrollo profesional y personal de los miembros de cada equipo. Sin embargo, los problemas en la comprensión de los mensajes y la falta de oportunidad de expresar ideas pueden generar malentendidos y desmotivación.

Es importante que los equipos trabajen en mejorar la claridad y sencillez en la comunicación, así como crear un ambiente participativo donde cada miembro pueda opinar y participar de forma activa. La comunicación efectiva de una forma correcta no solo facilita la toma de decisiones y la ejecución de acciones concretas, sino que también fortalece la unión y cohesión del equipo y la capacidad para innovar y resolver problemas.

El liderazgo dentro de los equipos de estudiantes tiene un impacto significativo en la dinámica de trabajo y rendimiento del grupo. Los coordinadores que ofrecían apoyo y acompañamiento a sus compañeros lograron generar confianza y motivación, lo cual fue importante para alcanzar los objetivos o metas trazadas. Sin embargo, la falta de influencia efectiva y estrategias para fomentar la colaboración puede llevar a conflictos y disminución de los aportes de cada uno en el grupo.

La organización y planeación son fundamentales para el funcionamiento eficiente de los equipos de trabajo de los estudiantes. Los aspectos como la información, el establecer fechas límite de entrega y el delegar según habilidades y destrezas de cada miembro; muestran que una planificación pertinente facilita la coordinación y mejora la gestión de recursos, para conseguir objetivos claros.

Sin embargo, aspectos negativos como desconfianza en el trabajo realizado, la falta de iniciativa propia y un ambiente de trabajo estresante, demuestran importantes áreas de mejora. Para finalizar una buena organización y planeación no solo permiten alcanzar metas con mayor eficacia, sino también contribuyen al desarrollo de habilidades blandas esenciales: como el trabajo en equipo. La implementación de estrategias para mejorar estos aspectos puede transformar la dinámica de los equipos, promoviendo un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para todos sus miembros.

Para finalizar es importante recalcar que una de las herramientas que pudieron ser utilizadas en el estudio y que enriquecerían próximas investigaciones es la auto evaluación, pues es un instrumento que permite al estudiante el autoanálisis, identificar fortalezas, esfuerzos y se valoran los resultados propios del desempeño de la persona para poder identificar áreas de mejora.

Referencias bibliográficas

- Barroso-Tristán, J. M., & Gómez-Rey, P. (2024). El trabajo en equipo en educación superior: un análisis desde la mirada de los estudiantes. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-14. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-685>
- De La Ossa V, J. (2022). Habilidades blandas y ciencias. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(1), 01. <https://www.scielo.org.co/pdf7recia/v14nl/2027-4297-recia-14-01-1.pdf>
- Díaz Karen D., López Jimena C., Esquivel Johanna M. (2019). Trabajo en equipo : *Una investigación realizada en el sector de marketing y programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en el partido de Vicente López, con el fin de descubrir el impacto que genera el trabajo en equipo*: <https://ri.unsam.edu.ar/handle/1233456789/8033>
- Fuentes, Gina Y., Moreno-Murcia, Luís M., Rincón-Tellez, Diana C., & Silva-García, María B.. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- León Quispe, K., Santos Sebrían, A., & Alonzo Yaranga, L. (2023). *El trabajo colaborativo en la educación*. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 7(29), 1423-1437. <https://dx.doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.602>
- Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo: Teoría y práctica* (8ª ed.). Sage Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>
- Ortega Santos, C.E., (2017) *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Ecuador: Guayaquil. Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- París Mañas, G, Mas Torelló, O, & Torrelles Nadal, C. (2020). *La evaluación de la competencia "trabajo en equipo" de los estudiantes universitarios*. Repositorio de la Universidad de Lleida. <https://repositori.udl.cat/server/api/core/bitstreams/fc968602-2815-4406-925b-308a9ad6f8c1/content>

- Pérez Zúñiga, Ricardo, Martínez García, Mario, & Palomera Chávez, Andrés. (2025). *Análisis relacional de enfoques de aprendizaje asociados al trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo: Revisión sistemática de la literatura*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 15(30), e857. Epub 27 de junio de 2025. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2339>
- Ruiz Aguirre E., Martínez de la Cruz, N., Galindo González, R. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. Vol. 4 Núm. 5: LATAM IX <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1323>
- Torrelles, Cristina; Coiduras, Jordi; Isus, Sofía; Carrera, F. Xavier; París, Georgina; Cela, José M.(2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado*. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 15, núm. 3, Universidad de Granada. España. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Tuckman, B. W. (1965). Secuencia de desarrollo en grupos pequeños. 63(6), 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>